

# Conventos, frailes y otras madres. Oferta turística para visitar dos rutas coloniales: una dominica y otra franciscana cercanas a la ciudad de Tehuacán

Esesarte Martín del Campo, Gabriela de Nuestra Señora de  
Guadalupe de

2016

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/1499>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de abril de 1981



## *CONVENTOS, FRAILES Y OTRAS MADRES*

OFERTA TURÍSTICA PARA VISITAR DOS RUTAS COLONIALES:  
UNA DOMINICA Y OTRA FRANCISCANA CERCANAS A LA  
CIUDAD DE TEHUACÁN

Director del Trabajo: Dr. Carlos Francisco Valverde Díaz de León

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO  
que para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN GESTIÓN CULTURAL

Presenta  
GABRIELA DE NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE DE  
ESESARTE MARTÍN DEL CAMPO

## **INDICE**

### **ESTUDIO DE CASO**

<b>1.- PÁRRAFO DE APERTURA .....</b>	<b>1</b>
<b>2.- DESCRIPCIÓN GENERAL RELEVANTE DE LA ORGANIZACIÓN O SITUACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>3.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ENTORNO .....</b>	<b>7</b>
<b>4.- DESCRIPCIÓN DEL ÁREA O DEPARTAMENTO QUE ALBERGA EL PROBLEMA O SITUACIÓN A RESOLVER .....</b>	<b>28</b>
<b>5.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER POR EL TOMADOR DE DECISIONES .....</b>	<b>29</b>
<b>6.- ALTERNATIVAS CONTEMPLADAS POR EL TOMADOR DE DECISIONES .....</b>	<b>30</b>
<b>7.-PÁRRAFO DE CIERRE.....</b>	<b>31</b>

### **NOTAS PARA EL APRENDIZAJE**

#### **CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL CASO**

<b>1.1 SINÓPSIS DEL CASO .....</b>	<b>31</b>
<b>1.2 OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE.....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.1. Dimensión analítica.....</b>	<b>33</b>
<b>1.2.2. Dimensión conceptual .....</b>	<b>33</b>
<b>1.2.3. Dimensión de la presentación.....</b>	<b>33</b>

#### **CAPÍTULO II: RESOLUCIÓN DEL CASO**

<b>2.1 CICLO CORTO (ANTECEDENTES).....</b>	<b>34</b>
<b>2.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA O SITUACIÓN DEL CASO.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 APLICACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.1. Marco teórico conceptual</b>	
2.3.1.1. Centralidades Culturales.....	39
2.3.1.2. Turismo Cultural .....	41
2.3.1.3. Mercadotecnia Cultural .....	48

2.3.1.4. Públicos.....	55
<b>2.3.2. Aplicación.....</b>	<b>56</b>
<b>2.4 DECISIONES (PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN).....</b>	<b>58</b>
<b>2.4.1. Modelo de Gestión.....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO III: RECOMENDACIONES</b>	
<b>3.1. RECOMENDACIONES PARA DESARROLLAR EL CASO....</b>	<b>69</b>
<b>3.2. RECOMENDACIONES PARA LA DISCUSIÓN DEL CASO....</b>	<b>70</b>
<b>3.3. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
<b>4.1. CONCLUSIONES GENERALES DEL PROYECTO .....</b>	<b>72</b>
<b>4.2. APORTACIONES RELEVANTES .....</b>	<b>75</b>
<b>REFERENCIAS</b>	
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>Referencia de figuras .....</b>	<b>83</b>
<b>Encuestas</b>	
1. Encuesta para visitantes de la ciudad de Tehuacán.....	87
2. Encuesta de salida para clientes de las rutas.....	89
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>91</b>

## **ESTUDIO DE CASO**

### **1.- PÁRRAFO DE APERTURA**

Ni las autoridades responsables de la promoción turística de la ciudad de Tehuacán, en el Estado de Puebla, México, ni las organizaciones relacionadas con este sector, habían promocionado o dado a conocer la riqueza del patrimonio colonial cercano a la ciudad.

Este hecho hizo que la directora la empresa de giro turístico Colonial XVI, Gabriela de Esesarte, considerara que uno de sus propósitos como gestora cultural, fuera el propiciar el acercamiento de diferentes públicos a los edificios coloniales que conforman parte del patrimonio y legado cultural del Estado y que son referente obligado para entender su historia y cultura.

Así pues, contactó a la Dirección de Turismo de la ciudad de Tehuacán y a la asociación de hoteleros, restauranteros y comerciantes de la ciudad "*Ven y QuedaTeh*", cuyo propósito es la promoción y generación de derrama económica en la ciudad a través de la captación de un mayor número de visitantes y les propuso la creación de dos rutas para visitar conventos cercanos, una en el Edo. de Puebla y otra en el Edo. de Oaxaca.

Ambas organizaciones se interesaron en el proyecto. La Dirección de Turismo se comprometió a presentar el proyecto a la Secretaría de Turismo (SECTUR) para avalarlo y poderlo presentar a los prestadores de servicios.

Por su parte, la asociación "*Ven y QuedaTeh*" propuso la impresión de mil trípticos promocionales de las rutas para ofrecerlos en los negocios de sus asociados. Estas acciones se realizaron en el año del 2015.

### **2.-DESCRIPCIÓN GENERAL RELEVANTE DE LA ORGANIZACIÓN O SITUACIÓN**

El turismo es una de las principales actividades económicas en el mundo, ya que genera una importante derrama económica, inversión, empleos directos e indirectos, y puede contribuir al crecimiento económico y al progreso social de los países en vías de desarrollo, "pues favorece la realización de actividades que atienden la demanda de los turistas como el hospedaje, la alimentación, el transporte, la diversión, el conocimiento de tradiciones, atractivos y de la cultura, entre otras" (Mc. Donald, 1981: 127).

Además, impulsa la creación de infraestructura regional propiciando la construcción de obras urbanas y de vías de comunicación, tanto aéreas como terrestres y marítimas, atrayendo inversión nacional y extranjera.

Procedente de los intercambios internacionales y del turismo interno compuesto por los nacionales que viajan dentro del territorio, la actividad turística favorece también el equilibrio de la economía nacional a través de la redistribución del ingreso, e inyecta una fuerte cantidad de divisas a los países receptores.

Al mismo tiempo, representa un importante motor para la creación de empleos por la cantidad de servicios y actividades que involucra, convirtiéndose actualmente en una de las industrias más importantes a nivel mundial.

En años recientes, el llamado turismo de aventura y el ecoturismo han abierto otro nicho importante y se han sumado a las actividades generadoras de ingreso para los países donde se practica.

### **Dirección de Turismo Municipal de Tehuacán**

Por su parte, la aportación económica y social del turismo queda plasmada en el propósito de la Dirección de Turismo Municipal de Tehuacán, toda vez que fue creada con la finalidad de estimular el desarrollo de la actividad turística como medio para contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social, para conservar el patrimonio cultural, el entorno natural, las formas de vida, costumbres e identidad del Estado.

Dentro de sus objetivos está el desarrollar los procedimientos y las acciones que deben de seguir los responsables de las áreas del Organismo; uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo asignadas a las áreas; simplificar la responsabilidad por fallas o errores en las rutinas de trabajo; facilitar las labores de auditoría, evaluación y control interno, así como su vigilancia; demostrar a los servidores públicos del Organismo si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir costos al aumentar la eficiencia de las actividades del Gobierno Municipal.

El Manual de Políticas de Organización de la Dirección de Turismo podrá ser consultado por todo el personal del Honorable Ayuntamiento de Tehuacán, a fin de que conozca su nivel de responsabilidad y autoridad.

Dentro de las funciones y atribuciones está que la Ley Federal de Turismo en su artículo 17 establece principalmente que la Secretaría de Turismo promoverá acuerdos de coordinación para que los gobiernos de las Entidades Federativas y de los Municipios asuman en general funciones operativas para promover la planeación, programación, fomento y desarrollo del turismo en forma armónica; correspondiendo a esta Dirección de Turismo:

1. Formular, conducir, coordinar, vigilar y evaluar las políticas de desarrollo turístico, culturales y de las artes que se realicen en el Municipio, estableciendo mecanismos de coordinación con las autoridades competentes de la administración Pública Federal, Estatal y Municipal, además de promover convenios de colaboración, intercambio y de asistencia técnica, con organizaciones no gubernamentales, instituciones y organismos internacionales especialistas en estas materias.
2. Promover en coordinación con las juntas auxiliares, las zonas de desarrollo turístico sustentable en el Municipio y formular conjuntamente con los organismos rectores en las materias de desarrollo regional, metropolitano, urbano, sustentable, de ecología y del agua en la Entidad, los planes de desarrollo turístico.

3. Registrar, certificar y evaluar a los prestadores de servicios turísticos, otorgándoles asesoría y apoyo técnico para instrumentar programas y acciones de capacitación que permitan mejorar sus niveles de profesionalización y especialización técnica, así como promover los niveles de ocupación y empleo en el sector.
4. Organizar, difundir y mantener actualizada la información estadística del sector turístico, así como **elaborar estudios, investigaciones y proyectos** relacionados con programas de inversión pública o privada (Dirección de Turismo Municipal de Tehuacán, 2014: Artículo 5).

Su filosofía es buscar que la Dirección de Turismo no sólo tenga una función económica sino también una función social y ambiental. Apuestan por un turismo sostenible y responsable, y por la distribución equitativa de la riqueza procedente de los ingresos de este ramo.

Así mismo, busca apoyarse en el trabajo e iniciativa de sus colaboradores y proveedores, así como en las sugerencias de locales y visitantes para lograr su objetivo.

La Dirección de Turismo del H. Ayuntamiento de Tehuacán tiene como **visión** crear un modelo turístico sustentable que valore, aprecie y mejore las características de nuestro territorio y costumbres.

Considera que el patrimonio turístico del que disponemos es un recurso que debe servir como generador de una mejora del nivel de vida para sus habitantes, y que es un bien que debemos preservar como herencia y para el disfrute de las nuevas generaciones. Este patrimonio debe asegurar beneficios económicos para las empresas instaladas en el municipio y asumir un propósito de conservación.

Como **misión**, esta dirección busca planificar, diversificar, gestionar, y promocionar la oferta turística de la ciudad en consonancia con el sector público, privado y académico, partiendo de la identidad local, la sustentabilidad y la demanda existente, para que de esta manera se desarrolle un turismo potencial que beneficie al municipio y a la región de Tehuacán.

El **objetivo general** de esta dependencia es fortalecer el turismo como actividad generadora de desarrollo socioeconómico sostenible, que posicione a Tehuacán como un destino turístico preferente por su excepcional diversidad cultural, natural y vivencial.

Como **objetivos específicos** tiene el promover actividades para el desarrollo, operación, fomento y evaluación de los programas y servicios turísticos que permitan un desarrollo turístico sustentable y competitivo que coadyuve en la generación de empleos, en la preservación del entorno natural e histórico de las regiones, y en la captación de divisas.

Dentro de sus **valores** están:

- Diversidad
- Ética
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad

- Constancia
- Calidad en el servicio

### Organigrama Dirección de Turismo del H. Ayuntamiento de Tehuacán, Puebla

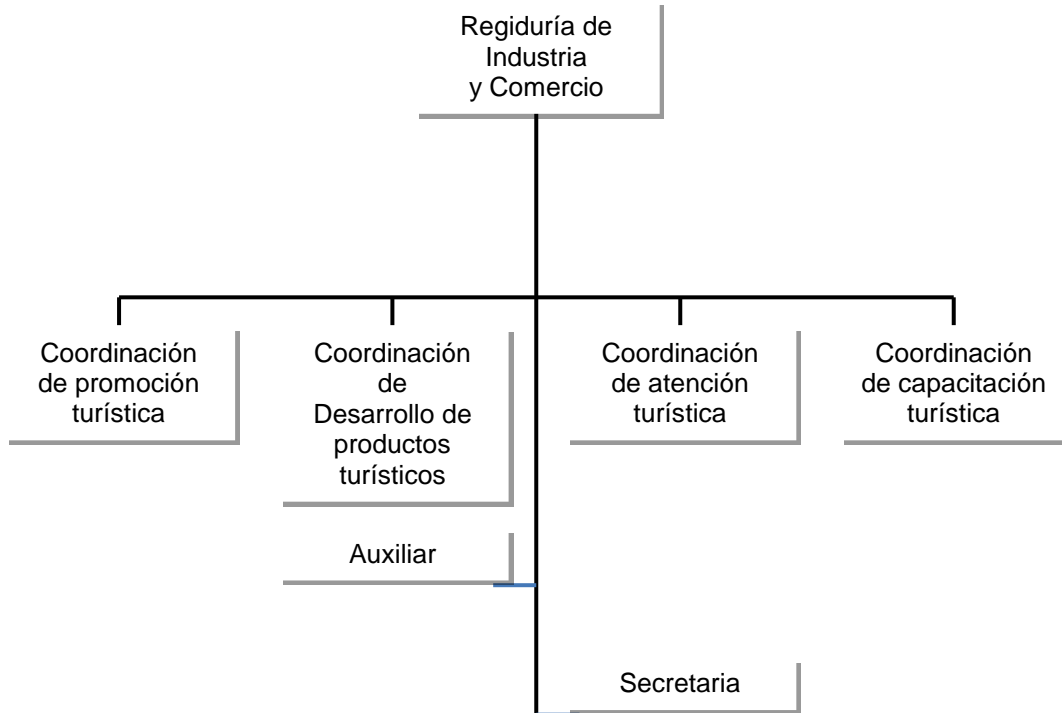


Figura 1. Organigrama de la Dirección de Turismo del H. Ayuntamiento de Tehuacán, Puebla

#### **Asociación "Ven QuedaTeh"**

Esta organización está conformada por hoteleros, restauraneros, Museo del Agua y comerciantes de la ciudad de Tehuacán.

Miguel Mateos, director del proyecto, expuso que este proyecto nace de una necesidad general, derivada de un análisis histórico y estadístico de la ciudad y en particular de la región de Tehuacán.

Los datos arrojados del estudio indican que la afluencia de turistas y visitantes a lugares y sitios de interés de la zona ha ido disminuyendo durante los últimos veinte años, y en consecuencia, el posicionamiento e ingresos generados por el sector turístico de la ciudad y de la región se han visto seriamente disminuidos.

Derivada de entrevistas sostenidas con diversos integrantes de ésta asociación, se obtuvo la siguiente información sobre la misma:

Las **metas del proyecto** se apoyan fundamentalmente en tres ejes principales: la publicidad, la promoción y la venta de la ciudad y región de Tehuacán como sitio de interés, con el fin de incrementar el turismo en todos los segmentos posibles.



Otra meta es la capacitación y profesionalización del personal que lleva a cabo o interviene en los servicios relacionados con la actividad turística de la zona.

Su **objetivo principal** es volver a posicionar a ambos destinos como sitios turísticos significativos buscando obtener los siguientes resultados:

- Generar mayor volumen de turistas y visitantes.
- Consolidar a la ciudad y región de Tehuacán como un destino relevante para reuniones de pequeña y mediana escala.
- Posicionarla como una de las mejores cinco ciudades a visitar dentro del estado de Puebla.
- Lograr la profesionalización de los servicios turísticos en la zona a todos los niveles, a través de la capacitación del personal relacionado con esta industria.
- Incluir a todos los organismos, grupos, asociaciones, entidades de gobierno, etc. que puedan contribuir y enriquecer el proyecto, mediante una comunicación y coordinación adecuada (M. Miguel, comunicación personal, febrero 2 de 2014).

Como resultado de la participación activa de los prestadores de servicios turísticos, de la realización de actividades de promoción y de difusión eficaces de la zona y de la adecuada capacitación del personal, Miguel Mateos también indicó que la organización pretende alcanzar los siguientes objetivos:

**A corto plazo:**

- Formalizar la constitución de la Asociación “*Ven y QuedaTeh*”.
- Obtener recursos económicos a través de las aportaciones de los asociados, de patrocinios de organizaciones e instancias particulares y del apoyo de las instancias gubernamentales pertinentes.
- Definir el nicho y mercado meta para el lanzamiento de la campaña de promoción de la asociación.
- Realizar encuestas entre los turistas y visitantes del estado de Puebla para conocer sus preferencias, así como estudios comparativos con otros destinos para detectar sus fortalezas y debilidades.
- Consolidar bases de datos potenciales entre comercios relacionados y gobierno, como plataforma para el desarrollo de un plan de promoción y venta de los lugares y servicios turísticos.

**A mediano plazo:**

- Alinear el proyecto y acciones con los planes de turismo local y estatal para sumar esfuerzos y no duplicar acciones.
- Consolidar alianzas (OCC's), con asociaciones y planificadores de destinos de convenciones (MDC's) de otras ciudades con el fin de promover una mayor y mejor exhibición de la ciudad.
- Dar ejemplo de trabajo, planeación y organización con resultados y acciones tangibles.

**A largo plazo:**

- Crear una imagen apropiada de la ciudad y región de Tehuacán a través de la promoción eficiente en los estados que forman su mercado turístico

natural y posicionarlo ente los diez municipios más importantes del estado de Puebla.

- Incrementar en un 10% la afluencia de turistas y visitantes en los diferentes segmentos y nichos de mercado para la ciudad y región de Tehuacán en los próximos 5 años (comunicación personal, febrero 2 de 2014).

El plan de mercadotecnia consiste en promocionar la ciudad y la región de Tehuacán a través de las principales agencias de turismo, mayoristas y minoristas, de sus mercados naturales (Distrito Federal, Veracruz, Oaxaca y Puebla), ya que potencialmente son los principales generadores de turistas y visitantes (mercado meta-nicho mercado), lo que permitirá lograr el objetivo de ubicar a Tehuacán dentro de las cinco ciudades más importantes del estado.

La promoción se llevará a cabo a través de los medios más adecuados de acuerdo al presupuesto con el que se cuenta:

- *Meeting Planeer*
- Pagina WEB
- Tríptico o díptico (folleto) en inglés y español
- Mapa de ubicación con la ilustración de las rutas
- Visitas de presentación del destino
- Visitas de inspección de potenciales compradores a nuestra ciudad (Blitz)
- Presentaciones del destino *in site*
- *Cross Selling*

### Organigrama de la Asociación “*Ven y QuedaTeh*”

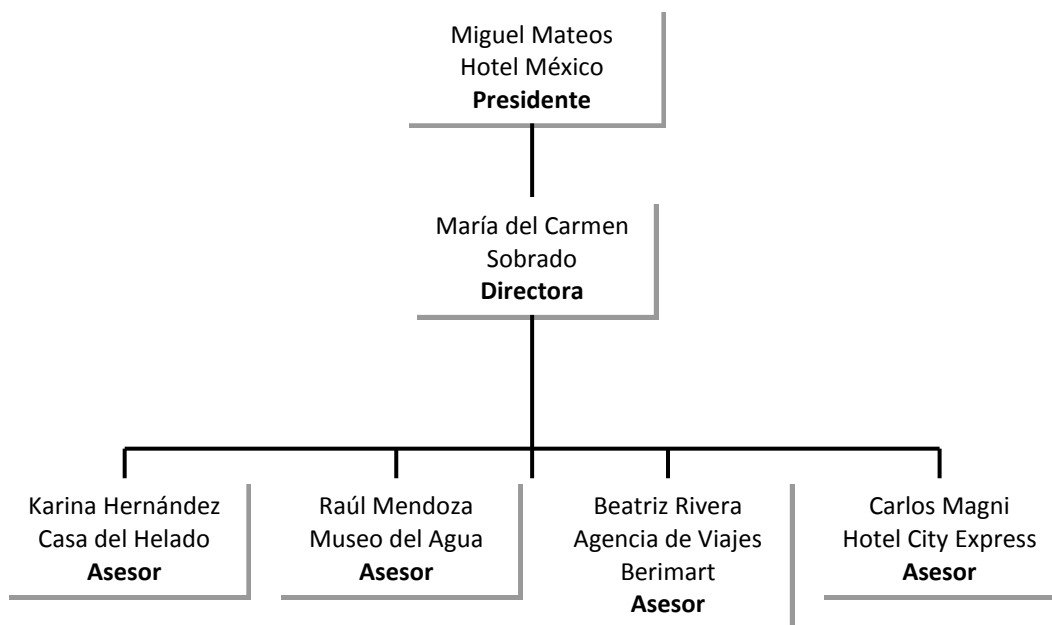


Figura 2. Organigrama de la Asociación “*Ven y QuedaTeh*”

### **3.-DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ENTORNO**

#### **3.1. Ubicación geográfica**

##### **3.1.1. México**

Situado en América del Norte, es el décimo país más extenso del mundo con una población aproximada de 120 millones de personas (Instituto Nacional de Geografía e Historia [NEGI], 2010). La mayoría de ellas tiene como lengua materna el español. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), México es el principal destino turístico de América latina y el decimotercero más visitado en el mundo.

“La presencia humana en México se remonta a 30 mil años A.C; después de miles de años se desarrollaron las culturas mesoamericanas, en un área comprendida desde México meridional y que se extiende a través de Guatemala, Belice, Honduras, y El Salvador” (Uribe, A. 2015: 3).

Mesoamérica es una región cultural de gran diversidad étnica y lingüística.

“A lo largo de 35 siglos, desde el año 2000 a.C. hasta su ocaso en 1521 con la conquista española, florecieron en Mesoamérica gran diversidad de culturas conformadas por características comunes. Una sola civilización con múltiples rostros” (Tajonar, 2003: 462).

Algunas de estas características son: el maíz como base de su alimentación y fundamento de su cultura, las pirámides en los centros urbanos, el sentido de dualidad, el juego de pelota, un sistema de numeración en base veinte, sus calendarios de gran exactitud, el uso de escritura pictográfica jeroglífica, los sacrificios humanos y la organización estratificada de su sociedad.

Además, compartían el uso de la coa<sup>1</sup> y el sistema teocrático, a pesar de que cada pueblo interpretaba a su manera los símbolos y religión que profesaba.

Otro factor importante fue la enorme diversidad de entornos geográficos en el territorio, lo que permitió un gran intercambio de comercio intercultural.

Después de la conquista por parte de los españoles en 1521, se inició la conquista espiritual por parte de las órdenes mendicantes.

En el año de 1524 llegaron los franciscanos, en 1526 los dominicos y en 1533 los agustinos.

El poder de estas órdenes religiosas en ese momento era prácticamente absoluto, y en sus primeros años fue ejercida con gran responsabilidad, ya que los frailes se convirtieron en educadores y protectores de los indígenas.

---

<sup>1</sup> Instrumento agrícola, parecido a la azada, que se usa para abrir hoyos en la tierra y que consiste en un palo largo terminado en punta o encajado en una punta metálica que puede tener forma de pala o espátula, o una parte recta y otra curva.



Figura 3. Localización de algunos de los principales conventos del s. XVI, clasificados por orden religiosa.

Se introdujeron entre los núcleos más importantes de su población, y encabezados por los franciscanos, se encargaron de establecer casas y conventos en el valle de México en los actuales estados de Morelos, México y Puebla.

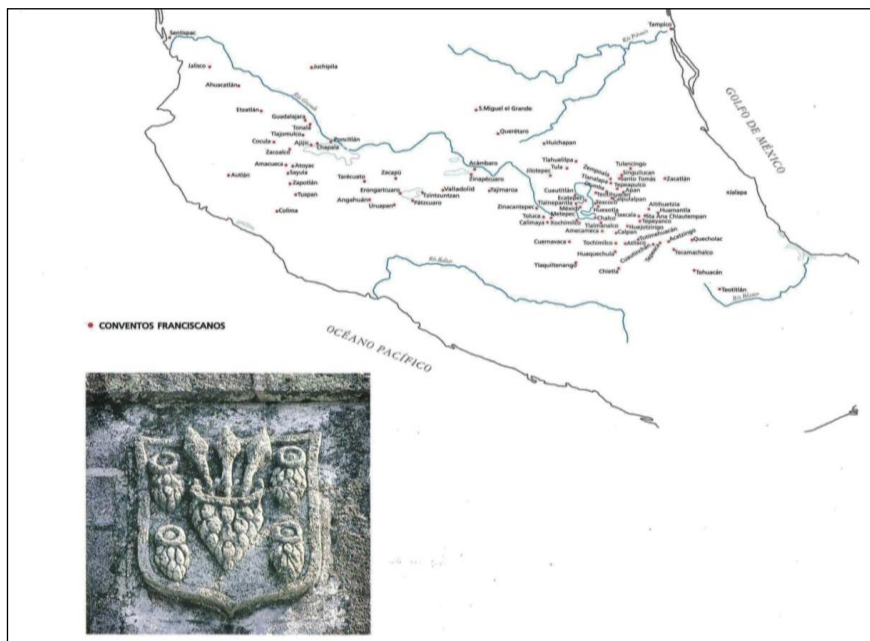


Figura 4. Localización de algunos conventos franciscanos del s. XVI

Por su parte, los dominicos evangelizaron Oaxaca, Chiapas y Guatemala, mientras que los agustinos catequizaron las regiones de los actuales estados de Hidalgo, México, Morelos, Guanajuato, Michoacán y Jalisco.

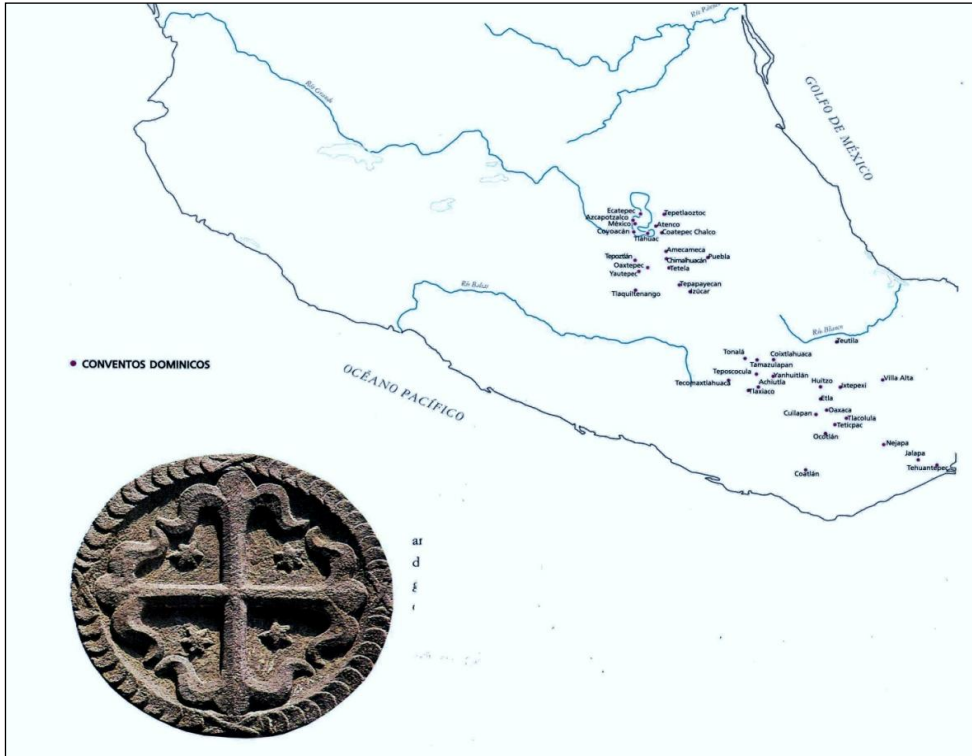


Figura 5. Localización de algunos conventos dominicos del s. XVI

Estas órdenes se internaron en un país cuya extensión desconocían, lo recorrían generalmente en parejas y tenían que desplazarse de un lugar a otro en medio de una población indiferente cuando no hostil; aunado a ello hay que considerar la barrera lingüística, ya que además del náhuatl, eran múltiples los dialectos que se hablaban en todo el territorio, lo dilatado del territorio y lo abrupto de su orografía.

A pesar de lo antes mencionado las fundaciones llegaron a totalizar, en el siglo XVI, una cifra de doscientas setenta, anteriores -en su mayor parte- a 1576 (Echegaray, 1975: 47).

Los conventos del siglo XVI presentan características únicas en su arquitectura, dando la apariencia de auténticas fortalezas medievales, y son un reflejo vivo de la espiritualidad y fusión de varias culturas.

### 3.1.2. Puebla

De acuerdo con el INEGI (2010), Puebla es una de las 32 entidades federativas de México. Se localiza en el centro del país, limita con los

estados de Veracruz, al norte y al este; Hidalgo, Tlaxcala, México y Morelos, al oeste, y Guerrero y Oaxaca, al sur.

Está dividida en 217 municipios, cuya densidad demográfica triplica la media nacional; no tiene salida al mar y presenta un relieve sumamente accidentado. En su superficie viven más de 5'779,829 habitantes (INEGI, 2010), lo que lo convierte en el quinto estado más poblado del país.

Las principales actividades económicas del estado son la agricultura, la ganadería, la industria y la artesanía.

Por su ubicación estratégica entre la ciudad de México y el Puerto de Veracruz, en la época virreinal la ciudad de Puebla llegó a ser la segunda en importancia de la Nueva España.

Dentro del Estado de Puebla se encuentra ubicada la ciudad de Tehuacán

### 3.1.3. Tehuacán

La ciudad de Tehuacán está situada a 18° 27' 27" 51" latitud N. y a 1° 44' 34" longitud E. del Meridiano de México, con una altitud de 1, 671 m. sobre el nivel del mar.

Uribe (2010), en su *Geografía General de México* señala que el valle de Tehuacán está formado en su parte septentrional por la reunión de dos pequeños valles: el de Tlacotepec y el de Miahuatlán.

Éstos se reúnen casi en las orillas de la ciudad de Tehuacán, que viene a quedar situada un poco al oeste de la confluencia.

El valle de Tehuacán es alargado, con una pendiente muy suave y casi uniforme. Para el 2700 a.C. todavía se dependía de la caza y la recolección pero el maíz junto con el frijol ya estaban en proceso de domesticación.

Es innegable la proeza de los antiguos pobladores del valle en convertir un medio semiárido a una región agrícola.

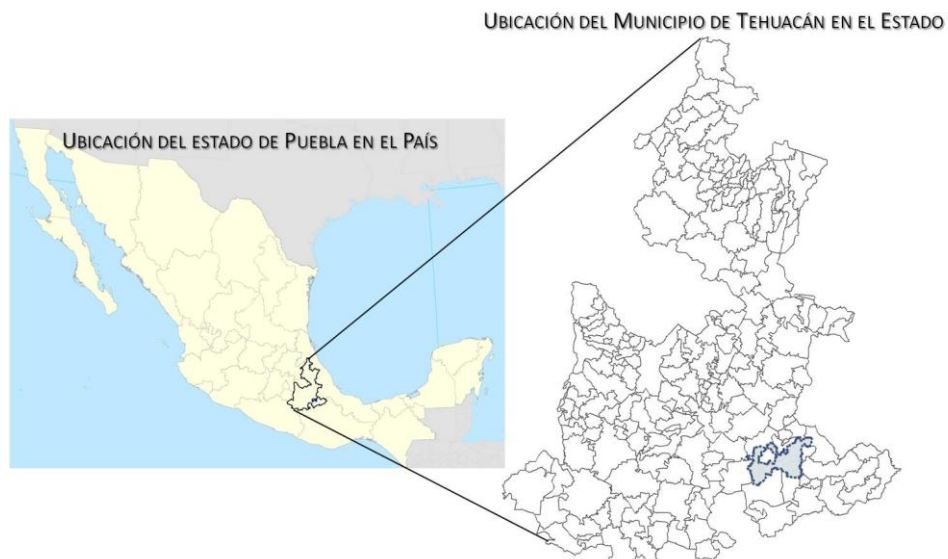


Figura 6: Mapa de ubicación de Puebla y del Municipio de Tehuacán



inmejorables servicios hoteleros, de buen clima y, aunque parezca increíble, de glamour.” (Bringas, 2010: 424).

El surgimiento de Acapulco como destino turístico y otros factores de tipo social y ecológico que se fueron desarrollando, hicieron que Tehuacán fuera perdiendo poco a poco su atractivo para vacacionar.

Actualmente, Tehuacán cuenta con una ocupación anual de 1,400 cuartos.

La SECTUR estima que anualmente lo visitan 400,000 personas, lo que es una cifra aceptable, considerando que es casi el doble de su población. (INEGI, 2010).

De lunes a viernes el visitante tiene un perfil de negocios y académico, mientras que el fin de semana los visitantes en su mayoría acuden a visitar la reserva de la biosfera Tehuacán-Cuicatlán, que ha sido reconocida como una de las más interesantes del mundo.

Su importante riqueza biológica, las numerosas especies de cactus y magueyes, así como la impresionante gama de paisajes hacen de éste valle un sitio idóneo para disfrutar del ecoturismo.

"En el Valle se encuentran aún diversas etnias incluyendo los Nahuas, Popolocas, Cuicatecos, Zapotecos, Mixtecos, etc., que producen numerosas artesanías". (Reyes, O., Dávila, P., Gutiérrez, K., Téllez, *et al*, 2008: 8).

El Valle de Tehuacán cuenta con riquezas patrimoniales únicas entre las que se destacan:

### **3.1.3.1 Patrimonio Natural**

**La reserva de la biósfera Tehuacán-Cuicatlán**, con una superficie de 490,186 hectáreas. Dentro de esta zona se encuentra el Jardín Botánico Helia Bravo que es visitado por numerosos grupos de turistas tanto nacionales como internacionales y grupos de investigadores.

Dentro de esta zona se encuentra el **Jardín Helia Bravo** en Zapotitlán Salinas, el cual recibe a numerosos grupos de visitantes de todo el mundo y cuenta con guías experimentados que ofrecen recorridos guiados. El lugar cuenta también con miradores y cabañas donde los visitantes pueden pasar la noche.

**Las salineras.** La extracción de sal es una actividad que se remonta a la época prehispánica y que sigue siendo una de las principales actividades de la región.

Todavía existen vestigios arqueológicos que muestran las terrazas que se construyeron en esa época para obtener y procesar la sal.

En esta zona también existen numerosos yacimientos fosilíferos de organismos marinos que datan del Cenozoico Medio y Superior (30-40 millones de años), cuando la región estuvo invadida por los mares. Estos sedimentos marinos se depositaron en lo que ahora se conocen como las formaciones de Zapotitlán, San Juan Raya y Miahuatepec, donde se ha establecido un museo que cuenta con una amplia representación de distintos fósiles encontrados en la región.



### 3.1.3.2. Patrimonio cultural de Tehuacán

#### ***Complejo Cultural El Carmen***

Se encuentra ubicado en el ex-convento del siglo XVIII construido por frailes carmelitas.

Este recinto ha pasado por varias transformaciones: fue estación de ferrocarril, Hospital Municipal y Cuartel del 37 Batallón de Infantería hasta el año de 1987 en que fue restaurado mediante un importante esfuerzo económico y administrativo, convirtiéndose en el Museo de Mineralogía del Dr. Miguel Romero Sánchez y la “Sala Tehuacán”, hoy “Cine de Arte”. En los pasillos que albergaban las celdas de los frailes Carmelitas, se encuentran ahora ubicadas las oficinas destinadas al incremento de las distintas ramas del arte, y el deporte así como la educación, y la Biblioteca Municipal.

***Museo de mineralogía.*** Cuenta con una colección de rocas y minerales exóticos de la mayor parte del mundo y en donde se pueden apreciar fragmentos de meteoritos y fósiles marinos entre otros componentes de una extensa colección.

***Museo del Valle de Tehuacán.*** En las salas exhibe un muestrario de hallazgos prehispánicos como vasijas y otros elementos básicos para la domesticación del maíz, siendo este el tema principal de este museo donde se exhiben muestras de maíz silvestre y su evolución que, según investigaciones realizadas por el doctor Mc. Neish (1998), datan entre 5200 y 3400 años a.C.

***Manantial y Museo Hidromineral de Peñafiel.*** En el interior se encuentra un mural que revive la historia de Tehuacán, pasando por distintas salas de exposiciones hasta llegar al lugar en donde se aprecia el nacimiento del manantial.

***Museo Casa del Agua.*** Innovador espacio educativo que tiene como objetivo:

- Concientizar a los visitantes sobre la problemática del agua.
- Rescatar y exponer la evolución histórica de la cultura hidroagro-ecológica que dio origen a las civilizaciones mesoamericanas.
- Recuperar dos elementos fundamentales de la historia del valle de Tehuacán-Cuicatlán y de la región mixteca: el agua y el amaranto, mostrando una visión del presente y proponiendo alternativas para solucionar la carencia futura del agua mediante la regeneración ecológica de las cuencas.
- Recuperar el cultivo y consumo del amaranto de la región Mixteca.
- Mostrar y promover técnicas y formas de organización social.

Es promovido por alternativas y procesos de "Participación Social A.C." (organización civil de desarrollo sin fines de lucro), que trabaja desde 1980 con pueblos indígenas marginados, y cuenta con los programas “Agua Para Siempre” y “Quali”, en los que un grupo de empresas

sociales cooperativas opera una cadena agroindustrial que produce nutritivos alimentos elaborados con amaranto de calidad premiada. El museo se encuentra en la población de San Gabriel Chilac a 15 minutos de la ciudad de Tehuacán.

### **3.1.3.3 Festividades**

Dentro de los principales eventos culturales en Tehuacán se destacan:

***La feria anual*** que se celebra cada 16 de marzo para conmemorar la fecha en que sus habitantes obtuvieron el título de “Tehuacán de Nuestra Señora de la Concepción y Cueva” en el año de 1660.

***El festival de “La Matanza”*** da inicio el 3er. jueves de octubre con el sacrificio de los chivos para la preparación del platillo típico de la temporada conocido como “mole de caderas”. Estos chivos son pastoreados y cebados desde la costa hasta el valle de Tehuacán.

Después de un sinuoso recorrido para los pastores que tienen que salvar numerosos obstáculos de la naturaleza, y un agradable paseo nutritivo para los chivos, que dura varios meses y que generalmente está regulado por las aguas, llegan bien cebados a Tehuacán para ser los protagonistas de la tradicional matanza y del rico mole de caderas (México desconocido, 1995: 27).

***Día de muertos*** es otra de las festividades de la región celebrado de manera única, con la colocación de altares ricamente ornamentados tanto en las casas como en los cementerios.

***Festival internacional de Tehuacán.*** Fiesta cultural organizada por el Ayuntamiento de Tehuacán, considerada como una plataforma para las artes. Es el segundo acontecimiento artístico y cultural más importante del Estado de Puebla, solo superado por el Festival Internacional de Puebla (FIP). Se realiza del 10 al 24 de marzo de cada año.

### **3.1.3.4. Gastronomía**

La gastronomía de Tehuacán y la región es rica en sabores y texturas ya que la base de muchos de sus platillos típicos son ingredientes endémicos y algunos de ellos sólo se encuentran por temporadas.

Entre los platillos tradicionales más representativos encontramos el mole de caderas, cocina de tradición que se practica desde tiempos coloniales, y cuyo sabor se basa en la crianza que recibe este ganado caprino durante todo el año. Generalmente es acompañado por una bebida tradicional de pulque y jugo de caña conocida como lapo.

La temporada gastronómica de este plato es entre octubre y noviembre.

Entre otros platillos típicos de la región podemos disfrutar también de la barbacoa de Santa María Coapan, el mole de guajolote de San José y Santiago Miahuatlán, el pan de burro, los muéganos (galleta elaborada con harina de trigo, manteca vegetal, leche, huevo y piloncillo), las tetchas, los palmitos, los tempexquitzles (aceituna mexicana), el

cuchamá (gusano de la región de Zapotitlán), los frijoles con pata de chivo y el mole de chito.

Las bebidas tradicionales de la zona son: el pulque, el mezcal, el garambullo (hecho del fruto de un cactus columnar con sabor muy dulce) y el lapo mencionado anteriormente.

### **3.1.3.5 Artesanía**

La artesanía de Tehuacán es reconocida a nivel nacional e internacional y sus principales exponentes son: el barro de los Reyes Metzontla, el ónix y mármol de Tehuacán y San Antonio Texcala, con los que se elaboran distintos elementos útiles y decorativos.

También se elaboran textiles y bordados en San Gabriel Chilac, con diseños alusivos a la flora y fauna de la zona y larcería y cestería elaborada con palma.

Por su parte, la alfarería de barro elaborada en Los Reyes Metzontla utiliza técnicas de la época prehispánica como el barro bruñido.

### **3.1.3.3. Patrimonio colonial**

Los monasterios del siglo XVI fueron fundados en poblaciones que en su momento fueron de gran importancia, pues representaban el paso obligado para llegar desde el puerto de Veracruz hasta Oaxaca, y, además de servir como residencia a los frailes, fueron importantísimos centros sociales para la población ya que fungían además como escuelas, hospitales, cementerios, teatros y en su entorno se realizaban un sinnúmero de actividades sociales.

Básicamente constaban de tres elementos: la iglesia, el atrio y el convento, con su huerto en la parte posterior.

Los conventos franciscanos se caracterizaron por su sobriedad. “A pesar de la simplicidad y humildad de los franciscanos, que se refleja en su arquitectura, fueron ellos quienes hicieron mayor uso de las bóvedas de crucería en toda la iglesia (...). También los dominicos tuvieron preferencia por las crucerías. Las bóvedas de nervaduras dan gran prestancia a sus iglesias" (Piña, 2013: 17).

Estas construcciones, patrimonio de los mexicanos y del mundo entero, tienen características únicas y están cargadas de un significado profundo. Un significado que es parte de nuestra cultura e identidad.

### **Patrimonio colonial seleccionado**

Existen numerosos conventos del siglo XVI cercanos a la ciudad de Tehuacán, pero las poblaciones en que se ubican no cuentan con una adecuada infraestructura carretera ni turística.

Por eso, se propone que desde esta ciudad se visiten algunos de los más representativos ya que ésta si dispone de servicios como hoteles, restaurantes, museos, parques, hospitales, cines, plazas comerciales, etc.

Además, por su privilegiada ubicación geográfica, puede servir como punto de partida para establecer dos rutas conventuales: una franciscana en el Estado de Puebla (que incluye los conventos de Tecamachalco, Tepeaca, Tecali y Cuautinchán), y otra dominica en el Estado de Oaxaca (que contiene los de Teposcolula, Yanhuitlán y Coixtlahuaca).

A continuación se describen las características formales y arquitectónicas de estas construcciones:

### **Patrimonio cultural edificado**

#### **Conventos pertenecientes a las ruta franciscana**

##### **San Francisco Tepeaca, Puebla**



Fotografía 8. Imagen del convento de San Francisco Tepeaca, Puebla

El convento fue fundado en el año de 1530, por el fraile franciscano Juan de Rivas. Es “una de las construcciones más clásicas de las iglesias conventuales del siglo XVI” (Martínez del Sobral, 2007: 94).

San Francisco Tepeaca es un convento de estilo gótico y bóvedas de nervadura<sup>2</sup>. Lo que más destacaba del conjunto era su gigantesco atrio, lamentablemente hoy ocupado por construcciones modernas. Éste era un espacio necesario por la concentración de fieles, sobre todo en los días de tianguis y eventos sociales. El edificio es de una sola planta, muy alto y de muros gruesos, lo que permitió que se dejaran pasillos exteriores, que, envueltos por los contrafuertes, aparentan auténticos pasos de ronda, como el de los utilizados en castillos medievales. El interior es muy sencillo, destacando únicamente las nervaduras en las bóvedas, y el imponente arco del presbiterio que deja ver claramente el ábside rectangular.

Sus ventanas son geminadas<sup>3</sup> y muy pequeñas. De su original decoración quedan tan sólo restos de un retablo pintado al temple, dedicado a San Diego de Alcalá y una escultura de San Francisco y otra de Santo Domingo, ambas del s. XVII. El convento resulta demasiado pequeño para la importancia que tuvo la ciudad. El claustro tiene arcos rebajados que se sostienen en pilastras. Los anexos, como el refectorio, la sala de profundis, y las celdas altas, son de gran sencillez. Seguramente en donde estuvo la capilla abierta (al centro del atrio), se adosó alrededor del s. XVII un templo para los fieles piadosos de la orden terciaria. "Lo que más llama la atención es una portada lateral de rica ornamentación en yesería, con columnillas salomónicas, enormes ángeles de gran influencia indígena" (Kubler, 1983: 29).

### **Santiago Tecali, Puebla**

"Dada la importancia de este lugar, los misioneros franciscanos iniciaron la construcción de su convento y de un templo dedicado a Santiago Apóstol en 1540" (Kubler, 1983: 71).

Autores como Martínez del Sobral (2007) señalan que por sus proporciones majestuosas y características renacentistas, el diseño de la construcción quedó a cargo de Claudio de Arciniega, realizador del plano de la Catedral de México.

En los nichos estuvieron las esculturas de San Pedro y San Pablo, fundadores de la Iglesia, y la de San Juan y la del patrono del lugar Santiago Apóstol.

Al centro y a los lados se encontraban hermosos retablos, que hoy en día se pueden admirar en la nueva parroquia de Tecali.

Los nichos laterales y los monumentos de mampostería son posteriores; estos últimos son sepulcros que se construyeron cuando el recinto estaba abandonado y se usaba como cementerio.

---

<sup>2</sup>Nervadura: moldura saliente que sigue la línea de corte en las bóvedas de arista. Las nervaduras sostienen la carga de la bóveda y la transmiten a los pilares

<sup>3</sup> Ventana de dos aberturas que está dividida verticalmente en dos partes iguales mediante una pequeña columna o pilastrilla llamada mainel o parteluz, sobre la que se apoyan dos arcos, generalmente de medio punto o apuntados.



Fotografía 9. Imagen del convento de Santiago Tecali, Puebla

La pila bautismal de Tecali fue decorada con anagramas de Jesús y María, con emblemas como las cruces franciscanas (también llamadas *tau*) y con hojas de acanto que representan la inmortalidad para todos aquellos que sean bautizados.

Este presenta un marcado estilo indígena denominado arte *tequitqui*.

Originalmente estuvo colocada frente a la puerta principal de la parroquia, debajo del coro (Kubler, 1983: 31).

Aunque poco queda de este convento, es una de las iglesias más bellas de Puebla. En 1641, al ser secularizado por el obispo de Puebla Don Juan de Palafox y Mendoza, el convento fue abandonado. Posteriormente, durante el s. XIX, a partir de las leyes de reforma, se dio mal uso a este monumento, acelerando su destrucción.

La iglesia es de estilo renacentista, tiene planta basilical de tres naves separadas por arcos apoyados en esbeltas columnas de orden toscano. Se conservan los arcos de soporte de la techumbre que sin duda fue de madera.

De lo que fuera el convento original (habitaciones, claustro y estancias de los monjes) casi no queda nada.

## San Juan Bautista Cuauhtinchán, Puebla

Su nombre significa Casa de Águila o Nido de Águilas. Junto con Tepeaca y Tecali forman el “triángulo de oro” de los conventos del siglo XVI.

El Cuauhtinchán actual se fundó sobre el señorío, y su pirámide es la base del convento del siglo XVI, cuya construcción comienza en 1560.

El encuentro de dos culturas con una estructura social compleja y profundos significados ha sido manifestado en Cuauhtinchán mediante su arquitectura.

Aquí se demuestra la labor de los frailes evangelizadores que respaldaron la representación de los símbolos más importantes que identificaban a la población.

Se entra al convento por una escalinata probablemente prehispánica, y se pasa a través de una puerta con tres arcos de medio punto. El atrio está delimitado por una barda almenada.

Frente al templo se puede ver a mano derecha la arcada del portal de peregrinos, donde se aprecia aún parte del mural de los doce franciscanos evangelizadores. Al poniente del templo principal, estuvo originalmente la capilla de indios.



Fotografía 10. Imagen del convento San Juan Bautista Cuauhtinchán, Puebla

El convento con aspecto de fortaleza de sobria fachada, sin ornamentación, es típico de la arquitectura franciscana del siglo XVI, y recuerda a las edificaciones italianas de estilo renacentista.

El conjunto está formado por un claustro bajo y uno alto de gran austeridad, las habitaciones superiores eran celdas y las inferiores diversas dependencias

como la portería, la sala de profundis, el refectorio, la cocina y alacenas, las bodegas y la sacristía, todo en torno al patio central donde había naranjos (Martínez del Sobral, 2007: 97).



Fotografía 11. Detalle de pintura mural del convento San Juan Bautista Cuauhtinchán, Puebla.

En el corredor se aprecian pinturas murales, de las que aún queda la imagen del cordón franciscano y la pintura que representa la escena de la Anunciación, en donde la fusión de los elementos indígenas y los cristianos, simbolizan el mestizaje cultural, creencias y mitos reflejados en la transferencia de imágenes y la síntesis que permanece hasta nuestros días en la conducta social y cultural del pueblo.

En este sitio se conserva una fuente con elementos decorativos del jaguar y el águila, símbolos prehispánicos de Cuauhtinchán.

Los aljibes surtían de agua al convento, que incluso tenía una gran pecera.

Según describe George Kubler (1983), la portada del templo es renacentista con columnas dóricas, cuenta con elementos mudéjares en el alfiz<sup>4</sup>. La entrada lateral es sobria y de estilo renacentista.

El interior es de una sola nave con bóveda de cañón corrido y con nervaduras en el presbiterio.

El retablo mayor del siglo XVI es de los más antiguos de México, y uno de los mejor conservados en América. Corresponde al estilo renacentista y se le atribuye a Nicolás Tejeda de Guzmán. Fue retocado por el pintor Juan de Arrué y está tallado en madera dorada y policromada.

Este templo cuenta con varios altares. Entre los más importantes se encuentra el dedicado a San Diego de Alcalá, con los exvotos de los milagros y la figura del santo al centro. Es del mismo estilo que el altar mayor y su diseño es atribuido a Juan de Arrué.

---

<sup>4</sup> Elemento arquitectónico hispano-musulmán, resultante de la unión entre el dintel y los soportes.



## Nuestra Señora de la Asunción Tecamachalco, Puebla

Se inicia su construcción en 1540 y se termina en 1550. La portada del templo es de estilo plateresco, con arco lobulado y alfiz; la ventana que ilumina al coro alto está rematada con un arco conopial<sup>5</sup>, típico de la arquitectura de los Reyes Católicos.

Las almenas que rematan la fachada principal fueron solamente adornos, tal vez una reminiscencia de los remates que colocaban los indígenas en algunos de los monumentos anteriores a la conquista.



Fotografía 12. Imagen del convento Nuestra Señora de la Asunción Tecamachalco, Puebla

---

<sup>5</sup> Arco apuntado formado por dos tipos de curvas cóncava la inferior y convexa la superior. También llamado arco flamígero.

El templo es de una sola nave y ábside cuadrangular.

La puerta norte se encuentra en el centro de la nave y se utilizaba con preferencia a la principal. Cuenta con ricos y redondeados relieves que buscan producir efectos de claroscuro. En el sotocoro<sup>6</sup> se conserva un conjunto de veintiocho pinturas en forma de medallones, que se acomodaron entre los espacios de la bóveda. En ellos se representan varios pasajes de la Biblia. Especialmente de los primeros libros del Antiguo Testamento y del Apocalipsis (temas delicados para ser expuestos a los fieles).

El autor Xavier Moysén (1998), atribuye las pinturas a Juan Gerson (un indígena cuyo nombre y apellido españoles le fueron impuestos por los frailes).

Las pinturas están hechas sobre papel amate y pegadas con adhesivos a la bóveda, por lo que algunos medallones varían en tamaño y fueron terminados una vez pegados. Abajo del sotocoro se encuentra la pila bautismal de gran influencia indígena.

En el espacio donde antiguamente estaba el portal de peregrinos se construyó una capilla con planta de cruz latina y muy sencilla para la 3ª orden. La fachada lateral exterior está adornada con espléndida yesería, típica del barroco poblano de los siglos XVII y XVIII.

### **Nuestra Señora de Concepción Tehuacán, Puebla**



Fotografía 13. Imagen del convento Nuestra Señora de la Concepción Tehuacán, Puebla

---

<sup>6</sup> Parte que queda debajo del coro.

Actualmente es sede del instituto pastoral de Tehuacán.

“Fue el segundo establecimiento fundado en la región por los franciscanos. El primero, que era dependiente del convento de Huejotzingo, estuvo en Calchualco y fue trasladado hacia 1568 al sitio que ocupa actualmente”. (Martínez del Sobral, 2007: 134).

En el convento se pueden admirar algunos de los frescos que adornaban el claustro, el cordón franciscano, así como diversas escenas de la vida de San Francisco.

Desde este lugar se inició el trazo de la actual ciudad.

En la planta alta de este edificio se encuentra la figura de un Cristo muy bien conservada que data del siglo XVIII o principios del XIX y que fue esculpida por manos indígenas con caña de maíz y otros componentes.

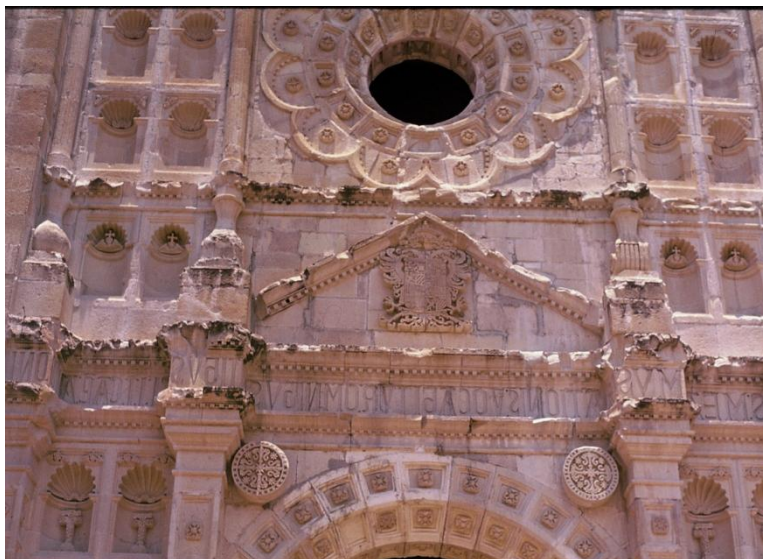
Se dice que a esta obra de arte se le incrustaron costillas y dientes humanos, lo cual no está comprobado. El claustro del convento está bien proporcionado y cuenta con antiquísimos árboles frutales.

### **Conventos pertenecientes a las ruta dominica**

#### **San Juan Bautista Coixtlahuaca, Oaxaca**

El conjunto dominico de Coixtlahuaca corresponde al esquema tradicional formado por el templo, el claustro, la capilla abierta y el atrio.

La portada está enmarcada por las bases de dos torres. La puerta principal está rematada por un frontón en cuyo centro se colocó un escudo de armas tallado en piedra de gran calidad.



Fotografía 14. Imagen de la fachada del convento San Juan Bautista Coixtlahuaca, Oaxaca.



Fotografía 15. Imagen de las nervaduras del convento San Juan Bautista Coixtlahuaca, Oaxaca.

Por encima del frontón, la parte central de la portada está ocupada por una roseta formada por doce pétalos, de gran sentido simbólico.

La portada lateral presenta una composición en donde aparece San Juan Bautista y a sus lados San Pedro y el apóstol Santiago. Se considera que este conjunto escultórico constituye uno de los más valiosos de todo el siglo XVI mexicano. Sobre el arco, el centro del último cuerpo está ocupado por una roseta semejante a la de la fachada principal. En las calles laterales de ese mismo cuerpo aparecen otras muestras de gran calidad de talla en cantera con símbolos de la Pasión

El templo es de una sola nave cubierta por cuatro bóvedas de crucería. El retablo principal es churrigueresco y fue construido utilizando elementos del retablo original que databa del siglo XVI.

Solamente se llegó a construir la planta baja del claustro y parte de las celdas del lado poniente.

La bóveda del claustro es de cañón corrido, y tiene una nervadura transversal que corre a lo largo del cañón. El claustro está formado con arcos de medio punto. Anexa al ábside del templo se construyó la sacristía, que se comunica con dos salas, una de las cuales es la *De Profundis*. El convento cuenta con una amplia cocina y refectorio. La capilla abierta está al lado norte del templo.

Es importante comprender que cuando los dominicos se establecieron en este sitio, todavía no sabían que estaban en una zona sísmica y por eso la capilla fue concebida originalmente con una composición de gran ligereza.

La capilla debió tener una hermosa bóveda de crucería que se derrumbó; de ella solamente quedan algunos nervios de arranque sobre los pinjantes.

El arco principal de la capilla es muy interesante; sus extradós está decorado con una especie de víbora prehispánica de dos cabezas enfrentadas y con las fauces abiertas y, sobre ella, se inscribieron las siglas IMRI, cuyo significado se ignora (...) y en el centro de la parte abocinada, dentro de un rectángulo, se aprecia el cordero pascual, de cuyo hocico sale el símbolo prehispánico del habla, lo que significa que está vivo (Ortiz, 1994: 112).

## San Pedro y San Pablo Teposcolula, Oaxaca

Teposcolula era un lugar de gran riqueza: tenía una laguna y sus tierras eran fértiles, además de que debía de contar con una población numerosa. La fundación de Teposcolula revela un programa de lo más interesante: la capilla abierta es de capital importancia por sus dimensiones y diseño, lo mismo que la gran superficie del área atrial. En cambio la iglesia es de proporciones limitadas y el claustro solo cuenta con una planta.

La capilla abierta de Teposcolula es una de las obras del siglo XVI más importantes de América. Contaba con dos elementos muy importantes: un coro para los cantores y otro para los músicos.

La capilla abierta de Teposcolula es una de las obras del siglo XVI más importantes de América. Contaba con dos elementos muy importantes: un coro para los cantores y otro para los músicos.

La fachada del templo no tiene gran importancia; es de dos cuerpos y está formada por los basamentos de dos torres que se encuentran en la portada.

De estas torres, sólo una tiene campana.



Fotografía 16. Imagen del convento San Pedro y San Pablo Teposcolula, Oaxaca.

Lo interesante de la fachada son los dos santos de sabor muy primitivo que seguramente correspondieron a otro frente, ya que aquí quedan desproporcionados;

representan a un ángel y a un fraile con un niño en brazos. Aún más interesante que estas esculturas son sus peanas: dos capiteles del siglo XVI que se hundieron en el muro ocultando tres de sus lados; el lado visible tiene una decoración de volutas muy sugestiva, se diría que se trata de una serpiente emplumada, muestra una vez más de la mezcla entre el paganismo y la religión católica.

En la unión de las volutas se aprecia una flor circular y al centro de la misma el símbolo del círculo y cuatro pétalos, que representa el universo. En cada uno de estos capiteles aparece un ángel; uno lleva una escalera y el otro una lanza; ambos portan coronas rematadas por una cruz. Estos dos capiteles son un valioso ejemplo del sincretismo religioso del s. XVI (Ortiz, 1994: 118).

En el segundo cuerpo, otros dos nichos albergan a dos santos de menor altura y al centro la ventana del coro. La fachada remata con una escena del encuentro entre Santo Domingo y San Francisco.

La iglesia fue originalmente constituida por una sola nave. El claustro es bastante modesto: tiene una sola planta. A mano derecha de la portería se encuentra la capilla de Santa Gertrudis, que llama la atención por ser de estilo románico.

### **Santo Domingo Yanhuitlán, Oaxaca**

Este gran conjunto está asentado sobre una plataforma prehispánica de aproximadamente 3 mil metros cuadrados a la que se accede por tres escalinatas.

El templo es de una sola nave. En la calle central del segundo cuerpo se ubica el clásico recuadro, con una imagen de la Virgen del Rosario. Sobre él se abre, en el tercer cuerpo, la ventana del coro.

El remate de la portada es de estilo barroco. La portada lateral es de estilo plateresco.

“Al ingresar al templo, el encasetonado<sup>7</sup> que cubre el sotocoro es ejemplo de una de las manifestaciones más importantes de la influencia mudéjar en la Nueva España (...) En la nave aún perduran varios retablos de calidad, todos de estilo plateresco- exceptuando uno que es del siglo XVIII- además de dos puertas de un diseño, también plateresco, de gran elegancia y armonía” (Ortiz, 1994: 119).

Entre 1717 y 1720 se transformó la estructura del retablo, que de estilo renacentista pasó a barroco, pero conservando las pinturas y las esculturas originales así como su aspecto general.

Al gran retablo de Yanhuitlán lo corona un arco triunfal que por su diseño constituye un excelente marco.

Anexa a la sacristía está la sala del Capítulo y el sepulcro de los frailes; al fondo se encuentra un relieve de piedra que representa un Descendimiento de la Cruz.

---

<sup>7</sup> Generalmente este nombre se refiere a toda techumbre con decoración de madera, que resuelve los problemas estructurales de los edificios.



Fotografía 17. Imagen del convento Santo Domingo Yanhuitlán, Oaxaca.

El claustro es de dos plantas y está diseñado de acuerdo con la distribución clásica: la sala *De Profundis*, el refectorio, la cocina, la despensa y las bodegas. Al claustro alto se llega por una escalera en donde se tallaron grandes flores de lis y junto a esta se puede apreciar una gran pintura de San Cristóbal. En la planta alta se ubicaron 16 celdas, y un sistema de letrinas. Yanhuitlán tuvo para esa zona una gran importancia como centro de visitas. Actualmente, a la entrada del claustro, existe un museo de sitio en el que se conservan obras de gran calidad.

#### **4.-DESCRIPCIÓN DEL ÁREA O DEPARTAMENTO QUE ALBERGA EL PROBLEMA O SITUACIÓN A RESOLVER**

Hasta ahora, ni la Dirección de Turismo del municipio de Tehuacán ni la organización “*Ven y QuedaTeh*” han incorporado la oferta turística de la ruta de conventos coloniales cercana a la ciudad de Tehuacán.

Esta Dirección depende directamente de la Secretaría de Turismo del Estado de Puebla, por lo que es necesario que la asociación “*Ven y QuedaTeh*” le transmita primeramente la propuesta de las rutas coloniales a ésta, para que a su vez pueda presentarla ante la SECTUR y obtener su aval.

Una vez otorgado, será posible ofrecerla a los prestadores de servicios del sector turismo.

Como inicio, la empresa Colonial XVI, dedicada a la promoción y difusión turística del patrimonio cultural de Puebla y de Oaxaca (con énfasis en el legado colonial), presentó por escrito el trabajo de investigación que describe las características formales de cada uno de los siete conventos propuestos e hizo una presentación del mismo, tanto a la Dirección de Turismo de Tehuacán (a cargo del ingeniero Habib Raich Mauleón), como a la organización “*Ven y QuedaTeh*” (que encabeza el señor Miguel Mateos, también gerente general del Hotel México en la ciudad de Tehuacán). Ambos titulares mostraron mucho interés en el proyecto.

El siguiente paso fue visitar los siete conventos con personal de la Dirección de Turismo, con el objeto de tomar los tiempos, inspeccionar los lugares y realizar fotografías de los lugares con el fin de obtener la información necesaria para que ésta dependencia pueda presentar la propuesta ante la Secretaría de Turismo del Estado de Puebla.

Una vez que ésta última dé su aval, las rutas podrán presentarse como una alternativa más de turismo para la ciudad de Tehuacán a los prestadores de servicios del ramo.

La organización “*Ven y QuedaTeh*” dijo estar muy interesada en la propuesta de las rutas sugeridas por la empresa Colonial XVI, dado que éste tipo de turismo cultural de recorrido representa una opción más para atraer visitantes a la ciudad, con sus consecuentes beneficios.

Con excepción de Tehuacán, los poblados en donde se encuentran ubicados los conventos del siglo XVI son poblaciones aisladas. Cada una de ellas ofrece diferentes ofertas culturales y atractivos como su gastronomía, mercados, tradiciones, artesanías, parques naturales, pero no cuentan con una adecuada infraestructura turística ni carretera, lo que hace difícil su acceso y obstaculiza su impulso y desarrollo.

El que éstos conventos sean poco conocidos, difundidos y valorados ha traído como consecuencia que los pobladores, al no contar con un beneficio inmediato resultado de su explotación, hagan muy poco por preservar este patrimonio, lo que ha conducido a su continuo deterioro a través del tiempo.



## **5.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER POR EL TOMADOR DE DECISIONES**

El florecimiento del arte colonial se dio en poblaciones que albergaban una gran cantidad de indígenas. Su importancia geográfica como paso obligado en el camino desde el puerto de Veracruz hasta la ciudad de Oaxaca las convirtieron en polos de desarrollo para la construcción de estos templos.

Sin embargo, con el paso del tiempo éstos lugares fueron quedando alejados de los nuevos centros urbanos más modernos y mejor comunicados, como son la ciudad de Puebla, la ciudad de Oaxaca y la ciudad de Tehuacán, captando éstas la mayoría de los recursos económicos y dejando relegadas a las comunidades más pequeñas.

Además, existe muy poca difusión de la arquitectura colonial que se encuentra en los alrededores de la ciudad de Tehuacán y una de las razones es que la mayoría de los conventos del siglo XVI se ubican en poblaciones aisladas con poca infraestructura turística (restaurantes, hoteles de diferentes categorías, etc.) y un limitado acceso carretero.

Esto ocasiona que visitarlos tome mucho tiempo y que se pierda interés en ellos, lo que contribuye también a su detrimento.

Aunado a lo anterior, presenciamos un proceso de cambio y deterioro de muchos de estos conjuntos arquitectónicos como consecuencia de cambios socio-económicos en la comunidad, como la migración de sus pobladores hacia otros estados o poblaciones con mejores oportunidades laborales.

La escasez de las vocaciones para la vida consagrada y la elevada edad de las religiosas/os también ha incidido en la vulnerabilidad de éste conjunto de bienes patrimoniales e históricos, pues no hay quien se haga cargo de continuar adecuadamente con la transmisión del patrimonio inmaterial o intangible de los conventos: la espiritualidad que es la esencia, origen y destino de su creación.

Ni la Iglesia Católica ni las dependencias o instituciones gubernamentales parecen disponer de los medios instrumentales necesarios para proteger y poner en valor este patrimonio tan importante y a la vez desconocido para la sociedad actual.

Paralelamente, se observa el desarrollo de procesos de aculturación por la entrada de religiosos/as procedentes de otras culturas que introducen nuevos valores, creencias y costumbres entre los pobladores.

Otras causas como la percepción de la inseguridad en el país (sobre todo a nivel internacional), pueden estar incidiendo indirectamente en la reducción de visitas a estos Estados.

A este respecto, cabe resaltar que Puebla es una de las entidades de la República donde menos delitos se cometen y está ubicado en el número diez de los Estados más seguros del país, de acuerdo con los datos del estudio elaborado por el *Institute for Economics and Peace*, Índice de la Paz en México (2015), que pueden observarse en la figura 21 incluida en la sección de Anexos de este trabajo.

Por su parte, el Estado de Oaxaca ocupa el puesto número trece de éste estudio, ubicándose también dentro de los sitios seguros para visitar dentro de la República Mexicana.

Por último, se ha dado poca difusión de la arquitectura colonial de esta zona por parte del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), por lo que este patrimonio actualmente es poco conocido entre la ciudadanía tanto regional como nacional.

## **6.- ALTERNATIVAS CONTEMPLADAS POR EL TOMADOR DE DECISIONES**

Además de la propuesta de las rutas para visitar los conventos (con las que se pretende revalorizar el patrimonio colonial de la región y darlo a conocer a propios y visitantes) y aprovechando la privilegiada ubicación geográfica del valle de Tehuacán y sus alrededores así como su riqueza cultural (étnica, natural, gastronómica y artística), se propusieron una serie de actividades turísticas alternativas compatibles con la especificidad y singularidad de su cultura que ayuden a rescatar la identidad de los grupos que integran sus comunidades.

Para ello se incluyeron actividades que acercan al turista a prácticas que involucran aspectos de dimensión social y que incorporan al proyecto las necesidades de los pobladores, pretendiendo lograr una gestión del arte lo más integradora posible.

Dentro de la ruta franciscana, en la población de Cuautichán, se agregaron actividades alternativas como las siguientes:

- En la población de Cuautichán se realizó una prueba piloto en la que se practicó una ruta de ecoturismo, visitando los riachuelos y la poza del diablo (ya fuera en bicicleta o a caballo), que terminó con una degustación de mole. Durante la misma, un locatario contó a los asistentes leyendas e historias sobre el lugar.
- En Tepeaca, se visitó al Niño Doctor, conociendo anécdotas relacionadas con su veneración y el royo, construcción civil del siglo XVI.
- En Tecali, se mostró el retablo original del S.XVI, que se encuentra en la parroquia actual.
- Se incorporó un público específico, que en este caso fueron estudiantes universitarios de arquitectura, artes visuales y turismo, con el fin de que el proyecto cumpliera también con una función educativa y de formación, y también como medio para empezar a detonar otros públicos potenciales.
- En este sentido, se comenzó también el trabajo de promoción con universidades nacionales y posteriormente se realizará con universidades fuera del país, con el fin de buscar y promover intercambios que permitan difundir la cultura de la zona y aumentar el número de visitantes a la región.
- Dentro de las propuestas, además de conocer las dos rutas conventuales, se propone visitar lugares cercanos a Tehuacán como el jardín botánico, las salinas y San Juan Raya, así como otros atractivos turísticos de la ciudad.
- Dentro de la ruta dominica se propondrá, además de visitar los conventos y sus museos de sitio, comer en la ciudad de Oaxaca y conocer algunos de sus mercados y fábricas de artesanías más representativos.

- Se planearon las fechas para que las visitas coincidieran con el Festival del mole de caderas, con el Festival de la Ciudad y con el día de muertos y Semana Santa.

Se recomienda hospedarse en la ciudad de Tehuacán por cuatro noches como mínimo para poder realizar el recorrido completo de las dos rutas y sus alrededores.

## **7.- PÁRRAFO DE CIERRE**

El deterioro o la desaparición de un bien del patrimonio arquitectónico, cultural y/o natural de un país, representa un daño irreparable del patrimonio de todos los pueblos del mundo y de cada uno de sus habitantes.

Por esta razón, abordar el problema del rápido deterioro y la alta vulnerabilidad de los conventos coloniales del siglo XVI ubicados en los inmediaciones de la ciudad de Tehuacán a los que hace referencia este trabajo, es imperativo.

Por tratarse de poblaciones aisladas y con poca infraestructura turística se diseñaron, además de las rutas conventuales, ofertas culturales alternativas inspiradas en las características propias de cada lugar y en el aprovechamiento de su patrimonio histórico y cultural.

Esto permitirá crear oportunidades para el desarrollo social y el fortalecimiento de las comunidades involucradas, y logrará, a través de una adecuada gestión e implementación de estrategias de mercadotecnia, atraer visitantes y aumentar las actividades relacionadas con el sector turístico en la zona.

Así pues, se trata de un proyecto cultural integrador, que puede y debe traducirse en una propuesta social que, desde una visión humanista, considere las necesidades de sus habitantes y tome en cuenta su participación, ayudando a reforzar su identidad cultural mediante la promoción y difusión de su patrimonio tangible e inmaterial.

De este modo, un producto elaborado en torno al turismo puede ayudar a poner en un valor un activo que ya se posee.

El plazo para realizar este proyecto fue de aproximadamente un año.

## **NOTAS PARA EL APRENDIZAJE**

### **CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL CASO**

#### **1.1 SINOPSIS DEL CASO**

Los conventos coloniales del siglo XVI que se encuentran en los alrededores de la ciudad de Tehuacán, Edo. de Puebla, son un patrimonio histórico y cultural que es poco conocido y valorado actualmente. Su cercanía con ésta ciudad, cuyo turismo ha disminuido durante los últimos años, los convierte en puntos de interés ideales para proponer la creación de dos rutas turísticas que puedan impulsar el aumento

de visitantes a ésta última: una franciscana en el Estado de Puebla y otra dominica en el Estado de Oaxaca,.

El presente estudio de caso tiene como objetivo promover estas rutas conventuales y abordar el problema del deterioro y alta vulnerabilidad de los inmuebles que las integran, fomentando su conservación.

La oferta turística estuvo dirigida en un principio a estudiantes universitarios de las carreras de arquitectura, diseño, arte y turismo, por considerar que su perfil profesional permite entenderlos como futuros promotores culturales.

Posteriormente, la propuesta se extendió a otro tipo de públicos con el fin de aumentar el rango de clientes potenciales y obtener así un mayor beneficio social y económico, tanto para la ciudad de Tehuacán, como para las comunidades donde se encuentran ubicados estos templos.

Se consideró como parte fundamental del proyecto la inclusión y participación de los diferentes sectores sociales de las poblaciones involucradas, pues, como representantes y transmisores de la identidad y cultura de los lugares, su actuación e intervención es de vital importancia en la obtención de los resultados esperados.

## **1.2 OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE**

### **Objetivos generales**

- Proporcionar herramientas para identificar a usuarios potenciales de estos lugares, a través de la segmentación de públicos que permita mejorar la enseñanza de la gestión cultural y de las artes, además de presentar los métodos utilizados para la formación de públicos y las estrategias de mercado requeridas para la adecuada promoción del patrimonio cultural.
- Potenciar las habilidades para el diseño de proyectos culturales que, desde un enfoque humanista, fomenten el desarrollo social, fortalezcan a las comunidades y rescaten sus identidades, mediante el uso de herramientas y estrategias de mercadotecnia y de la educación de los diferentes públicos en arte y cultura.

### **Objetivos particulares**

- Demostrar la importancia de los proyectos culturales como propulsores del desarrollo social, económico y cultural.
- Fomentar la cultura como parte esencial del desarrollo local, como fuente de empleo y garantía de bienestar social, con atención especial a los conceptos de identidad cultural y territorio.
- Reconocer los distintos tipos de productos culturales y los aspectos más destacados de su gestión desde la perspectiva de valor (social, humana, arquitectónica, económica, cultural, etc.).
- Identificar a cada uno de los agentes implicados en la gestión de las relaciones en el sector cultural y aprender a planificar su manejo estratégico.
- Distinguir los distintos tipos de competidores en el sector cultural, e identificar las posibles líneas de cooperación para atraer nuevos públicos.

- Entender el comportamiento de los consumidores y los aspectos que influyen en sus decisiones de compra/consumo en el ámbito cultural.
- Conocer los criterios de segmentación y posicionamiento más frecuentes en el entorno cultural y sus alternativas estratégicas.
- Asimilar los elementos que componen la planificación y selección de medios y los criterios para elegir los más adecuados para transmitir mensajes en el ámbito cultural.
- Destacar la importancia de la participación e inclusión de los agentes sociales relacionados con el bien cultural en la propuesta de gestión.

**1.2.1** Este caso se puede emplear en los cursos de formación de públicos, interpretación del patrimonio y en el de marketing cultural.

Estas asignaturas se ofrecen en los últimos semestres a estudiantes de la maestría de gestión cultural cuya edad oscila de los 23 años en adelante. Requieren como mínimo de estudios de licenciatura y poca o ninguna experiencia profesional.

#### **1.2.2.1. Dimensión analítica**

Derivado de una decisión tomada por un tercero respecto al caso, y desde el punto de vista del tomador de decisiones, el alumno será capaz de identificar problemas y de valorar sus causas y efectos; podrá desarrollar alternativas de solución y establecer criterios de decisión sobre las mismas y por último, tomar decisiones fundamentadas en análisis y juicios críticos.

#### **1.2.2.2 Dimensión conceptual**

El alumno aplicará a la problemática del caso el concepto de públicos y centralidades culturales, tomado del texto "Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información" de Jordi Borja y Manuel Castells (2011). También se apoyará en teorías y conceptos de turismo y mercadotecnia cultural como el de Ma. José Quero Gervilla presentado en su texto "Marketing de Proyectos" y en el de "Marketing y comunicación" de Antonio Leal, que le permitirán desarrollar habilidades en la aplicación de técnicas de análisis de mercado y de generación de propuestas de solución en el ámbito cultural.

#### **1.2.2.3 Dimensión de la presentación**

De acuerdo con la teoría de las tres dimensiones del cubo de dificultad de Mauffrette y Leenders (2005), este caso es de complejidad baja, es decir que se trata de un caso corto, bien organizado, que cuenta con los suficientes datos para permitir que el alumno distinga la información relevante, identifique la que falta por obtener y busque la necesaria o complementaria para poder llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.

## CAPÍTULO II: RESOLUCIÓN DEL CASO

### 2.1 CICLO CORTO (ANTECEDENTES)

Gabriela de Esesarte, directora de Colonial XVI, empresa de giro turístico, ha podido apreciar, tras haber vivido muchos años en la ciudad de Tehuacán, Puebla, que éste sitio, además de ser una ciudad rica en historia, cultura y tradiciones, cuenta con lugares cuyas características únicas en el mundo los convierten en atractivos turísticos ideales.

Se percató que, si bien a la reserva de la biósfera Tehuacán-Cuicatlán se le ha dado cierta difusión, los monumentos coloniales cercanos a la ciudad no han sido aprovechados como una opción más para atraer el turismo y servir como impulsores culturales de desarrollo de la zona.

Parte del patrimonio cultural tangible de la región son los conventos del siglo XVI, construcciones que han aportado a la arquitectura mundial conceptos de diseño muy particulares en donde se plasma la historia y el surgimiento de una nación resultado de la fusión de varias culturas.

Este legado cultural se encuentra muy relegado, por encontrarse en la mayoría de los casos en poblaciones aisladas y con poca infraestructura carretera, por la ausencia de señalización y por los pocos o nulos esfuerzos que se han hecho para promover su conservación y darlos a conocer.

La ciudad de Tehuacán se encuentra ubicada en un punto estratégico desde donde se pueden diseñar para su visita dos rutas conventuales: una franciscana en el estado de Puebla y otra dominica en el estado de Oaxaca.



Figura 18. Mapa de las rutas turístico-culturales

El hecho de que los conventos se encuentren en localidades apartadas aumenta el tiempo de traslado de un lugar a otro por carreteras en malas condiciones y que carecen de señalización, además de que no existe transporte que conduzca a los visitantes directamente a esos destinos.

Aunado a ello, se observó en las comunidades receptoras la falta de infraestructura hotelera, restaurantera y de servicios de turismo básicos.

Adicionalmente (como en toda gestión cultural), se detectó que se tienen que manejar con mucho acierto las relaciones con los distintos actores involucrados (a todos los niveles) con los que hay que gestionar acciones de todo tipo: reglamentarias con las organizaciones gubernamentales, de colaboración con los competidores, de promoción y difusión con los públicos objetivos y de cooperación e intercambio con los diferentes prestadores de servicios, para lograr cumplir los objetivos de la propuesta.

Para que esto pueda entenderse de manera más clara, se presenta a continuación el siguiente esquema de relaciones.

### Relaciones de la gestión cultural con los distintos actores y públicos



Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Esquema de relaciones de la gestión cultural con actores y públicos involucrados

Una dificultad más que se enfrenta es que las rutas se localizan en entidades federativas diferentes, lo cual complica la gestión de servicios ante las diferentes secretarías de turismo y dependencias gubernamentales involucradas.

La difusión del patrimonio colonial cercano a Tehuacán es un problema cuya solución implica la creación de estrategias diseñadas para que los visitantes conozcan lo referente a la riqueza colonial, cultural e histórica de la región.

Para ello será necesario difundir, a través de diferentes medios de comunicación y de acuerdo con sus características, los principales destinos turísticos y sus atractivos, haciendo hincapié en lo referente a la gran riqueza natural y cultural con que cuenta la región.

Como último aspecto pero de vital importancia, está el hecho de que la participación de sus habitantes es una herramienta capital para promover, tanto el desarrollo económico de las comunidades que se visitan, como la conservación de dicho legado.

Aunado a las circunstancias anteriores, se detectó que, si bien el Consejo Nacional para la cultura y las artes (CONACULTA) Puebla ofrece en su página web una ruta de conventos del siglo XVI y que la página electrónica oficial del Estado de Oaxaca también promociona una ruta para visitar algunos conventos dominicos, la ciudad de Tehuacán no brinda ninguna opción de este tipo, pese a ser un punto estratégico al estar ubicada entre estas dos ciudades. Es decir, que se está desaprovechando la oportunidad de utilizar este patrimonio como opción para el turismo que acude a la ciudad.

Para que los visitantes, además de conocer la riqueza colonial de los edificios, pudieran disfrutar de otros aspectos culturales propios de cada lugar, se diseñaron diferentes estrategias para incluir en las visitas otras experiencias (degustaciones, paseos a caballo, comercio de artesanías, etc.) que incluyen la participación activa de los habitantes de los poblados incluidos en las rutas.

Así pues, se presentó por escrito el trabajo de investigación que expone la propuesta y las características formales de cada uno de los siete conventos que la integran y se hizo una exposición del mismo, tanto a la Dirección de Turismo a cargo del ingeniero Habib Raich Mauleón, como a la organización “*Ven y QuedaTeh*” a cargo del señor Miguel Mateos. Ambos quedaron muy interesados en los recorridos.

Posteriormente, se realizó una visita a los sitios en compañía de representantes de la Dirección de Turismo, donde se tomaron tiempos de recorrido y fotografías de los lugares con la finalidad de que éste organismo presentara dicha información a la Secretaría de Turismo del Estado de Puebla (de quien depende), para que la oferta pueda ser avalada y presentada como una opción más de turismo para la ciudad de Tehuacán.

A pesar de lo anterior, el H. Ayuntamiento de Tehuacán y la organización “*Ven y QuedaTeh*” no ofrecen todavía las rutas turísticas, debido a que la Dirección de Turismo del municipio de Tehuacán todavía está en espera del aval correspondiente por parte de la SECTUR Puebla para poder ofrecerlas al público a través de los distintos prestadores de servicios.

Se realizó una prueba piloto a uno de los sitios ellos con el objeto de evaluar el resultado, que fue positivo.



## 2.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA O SITUACIÓN DEL CASO

Los templos coloniales, que en su momento fueron importantes centros de desarrollo (cuya ubicación geográfica fue estratégica como paso obligado en el camino desde el puerto de Veracruz hasta la ciudad de Oaxaca), ahora se encuentran alejados de los nuevos polos urbanos más modernos y mejor comunicados, como son la ciudad de Puebla, la ciudad de Oaxaca y la ciudad de Tehuacán.

Su desplazamiento ha hecho que pierdan recursos económicos que ahora son captados por esas ciudades, y que sus comunidades queden relegadas y sean marginadas, lo que ha derivado en el aumento en la tasa de desempleo y sus naturales consecuencias.

Además, dado que la mayoría de los conventos del siglo XVI se ubican en estas poblaciones aisladas, que cuentan con poca infraestructura turística (restaurantes, hoteles de diferentes categorías, etc.) y un limitado acceso carretero, es muy poco lo que se ha hecho por darles difusión y recuperar su valor.

Aunado a lo anterior, presenciamos un proceso de cambio y deterioro de muchos de estos conjuntos arquitectónicos como consecuencia de cambios socio-económicos en la comunidad, como la migración de sus pobladores hacia otros estados o poblaciones con mejores oportunidades laborales.

La escasez de las vocaciones para la vida consagrada y la elevada edad de las religiosas/os también ha incidido en la vulnerabilidad de éste conjunto de bienes patrimoniales e históricos, pues no hay quien pueda continuar con la gestión y administración de este patrimonio.

Ni la Iglesia Católica ni las dependencias o instituciones gubernamentales parecen disponer de los medios instrumentales necesarios para proteger y poner en valor este patrimonio colonial tan importante y poco conocido para la sociedad actual.

Otras causas como la percepción de la inseguridad en el país (sobre todo a nivel internacional), pueden estar incidiendo indirectamente en la reducción de visitas a estos Estados.

A este respecto, cabe resaltar que Puebla es una de las entidades de la República donde menos delitos se cometen y está ubicado en el número 10 de los Estados más seguros del país, de acuerdo con los datos del estudio elaborado por el *Institute for Economics and Peace*, Índice de la Paz en México (2015), que pueden observarse en la figura 21, que aparece en la sección de Anexos de este trabajo.

Por su parte, el Estado de Oaxaca ocupa el puesto número trece de éste estudio, ubicándose también dentro de los sitios seguros para visitar dentro de la República Mexicana.

Por último, se detectó que, si bien se cuenta con información suficiente relacionada con los inmuebles y con el patrimonio cultural de la región (tangible e intangible), existen muy pocos datos estadísticos sobre el sector turismo específicos de la zona, lo que dificulta la realización de planes estratégicos de mercadotecnia que permitan aumentar las posibilidades de éxito de las propuestas. Se puede suponer que el planteamiento de un producto que considere al patrimonio cultural como opción turística puede resolver algunos puntos de la problemática

antes mencionada y mejorar sustancialmente la situación de las comunidades involucradas, al servir como detonador de desarrollo cultural, social y económico de las mismas.

Aunque existe el riesgo de que alguno de los actores que necesariamente estarán implicados en la implementación del mismo (organizaciones públicas y privadas, competidores, prestadores de servicios, etc.) no se involucre de la manera esperada, esta posibilidad puede ser minimizada si se establecen adecuadas relaciones de cooperación, colaboración y compromiso con todos ellos.

También existe el riesgo de sobresaturar la capacidad del sitio y de que éste pierda su autenticidad y, por tanto, su identidad, convirtiéndose en un "teatro", fabricado de manera artificial para los visitantes.

Entre las alternativas consideradas, se descartaron aquellas que incluían un sólo producto y se escogió como la más razonable la creación de rutas turístico-culturales (apoyadas en la temática de los conventos) que permitan aprovechar la localización estratégica de la ciudad de Tehuacán y su adecuada infraestructura turística.

El concepto de ruta (que se expondrá con detalle en el modelo de gestión), permitirá dar valor a varios sitios que, tratados de manera independiente, no alcanzarían interés suficiente y permitirá ampliar el impacto positivo de la propuesta a varias comunidades en vez sólo a alguna.

Es difícil controlar variables como la de la accesibilidad a los poblados o la mejora de las vialidades terrestres actuales, pues depende de la Secretaría de comunicaciones y transporte el mejorar el estado de las carreteras y su correcta señalización, sin embargo, se puede trabajar para que dependencias como el INBA y el INAH aporten la señalización necesaria para mejorar su difusión a nivel local.

### **2.3. APLICACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL**

El presente caso de estudio está estructurado con base en tres grandes lineamientos teóricos: el de turismo cultural, el de centralidad y movilidad y el de mercadotecnia cultural.

Así mismo, se exponen y definen los conceptos de gestión, cultura, turismo cultural y mercadotecnia cultural, dado que su comprensión en el marco actual del consumo de productos culturales y partiendo del entendimiento del *patrimonio cultural como opción turística*, es fundamental para realizar un enfoque adecuado del problema y permite analizar y seleccionar las alternativas de gestión más pertinentes y eficaces.

La aplicación de este enfoque teórico-conceptual posibilita el planteamiento de una propuesta de modelo de gestión cimentada en un diagnóstico estratégico derivado de análisis empíricos y técnicas de mercado, e integrar al caso de estudio los conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo del curso.

La propuesta también permite demostrar la capacidad para articular estas competencias en un documento escrito y en una presentación oral sujeta a juicios.

El primer concepto que estructura y enmarca el presente estudio de caso, es el de *centralidad, accesibilidad y movilidad de las ciudades*, propuesto por Jordi Borja (2000).

Mediante su conocimiento, se busca demostrar la falta de equilibrio e integración social que existe en las comunidades de la región involucrada (desde la perspectiva de la accesibilidad y movilidad), derivadas de la

formación arbitraria de centralidades, con el fin de buscar soluciones que permitan comunicarlas y sacarlas del aislamiento en que se encuentran.

El segundo concepto se refiere a la definición de turismo cultural y a sus repercusiones y posibilidades como detonador del desarrollo social, cultural y económico de los pueblos.

Se exponen algunas teorías relevantes sobre este tema que permitan al tomador de decisiones aplicar estrategias que potencialicen la función del turismo como motor económico y como difusor del patrimonio cultural y sus valores, desde un enfoque que garantice el respeto y promueva la conservación de los mismos a través de intercambios productivos que contribuyan al mejoramiento económico, social y cultural de los lugares receptores.

En éste apartado se utilizarán textos como el de *Turismo y cultura: relaciones, contradicciones y expectativas* (2007), de Margarita Barretto, el de *Cultural tourism: global and local perspectives* (2007), de Greg Richards y el de *Turismo Cultural, Culturas Turísticas* (2010), de Agustín Santana Talavera.

Por último, una aproximación a las nuevas teorías y conceptos del marketing cultural como los planteados por Gary Armstrong en su *Introducción al marketing* (2011), Philip Kotler y Hermawan Kartajaya en el texto *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores* (2011) y como los de Antonio Leal y Ma. José Quero en su *Manual de marketing y comunicación cultural* (2011), nos permitirá conocer y aplicar las diferentes técnicas de mercado para establecer los objetivos del modelo de gestión, determinar el comportamiento del consumidor, realizar la segmentación de mercado, definir los públicos objetivos, efectuar el análisis de la competencia y del entorno y determinar las estrategias de comunicación y selección de medios en el ámbito cultural.

También se analizarán distintas posibilidades de financiamiento y de elaboración del presupuesto y del plan de contingencia.

### **2.3.1. Marco teórico conceptual**

#### **2.3.1.1. Centralidades Culturales**

De acuerdo con Borja y Castells (1997), la centralidad cultural es aquel lugar en donde se concentran mayor número de ofertas culturales y que son accesibles a diferentes públicos.

Hablar de centralidades implica entender la importancia que tiene la ubicación de un espacio en un lugar determinado haciéndolo más accesible y perceptible para los consumidores.

Las centralidades son entes dinámicos que van cambiando dependiendo de distintos factores como la demografía, economía, tecnología, historia, etc.

Se puede observar que, a través del tiempo, son los poderes hegemónicos quienes han determinado dónde se ubican las centralidades siguiendo los intereses de pequeñas élites de poder, relegando a un gran número de la población y/o aislando a comunidades enteras otrora importantes, como es el caso de los poblados incluidos en el itinerario de las rutas.

Hansen (1959) sugiere que la accesibilidad es un factor relevante en la conformación de la centralidad ya que el fácil acceso o una mejor accesibilidad confiere a los lugares mayor visibilidad, mayor exposición a un conjunto de consumidores y los convierte en puntos preferenciales para la localización de actividades de diversa índole.

Por su parte, Borja y Castells (1997), afirman que las “centralidades de flujos” producidas por el capitalismo global tienden a concentrar los movimientos de personas, de mercancías, de capital y de información en lugares caracterizados por una relación con el espacio unifuncional, comercial y excluyente.

Estos lugares han sido definidos mayormente por el sector público, quien ha distribuido los recursos de los ciudadanos de forma concentrada en ciertos territorio, basado en los gustos, intereses y aspiraciones de unas élites ilustradas en “alta cultura”.

Esto ha dado como resultado que los bienes culturales en gran medida no sean accesibles a la mayoría de la población, que carece del tiempo y los recursos económicos para poder disfrutarlos.

Esta situación también los obliga a competir con diferentes ofertas no culturales y a emplear recursos (costo y tiempo) para trasladarse y poder acceder a ellos.

Las centralidades de las ciudades cambian a medida que el desarrollo y ritmo de vida se modifican; la distribución de los espacios siempre están directamente relacionadas con condiciones temporales que producen nuevos usos y con ello nuevos objetos de preservación y promoción, lo que crea nuevas dinámicas de turismo relacionadas con procesos de consumo cultural (Borja y Castells, 1997).

La morfología de las ciudades es una manifestación de la evolución histórica, la cultura, las funciones económicas y el bienestar de la población.

Capel (2009), afirma que el espacio se encuentra condicionado por una temporalidad que está relacionada con la transformación histórica de la ciudad, y por la modificación del plano a través de relaciones de función y forma (uso y morfología). También considera que los límites o líneas de fijación naturales o normativas, que cambian con el tiempo, lo determinan.

De esta forma, al crecer y cambiar las ciudades, se crean nuevas áreas de atracción ofreciendo varios sub-centros con funciones específicas, consolidando algunas centralidades y desplazando a otras, como podemos apreciar en el presente caso de estudio.

De acuerdo con los recursos y características con los que cuentan las centralidades (que pueden tener valor histórico, arquitectónico y urbanístico), éstas pueden adquirir diversas funciones.

Así, el patrimonio cultural puede constituirse como un atractivo para el turismo generando desarrollo a las propias comunidades donde se encuentran.

El turismo cultural no se distribuye en el espacio de forma homogénea o aleatoria. Por el contrario, su localización es de carácter regional y responde a factores relacionados con el entorno geográfico, el clima, el patrimonio asociado y la capacidad de acceso e interconexión entre los sitios turísticos de una región determinada (Bautista, 2013: 29).

Por tanto, el turismo cultural se concentra en espacios cargados de significados y simbolismos; lugares de pasado y tradición, donde es necesario adaptar el sentido y valor a los hechos, y cuyo impacto en la historia debe ser preservado y custodiado a través de la adecuada gestión del patrimonio.

El principal atractivo para el turismo de las ciudades con patrimonio histórico-cultural está precisamente en su oferta de bienes, sin embargo, esto no es suficiente para garantizar su elección como destino de viaje por parte del turista, quien demanda una serie de condiciones para su estadía que se dan como resultado de una gestión integral que transforme los recursos culturales en atractivos a través de la conservación del patrimonio y de su desarrollo y promoción.

### **2.3.1.3. Turismo cultural**

El turismo cultural es uno de los productos emergentes que con más fuerza se está desarrollando en los últimos años en el panorama internacional, y México no es la excepción.

El potencial de recursos que ofrece nuestro país, basado en un patrimonio cuantioso y diverso, permite y debe servir de base a este creciente desarrollo. Al mismo tiempo, el concepto de patrimonio se ha ido extendiendo e incluye ahora componentes como los bienes vinculados a la cultura tradicional (incluidos los inmateriales), el acervo urbano o el patrimonio industrial. Recursos que hasta hace pocos años estaban prácticamente relegados al olvido, hoy atraen a miles de visitantes para su goce y conocimiento.

El concepto de turismo cultural se ha ido transformando y adaptando a las nuevas exigencias de la demanda del mismo, y ha sufrido una evolución paralela al concepto de patrimonio, en la que se incluye cada vez un mayor número de factores y elementos inmateriales y simbólicos asociados al bien cultural.

En todo caso patrimonio y turismo cultural son dos realidades íntimamente ligadas que, aunque no siempre tienen intereses comunes, se desarrollan de forma dependiente e interrelacionada.

### **Patrimonio**

También el significado del patrimonio ha ido evolucionando, desde la definición simplista de la *"hacienda que una persona ha heredado de sus ascendientes"*, hecha por el diccionario de la Real Academia Española y

claramente vinculada al concepto de transmisión de propiedad, hasta una más actual y operativa que, junto con la definición de cultura, trata de introducir un enfoque social, ecológico y de identidad cultural y se esfuerza por encontrar su verdadero papel ante las nuevas realidades que las circunstancias actuales plantean.

En un concepto clásico del patrimonio, la UNESCO consideraba patrimonio cultural a los monumentos, los grupos de edificios y los lugares (UNESCO, 1972). Sin embargo, esta misma institución en la Conferencia de 1998 plantea la necesidad de "Renovar la definición tradicional de patrimonio, el cual hoy tiene que ser entendido como todos los elementos naturales y culturales, tangibles e intangibles, que son heredados o creados recientemente. Mediante estos elementos, grupos sociales reconocen su identidad y se someten a pasarla a las generaciones futuras de una manera mejor y enriquecida" (UNESCO, 1998).

Finalmente, en su declaración de mayo de 2001, lo define como "el conjunto de creaciones que emanan de una comunidad cultural fundadas en la tradición, expresadas por un grupo o por individuos y que reconocidamente responden a las expectativas de la comunidad en cuanto expresión de su identidad cultural y social; las normas y los valores se transmiten oralmente, por imitación o de otras maneras. Sus formas comprenden, entre otras, la lengua, la literatura, la música, la danza, la mitología, los ritos, las costumbres, la artesanía, la arquitectura y otras artes" (UNESCO, 2001).

Derivado de lo anterior, podemos considerar patrimonio a todo aquello que identifica a los grupos humanos y por lo que se puede diferenciar a los individuos pertenecientes a distintas etnias. Incluye aspectos tan dispares como la arquitectura, las leyendas, la danza, la artesanía, los útiles de cultivo, los textos históricos o los que nos hablan de tecnología actual; también la música, el vestido, la pintura o la poesía, así como los conocimientos que se tienen sobre las formas de producir.

Hay que subrayar el hecho de que el patrimonio es una *construcción social*, lo que implica que "es o puede ser históricamente cambiante, de acuerdo con nuevos criterios o intereses" (Prats, 1997: 20).

Dicho de otra manera, el patrimonio no es algo que existe por sí mismo, ni los bienes alcanzan la categoría de bien patrimonial por sus características propias, sino que su creación o desaparición responde a la intervención de diferentes agentes sociales generalmente relacionados con los grupos hegemónicos.

En definitiva, "el poder y en menor medida los diferentes agentes sociales, son los responsables de alguna manera de otorgar la calidad de patrimonial a determinados objetos, lugares o hechos" (Grande, 2001:18).

Como se puede ver, cada vez está tomando más importancia el valor inmaterial de los bienes monumentales y ya no se aprecia exclusivamente su valor estético, sino todo lo que rodea al elemento y que le otorga un valor añadido.

Así, el patrimonio juega un importante papel como representación simbólica de la identidad, entendida como la "búsqueda de la idea de continuidad de los grupos sociales" (Pujadas, 1993: 63), convirtiéndose en un puente con el pasado que "nos provee de marcos de referencia para que reconozcamos el entorno y nos reconozcamos a nosotros mismos" (Ballart, 1997: 43).

Esta dinámica ha propiciado un proceso de democratización de la cultura y de mayor facilidad de acceso al conocimiento, donde la sociedad busca reencontrarse con sus elementos diferenciadores y el deseo de autenticidad del patrimonio.

Desde un punto de vista económico, el patrimonio también a pasado de ser una carga presupuestaria, a convertirse en un motor de desarrollo económico y social.

Sin embargo, como afirma Grande (2001), el uso del patrimonio como recurso turístico supone un riesgo para su conservación ya que existen muchos factores, tanto físicos como sociales, que pueden dañar de forma irreparable los bienes y conjuntos, principalmente en lo que se refiere al patrimonio inmaterial, donde la presencia incontrolada de visitantes puede llegar a transformar de forma irreversible el valor simbólico que representa para las comunidades anfitrionas.

La consecuencia de esto es la pérdida de identidad cultural y de autenticidad, transformando la cultura tradicional en una mera representación teatral.

El patrimonio además es no renovable. El deterioro o la destrucción del mismo puede significar su desaparición definitiva.

Así pues, es imprescindible que se planteen criterios de sostenibilidad en el desarrollo del turismo basado en el patrimonio: "Los planes de desarrollo deberían sopesar los valores naturales y culturales de estos recursos y establecer límites adecuados para que el cambio sea asumible. Sobre todo en relación al impacto que un excesivo número de visitantes puede producir en las características físicas del Patrimonio, en su integridad ecológica, en la diversidad del Sitio, en los sistemas de transporte y acceso y en el bienestar social, económico y cultural de la comunidad anfitriona." (Comité Nacional Mexicano del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios, ICOMOS, 1999).

Hay que resaltar que a pesar de los riesgos, el turismo genera una serie de beneficios claros en las zonas en las que se desarrolla y en el propio patrimonio. Su práctica ha permitido la puesta en marcha de numerosas e importantes acciones de conservación y valorización del patrimonio que muy probablemente de otra manera no se hubieran producido.

Además, está generando nuevas oportunidades a muchos territorios ignorados, convirtiéndose en elemento dinamizador, no sólo económico sino también social y cultural, pese a que en muchas ocasiones los beneficios propiciados por el patrimonio no redundan de ninguna manera sobre él.

Cabe mencionar que, desafortunadamente, el sector turístico colabora escasamente con programas específicos de intervención sobre el patrimonio,

a pesar de ser uno de los de los medios que de forma directa se benefician más de su utilización.

### **Cultura**

En relación con la cultura, comúnmente se sitúa su definición al referirse a aquello que por diversas circunstancias pertenece sólo a las élites sociales. Sin embargo, vista desde un enfoque antropológico (que se ocupa del estudio de los grupos humanos y de las relaciones que se establecen entre ellos o con otros grupos, y de su producción (ya sea material o intelectual), la cultura abarca todos los aspectos creativos, las redes sociales, la religión o la ideología. En fin, las diferentes formas de vida de los seres humanos y sus manifestaciones.

"Por tanto, hablar de cultura significa, por una parte, hablar de igualdad entre individuos de los más diversos medios y, por otra, de procesos continuos de cambio que deben ser tenidos en cuenta a la hora de establecer análisis culturales" (Alfonso, 2003).

Así, cuando hablamos específicamente del patrimonio cultural, estamos refiriéndonos a las manifestaciones de la cultura, a todos aquellos "datos" que dejan los seres humanos a lo largo de su paso por la tierra, a través de los cuales puede conocerse y diferenciarse de los demás.

### **Turismo cultural**

En realidad el turismo siempre ha tenido un aspecto cultural. Si bien "el concepto de turismo cultural es de reciente aparición" (Richards, 1996: 26), podemos considerar los tradicionales viajes de una reducida élite social europea y americana del siglo XVIII, (para conocer *in situ* los grandes tesoros arqueológicos y patrimoniales clásicos: Grecia, Egipto e Italia por ejemplo), como un origen remoto de los actuales viajes culturales.

Sin embargo, el turismo cultural como producto específico alcanza identidad propia hasta hace pocos años y su concepto ha sufrido una rápida evolución influido por los cambios conceptuales que se están produciendo en el campo del patrimonio y por los cambios sociales y los consecuentes cambios de la demanda que busca nuevas formas de consumo cultural (Grande, 2001: 19).

Una de las primeras definiciones de turismo cultural corresponde al ICOMOS, que lo exponía en 1976 como "la forma de turismo cuyo objeto es el descubrimiento de monumentos y sitios", refiriéndose únicamente al patrimonio monumental.

En 1984 el ECTARC (European Center for Traditional and Regional Cultures) afirma que es "aquel relacionado con el patrimonio artístico e intelectual de un área", añadiendo el concepto de territorio a la definición.

En 1985 la Organización Mundial del Turismo (OMT) aporta una definición técnica "el movimiento de personas debido esencialmente a motivos culturales como viajes de estudio, viajes a festivales u otros eventos artísticos, visitas a sitios y monumentos, viajes para estudiar la Naturaleza, el Arte, el Folklore, y las peregrinaciones" y otra de carácter más general



"todos los movimientos de personas para satisfacer la humana necesidad de diversidad, orientados a elevar el nivel cultural del individuo, facilitando nuevos conocimientos, experiencias y encuentros".

Como podemos ver, poco a poco el concepto de turismo cultural ha incorporado dos ideas. La primera, la de la ampliación del conjunto de elementos que lo forman, de manera similar a la evolución sufrida por el concepto de patrimonio revisado anteriormente, perdiendo su carácter exclusivamente monumental.

La segunda hace referencia a la postura adoptada por el turista, que ya no es la de un mero observador, sino que mantiene una actitud de búsqueda y ampliación de conocimiento, pasando de ser un espectador de la cultura a un agente activo (Grande, 2001: 21).

En la actualidad cuando hablamos de turismo cultural nos estamos refiriendo a algo más específico, a los intereses concretos que determinados turistas tienen al visitar ciertos lugares. La Organización Mundial del Trabajo lo define como "la posibilidad que las personas tienen de adentrarse en la historia natural, el patrimonio humano y cultural, las artes y la filosofía, y las instituciones de otros países o regiones" (OMT, 2002).

Por tanto, aquellos que practican el turismo lo hacen con la intención de comprender tanto el lugar como a quienes viven o vivieron en él. Y esto se logra a través de las imágenes que visualizan en el sitio, de las informaciones que obtienen mediante folletos y guías escritas, de documentales y otros medios informativos, etc.; pero también y principalmente mediante el contacto con los anfitriones.

El componente cultural constituye la oferta diferenciadora y especializada del producto y es el elemento de motivación fundamental que genera el desplazamiento turístico. (Bote, 1998: p. 40).

En la sección de anexos se puede consultar la tabla que incluye la clasificación de recursos culturales propuesta por la OEA y que muestra su diversidad.

El hecho de que los turistas conozcan el patrimonio cultural es muy positivo. Si además se les ofrece una serie de acciones que potencien la asimilación de ese patrimonio se conseguirá, por una parte, que éste grupo de individuos comprenda algunos aspectos de la identidad de sus anfitriones, y por otra, que estos últimos se preocupen por activar y preservar elementos que, de otro modo podrían quedar relegados. Este es el caso de las ofertas complementarias que se plantean en el presente trabajo para cada etapa de las rutas de los conventos (paseos, degustaciones, venta de artesanías, etc.).

Es importante entender que el patrimonio por sí mismo no hace turismo, por lo que se requiere de determinadas acciones y del diseño de estrategias que permitan poner en contacto directo al turista con el bien cultural con el fin de transformar el patrimonio en producto, potenciando su imagen atractivo y facilitando su consumo.

Entre las estrategias turísticas más empleadas se encuentran:

### **Rutas temáticas y culturales (seleccionada para este estudio de caso)**

Las rutas son una de las más antiguas y más frecuentes herramientas utilizadas cuando se organizan productos con base en el patrimonio.

Existen como caminos utilizados en el pasado o que todavía están en uso, y pueden ser marcados sobre el terreno y ubicados en los mapas. Además, generalmente se puede encontrar literatura sobre ellos que sirva de guía al visitante.

El tema elegido para las rutas resalta un rasgo específico de importancia histórica local, regional o nacional (en éste caso los conventos coloniales del s. XVI).

También, "presentan derecho de paso permanente y pueden contar con las apropiadas instalaciones que aumenten la satisfacción del visitante como: aseos, centros de recepción de visitantes, museos de sitio, etc.; se da un continuum que va desde la experiencia principalmente educativa a la de simple disfrute." (Silberg, 1994: 123)

Al ser éste el producto turístico seleccionado como propuesta, en la sección de decisiones del presente trabajo se explican a detalle sus características aplicadas al caso, siendo la más importante, el que las rutas permiten integrar en un producto, elementos que por sí solos no alcanzan interés suficiente y generan un producto final de mayor valor que la suma de las partes.

En la misma sección de decisiones se hace hincapié en la importancia de diseñar cuidadosamente cada etapa y cada parada dentro del itinerario marcado para las rutas, así como sobre la trascendencia del papel del guía de ruta y de sitio como punto de contacto directo entre el huésped y el lugar visitado, y cuya adecuada preparación es fundamental para el éxito de éste tipo de producto cultural.

### **Museos y exposiciones permanentes.**

Los museos, junto con otros equipamientos que desde el punto de vista turístico podemos considerar similares (ecomuseos, centros de interpretación, colecciones, etc.), han experimentado una notable evolución, buscando jugar un papel importante en el desarrollo, además de su tradicional labor cultural (Grande, 2001: 23).

Por su innegable potencial, se debe explotar al máximo su función como refuerzo permanente del patrimonio. En cuanto a los lugares propuestos dentro de las rutas, dos de ellos cuentan con un museo de sitio (Yanhuitlán y Tecalli).

Es preciso considerar su papel como centros de interpretación locales dentro del recorrido ya que tienen un gran peso en el contexto cultural de las comunidades.

**Eventos.** Son la celebración de un acontecimiento extraordinario, que trasciende del ámbito local y que genera la asistencia de público para la participación en el mismo, de acuerdo con Antón (1998).

En ésta región, el turismo cultural cuenta con una amplia gama de posibilidades para atraer visitantes, entre las que podemos destacar las exposiciones, los festivales musicales y teatrales (de los que tanto Puebla como Oaxaca son un ejemplo), las recreaciones históricas y los mercados y fiestas tematizadas (Día de Muertos, la matanza, Semana Santa, etc.).

Las **exposiciones** también se han convertido en un hecho turístico de gran trascendencia y las fiestas y mercados temáticos han alcanzado un desarrollo importante en los últimos años y son muchas las localidades que programan ya de forma habitual estos actos.

**Ferías** como la Feria Nacional que cada año se realiza en Tehuacán durante el mes de marzo, donde se llevan a cabo exposiciones artesanales, industriales, agrícolas y comerciales, muestras gastronómicas, eventos artísticos de carácter gratuito, presentaciones de artistas nacionales en el palenque y eventos de todo tipo) pueden servir también para diseñar opciones turísticas integradas a las rutas.

**Un parque temático** es un equipamiento recreativo destinado a un gran número de visitantes que, en un lugar creado específicamente para ello, espacializa la imaginación. Tiene un hilo argumental, dispone de equipamientos destinados al entretenimiento, tiene un alto nivel de calidad y un elevado componente tecnológico, dispone de acceso controlado y, por último precisa de grandes inversiones (Antón, 1998: 135).

Los parques temáticos implican un complejo proceso de gestión, en especial de los flujos de público. Se puede considerar a estas infraestructuras como un elemento cultural, ya que muchos de los temas que sirven de eje de los parques le otorgan ese carácter.

Espacios naturales, recintos culturales, sitios históricos o nuevos lugares creados bajo una temática aprovechando los recursos patrimoniales contiguos pueden generar ofertas atractivas de ocio a un público cada vez más interesado al descubrimiento cultural y que puede encontrar en estos emplazamientos un perfecto equilibrio entre el entretenimiento y la satisfacción de sus deseos de aprendizaje (Silberg, 1994: 128).

De ahí la importancia de incluir estos elementos como opciones adicionales a la visita de los conventos (Reserva de la biósfera, Museo del Agua, etc.).

Por último, es importante mencionar que, como afirma María José Alfonso en su texto *El patrimonio cultural como opción turística* (2003), en las relaciones establecidas entre el sistema turístico, se da una transferencia de elementos culturales que afectará, en mayor o menor medida, a turistas y pobladores locales. Este intercambio podrá ser beneficioso o perjudicial, dependiendo en gran parte de la planificación turística y del grado de identificación étnica de los implicados.

Estamos, por tanto, ante un proceso de aculturación, en el que dos o más grupos con identidades étnicas en ocasiones diferentes conviven en un mismo espacio físico. "En estos casos ciertos elementos culturales pasan, a

modo de préstamo, de una sociedad a otra, bien de manera recíproca" (Alfonso, 2003: 17).

El contacto entre unos y otros produce una cultura concreta que, como todas, es un producto vivo del quehacer humano. "Se la denomina cultura de encuentro y es el resultado de las formas adaptadas de visitantes y residentes, que la hacen diferenciarse de las dos culturas matrices y donde cada una de ellas "presta" parte de sus conceptos, valores y actitudes de manera asimétrica, constituyendo en sí misma una "combinación cultural" única"(Santana, 1997: 62).

En síntesis, podemos concluir que el turismo cultural, a pesar de su corta vida, se está consolidando como uno de los productos emergentes más importantes y presenta grandes expectativas de crecimiento en un futuro inmediato.

México es un país que dispone de un rico y variado patrimonio, tanto natural como cultural, lo que lo coloca en una excelente posición para afianzarse como destino cultural.

En particular el Estado de Puebla (cuna de la historia colonial del país), y más específicamente la región del Valle de Tehuacán, posee un patrimonio significativo, mucho del cual, por encontrarse en zonas relativamente aisladas y alejadas de las ciudades, está desaprovechado y en el olvido.

Su riqueza etnológica, ecológica, natural y cultural presenta una oportunidad inmejorable de potenciar la región a través del turismo.

Es necesario generar y organizar la información disponible (que es poca y confusa) y realizar estudios fidedignos tanto concernientes al inventario patrimonial, como al tipo de públicos que pueden estar interesados en su consumo. Se requiere estudiar mejor la oferta, conocer de manera precisa las preferencias de los visitantes y analizar el nivel de satisfacción sobre los recursos y productos disponibles.

Existe una importante concentración de visitantes en algunos elementos patrimoniales muy singulares (como sería el caso de algunos monumentos de la ciudad de Puebla y de algunas de sus ciudades cercanas como Tlaxcala y Cholula), por lo que es recomendable tratar de reducir la presión sobre ellos, creando posibilidades de desarrollo en nuevos destinos.

Existen productos turístico-culturales como las rutas, museos de sitio, eventos, exposiciones y estrategias de tematización, que, correctamente desarrolladas y aplicadas pueden jugar un papel fundamental para ampliar el catálogo de la oferta turístico-cultural y apoyar el desarrollo de las comunidades receptoras.

Por último, la aplicación de productos turísticos concretos bien diseñados, puede generar contactos más directos (individualizados) entre huéspedes y anfitriones y experiencias temporalmente delimitadas (menos repetitivas), lo que puede otorgar un mayor control a los pobladores, no sobre la demanda pero sí sobre los productos, y vincular sus intereses económicos directamente con las estrategias de difusión ligadas a la comercialización, no sólo turística, de su cultura.

### 2.3.1.3. Mercadotecnia Cultural

El interés por la comercialización de los productos culturales como motor de crecimiento de una actividad que genera importantes beneficios económicos, ha aumentado la necesidad de la aplicación de las técnicas de marketing y comunicación a este sector que presenta peculiaridades tanto en su oferta como en la demanda. Son muchos los aspectos distintivos del producto cultural y, por lo tanto, se hace necesario desarrollar modelos y técnicas específicas de gestión adaptados a sus necesidades.

Aunado a lo anterior, en la última década el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación ha creado nuevas condiciones para la generación de valor en la economía y en el intercambio entre las organizaciones y sus clientes.

En particular el ámbito cultural, por la especificidad de producto que vende y el contexto en el que opera, ha empezado a incorporar esta nueva perspectiva, naciendo así el concepto de *marketing colaborativo* definido como "el proceso en la sociedad y en las organizaciones que facilita el intercambio voluntario a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco a través de la aplicación de recursos complementarios" (Quero, 2010).

Es decir, se trata de una nueva forma de entender y de hacer mercadotecnia, en la que las funciones de los agentes de interés cambian y las relaciones de intercambio se transforman en relaciones colaborativas que buscan generar vínculos de cooperación entre todos los agentes involucrados.

Esta visión también modifica el enfoque tradicional de la organización centrada en el cliente por el de una organización en la que las relaciones con los consumidores, con la competencia y con otros actores implicados son de colaboración y en el que todos se beneficiarán, no solo al corto plazo.

Así, de acuerdo con postulados como el propuesto por Brandenburger y Nalebuff (1997), las nuevas teorías colaborativas plantean una nueva manera de "co-ompetir, donde el operar en un mercado no consiste en rivalizar con otros para ganar, sino en cooperar para conseguir que el negocio se desarrolle de tal forma que todos ganen y encuentren su lugar a través del intercambio recíproco de recursos. Parris (2007), aplica específicamente este concepto al ámbito cultural.

Sintetizando, mientras que la antigua visión de marketing buscaba "ganar" y la más reciente intentaba "satisfacer", la postura más moderna pretende "colaborar", en un medio donde las organizaciones culturales forman parte de una compleja red de relaciones entre organismos de diversa naturaleza y con distintos objetivos que, en última instancia, pretenden que sus proyectos y planes resulten rentables (social y/o económicamente).

Para conseguir sus objetivos, las organizaciones deben conocer a profundidad a sus públicos y desarrollar productos culturales acordes al entorno y a los tiempos en los que operan, y para ello es imprescindible

entender los vínculos que existen con las distintas asociaciones, instituciones y grupos involucrados.

Aplicado a este caso, se presenta el siguiente esquema que muestra los diferentes públicos y actores con los que el tomador de decisiones tendrá que generar relaciones de cooperación y colaboración y los ámbitos en que deberá hacerlo.



Figura 20. Esquema de relaciones con actores y públicos involucrados para las rutas turístico-culturales

Desde esta nueva perspectiva del marketing colaborativo aplicada al ámbito cultural, el concepto de producto cambia y es sustituido por el de "servicio", que Vargo y Lusch (2008: 26) definen como "la aplicación de competencias especializadas (recursos activos, conocimiento y habilidades) a través de actos, procesos y actuaciones para el beneficio de otra entidad o de la propia entidad".

Es decir, que bienes y servicios no son diferentes formas de producto.

La **planificación estratégica** marca las tendencias a largo plazo de la organización cultural, ayuda a definir los principales aspectos estratégicos, ofrece un marco para la comunicación con los agentes implicados y mejora la dirección de la organización, estableciendo un sistema que otorga las técnicas de actuación necesarias y brinda los adecuados mecanismos de control.

De acuerdo con la propuesta teórica de Jiménez (2011), en la etapa de planificación de marketing de una organización cultural se deben desarrollar tres grandes tipos de acciones:

1. Identificación de objetivos generales y específicos
2. Formulación de la estrategia de marketing y
3. Establecimiento de programas detallados de acciones y presupuestos.

En lo que respecta al planteamiento de objetivos, se debe considerar que éstos han de ser cuantificables, realistas y alcanzables.

En cuanto a su formulación de la estrategia de mercadotecnia, la organización cultural tiene que planificar dos tipos de estrategias:

► **Estrategias instrumentales:** incluyen la gestión de los siguientes puntos:

1. **La comunicación:** en el entorno cultural desempeña un papel predominante sobre el resto de instrumentos, dado que es la que relaciona y unifica a todos los agentes implicados.
2. **El producto cultural:** es el objeto de comercialización que permite satisfacer las necesidades culturales de los clientes.
3. **El precio:** es el esfuerzo que el consumidor realizará para adquirir el producto (puede ser económico, de tiempo, físico, mental, etc.).
4. **La distribución:** hace referencia a cómo facilitar el acceso del público al producto cultural.
5. **Las personas:** el rol del personal en el ámbito cultural representa un valor clave, por el papel que desempeña en relación al contacto con el cliente.
6. **El entorno físico:** los aspectos tangibles que rodean la entrega del producto cultural, muy especialmente en el caso de los servicios, son parte de la experiencia percibida del cliente. En muchas ocasiones, la calidad del servicio se apoya en aspectos como la apariencia del espacio en el que se va a consumir el producto, los folletos entregados a la entrada o la indumentaria del personal.

► **Estrategias de grupo:** incluyen todos los grupos de interés con los que la entidad cultural mantiene algún tipo de vínculo.

Podemos identificar las siguientes relaciones con grupos de interés

:

1. **Relaciones con el consumidor cultural:** este grupo de interés es el más importante en el diseño de la comercialización del producto, por lo que debemos conocer sus preferencias a detalle en el proceso de planificación.
2. **Relaciones con la competencia:** Generalmente, este tipo de relaciones en el sector cultural resulta mucho más beneficioso cuando se busca la cooperación entre aquellos que desarrollan la misma actividad en el mismo mercado.
3. **Relaciones con los proveedores:** cualquier organización cuyos bienes o servicios resulten necesarios en el proceso de producción y distribución del producto cultural se integrará en este colectivo. En

este caso se trata de los hoteleros, restauranteros, transportistas, comerciantes, artesanos, etc.

4. **Relaciones con los centros educativos:** Este colectivo tiene especial relevancia desde el punto de vista del consumo presente y futuro de la cultura y desgraciadamente se encuentra relegado y desaprovechado por las organizaciones dedicadas a la gestión cultural.
5. **Relaciones con organizaciones públicas:** el evidente carácter público de la oferta cultural en México hace de éste un grupo cuyas relaciones requieren un trato peculiar, ya que no se rigen con los mismos parámetros que otros grupos y de ellos depende en gran medida el éxito de la implementación de políticas culturales específicas. (En este caso SECTUR Tehuacán y Puebla, INBA, INAH, etc.).
6. **Relaciones con organizaciones privadas:** este grupo aún tiene mucho que aportar al ámbito de la gestión cultural en México y debe ser prioritario, pues permite muchas formas de colaboración, aunque la más común sigue siendo el patrocinio.
7. **Relaciones internas:** si en cualquier organización los públicos internos son importantes, aún lo son más si nos movemos en el ámbito de los servicios, en los que el trato con el cliente es parte inseparable de la entrega del servicio.

Por último, la planificación estratégica de marketing debe terminar con un documento que recoja las estrategias a desarrollar y el presupuesto que requieren.

## **Estrategias para productos culturales**

### **1. Diseño del producto cultural.**

La planificación de un producto cultural requiere identificar e integrar con coherencia cada una de las partes que lo integran. De acuerdo con Quero, (2010), el primer paso consiste en determinar el tipo de producto:

- **Producto básico.** se refiere a la selección del tipo de producto cultural (material o inmaterial) y a la determinación de los públicos a los que puede interesarle. En el presente caso de estudio se trata de los conventos del s.XVI, y de su promoción a través de una estrategia de rutas.
- El gestor debe ser consciente de la importancia de realizar una adecuada investigación para la identificación, captación y vinculación de públicos.
- **Productos periféricos:** corresponde a aquéllos bienes y servicios que, de manera complementaria se entregan al cliente, incrementando así el valor del producto cultural. Este proyecto incluye degustaciones, paseos, visitas a mercados y comercios de artesanías, etc. para enriquecer la experiencia.



- **Producto global:** es el resultado de la unión de los dos anteriores para conformar la experiencia global del producto cultural. Desde la perspectiva del cliente, es lo más importante, ya que esta aproximación es una técnica de gestión, invisible a los ojos del visitante, que se limitará a evaluar el resultado desde su experiencia.

## 2. Estrategias de precio

La política de precios es un tema controvertido en el ámbito de la cultura, pues generalmente se trata de productos en los que los beneficios económicos comparten espacio con otros de tipo social, educativo, etc.

Desde la perspectiva de marketing, el precio es el valor (en forma monetaria o no) que el comprador de un producto cultural paga a cambio de la experiencia cultural. A éste hay que agregarle otros gastos asociados al acto de compra: desplazamiento, tiempo de traslado, tiempo invertido en la propia actividad, etc.

Partiendo de este análisis del precio como instrumento, se presentan los siguientes tipos de **estrategias** que pueden utilizarse:

- a) **Estrategia de precio de competencia.** Las organizaciones fijan el precio en relación a las demás organizaciones que operan en su mismo sector. Lo más común es que los que ofrecen una misma categoría de servicio mantengan precios similares.
- b) **Estrategia de precio de producto.** Esta alternativa consiste en establecer precios diferentes a productos diferentes de acuerdo con sus características.
- c) **Estrategia de precios discriminados.** Consiste en establecer precios diferentes para un mismo producto cultural dependiendo de factores del entorno.

Los factores que se suelen contemplar son los siguientes:

- **Localización:** la ubicación del lugar elegido para el evento cultural.
- **Tiempo:** el momento de la compra (precios diferentes si el consumidor adquiere con tiempo el producto, o en el último minuto).
- **Eventos:** se puede aumentar el precio en eventos que suceden una o pocas veces al año, ya que aumenta la atracción del consumidor.
- **Ubicación de la actividad cultural:** el sitio específico en que tendrá lugar el consumo cultural.
- **Fecha:** es frecuente que se reduzca el precio en fechas en las que la demanda es menor (días entre semana, temporadas bajas, etc.).
- **Colectivos o Conjuntos:** se determinan los precios en función del segmento del público del que se trate, de acuerdo con criterios como la edad, clase social, preferencia, actividad laboral, etc.

**d) Estrategias de precios indiscriminados.** Consiste en establecer los mismos precios siempre.

**e) El precio público.** Es frecuente que los productos culturales, cuando son ofrecidos por entidades de carácter público, sean gratuitos. Esto implica el riesgo de la pérdida de calidad en el servicio en ciertos aspectos particulares de la experiencia.

Las estrategias de precio mencionadas no son incompatibles. Se pueden complementar aunque se decida utilizar sólo una o dos como eje.

En el caso de las rutas propuestas como producto cultural en el presente trabajo, se mantendrá la estrategia de precios fijos, con excepción de cuando se trate de fechas festivas como Semana Santa, Día de Muertos, etc. en donde se aplicará la de eventos.

### **3. Estrategias de distribución**

En general, la accesibilidad al producto cultural será percibida por el cliente como servicios que hacen más fácil (o difícil) el consumo del producto. El gestor cuenta con tres tipos de canales de distribución:

- **Canal de distribución directo:** la organización cultural vende de forma directa el producto al cliente.
- **Canal de distribución indirecto corto:** la organización cultural utiliza un intermediario para hacer llegar la información al mercado.
- **Canal de distribución indirecto largo:** consiste en el uso de más de un intermediario para hacer llegar la información al mercado.

La utilización de intermediarios puede aportar gran valor, pero también hace más complejas las relaciones con el cliente.

En el ámbito de los bienes culturales, existe una distribución física, y por lo tanto la gestión de la distribución supondrá realizar las correspondientes actividades logísticas (transporte, almacenamiento, etc.). En este caso, la localización de los distribuidores minoristas es especialmente importante y en su selección hay que valorar: la ubicación de su espacio de venta (local comercial), sus dimensiones, su calidad para la exhibición, conservación y venta del producto, etc.

Por otra parte, la comercialización de servicios culturales suele implicar el desplazamiento del consumidor al espacio en el que se produce y entrega el servicio, por lo que en la planificación se debe buscar el cómo disminuir las barreras de entrada, facilitando el acceso al espacio.

En este estudio de caso, se utilizará un canal de distribución indirecto largo, ya que se pretende promover las rutas a través de hoteles, comercios y organizaciones públicas y privadas

#### **4. Estrategias de publicidad y medios**

La comunicación, y más concretamente la publicidad, es una de las herramientas más importantes que pueden utilizar las organizaciones culturales para lograr sus objetivos.

El plan de publicidad (integrado en el plan de mercadotecnia) considera a los medios como vehículos para transmitir mensajes a distintos niveles y a diferentes escalas. Estos tienen que estar diseñados y dirigidos a públicos específicos.

Una estrategia de medios presupone un plan y una serie de acciones jerarquizadas y coordinadas que determinarán quién, cuándo, dónde y con qué frecuencia los receptores de los mensajes resultarán alcanzados utilizando sus diferentes tipos (impresos, electrónicos, etc.).

Su finalidad es contribuir a alcanzar los objetivos planteados en el plan de mercadotecnia, eligiendo la mejor combinación de medios de acuerdo con los recursos disponibles.

Los medios de comunicación vienen funcionando ahora como los verdaderos gestores de la identidad pública. Los medios de comunicación hacen que un proyecto cultural sea percibido. Lo que no tiene presencia en los medios no existe.

##### **2.3.1.4. Públicos**

La proliferación de ofertas culturales que cuentan con mayores recursos para su promoción hacen que las poblaciones aisladas y con poco o nulo apoyo económico tengan menores oportunidades de captación de públicos. Esto hace que la creación de nuevos grupos de alcance sea una prioridad y para lograrlo deberán ser más versátiles y competitivas.

Para lograr este objetivo se requiere operar según los conceptos del marketing cultural, como se verá en el siguiente apartado.

Para la formación de públicos es importante crear un modelo tomando en cuenta las características, las afinidades culturales, la localización geográfica, el nivel económico y número de público que se desea captar.

Después de realizar la experiencia, se debe comparar el público preconcebido con el usuario real.

La investigación sobre públicos no es nueva. En Estados Unidos, desde 1928 encontramos los primeros trabajos sobre públicos considerados como entes con identidad e intereses, actitudes y objetivos propios. A esta categorización basada en aspectos comunes se llama segmentación del mercado.

“Los estudios de públicos pretenden ocuparse de toda la gama de *comportamientos y actitudes, hábitos culturales y construcciones imaginarias* ligados al modo en que la gente utiliza su tiempo libre en los espacios concebidos para la recreación y la información” (Schmilchuk, 1996: 33).

Para la formación de públicos, Rivero (2008) afirma que se deben tomar en cuenta diferentes aspectos como el análisis del proyecto, la síntesis de la identidad del centro cultural, el análisis del entorno, la determinación del público habitual y potencial, la selección del público objetivo, la revisión del presupuesto con que se cuenta, la combinación de estrategias de marketing y la vinculación comunitaria, además de la evaluación del proceso y revisión de resultados.

En el ámbito turístico, si no hay público es que no hay una buena gestión cultural.

Lejos están los tiempos en que los responsables de espacios públicos culturales abrían sus puertas esperando que el público entrara ante una oferta determinada, ahora deben gestionar a quién va destinada su oferta, como acceder a ese público potencial, de qué manera convencerles ante una oferta múltiple, como atraerlos y como mantenerlos (Rivero, 2008: 94).

La propuesta hecha por Kevin McCarthy y Kimberly Jinnett (2001) establece tres ejes fundamentales para la construcción de públicos:

1. **Ampliación.** Aumentar cuantitativamente la asistencia. Estrategias de captación/fidelización
2. **Profundización.** Aumentar la implicación del público. Estrategias de comprensión/formación.
3. **Diversificación.** Aumentar la base social de los públicos. Estrategias de creación/generación de nuevos públicos.

Podríamos resumir el proceso de la creación de públicos en los siguientes pasos:

1. Delimitar las fronteras de los distintos públicos culturales.
2. Describir el perfil del consumidor de actividades culturales en sus características demográficas, económicas y sociales.
3. Analizar los motivos de asistencia a las actividades culturales, distinguiendo entre los factores que impulsan al consumo y las metas que se persiguen al consumirlas.
4. Abordar los análisis de segmentación de asistentes con características similares.
5. Proponer líneas estratégicas sobre dichos grupos.

Desgraciadamente, muy pocos gestores se han profesionalizado en aspectos sobre la gestión de los públicos y en el uso de las técnicas de marketing que permitan desarrollarlos e incrementar los índices de consumo.

### **2.3.2. Aplicación (justificación) de las teorías, conceptos o técnicas**

La definición de centralidad es la primera a explorar, dado que la investigación se realiza en una centralidad que beneficia a un determinado grupo de la población, donde la accesibilidad es diferenciada y excluyente. Otro concepto que interesa abordar es el de la accesibilidad pues es ésta la que más impacta en el beneficio social y en el desarrollo económico de las ciudades.

Ascher (2001: 59) afirma que “la accesibilidad física y la posibilidad de encuentro son los principales valores de las zonas urbanas y las que además permiten el logro de su desarrollo económico”.

Así pues, accesibilidad y movilidad, son dos conceptos fundamentales en la gestión cultural, puesto que la relación armónica entre centralidad y movilidad pueden lograr el equilibrio e integración social en la zona.

Se analiza el concepto de movilidad en un sentido más amplio del derivado de los estudios urbanos, espaciales y funcionales tradicionales de recorrer un espacio. Se busca entenderlo como un hecho que trasciende hasta convertirse en una experiencia de donde surge el comportamiento, el encuentro, el uso, el intercambio comercial y la expresión cultural de los pueblos.

Con relación al turismo cultural, a través de las teorías y conceptos propuestos, se reflexiona sobre los diversos puntos de unión entre turismo y cultura y se analiza su influencia y potencial en el desarrollo de las culturas receptoras, así como el tipo de relaciones que se generan entre visitantes y locales.

También, de manera breve, se examinan las motivaciones y el comportamiento de los turistas en distintos destinos y su vinculación con los residentes y la cultura local, en aras de poder diseñar una mejor experiencia.

Finalmente se estudia la forma en que los acontecimientos culturales pueden contribuir al desarrollo de este tipo de turismo.

Por último, las técnicas de análisis de mercado obtenidas de los textos propuestos permitirán la elaboración de un modelo de gestión a manera de plan estratégico de mercadotecnia.

A través de éste análisis podremos diagnosticar el problema, establecer los objetivos, determinar el mercado meta, y medir y aplicar las estrategias de comunicación, promoción y difusión para la obtención de los resultados esperados del producto cultural, basados en una gestión y relación beneficiosa para todas las partes involucradas.

El problema abordado y las posibles soluciones planteadas al mismo, tendrán aportaciones al desarrollo cultural en tanto que :

- Darán a conocer a diferentes sectores un patrimonio cultural históricamente diferenciado y específico de la región que actualmente se desconoce, al que es difícil acceder y que se encuentra en proceso de deterioro.
- Las ofertas turísticas alternativas asociadas a las rutas promoverán el conocimiento y difusión de otros aspectos culturales de los pueblos incluidos en ellas (ecología, gastronomía, artesanía, danza, tradiciones y costumbres).
- Diversos actores sociales involucrados en el proceso de gestión (como estudiantes, autoridades, comerciantes, hoteleros y restauranteros) tomarán consciencia de la riqueza cultural de la zona y, a través de su conocimiento, valorarán y difundirán, tanto el patrimonio tangible

como intangible de la región, lo que contribuirá al fortalecimiento de la identidad cultural de los pueblos implicados.

- Al seleccionar como público objetivo a estudiantes de materias relacionadas con el arte y la cultura además de visitantes y turistas, se incide en el desarrollo cultural mediante la educación y formación de futuros promotores del sector.
- La promoción de las rutas en diferentes foros a través de los medios seleccionados, también tendrá un impacto positivo, al incrementar el catálogo de opciones culturales y ofertas turísticas en el país.

## 2.4. DECISIONES (PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN)

Derivado de la problemática detectada (disminución del turismo en Tehuacán, comunidades con gran potencial turístico pero aisladas y cuyo patrimonio ha sido poco difundido, alta tasa de desempleo y de migración, accesibilidad y comunicaciones deficientes, etc.) y aprovechando la privilegiada ubicación geográfica de la ciudad, su infraestructura turística y las riquezas culturales de la región, se deben diseñar propuestas que permitan capitalizar los recursos del acervo cultural (tangible e intangible) y traducirlos en factores de bienestar social y económico para el estado, la ciudad y los habitantes de las comunidades.

Como respuesta a los retos planteados y desde el punto de vista del protagonista, se debe desarrollar una propuesta que conciba al patrimonio cultural como opción turística y que sea capaz de potenciar las cualidades patrimoniales de la región y de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes; que sea factible, relevante y apegada a los principios sociales de equidad y desarrollo sustentable.

Por lo antes mencionado, de entre los diversos tipos de oferta turística, **se decidió proponer como producto la creación de dos rutas turístico-culturales** sustentadas en la temática de conventos coloniales del s. XVI: una en el Estado de Puebla (que incluye los conventos franciscanos de Cuautinchán, Tepeaca, Tecamachalco y Tecalli de Herrera), y otra en el Estado de Oaxaca (integrada por los conventos dominicos de Yanhuitlán, Teposcolula y Coixtlahuaca).

Adicionalmente, se proponen opciones turísticas complementarias en cada etapa de las rutas (visitas a sitios naturales y mercados de artesanías, degustaciones, paseos a caballo o bicicleta, etc.) con el fin de enriquecer la experiencia y lograr que el visitante pueda conocer otros aspectos culturales de la región de manera integral.

Podemos definir una ruta temática como "una ruta para caminar, hacer bicicleta, montar a caballo, conducir o recorrerla con otros medios de transporte que, basándose en el patrimonio material, natural o cultural de una zona, proporciona una experiencia educativa que aumenta la satisfacción del visitante...El tema realza un rasgo específico con importancia local, regional o nacional; se da un continuum que va desde la experiencia principalmente educativa a la de simple disfrute" (Silberg et al., 1994: 123).

La creación de una ruta, itinerario o camino definido que une varios puntos geográficos culturalmente distintivos es una forma de recordar que todos los pueblos fueron protagonistas de una historia común. En el presente caso, el tema elegido para estas rutas son los conventos coloniales del s. XVI, símbolo de la fusión de varias culturas que dieron origen al México de hoy y centro de actividades que donde se practican y viven las tradiciones e idiosincrasia de nuestro pueblo.

Se eligió este modelo, ya que es una opción que permite integrar en un sólo producto varios elementos que individualmente no alcanzarían interés suficiente o que encontrarían mayores dificultades de promoción y/o comercialización si se manejaran de manera aislada.

Es decir, que el tratamiento del patrimonio como recorrido turístico-cultural genera un producto final de mayor valor que la suma de sus partes y aumenta así los beneficios económicos y sociales de las comunidades involucradas.

Además, las rutas pueden aplicarse a diferentes escalas y son fácilmente adaptables a realidades diversas (por ejemplo pueden ser tratadas de manera temática en fechas especiales o para festividades específicas).

Por último, "las rutas pueden dar coherencia a una variedad diversa y segregada del patrimonio y ofrecen la oportunidad de articular proyectos de desarrollo territorial basados en su valorización turística" (Anton, 2009: 19).

Algunos autores como Julio Grande (2001), hacen una distinción entre Rutas Turísticas, (refiriéndose a las que poseen intereses culturales y que son diseñadas y creadas con base en los intereses de los consumidores: distancias geográficas, acceso a facilidades y servicios, lugares de interés, etc.), y Rutas Culturales (rutas físicas de importancia histórica cuyo uso tiene que haber generado el intercambio de gente, recursos, ideas, conocimientos y valores durante un período de tiempo significativo). En el presente caso de estudio, los recorridos propuestos cumplen con ambas características, por lo que, de acuerdo con esta clasificación se considerarán como rutas turístico-culturales.

Dentro del planteamiento de estos recorridos, el diseño de los itinerarios es de vital importancia, no sólo en cuanto a su logística, sino como punto focal para la interpretación del patrimonio, pues el orden de las etapas vincula cada parada con el territorio, constituyendo una experiencia en sí misma y en el conjunto del viaje.

Podemos definir un itinerario como la "descripción de un camino, indicando los lugares por donde se debe transitar" (Boyra et al., 2003: 1) y, en términos generales, su objetivo es el de cubrir una cierta distancia en el espacio mediante una sucesión de etapas y paradas con una finalidad determinada.

La combinación de estos del recorrido y el tiempo empleado tiene que estar planeada de forma que garantice que se mantenga el interés del visitante durante todo el trayecto.

"Las etapas entre las paradas permiten al turista contextualizar el conjunto de recursos que se visitan en un territorio" (Boyra et al., 2003: 3), por lo que deben fungir como vínculos entre los diferentes lugares visitados y el espectador.

La satisfacción de la experiencia turística tendrá una relación directa con el grado de autenticidad de los elementos visitados y la capacidad de participación activa por parte del usuario, que también debe considerarse en el diseño del itinerario.

Así, los recorridos culturales son un buen medio para agregar a la visita turística un ingrediente formativo y promover al mismo tiempo el conocimiento de un entorno más allá del objetivo inicial, permitiendo la inclusión de la actividad turístico-cultural en la estructura productiva de las poblaciones o territorios en los que se inscribe.

De lo anterior se desprende que los productos culturales complementarios propuestos para cada uno de los destinos que conforman estas rutas (degustaciones, paseos, visitas a mercados, museos y centros de artesanías), cumplirán con la función de enriquecer la experiencia, convirtiendo al huésped, de alguna manera, en parte del lugar visitado.

### **Plan de acción**

El plan de acción para la implementación de las rutas turísticas debe incluir como primer paso, una etapa de análisis estratégico o diagnóstico que puede comenzar con un examen de la problemática detectada y con la evaluación del patrimonio cultural y natural de la zona estudiada, donde se inventarían y jerarquicen (de acuerdo con valores como la ubicación, grado de deterioro, contexto cultural, natural o de otra índole, etc.) los recursos turísticos disponibles. Esto con el fin de elegir los más adecuados para su inclusión.

Para la definición del producto final, se consideró la vocación e identidad turística de la zona y los atractivos de mayor jerarquía cultural (incluyendo su patrimonio intangible) en cada etapa del recorrido.

En el caso de las rutas propuestas, los tres conventos dominicos a visitar se seleccionaron, además de por su valor y distintivo como monumentos coloniales, por razones históricas, ya que son los que conformaban la ruta original trazada por los españoles y como concepto, se buscó recuperar ese recorrido. De ahí su importancia como centros sociales y culturales entonces y ahora.

En cuanto a los cuatro escogidos para conformar la ruta franciscana, consideraciones como su ubicación, representatividad arquitectónica y distancia desde la ciudad base fueron determinantes para su inclusión.

En una segunda fase o etapa de planificación, se debe realizar (utilizando métodos y herramientas de mercadotecnia), la segmentación del mercado, el análisis del entorno y de la oferta y la demanda del producto y de la competencia, con el fin de definir los públicos y establecer los objetivos esperados para el producto cultural.

Una vez cubiertos éstos aspectos, se han de seleccionar las mejores estrategias de comunicación que permitan interactuar de manera eficaz con todos los agentes involucrados y elegir el modelo de gestión más adecuado para lograr una relación de cooperación y colaboración con los mismos (haciendo especial énfasis en las opiniones y necesidades de los pobladores).

En esta etapa hay que definir también las acciones de promoción (selección de medios), analizar los métodos de financiamiento, el presupuesto del proyecto y elaborar un plan de contingencias.



La siguiente fase, la de implementación, implica el paso de la planificación a la acción. En ésta se desarrollarán y ejecutarán las acciones proyectadas (desde la obtención del aval de la oferta por parte de la SECTUR del Estado de Puebla y la promoción de las rutas a través de los diferentes medios, hasta la puesta en marcha de los recorridos).

Por último debe efectuarse la evaluación y control del plan estratégico y del modelo de gestión en su conjunto, con el propósito de medir y valorar las acciones desarrolladas y de realizar los ajustes y mejoras necesarios para su mejor funcionamiento a futuro.

**Como resultado de este plan de acción se espera aumentar la oferta turística de la ciudad de Tehuacán e incrementar así el número de visitantes, mejorar la situación económica y de desigualdad social de las comunidades involucradas y dar a conocer y revalorizar el patrimonio cultural tangible e intangible de la región.**

#### **2.4.1. MODELO DE GESTION**

En los últimos años se está viviendo una transformación en la gestión del marketing y de la cultura: se trata de un proceso de flexibilización de conceptos que ha permitido el nacimiento de un marketing cultural con significado propio, que va mucho más allá de la aplicación de las teorías tradicionales de marketing a los productos culturales para desarrollar instrumentos y estrategias propias, adaptados a las necesidades del entorno cultural.

El mundo de la gestión en el ámbito de la cultura supone enfrentarse a continuos retos. Tanto si la actividad se desarrolla en el ámbito público o en el privado, resulta imprescindible planificar cuál es la posición de la organización cultural en el mercado y a qué lugar quiere llegar. No importa si los beneficios se plantean en términos sociales o en términos de rentabilidad económica (o ambos), en el actual mercado turístico es imprescindible definir los objetivos y de qué manera pueden lograrse con los recursos y las limitaciones con que se cuenta.

De ahí la importancia de realizar un modelo de gestión basado en un plan de mercadotecnia que permita utilizar las herramientas de esta especialidad para poder planificar, de manera estratégica, el diseño e implementación de un producto cultural potencialmente exitoso.

#### **Plan de Mercadotecnia**

Como primer paso, se realizará un análisis del patrimonio cultural existente para seleccionar aquellos elementos que tengan mejores probabilidades de convertirse en opción turística.

##### **1. Evaluación y jerarquización del patrimonio cultural existente**

Para la elaboración del plan de mercadotecnia se consideró la vocación e identidad turística y cultural de la zona y se seleccionaron los atractivos de mayor jerarquía.

En el caso de las rutas propuestas, los tres conventos dominicos a visitar se eligieron por razones históricas, ya que son los que conformaban la ruta original trazada por los españoles y como concepto, se buscó recuperar ese recorrido. Su importancia como centros sociales y culturales entonces y ahora los convierten en ejemplos perfectos de su carácter colonial, cuyas características arquitectónicas y entorno etnológico justifican por sí solos la visita.

En cuanto a los cuatro seleccionados para conformar la ruta franciscana, consideraciones como su ubicación, representatividad arquitectónica y distancia desde la ciudad base fueron determinantes para su inclusión.

**2. Análisis estratégico/diagnóstico:** Con el fin de contar con datos que soporten y sirvan de directrices a la propuesta de gestión, se realizó el siguiente análisis del entorno de la organización.

### **2.1. Análisis del entorno (FODA)**

Con base en uno de los modelos más conocidos para la evaluación de las alternativas, el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)<sup>8</sup>, podemos establecer las oportunidades que coinciden con las ventajas diferenciadoras del producto y planificar las acciones a emprender.

El esquema del análisis FODA aplicado a este estudio de caso es el siguiente:

#### **Fortalezas (Internas)**

- Diversidad del producto (cultura, historia, arte, gastronomía, etc.).
- Sitios históricos y naturales con atractivos únicos en el mundo y con gran riqueza cultural y etnológica.
- Singularidad como ruta cultural, ya que sintetiza la historia de la conquista espiritual y la fusión de varias culturas en forma de monumentos arquitectónicos, tradiciones y costumbres.
- Producto sin marcada estacionalidad, que se puede consumir en cualquier época del año, dado el clima privilegiado de la región.
- Diversificación de la oferta (opción de brindar diferentes productos turísticos adicionales de acuerdo con las características de la demanda).
- Producto generador de desarrollo económico y social que origina el consumo de diversos productos y servicios complementarios relacionados en cada sitio.
- Producto desarrollado y promovido por organismos públicos y privados que puede generar sinergias favorables para todas las partes involucradas.

#### **Oportunidades (Externas)**

- Posibilidad de expansión y/o réplica de rutas similares, dada la abundancia de este tipo de monumentos y atractivos culturales en la región.
- Perspectivas favorables de crecimiento del turismo cultural.

---

<sup>8</sup> Se entiende por matriz FODA "la estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización " (Munuera y Rodríguez, 2009: 37).

- Impacto específico en el turista cultural actual con interés por conocer otros destinos de México aún no visitados.
- Desarrollo de nuevos destinos y ofertas turísticas en la zona (Festival Internacional de Tehuacán, etc.).
- Posibles convenios con Universidades locales y nacionales y alianzas con entidades existentes para la promoción de este tipo de turismo.
- Posibilidad de patrocinio por parte de organismos públicos y privados con una estrategia de "*publicity*" (imagen de su marca o nombre dentro de los artículos promocionales de las rutas).

#### **Debilidades (Internas)**

- Falta de una noción de ruta como producto turístico en México.
- Oferta de viaje poco conocida por encontrarse en fase de lanzamiento.
- Comunicaciones viales deficientes hacia los sitios y mala señalización de las mismas, lo que implica mayor inversión de tiempo y recursos.
- Falta de infraestructura turística básica en los sitios a visitar (restaurantes, servicios sanitarios, hoteles, comercios).
- Deficiente desarrollo del sector profesional especializado en Tehuacán y en los propios lugares a visitar.
- Oferta dirigida a segmentos de mercado reducidos.
- Complicaciones de gestión para la implementación de la propuesta, dado que aún no se formaliza la Asociación "*Ven y QuedaTeh*", que reúne a distintos ramos del sector y puede ser su principal promotora.
- Dificultades de gestión con autoridades y dependencias gubernamentales, dado que las rutas involucran dos Estados diferentes (Puebla y Oaxaca).
- Posible falta de coordinación de los distintos organismos y entidades públicas que se ocupan de la promoción del turismo cultural en el país y en la región (INAH, INBA, etc.).

#### **Amenazas (Externas)**

- Rutas turísticas ya conocidas y ampliamente promocionadas en el mercado nacional, que pueden desviar la decisión del cliente (específicamente en Puebla, Tlaxcala, Cholula, Oaxaca, etc.).
- Rutas turísticas ya conocidas y ampliamente promocionadas en el mercado nacional, específicamente la ruta de los conventos de Morelos
- Posible concentración de la demanda en un reducido número de segmentos.
- Posible aumento de la demanda que no vaya paralelo a un aumento de las infraestructuras necesarias (proveedores de alojamiento, alimentación y transporte)
- Posible reacción de la competencia

## **2.2. Planificación**

Derivado del diagnóstico anterior, se desprenden a continuación los siguientes objetivos para la propuesta de las rutas turístico-culturales:

## **Objetivo general**

Aumentar el número de turistas que visita la ciudad de Tehuacán e impulsar la competitividad en la zona, mediante la oferta cultural de dos rutas conventuales y sus atractivos complementarios en un plazo de 3 años, y coadyuvar en el fortalecimiento de la identidad y en el desarrollo social, cultural y económico de los habitantes de la región.

## **Objetivos particulares**

### **Con respecto a la región**

- Fortalecer a la ciudad y región de Tehuacán como un destino relevante para reuniones pequeñas y medianas (sociales, culturales, educativas, laborales, etc.).
- Incluir a todos los organismos, grupos o asociaciones que puedan contribuir y enriquecer el proyecto a corto, mediano y largo plazo.
- Elaborar propuestas para mejorar la articulación entre los sectores institucionales, profesionales, creativos y sociales que intervienen en el hecho cultural.

### **Con respecto al patrimonio cultural**

- Reconocer y evaluar el valor del patrimonio cultural tangible e intangible de la región para lograr su correcta promoción y desarrollo.
- Identificar las necesidades de los grupos sociales involucrados (especialmente de los menos favorecidos), con el fin de diseñar proyectos culturales que ayuden a mejorar su condición.
- Elaborar estrategias culturales encaminadas a fomentar la diversidad y fortalecer la identidad cultural.
- Desarrollar propuestas viables y de cooperación a todas las escalas para fomentar la inversión en el patrimonio cultural.

### **Con respecto a la formación de públicos**

- Realizar estudios estadísticos de los distintos públicos y sus hábitos de consumo en el ámbito cultural, con el fin de lograr una planeación estratégica efectiva de proyectos culturales y de difusión de los mismos.
- Implementar estrategias de formación de públicos en las artes para potenciar y diversificar el consumo de eventos y servicios culturales.
- Diseñar e implementar estrategias de marketing eficaces dirigidas a los públicos de consumo cultural.
- Diseñar e implementar estrategias educativas en espacios culturales dirigidas a distintos públicos potenciales.

### **Con respecto a la gestión operativa**

- Desarrollar la planificación estratégica para la operación de proyectos y espacios culturales de la región.
- Diseñar, planear y evaluar proyectos culturales en beneficio de comunidades vulnerables, donde su inclusión y participación en la propuesta sea punto fundamental del proceso.

## **2.3. Análisis del mercado**

### **2.3.1. Comportamiento del consumidor cultural**

Con base en la información recabada a través de encuestas realizadas (incluidas en la sección de anexos) y de cifras obtenidas de las dependencias oficiales (análisis de los aspectos demográficos y económicos de los clientes potenciales), se estableció, para el presente caso de estudio, el siguiente perfil para los consumidores de las rutas conventuales y su posible comportamiento de compra:

Personas que, influenciadas por factores culturales (nivel educativo), sociales (grupos de referencia y familia), personales (ocupación y estilo de vida) y psicológicos (motivación, aprendizaje, creencia y actitudes), tengan algún interés o en visitar estos sitios.

Su comportamiento de compra dependerá de su necesidad por realizar el recorrido, de su deseo por efectuarlo, de su posibilidad económica y física de llevarlo a cabo y de su capacidad de obtener la información necesaria sobre el mismo, para escogerla como alternativa.

### **2.3.2. Segmentación de mercado**

Para efectos de este caso, el mercado objetivo estará formado por hombres y mujeres de edad comprendida entre 18 y 70 años, con nivel educativo y económico medio y medio-alto, con inquietudes culturales, atraídos hacia la oferta por razones de ocio, diversión, sentimentales, familiares o de conocimiento específico de nuestra cultura. También se incluyen familias jóvenes con hijos pequeños o adolescentes.

En una primera segmentación del mercado y con base en encuestas y datos estadísticos existentes, fijaremos los siguientes grupos específicos:

- Turistas de cultura, ocio, vacaciones y de fines de semana residentes en las zonas cercanas (Oaxaca, Veracruz y Distrito Federal).
- Estudiantes y profesores de enseñanza universitaria y de maestría (arquitectura, historia, arte, diseño, gestión cultural, etc.).
- Grupos de asociaciones, fundaciones, clubes y centros culturales e intelectuales.
- Cualquier otro grupo de personas que, atraídos por las opciones turísticas planteadas como alternativas en el presente caso (reserva de la biósfera, gastronomía, artesanía, etc.), se interesen en hacer el recorrido de las rutas conventuales.

## **2.4. Análisis de la competencia**

Como principal competidor tenemos la ruta de los conventos coloniales de Oaxaca, que ya existe en el turismo cultural y está mejor posicionada (dado que lleva más tiempo introducida en el mercado), si bien es cierto que no incluye la totalidad de conventos propuestos para la ruta dominica y que compite directamente con otras ofertas turísticas dentro del Estado y la ciudad de Oaxaca.

Por lo demás, no existe ningún producto similar para visitar esos monumentos que tenga como punto de partida la ciudad de Tehuacán.

En este sentido sería muy práctico realizar un estudio comparativo entre ambas propuestas, fijando los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas para obtener conclusiones prácticas aplicables a las estrategias y acciones a desarrollar a favor de las planteadas en éste trabajo.

Aunque también existen muchas ofertas para la visita de sitios turísticos y culturales dentro de la ciudad de Puebla y sus alrededores, ninguna incluye la visita a los conventos que componen las rutas, por lo que realmente no existe una competencia directa que amenace su promoción o reduzca su posibilidad de consumo y éxito en el mercado.

Tenemos como ejemplo de su viabilidad el caso de la ruta de los conventos coloniales de Morelos que no solo lleva varios años practicándose de manera exitosa, sino que en 2012 ganó el premio Turismo Activo en categoría internacional otorgado por la Feria Internacional de Turismo de Madrid. Este producto fue el triunfador entre 25 candidaturas de diferentes países.

### 3. Estrategias de comunicación y selección de medios:

Derivado del análisis anterior, las estrategias de comunicación y selección de medios utilizadas serán:

- **Visitas y entrevistas personales** con representantes de organizaciones de cualquier tipo, así como con los actores sociales involucrados en la de las rutas, con el fin de definir metas comunes, establecer lineamientos y fincar responsabilidades para la puesta en marcha del proyecto.
- Comunicación impresa en **folletos, posters y guías**.
- Creación de un **logotipo identificativo** de la ruta.
- **Folletos y guías informativas** en inglés y en español, que se distribuirán en puntos estratégicos (hoteles, restaurantes, comercios, museos, agencias de turismo, etc.)
- **Posters y afiches** que se colocarán en agencias de viajes, hoteles, restaurantes, centros educativos, etc.
- **Presencia en los sitios web** relacionados con la cultura y el turismo en México (INBA, INAH, cadenas hoteleras, restaurantes, agencias de viaje, centros educativos, cámaras de comercio, asociaciones de turismo, etc.), así como en los portales de los organismos oficiales relacionados (SECTUR Puebla, Veracruz, Oaxaca y D.F.).
- **Contactos personales** con los organismos responsables de los conventos y en su caso, con las órdenes religiosas vinculadas a ellos.
- Reuniones con artesanos, comerciantes y diferentes actores sociales de las comunidades que conforman las rutas, con el fin de definir estrategias y generar sinergias de trabajo.
- **Entrevistas** para dar a conocer las rutas a representantes de universidades, medios de comunicación, dependencias gubernamentales y personal relacionado con el sector turismo.

- **Viajes de familiarización** dirigidos a profesores, operadores de turismo y periodistas nacionales y extranjeros.
- Organización de **actividades, jornadas, congresos y convenciones** sobre el turismo cultural regional, así como la participación en foros de terceros.

#### **4. Promoción y Publicidad:**

- Promoción en colegios, institutos y universidades como producto de viajes de todo tipo (fin de carrera, vacaciones, festividades, etc.).
- Promoción a través de las Oficinas de Turismo locales y regionales y de las agencias de viajes de las ciudades potencialmente interesadas (Puebla, D.F., Veracruz y Oaxaca)
- Difusión entre estudiantes de las licenciaturas y/o posgrados en Gestión Cultural, Arquitectura, arte y diseño).
- Degustaciones o exhibiciones culturales durante o después de las visitas a los conventos.
- Presencia en ferias y exposiciones relacionadas con el turismo y la cultura.
- Distribución de folletos en los diferentes puntos de la propia ruta y en otros ya mencionados con anterioridad.
- Inclusión de la ruta en los diferentes medios promocionales y publicitarios de las ciudades potencialmente interesadas (Puebla, D.F., Veracruz y Oaxaca).
- Campaña de publicidad en diferentes medios de comunicación en función de los recursos disponibles.
- Formación especializada de guías de turismo para operar en la ruta, que sepan comunicar la esencia y el significado cultural e histórico de los sitios a visitar.

#### **5. Medios de promoción y difusión elegidos**

##### **Impresos:**

- Edición de mil trípticos impresos por la asociación "*Ven y Queda Teh*" en español y en inglés que serán repartidos en hoteles, restaurantes y comercios asociados con el giro cultural y turístico.
- Plano desplegable de la ruta con amplia información de todo el recorrido, también en dos idiomas.
- Guía de la ruta con apartados sobre los lugares que la componen, con datos de interés en cuanto a situación, horarios de visita, lugares próximos de interés a visitar y direcciones útiles para el visitante.

##### **Electrónicos:**

- Promoción a través de la página web de la UIA Puebla, como parte de los programas de las carreras de Arquitectura, Diseño, Arte y de la Maestría en Gestión Cultural.

- Inclusión de la oferta de las rutas conventuales en los portales electrónicas de la SECTUR del Edo. de Puebla y de la SECTUR del H. Ayuntamiento de Tehuacán, del INBA, del INAH y otras dependencias y organizaciones, tanto públicas como privadas, relacionadas con el sector turístico y/o cultural (hoteles, restaurantes, agencias de viaje, universidades, etc.).
- Posible creación de una aplicación para teléfonos móviles y tabletas electrónicas
- Buscar que se incluyan las rutas en aplicaciones de sitios turísticos del Edo. de Puebla, Oaxaca, Veracruz y Distrito Federal.

**Radio:**

- Buscar espacios en programas de turismo y/o cultura donde promocionar y dar a conocer la oferta.

**Experienciales/Vivenciales:**

- Promoción y realización de un viaje inaugural que tendrá como invitados a representantes de organizaciones relacionadas con el sector turismo, mediante cartas y visitas personales donde se expondrá el proyecto de las rutas.

**Otros:**

- Promoción mediante lapiceros y otros *souvenirs* con publicidad impresa, los cuales se ofertarán en hoteles, agencias de viajes, central de autobuses, aeropuertos e incluso otros destinos turísticos relacionados con las rutas.

## **6. Financiamiento**

Se examinarán y analizarán en principio los presupuestos disponibles para fomentar el turismo cultural en programas gubernamentales estatales y nacionales. Además, se buscarán recursos derivados de aportaciones, donaciones y patrocinios de organizaciones, fundaciones (públicas o privadas), relacionadas o no con el sector turismo, que puedan tener algún interés o disposición por el fomento de la cultura y que estén dispuestos a apoyarlo económicamente.

## **7. Presupuesto**

Después del examen de las opciones de financiamiento disponible, se elaborará el correspondiente presupuesto de ingresos y egresos y su posterior control, tanto en la fase de lanzamiento, como en la requerida para la permanencia de la oferta a mediano y largo plazo.

Estos gastos incluirán los costos operativos del viaje (comida, transporte, etc.), así como los de los servicios ofrecidos y servirán para la determinación adecuada del precio de la oferta turística.

## **8. Plan de Contingencias.**

Se incluirán acciones a realizar en caso de que se produzcan desviaciones de los objetivos propuestos. En este sentido, es necesario estar preparados para imprevistos como la reducción de presupuestos gubernamentales, el aumento de de



precio de los productos o servicios por parte de los proveedores, huelgas de transporte, ruptura de acuerdos con organismos cooperadores o proveedores, etc.

## **9. Acciones desarrolladas por la Fundación**

Hasta mediados de 2015, las principales acciones realizadas para el lanzamiento de las rutas de los conventos han sido:

- Presentación del proyecto ante representantes de la SECTUR Puebla y Tehuacán, así como al director de la asociación "*Ven y Queda Teh*".
- Visita al sitio con representantes de la SECTUR de Tehuacán, para tomar datos que permitan obtener el aval de la SECTUR del Edo. de Puebla
- Pláticas con el director del Museo del Agua, a fin de incluir este espacio como parte de la oferta alternativa de la ruta.
- Pláticas con los diferentes actores sociales involucrados en las poblaciones incluidas en las rutas, con objeto de conocer sus necesidades y de incluir este espacio como parte de la oferta alternativa de la ruta.
- Viaje a Cuautinchán a modo de prueba piloto en marzo de 2015.
- Compromiso por parte de la asociación "*Ven y QuedaTeh*", para la edición de mil trípticos financiados por ésta.

## **CAPITULO III. RECOMENDACIONES**

### **3.1. ¿Qué se recomienda para desarrollar el caso?**

Se recomienda dedicar una gran parte del esfuerzo de planificación a la obtención de datos duros y fidedignos sobre la oferta y la demanda, a la investigación del mercado y a la elaboración del plan de mercadotecnia, ya que de éste se desprenderán los objetivos estratégicos y las estrategias de gestión, comunicación, promoción, publicidad y selección de medios que aseguren el éxito del producto cultural.

Este caso se recomienda como tema de análisis y discusión para otros estudiantes o investigadores, ya que involucra prácticamente todos los factores implicados en el proceso de gestión y permite ilustrar, en un marco de realidad, los obstáculos y retos auténticos a los que se enfrenta el gestor cultural ante una problemática determinada.

En cuanto al planteamiento de alternativas de solución, este caso también resulta útil ya que la problemática y potencialidades detectadas en su diagnóstico permiten plantear una amplia gama de propuestas alternativas que, como en cualquier caso práctico, no son correctas o incorrectas, sino que son útiles en cuanto a que abren paso al debate, a la discusión y a la profundización de conceptos, temas, métodos y técnicas relacionadas con el ejercicio de la gestión de la cultura.

La intención de utilizar este trabajo como caso de estudio es que, a través de su examen, la propuesta se convierte en vehículo y herramienta para llevar al aula una problemática real que permite a los alumnos examinar la situación planteada y

desarrollar, mediante la discusión que se genera, conocimientos, habilidades, actitudes y valores que serán fundamentales en el futuro para el ejercicio de su profesión.

Al tratarse de un ejemplo real y actual, a través del método de casos, se pueden recrear sus condiciones específicas en el aula (situación, problemática, potencial, retos) y a través de una técnica grupal que fomenta la participación del alumno, desarrollar su sentido crítico y prepararlo para la toma de decisiones, la defensa de argumentos y el contraste de opiniones con los demás integrantes del grupo.

No se trata de encontrar soluciones correctas o incorrectas sino de encontrar mejores soluciones mediante la aplicación de un método inductivo (que parte de una situación particular para extraer principios generales) que acercará al estudiante a la vida profesional.

### **3.2 Recomendaciones para la discusión del caso.**

Se recomienda centrar la discusión del caso en aspectos como la compleja y delicada relación entre el gestor cultural y los distintos públicos involucrados, como punto central para el buen desenlace de la planificación e implementación del producto cultural.

El tratamiento de temas relativos al concepto de turismo, gestión y mercadotecnia cultural son fundamentales para crear el marco teórico adecuado que permita al estudiante entender el papel, la misión y sentido de la gestión cultural en el contexto actual de México y el mundo.

El estudio de métodos y técnicas para formación de públicos, segmentación del mercado, estrategias de comunicación y selección de medios y mercadotecnia cultural, deben también ser incluidos en la discusión para que, a través de su reflexión, se logren destacar los aspectos clave de la planeación estratégica del producto cultural.

Se recomienda también discutir sobre diferentes problemas que se presentan en la práctica de la gestión cultural como son:

La compleja relación con los diferentes grupos de interés debidos en gran parte a su distinto grado de involucramiento.

Los aspectos éticos asociados a la práctica de la gestión de la cultura y del turismo.

Los retos que enfrenta la profesión de cara a la globalización y

Las oportunidades que representa para el sector turístico-cultural el creciente desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Es importante además ahondar en el papel fundamental que juega el guía de turismo como punto de contacto entre la organización (empresa, organismo público, destino, etc.) y el huésped o consumidor final (turista nacional o extranjero). Su papel constituye un punto crítico desde el punto de vista del Marketing, puesto que su desempeño será determinante en el nivel de satisfacción del visitante con respecto a la experiencia, a la empresa y al destino.

En el caso de una ruta como las planteadas en el presente caso de estudio, su rol es aún más trascendente, puesto que convive permanentemente con los turistas durante toda la duración del recorrido y tiene además que solucionar situaciones

problemáticas imprevistas o hacer ajustes durante el mismo ante circunstancias inesperadas (médicas, de transporte, clima, etc.).

Por lo anterior, guía como promotor y su capacitación puede y debe ser también un punto para la reflexión.

Se descartarían de la discusión del caso los aspectos o temas relacionados por con la elaboración del presupuesto o los problemas relativos a las legislaciones y normativas gubernamentales (políticas culturales), no por restarles importancia, sino para enfatizar los conceptos centrales del quehacer del gestor cultural (definición, planificación y alcances del turismo y la gestión cultural).

También se dejarían de lado los temas relativos a la aplicación de métodos estadísticos para la elaboración de algunos puntos del plan de mercadotecnia (y que en este trabajo se han supuesto con base en la experiencia e información propia y aportada por grupos del sector), dado que no existen datos oficiales específicos de los destinos locales incluidos en las rutas.

Este punto (que se menciona en la sección de conclusiones y recomendaciones del presente trabajo), es vital, pues es urgente promover la realización de estudios estadísticos que permitan obtener información detallada sobre el mercado del turismo en México (a todos los niveles) y sus preferencias, con el fin de poder aprovechar y capitalizar adecuadamente los recursos culturales existentes.

### **3.3. Bibliografía sugerida para este caso**

Artigas, (2010) actualiza el conocimiento y aporta datos relevantes a acerca de la arquitectura de la Nueva España en el siglo XVI .

Bringas, (2010) en su *Historia de Tehuacán. De tiempos prehispánicos a la modernidad*, presenta una descripción general de la historia de Tehuacán

Carrasco, (2001) Da un panorama general de la enorme riqueza del Valle de Tehuacán-Cuicatlán.

Coloma, (2012) hace una revisión teórica sobre la cultura, la gestión y las políticas culturales.

Fomento Cultural Banamex, en *El paisaje religioso de México*, (1975) condensa datos importantes acerca de los conventos novohispanos del siglo XVI.

Kubler, (1983) muestra la gestión cultural, técnica y espiritual que significó el proceso de civilización de la conquista de México y el modo en que las instituciones y formas europeas cobran una expresión americana.

Ortiz, (1994) devela las riquezas y características de los conventos de la Alta Mixteca.

Martínez de Sobral y Campa, (2007) describen el legado arquitectónico heredado por los franciscanos del siglo XVI en la región poblana.

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. AECID, es una plataforma que divulga materiales sobre la acción cultural como factor de desarrollo.

Sempere, (2009) Refleja algunas de las aportaciones realizadas en el proceso de creación e implementación de Centros y Unidades de Formación en Gestión Cultural de Iberoamérica.

*Cultural tourism: global and local perspectives.* de Greg Richards, presenta (organizados en cuatro grandes bloques), los temas tratados por el Grupo de investigación en turismo cultural de la Association for Tourism and Leisure Education (ATLAS). En primer lugar se recogen las tensiones resultantes de la globalización. La segunda parte se centra en la demanda de turismo cultural, examinando las motivaciones y el comportamiento de los turistas en distintos destinos. La tercera sección presenta las relaciones entre los turistas, los residentes y la cultura local. Finalmente se examina la forma en que los acontecimientos culturales pueden contribuir al desarrollo de este tipo de turismo

(Santana, 2010) en *Turismo Cultural, Culturas Turísticas.* nos acerca al tema de la relación intrínseca entre público y cultura, entre cultura y turismo.

Barretto, M. (2007) en su texto *Turismo y cultura: relaciones, contradicciones y expectativas* reflexiona sobre los diversos puntos de contacto que hay entre turismo y cultura y se analiza la influencia del turismo en las culturas receptoras, las relaciones entre visitantes y visitados y diversos aspectos concernientes al patrimonio.

Quero, J.M.

Leal, A y Quero, M. J. (2011). en su *Manual de marketing y comunicación cultural*, nos llevan paso a paso en la realización un plan de mercadotecnia cultural exitoso haciendo énfasis en el papel primordial de la comunicación en el trabajo de gestión y relación con los actores involucrados en el turismo cultural.

## **CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

*"Esparcidos como las cuentas de un rosario e incrustados en el paisaje del valle, se encuentran los majestuosos conventos. Mudos testigos de piedra, espectadores silenciosos que con sus cruces, relieves, arcos y altares, esperan paciente e impasiblemente a ser descubiertos".*

### **4.1. Conclusiones generales del proyecto.**

Se nos ha instruido durante estos más de dos años de curso, el cómo abordar un problema social desde el punto de vista de la gestión cultural (contemplando sus dimensiones económicas, geográficas, culturales, históricas, etnológicas, etc.), para contribuir en su solución a través de la propuesta de un producto específico.

Por ello, para estas conclusiones me he permitido elaborar una especie de guía que me permita, aunque de manera muy general, abordar algunos conceptos relacionados con el tema de la gestión de la cultura, e incluir algunas reflexiones a modo de conclusión sobre la propuesta de las rutas turísticas denominadas "Conventos, frailes y otras madres".

Durante el curso profundizamos en diversos temas, pero siempre hubo un aspecto común a todas las materias en cuanto a lo que se refiere a la gestión cultural y que

considero que es el objetivo que debe prevalecer en la propuesta: **la mejora de la calidad de vida de los habitantes menos favorecidos a través de la realización de un proyecto de gestión cultural (sustentado por un trabajo de investigación metodológica), capaz de valorar y promover el patrimonio tangible e intangible de la región, de generar actividad económica y de dotar de sentido el contexto espacial, humano y social en que se encuentra.**

Este trabajo ha tenido un gran significado para mí en el plano profesional, principalmente porque me ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos durante el curso a un producto cultural concreto y específico y a desarrollarlo de una manera mucho más estructurada, consciente y profesional.

También me ha permitido enfrentarme con más y mejores recursos a las dificultades encontradas en el camino y a contar con mejores herramientas para tomar las decisiones necesarias para realizar una mejor planificación e implementación de la propuesta.

En un sentido personal, el desarrollo de este estudio de caso también ha tenido repercusiones importantes para mí, sobre todo en lo que se refiere al desarrollo de habilidades (de gestión, de comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, creatividad, etc.) y de actitudes y valores como la tolerancia, la participación y el respeto a otras opiniones, que son útiles en todos los aspectos de la vida.

En una primera aproximación a la problemática detectada, se puede concluir de lo asimilado en el curso, que **únicamente con la participación coordinada de todos los actores y grupos de interés involucrados con el tema, y con una relación basada en la cooperación y acción conjunta entre ellos** se podrá realizar una propuesta cultural pertinente y adecuada que derive en un trabajo relevante, cuyo resultado se traduzca en beneficios para la zona y para la comunidad, y que le otorgue un carácter de identidad, rentabilidad, sustentabilidad y permanencia.

Como segundo punto, el conocimiento de la teoría de las centralidades me hizo ver desde otra perspectiva el motivo por el cual las comunidades involucradas en las rutas propuestas se encuentran en tal alto grado de vulnerabilidad y aislamiento, y el comprender que, además del producto turístico (que puede ayudar a hacerlas "visibles" y potencialmente mejorables social y económicamente), es necesario atacar también el problema de fondo que es su falta de accesibilidad y de movilidad.

Aunque es poco factible que se pueda intervenir a favor de las poblaciones en éstos rubros (ya que la falta de comunicaciones viales y señalización adecuadas dependen de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte), a través de la propuesta sí es posible generar una mejor movilidad dentro y entre ellas planificando cuidadosamente el itinerario (orden y tiempo de los recorridos).

En cuanto a la señalización, se buscará, a través de las dependencias correspondientes (INAH e INBA), que al menos los conventos estén señalizados adecuadamente como un principio de difusión a nivel de camino carretero, vial y de sitio.

Posteriormente, el acercarme a los diferentes temas, definiciones y conceptos relativos al turismo cultural permitió definir el tipo de producto turístico-cultural

más adecuado considerando las limitaciones y posibilidades del entorno derivadas del diagnóstico.

Así, de entre los diversos tipos de oferta turística, se eligió la ruta cultural, pues es una opción que permite integrar en un sólo producto varios elementos que, individualmente, no alcanzarían interés suficiente o que encontrarían mayores dificultades de promoción y/o comercialización si se manejaran de manera independiente, generando un producto final de mayor valor que la suma de sus partes y aumentando así los beneficios económicos y sociales de las comunidades involucradas.

En resumen, con esta propuesta se busca transformar el patrimonio cultural en producto turístico, difundiendo su existencia, acentuando su imagen y atractivo, facilitando su consumo y potencializando sus riquezas circundantes, cuidando de no sobrecargar el sitio en que se encuentra.

Una vez definido el producto turístico, se realizó el análisis mercadológico de la oferta y la demanda, lo que permitió segmentar los públicos, definir los objetivos y establecer la metodología para lograrlos (comunicación, promoción y publicidad, selección de medios, presupuesto, etc.)

Con relación a este punto, considero que la aplicación al caso de los conocimientos sobre mercadotecnia cultural (que como pudimos ver en éste ámbito tiene características particulares), son uno de los puntos que más impacto han tenido en mi formación y que seguramente me serán de más utilidad en la práctica profesional, ya que, una vez realizado el análisis de la oferta y la demanda, la definición de los objetivos y los métodos para lograrlos son mucho más fáciles y, algo que antes hacía de manera intuitiva, ahora puedo realizarlo utilizando herramientas técnicas y metodológicas que aumentarán las posibilidades de éxito del producto.

Como síntesis de este tema, el acercamiento al enfoque mercadológico de la cultura me ayudó a entender que gestionar un producto implica gestionar múltiples decisiones (propias y ajenas), y que, como gestores culturales, estamos inmersos en un entramado de actuaciones y relaciones de gran complejidad que debemos ir combinando adecuadamente hasta conseguir un producto adaptado a los requerimientos del público objetivo.

También a manera de reflexión, considero que como gestores culturales es fundamental entender que el producto que "vendemos" no es un viaje, ni un recorrido, ni un espectáculo, ni una visita. Ofrecemos **experiencias** que deben estar diseñadas de tal forma que involucren a los visitantes (entendidos como huéspedes), de modo que sientan afinidad con el destino y con cada uno de sus componentes y lo asuman como propio para que lo valoren, lo difundan y se relacionen de manera permanente con él.

Se trata de convertirlos en agentes activos y dinámicos que intercambien valores con el patrimonio y generen relaciones con los anfitriones del lugar de referencia (dejando de ser simples espectadores pasivos), entablando una interacción donde se llevarán y dejarán algo de sí mismos y de su cultura en el sitio y en las personas. Cuanto más se consiga este objetivo, más sentido social tendrá la propuesta y más gente la podrá disfrutar y resultar beneficiada de ella.

Otra reflexión que quisiera añadir a estas conclusiones es la imperiosa necesidad, por un lado de conseguir el reconocimiento de la profesión por parte de los demandantes potenciales de gestores culturales (autoridades, organizaciones, empresarios, universidades, etc.), y por otra la urgencia de profesionalizar el sector turístico en todos sus niveles, capacitando y entrenando a todos los anfitriones que participan directamente en el proceso (hoteleros, comerciantes, meseros, artesanos, artistas, etc.), a fin de relacionar adecuadamente a los turistas con las comunidades receptoras, haciendo énfasis especial en el papel trascendente del guía (local y de ruta) como punto de contacto entre el patrimonio cultural y el visitante.

Adicionalmente, podemos deducir, a raíz de la elaboración de este estudio de caso, que el patrimonio cultural puede y debe ser una ventana de influencia en la sociedad y propiciar en las personas conductas y valores morales expuestos en las manifestaciones culturales (relativas al sentido de conciencia, de apropiación y respeto), generando de una moral conjunta.

Por último, la elaboración de este trabajo me ha motivado a interesarme y adentrarme en áreas relacionadas con la gestión de la cultura que antes no había considerado relevantes o que me eran desconocidas, lo que me permitirá seguirme preparando para lograr un mejor y más trascendente ejercicio en el ámbito turístico-cultural, en beneficio de la sociedad y del país.

En síntesis, me gustaría pensar que en esta propuesta prevalece el enfoque humano y la intención de mejorar la calidad de vida de las personas a través de la revalorización, difusión y manejo adecuado de la cultura; que ésta es una opción viable que promueve, tanto la actividad como la reflexión, que participa de la vida y del espíritu de la zona, que resalta sus cualidades naturales, históricas y culturales, que invitará al visitante a adentrarse a otras experiencias y a dirigir sus pasos hacia estos lugares menos conocidos, generando conciencia en que el patrimonio debe ser para todos y por tanto, responsabilidad de todos.

La cultura es una herencia y un derecho fundamental del ser humano, y por tanto debemos entenderlo, promoverlo y respetarlo como un recurso que hemos de convertir en valor.

*"Sólo se conserva lo que se valora, y sólo se valora lo que se conoce"*

## **4.2. Aportaciones relevantes**

El acercamiento a la cultura debe ser un recurso didáctico de primordial importancia. Por tanto, esta propuesta es relevante en tanto que busca convertirse en una base de datos activa, en un laboratorio permanente y en una plataforma de oportunidad para la zona, creando experiencias versátiles y dinámicas (para huéspedes y anfitriones) que logren dar solución a los problemas detectados y que puedan responder a las necesidades del entorno actual de una manera abiertamente educativa.

Por lo anterior, su potencial como caso de estudio para otros estudiantes e investigadores del ámbito de la cultura, el turismo y las artes es muy grande, ya que expone una situación real donde pueden distinguirse los problemas y

posibilidades que presenta, las actuaciones de gestión necesarias para su implementación y las alternativas de solución que pueden ser aplicadas como solución (traducidas en un modelo de gestión).

Una propuesta es eso, brindar una opción al interesado para que pueda aplicar lo que aquí se ha planteado, o para que pueda valorar lo que le resulte valioso y complementarlo con otras ideas.

Este trabajo supone contribuciones importantes para avanzar en el conocimiento de las relaciones intrínsecas entre el patrimonio cultural (en todas sus dimensiones) y las personas que lo viven de manera temporal o permanente.

Así, desde el punto de vista social, la propuesta contribuye a formar lazos entre los diferentes actores de la comunidad reforzando su identidad y favoreciendo el conocimiento y la preservación de la cultura.

Se busca mantener de forma perdurable la coexistencia entre las poblaciones locales y su cultura a través del planteamiento de un uso alternativo del patrimonio que permita difundirlo y explotarlo de manera adecuada, generando valor y beneficios para sus habitantes y promoviendo una evolución positiva del entorno.

El abordar un planteamiento metodológico y estratégico del caso que reconozca y potencialice la riqueza, cualidades y valores del patrimonio cultural de la zona, es otro punto a favor de esta propuesta.

Se asume que este patrimonio debe conservar su valor colectivo y a la vez ser capaz de adaptarse a los cambios que los nuevos momentos y la comunidad requieren, aprovechando las oportunidades que brindan los nuevos instrumentos tecnológicos (información y herramientas digitales de toda índole), así como legislativos (normativas y convenios nacionales e internacionales, etc.) en el marco de la globalización.

En este sentido, la propuesta de las rutas supone una contribución al hacer hincapié en falta de información estadística detallada (tanto en lo relativo al inventario del patrimonio cultural en México como en lo concerniente a datos específicos sobre mercado de consumo del sector turístico a nivel local y regional) y en la necesidad de la creación y ampliación de bases de datos que permitan al gestor contar con la información apropiada para diseñar productos culturales trascendentes.

En la propuesta, y también como aportación, trata de verse reflejado el principio de que la gestión de la cultura puede y debe aportar su experiencia y sumarse a una filosofía que sirva de inspiración para el reconocimiento y recuperación del valor patrimonial que supone toda manifestación cultural, en aras del progreso local y de un mundo más justo y equitativo.

La propuesta debe crear experiencias concretas, que expresen claramente la identidad y la singularidad de cada lugar, haciéndolo comprensible a los usuarios.

Este caso de estudio representa una alternativa de solución, un instrumento importante para la difusión y puesta en valor de un patrimonio actualmente aislado y fragmentado en gran parte por la aplicación del modelo capitalista de "desarrollo, progreso y modernización" que ha condenado a sus habitantes a la marginación.

Por tanto, se pretende con esta propuesta ayudar a disminuir la migración en las comunidades a través de la generación de empleo derivada de una actividad



turística diseñada bajo las premisas del desarrollo regional, donde, a través del producto cultural ofrecido, se generen actividades sostenibles a corto, mediano y largo plazo.

La propuesta de las rutas conventuales plasmada en este trabajo se enmarca en la realidad de un mundo cambiante y globalizado que requiere de enfoques apropiados. Es importante, pues supone intervenciones y adecuaciones eficaces, con carácter de sustentabilidad, de responsabilidad y de significado, donde la gestión cultural trabaja como aglutinadora, reguladora y ordenadora del patrimonio, creando "puentes" que conecten, constructiva y críticamente, al ser humano con la cultura en la que se integra y se ve reflejado.

**Por último, la propuesta puede ser relevante como generadora de conciencia en los usuarios acerca de los valores culturales de la región, y servir como motor de transformación y desarrollo para esos espacios hasta ahora excluidos.**

Esta concientización, que se logra a través del recorrido de las rutas y de la vivencia de las diferentes experiencias que incorpora, implica también una educación de la percepción; supone enseñar a usuarios y a visitantes a "leer" adecuadamente el escenario que los rodea, a entenderlo y a entablar un diálogo respetuoso y productivo con él. Un diálogo entre el hombre y la cultura en perpetua transformación y crecimiento, entre el pasado y el presente, entre lo permanente y lo efímero, entre lo tangible y lo intangible.

La apuesta por forjar este nuevo diálogo es el desafío, el compromiso, la responsabilidad y el motivo último de este proyecto.

## GLOSARIO

Se incluye el presente glosario con el fin de ayudar a comprender más claramente la terminología relacionada con el ámbito cultural utilizada en esta trabajo. Todos los términos y acepciones están extraídos del libro “Glosario crítico de gestión cultural” de Pedro A. Vives (2007).

**Actividades de tiempo libre:** Aquellas acciones que cualquier persona puede desarrollar voluntariamente para descansar, relajarse, divertirse, entretenerse, formarse, desarrollar su capacidad creadora, practicar deportes, disfrutar del arte, museos, cine, teatro, realizar excursiones o elaborar manualidades, artesanías. Estas actividades suponen tener y poder disfrutar libremente de tiempo propio.

**Actividad Cultural:** Propuestas ofrecidas al público para ponerlo en contacto con los espacios de divulgación y difusión de actos y acciones culturales, o con el patrimonio arquitectónico, histórico, intelectual y artístico.

**Administración cultural:** Puede acotarse como “la infraestructura de ejecución” de la política cultural. En teoría, cabe referirse tanto a organizaciones privadas, como a organizaciones culturales públicas.

**Agente cultural:** Componen un conjunto funcional del sector (un campo cultural), que bien puede asociarse a la suma de individuos y grupos específicamente involucrados en la creación, conservación, gestión, etc. de la cultura.

**Agentes:** En Gestión Cultural es la denominación genérica de los sujetos que intervienen en los procesos de acción social y cultural como promotores, dinamizadores, administradores, etc.

**Alianzas:** Relaciones de colaboración o cooperación con otros organismos u organizaciones, tanto públicas como privadas, cuyo fin es producir un bien mutuo y que repercuta en crear valor añadido para el cliente.

**Aprendizaje:** La adquisición y comprensión de información que puede conducir a la mejora o al cambio. Ejemplos de actividades de aprendizaje grupales son el benchmarking (comparaciones), las evaluaciones y/o auditorías internas y externas.

**Artesanías:** Bienes y artículos elaborados de manera individual mediante el uso de herramientas o máquinas relativamente simples, muy relacionadas con el contexto, la comunidad y los procesos históricos en el que se desarrollan. Algunas prácticas asociadas son la alfarería, ebanistería, cestería, macramé, marroquinería, orfebrería y tapicería.

**Benchmarking o Evaluación Comparativa:** Proceso continuo y sistemático en el que se comparan los productos, servicios o procesos de la organización con los de otras reconocidas como líderes, a fin de analizar las diferencias, definir los planes necesarios para lograr el nivel de excelencia y adoptar las mejores prácticas.

**Bien cultural:** Se define por su utilidad pública, tanto por su contenido simbólico que interesa a la memoria, a la identidad individual y colectiva.

**Bienes y servicios culturales:** Producciones culturales diferentes, ya que mientras los primeros son duraderos (permanecen en el tiempo) y posibilitan su adquisición como propiedad por quien los consume, los segundos sólo pueden apropiarse en su

momento de ejecución (no permanecen en el tiempo) y, en consecuencia, no pueden ser propiedad de quien los consume. Entre los bienes se encuentran, por ejemplo, los libros, los periódicos, la radio y la música grabada. Como servicios culturales están el teatro, la asistencia a cine o un taller de artes plásticas. En algunos países la palabra bien cultural se asocia sólo al patrimonio mueble e inmueble.

**Cadena de Valor:** Valor que generan las actividades y procesos al producto, servicio o a cualquier grupo de interés.

**Calidad:** Conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisfacen las necesidades establecidas del cliente.

**Clientes:** Personas que demandan los productos o servicios de una organización. Es el más próximo destinatario de los servicios o productos que ofrece una Unidad Administrativa. Se puede utilizar el término "usuarios" o "públicos" en su lugar ya que son más utilizado en el ámbito de la gestión cultural. **Colaboradores:** Personas o entidades con los que la organización tiene acuerdos y colaboran con ella para la consecución de sus fines, mediante la aportación de recursos, productos o servicios.

**Consumidor:** Toda persona que consume un bien considerado como un elemento potencial de satisfacción de sus necesidades y deseos. En gestión cultural, por extensión, es un usuario/a.

**Consumo cultural:** Disfrute – placentero o utilitario – de cualquier expresión del conocimiento situado en la perspectiva económica del sector. En una segunda acepción, la más utilizada, es el conjunto de gastos realizados por los individuos en relación a los bienes, servicios y productos culturales.

**Cooperación cultural:** Estrategia de consolidación y expansión del tejido cultural, de la estructura incluso; la estrategia destinada a modernizar y mejorar la gestión y el trabajo culturales, entendiendo que éstos son manifestaciones vivas del tejido mismo y que se encuentran íntimamente ligados al crecimiento concreto de la cultura y al desarrollo de sus agentes en el contexto social.

**Costumbre:** Manera común de comportarse un grupo humano, conforme a las prácticas aceptadas y enseñadas, transmitidas por mecanismos no formales.

**Creación:** Acto de invención constituido por el efecto de aparición de un objeto o de un bien nuevo de naturaleza artística en uno de los dominios de la vida cultural

**Creatividad:** La generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.

**Cultura:** Conocimiento en el tiempo y en el espacio, y así articulado resultan la memoria (conocimiento en el tiempo), la identidad (conocimiento en el espacio) y el fenómeno concreto (manifestación del conocimiento en el tiempo y en el espacio). Conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos. Comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones

y

creencias.

**Demanda Cultural:** Expresión de necesidades en bienes, equipamientos y servicios culturales definidos en cantidad y valor.

**Democratización de la Cultura:** Corriente que aboga por la extensión a toda la población del patrimonio cultural del que, supuestamente, tan sólo disfrutaban unos pocos.

**Divulgación:** Hacer accesible la obra al público por cualquier medio o procedimiento.

**Espacios culturales:** Construcciones físicas o espacios naturales que tienen como principal objetivo servir de escenario para el desarrollo de múltiples actividades y prácticas culturales, facilitando el acceso a diversos bienes y servicios culturales por parte de la población en general. Algunos de ellos son las bibliotecas, las casas de la cultura, los museos, las galerías de arte y salas de exposición, centros históricos.

**Gestión cultural:** Principal vector de exigencia operativa para concretar la cultura, el conocimiento en última instancia. Tiene otros dos vectores adyacentes que son el trabajo cultural y la divulgación.

**Grupos de Interés (Stakeholders):** Se refiere a las personas, organizaciones, administraciones u otras unidades de la propia administración que tienen un interés económico o de otro tipo en las actividades y en el rendimiento del servicio cultural. Los grupos de interés incluyen clientes, otras unidades o administraciones públicas, proveedores, colaboradores y asociados, personal y sociedad en general.

**Industria cultural:** Área de estrategia que permite enfocar un sistema de correspondencias del trabajo cultural con la obra concreta, organizándolas conforme a las leyes y hábitos del mercado.

**Infraestructura cultural:** Conjunto de elementos físicos y servicios funcionales necesarios para hacer posible en lo concreto el sector cultural y la cultura misma.

**Interculturalidad:** Coexistencia y convivencia de diferentes “culturas” en un espacio o ámbito común. Frente a la multiculturalidad (coexistencia pero sin interrelación), se usa con un sentido positivo de interactividad entre acervos, identidades, memoria y visiones del mundo de los distintos colectivos que mantienen sus respectivas “culturas”.

**Manifestaciones del patrimonio cultural inmaterial:** Prácticas, usos, representaciones, expresiones, conocimientos, técnicas y espacios culturales que las comunidades y los grupos reconocen como parte integrante de su identidad y memoria colectiva. Se trata, en consecuencia, de un conjunto dinámico y complejo de procesos sociales, prácticas, valores y bienes que la sociedad recrea, enriquece y transmite como parte de su identidad.

**Objetivo estratégico:** Se trata de un mensaje de tipo cualitativo que describe cual es la situación a la que se aspira.

**Objetivos:** Fines o metas cuantificables que la organización se propone alcanzar con una estrategia determinada.

**Objetos de interés cultural:** Bienes muebles e inmuebles producto de la creación humana, tales como documentos, fotografías, pinturas, esculturas, textiles, mobiliario, material arqueológico, objetos etnográficos, etc.

**Obra:** Se define como un objeto o documento artístico o investigativo ya terminado.

**Obras patrimoniales:** Bienes producto de la creación humana., tales como libros,

documentos, material hemerográfico, fotografías, pinturas, esculturas, textiles, mobiliario, etc. Oficina Nacional Competente: Órgano administrativo encargado de la protección y aplicación del Derecho de Autor y Derechos Conexos. **Ocio pasivo:** Conjunto de actividades voluntarias en cuyo desarrollo se invierte poca energía sean estas mentales o físicas, como pensar o estar sentado sin hacer nada.

**Patrimonio Cultural Inmaterial:** Está constituido por los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas —junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes— que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconocen como parte integrante de su patrimonio cultural.

**Patrimonio:** Conjunto de bienes, materiales (muebles e inmuebles) e Inmateriales (instrumentales, éticos, comunicativos y organizativos) que, en continua interacción, constituyen el acervo, el activo, a través del cual, o en su seno (Patrimonio natural), un pueblo participa en el devenir de la Humanidad. Conjunto de bienes a los que reconocemos valor histórico, y en función de éste podemos atribuirle además otros valores o funciones relativos a la conciencia de identidad colectiva, a la conformación de simbologías y aprendizajes sobre los que se sustenta el conocimiento.

**Plan de marketing:** Instrumento estratégico que tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Para ello, define y prioriza puntos fuertes y débiles de la organización, identifica los factores de éxito sobre los que debe centrarse, describe las características de los/las clientes y los segmenta, analiza el comportamiento del mercado, y marca las líneas de acción.

**Plan estratégico:** Documento que recoge la estrategia de la organización, es decir, el modo en el que implanta su misión, y visión, basándose en las necesidades de los grupos de interés, y con el apoyo de las políticas, planes, objetivos y procesos relevantes.

**Planificación estratégica:** Consiste en la fijación de objetivos a mediano y largo plazo, con su correspondiente asignación de recursos y diseño de sistemas de decisión y control que permitan la consecución de aquellos, una vez alcanzados los objetivos a corto plazo.

**Política cultural:** Enfoque del sector basado en sus análisis global, articulado en un proyecto comprensivo de la cultura en su dimensión universal y dirigido a hacer efectiva la libertad del individuo, de cada ciudadano, de acceder o no al conocimiento. Puede sintetizarse afirmando que se trata del enfoque estratégico del conocimiento en el espacio público.

**Preferencias de consumo cultural:** Géneros o tipologías de bienes y servicios culturales que se consumen (cuáles) y las frecuencias en las esto se realiza.

**Proceso de planificación:** Se orienta a la formulación de los planes territoriales de cultura y del Plan Nacional de Cultura y su integración a los planes de desarrollo.

**Proceso:** Hace parte de un tipo de actividad que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con ubicación definida. El proceso indica la acción que se va a realizar en relación con el tipo de actividad.

**Procesos:** Conjunto de acciones que enriquecen, potencian, preservan o

transforman lo cultural, observando en estos criterios: equidad, democracia, participación y pluralidad.

**Programación cultural:** En la gestión es la ordenación estratégica de las actuaciones con vistas a cumplir los objetivos, necesidades y aun compromisos propios de una política, una administración o una institución de la cultura.

**Promoción cultural:** Estrategia de sostenimiento, difusión y acrecentamiento de los resultados históricos culturales.

**Proveedores:** Quienes suministran bienes y servicios. Pueden ser externos o internos.

**Proyecto:** Se define como una propuesta de trabajo de producción o investigación artística o cultural que se encuentra en proceso o por desarrollar.

**Recursos culturales:** Conjunto o grupo de medios básicamente humanos, infraestructurales y programáticos con que una administración cultural afronta su gestión en el territorio que le corresponde.

**Publicaciones:** Medios o canales de información y comunicación para circular entre un grupo de personas o público ideas, historias o experiencias que se estructuran y expresan a través de palabras e imágenes. En esta categoría se encuentran los libros, las revistas y los periódicos en formato físico o digital.

**Público:** Conjunto de personas que es susceptible de asistir a una actividad cultural (público objetivo) o que realmente asiste a la misma (público real).

**Recursos culturales:** Conjunto de medios básicamente humanos, infraestructurales y programáticos con que una administración cultural afronta su gestión en el territorio que le corresponde.

**Recursos:** Conjunto de medios necesarios que hacen posible la transformación de unas materias primas en productos terminados, o de unas ideas y conocimientos en la prestación de servicios (este segundo es el modelo más habitual en cultura). Los recursos abarcan los materiales, equipos, instalaciones, conocimientos, información, tecnología y recursos económicos, pero no los recursos humanos (personas).

**Satisfacción del cliente:** Está relacionado positivamente con la calidad percibida (a mayor calidad percibida, mayor satisfacción), y con la diferencia entre la calidad percibida y las expectativas previas a la recepción del servicio o producto.

**Sector cultural:** Cada conjunto fenomenológico concreto de la cultura en su manifestación histórica, caracterizada por la especificidad de su resultado, de la infraestructura que exige y del trabajo puntual que lo hace posible. Cada una de las manifestaciones fenomenológicas que componen cada sector cultural, especialmente si tratamos de aludir a sus características socio-laborales, técnicas e infraestructurales, se denominan segmento cultural.

**Trabajo cultural:** Objetivación de las funciones y destrezas necesarias para la materialización del tejido cultural o concreción de la creatividad colectiva.

**Usuario:** En los servicios públicos se ha utilizado tradicionalmente el concepto de usuario en referencia a la persona que utiliza dichos servicios.

## ANEXOS

### Referencia de figuras

Figura 1. Organigrama de la Dirección de Turismo del H. Ayuntamiento de Tehuacán, Puebla

Fuente: <http://www.tehuacan.com.mx/informacion/>

Figura 2. Organigrama de la Asociación “Ven y QuedaTeh”

Fuente: Asociación “Ven y QuedaTeh”

Fig. 3. Localización de algunos de los principales conventos del s. XVI por órdenes religiosas

Fuente: Fondo cultural BANAMEX (1975). *El paisaje religioso de México: los conventos del siglo XVI.* Litógrafos Unidos, S.A.: México

Figura 4. Localización de algunos conventos franciscanos del s. XVI

Fuente: Duverger, Christian (2002). Agua y Fuego: *Arte sacro indígena de México en el s. XVI*, Ed. Océano: México.

Figura 5. Localización de algunos conventos dominicos del s. XVI

Fuente: Duverger, Christian (2002). Agua y Fuego: *Arte sacro indígena de México en el s. XVI*, Ed. Océano: México.

Figura 6: Mapa de ubicación de Puebla y del Municipio de Tehuacán

Fuente: <http://claudiaolmosgomez.blogspot.mx/2013/05/la-ciudad-de-tehuacan-vista-de-tehuacan.html>

Figura 7: Mapa del Valle de Tehuacán

Fuente:

Figura 8. Imagen del convento de San Francisco Tepeaca, Puebla

Fuente: Propia

Figura 9. Imagen del convento de Santiago Tecalli, Puebla

Fuente: Propia

Figura 10. Imagen del convento San Juan Bautista Coixtlahuaca, Oaxaca

Fuente: Propia

Figura 11. Detalle de pintura mural del convento San Juan Bautista Coixtlahuaca, Oaxaca

Fuente: Propia

Figura 12. Imagen del convento Nuestra Señora de la Asunción Tecamachalco, Puebla

Fuente: Propia

Figura 13. Imagen del convento Nuestra Señora de la Concepción Tehuacán, Puebla

Fuente: Propia

Figura 14. Imagen del convento San Juan Bautista Cuauhtinchán, Puebla

Fuente: Propia

Figura 15. Detalle del convento San Juan Bautista Cuauhtinchán, Puebla

Fuente: Propia

Figura 16. Imagen del convento San Pablo y San Pablo Teposcula, Oaxaca

Fuente: Propia

Figura 17. Imagen del convento Santo Domingo Yanhuatlán, Oaxaca

Fuente: Propia

Figura 18. Mapa de las rutas turístico-culturales

Fuente: elaboración propia

Figura 19. Esquema de relaciones de la gestión cultural con actores y públicos involucrados

Fuente: elaboración propia

Figura 20. Esquema de relaciones con actores y públicos involucrados para las rutas turístico-culturales

Fuente: elaboración propia


Figura 21. Índice de la Paz en México Indicadores y marcadores

Fuente: Fuente: Instituto para la Economía y la Paz (IEP), vía el Instituto Mexicano para la Competitividad IMCO



# ÍNDICE DE PAZ MÉXICO

UNA PANORÁMICA DEL ESTADO DE LA PAZ EN MÉXICO

MÁS PACÍFICA  MENOS PACÍFICA

RANK	STATE	SCORE	RANK	STATE	SCORE
1	Hidalgo	1.60	17	Sonora	2.63
2	Yucatán	1.68	18	Nuevo León	2.67
3	Querétaro	1.70	19	Durango	2.83
4	Campeche	1.81	20	Distrito Federal	2.87
5	Tlaxcala	1.89	21	Colima	2.87
6	Chiapas	1.93	22	Quintana Roo	2.90
7	Veracruz	1.98	23	México	2.90
8	San Luis Potosí	2.00	24	Jalisco	2.91
9	Nayarit	2.03	25	Baja California	2.95
10	Puebla	2.23	26	Chihuahua	2.96
11	Tabasco	2.35	27	Tamaulipas	2.98
12	Baja California Sur	2.36	28	Guanajuato	3.02
13	Oaxaca	2.43	29	Michoacán	3.10
14	Aguascalientes	2.45	30	Sinaloa	3.26
15	Coahuila	2.59	31	Morelos	3.43
16	Zacatecas	2.60	32	Guerrero	3.66

Figura 21. Índice de la Paz en México 2015 Indicadores y marcadores

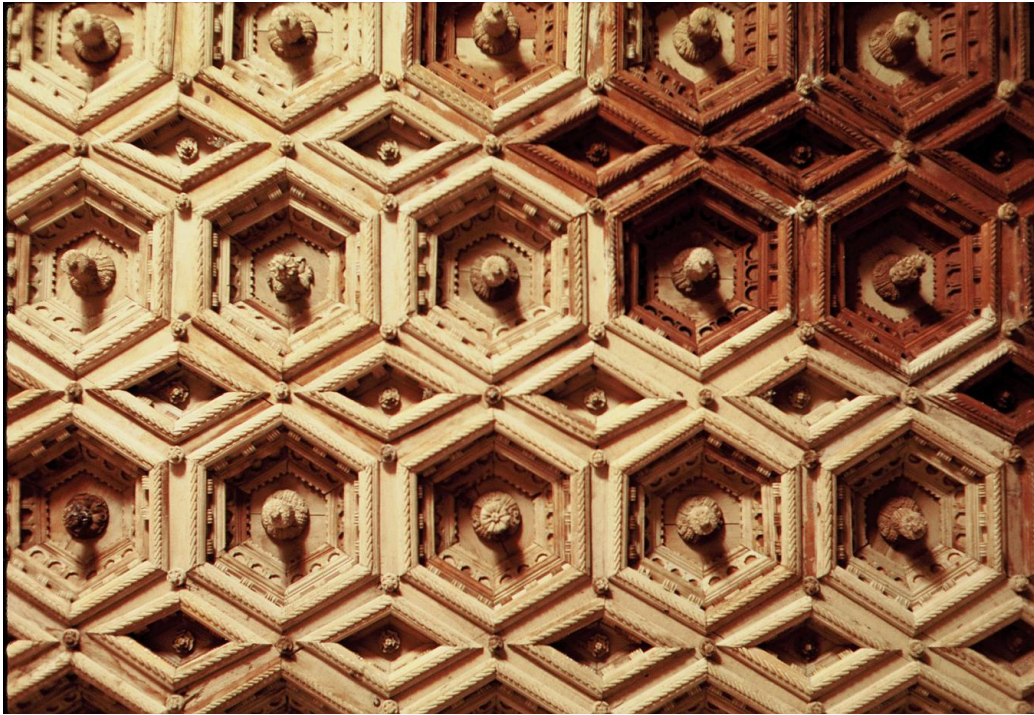


Figura 22. Artesonado  
Fuente: propia



Figura 23. Bóveda de crucería  
Fuente: propia



9. ¿Qué tipo de servicios alimentarios ha elegido? Puede marcar más de una opción

- Restaurante formal (de lujo)  
 Restaurante de especialidades (mariscos, carnes, etc.)  
 Restaurante de comida tradicional (comida típica)  
 Restaurante de comida rápida  
 Restaurante en lugar de hospedaje     Otro \_\_\_\_\_

10. ¿Qué tipo de transporte ha utilizado para desplazarse dentro de la ciudad?

- Automóvil propio  
 Automóvil rentado  
 Autobús urbano  
 Autobús turístico  
 Taxi                     Otro \_\_\_\_\_

11. Marque los atractivos turísticos que prefiere visitar en sus viajes de acuerdo a su grado de interés

5. Muy interesado    4. Interesado    3. Medio interesado    2. Poco interesado    1. Nada interesado

Atractivos turísticos	1	2	3	4	5
Iglesias y/o conventos					
Museos					
Sitios históricos					
Sitios arqueológicos					
Parques recreativos o áreas naturales					
Mercados de artesanías					
Antros o discos					

Servicio	1	2	3	4	5	6
Hospedaje	N/A	Menos de \$500	De \$500 a \$1,000	De \$1,001 a \$2,000	De \$2,001 a \$3,000	Más de \$3,000
Alimentos	N/A	Menos de \$250	De \$251 a \$500	De \$501 a \$700	De \$701 a 1,000	Más de \$1,000
Transporte	N/A	Menos de \$200	De \$200 a \$400	De \$401 a \$600	De \$601 a \$800	Más de \$800
Sitios turísticos (museos, parques, sitios históricos)	N/A	Menos de \$200	De \$200 a \$400	De \$401 a \$600	De \$601 a \$800	Más de \$800
Recuerdos o <i>souvenirs</i>	N/A	Menos de \$200	De \$200 a \$400	De \$401 a \$600	De \$601 a \$800	Más de \$800
Artesanías	N/A	Menos de \$200	De \$200 a \$400	De \$401 a \$600	De \$601 a \$800	Más de \$800
Antros o discos	N/A	Menos de \$400	De \$400 a \$600	De \$601 a \$800	De \$801 a \$1,000	Más de \$1,000

¡Gracias por su participación!



7. Con relación a los lugares visitados, indique los atractivos turísticos que le parecieron más interesantes de los recorridos de acuerdo con la siguiente escala:

5. Muy interesante    4. Interesante    3. Medio interesante    2. Poco interesante    1. Nada interesante

8. Con relación al servicio brindado ¿cómo calificaría los siguientes aspectos?

Atractivos turísticos	1	2	3	4	5
Iglesias y/o conventos					
Museos					
Degustaciones y/o gastronomía típica					
Sitios arqueológicos					
Parques recreativos o áreas naturales					
Mercados o comercios de artesanías					
Recorridos a caballo o en bicicleta					

Aspectos	1	2	3	4	5
Hospitalidad/Trato recibido					
Organización y puntualidad					
Información sobre contenido, horarios, etc.					
Transporte					
Comercio					
Conocimiento y trato por parte del guía de ruta					
Conocimiento y trato por parte del guía local o de sitio					

9. ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse para perfeccionar este recorrido Turístico?

---



---



---



---

9. ¿Recomendaría a otros realizar el recorrido de las rutas de los conventos?    ( ) Sí    ( ) No

10. ¿Le interesaría volver a realizar este recorrido?    ( ) Sí    ( ) No

¡Gracias por su participación!

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). (2008). *APA Style: Electronic references*. Recuperado de: [http://www.aecid.es/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Gestion\\_Cultural.pdf](http://www.aecid.es/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Gestion_Cultural.pdf)
- Álvarez, C. y Grande, J. (1998): *Turismo Cultural: análisis de la oferta y su comercialización* en Actas del Congreso Europeo sobre Itinerarios Culturales y Rutas Temáticas. Logroño: Fundación Caja Rioja.
- American Psychological Association.(2012). *APA Style: Electronic references*. Recuperado de: <http://ww.apastyle.org/electref.html>
- Armstrong, Gary [et al.]. (2011). *Introducción al marketing*. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- Ballart, J. (1997). *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Ballart, J. y Tresserras, J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Barretto, M. (2007). *Turismo y cultura: relaciones, contradicciones y expectativas*. El Sauzal, Tenerife: PASOS (Revista de turismo y patrimonio cultural).
- Bautista Gómez, M. M. (2013). *Nuevas centralidades del Turismo cultural en Bogotá: El caso de Usaquén*. CULTUR, año 07-nº 03 Recuperado de [www.uesc.br/revistas/culturaeturismo](http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo)
- Boyra J, Conde M. J. e de Solà-Morales I. (2003). *Los itinerarios culturales*. Ponencia presentada en el XII Simposio Internacional de Turismo y Ocio. Recuperado de <http://www.esade.es/cedit2003/pdfs/boyrajose.pdf>
- Brandenburger, A. y Nalebuff, B. (1997), *Co-opetition*. England: Doubleday.
- Grande, J. (2001). *Análisis de la oferta de turismo cultural*. Madrid: Ed. Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría General de Turismo y Secretaría de Estado de Comercio y Turismo.
- Bernárdez, J. (s,f).*La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Recuperado de: [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)
- Borja, J., Castells, M. (2000). *Local y Global: la gestión de las ciudades en la era de la información*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Recuperado de: [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)

- Bote, V. (1996). *Política turística: economía del turismo en España*. Madrid: Civitas.
- Bringas, R. (2010). *Historia de Tehuacán. De tiempos prehispánicos a la modernidad*. México: Ed. Porrúa.
- Capel, H. (2009). *Las pequeñas ciudades en la urbanización generalizada ante la crisis global*. México: Fondo de Cultura Económica.
- De la Maza, R. (2001). *El Valle de Tehuacán-Cuicatlán. Patrimonio natural y cultural*. México:
- Dirección de Turismo Municipal de Tehuacán. (2014). Sección Dirección de Turismo. *Manual de Políticas de Organización*. Recuperado de: <http://turismo.tehuacan.gob.mx/>
- Echegaray, J. I. (1975). *El paisaje religioso de México*. Fondo cultural Banamex. México: San Ángel Ediciones.
- Estado de Puebla, Tepeaca (s.f.). En *México querido.com.mx*. Recuperado de: [http://mexicoquerido.com.mx/puebla/es/destinos/dePdes.php?\\_idDestino=33](http://mexicoquerido.com.mx/puebla/es/destinos/dePdes.php?_idDestino=33)
- Hansen, W. G. (1959). *How Accessibility Shapes and Use*. New York: Journal of American Institute of Planners
- I.C.O.M.O.S. (1999): Carta Internacional sobre Turismo Cultural. 8o Borrador, México.
- I.C.O.M.O.S. (2000): Informe mundial 2000 de ICOMOS sobre monumentos en peligro.
- Institute for economics and peace (IEP). (2015). *Índice de Paz México 2015*. Australia. Recuperado de [http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/06/Mexico-Peace-Index-Report-2015\\_1.pdf](http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/06/Mexico-Peace-Index-Report-2015_1.pdf)
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). (2010). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/Movil/MexicoCifras/mexicoCifras.aspx?em=21156&i=e>
- Kotler, P, Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*. Madrid: LID.
- Kubler, G. (1983). *Arquitectura mexicana del siglo XVI*. México: Fondo de Cultura Económica.



- Leal, A y Quero, M. J. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. Publicaciones de la Universidad de Cádiz. (Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, n. 44). Recuperado de: [www.observatorioatalaya.es](http://www.observatorioatalaya.es)
- Martínez de Sobral y Campa, M. (2007). *Los conventos Franciscanos Poblanos*. México: Litoprocess.
- María José, A. (2011). *El patrimonio cultural como opción turística*. Universidad de Alicante. España. Recuperado de: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-71832003000200006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-71832003000200006)
- Mauffrette y Leenders (2005). *Aprende con casos*, Ontario: Richard Ivey School of Business/The University of Western Ontario.
- Mc Carthy, K. J. y Jinnett, K. (2001). *Building Participation in the Arts*. Santa Mónica CA.: Prentice Hall
- Mc Donald, E. (1981). *Turismo: una recapitulación.*, en Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, "Antecedentes", en Turismo. México: Bonodi. Recuperado de: [www.diputados.gob.mx/cesop/](http://www.diputados.gob.mx/cesop/)
- México desconocido No. 225. (1995, noviembre). *La matanza de los chivos cebados, una tradición en Tehuacán, Puebla* Recuperado de: <http://www.mexicodesconocido.com.mx/la-matanza-de-los-chivos-cebados-una-tradicion-en-tehuacan-puebla.html>
- Moyssén, X. (1964). *Tecamachalco y el pintor indígena Juan Gerson*. México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Munuera, J.L. y Rodríguez, A. (). *Marketing estratégico. Teoría y casos*. Madrid. Ed. Pirámide.
- Olmos, H. A., (2010). *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- Ortíz, J.(1994).*Ciudades Coloniales Mexicanas*. México: Secretaria de Turismo.
- Piña, A. (2013), *Arquitectura del siglo XVI*. Las Artes en México No. 3, México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Alfonso, M. J. (2003). *El patrimonio cultural como opción turística*. España: Universidad de Alicante
- Parrish, D. (2007). *T-Sirts and Suits. A guide to the business of creativity*. Liverpool, England: Ed. Merseyside ACME.

- Prats, LL. (1997). *Antropología y patrimonio*, Barcelona: Ed. Ariel.
- Pujadas, J. J. (1993). *Etnicidad. Identidad cultural de los pueblos*. Ed. Eudema. Madrid.
- Quero, M. J. (2011). *Marketing de proyectos culturales*. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/marketing-proyectos>
- Richards, G. (1996). *Scope and Significance of Cultural Tourism* en: *Cultural Tourism in Europe*. Ed. Oxford. Inglaterra.
- Richards, G. (2007). *Cultural tourism: global and local perspectives*. New York: The Haworth Hospitality Press..
- Rivero, J. L. (2008). *El Fomento y Creación de Públicos.*, Canarias: Septenio. cultura, ciencia e innovación.
- Sempere, A. M. (2009). *La Formación en la Gestión Cultural en Iberoamérica*. Madrid: Iberformat.
- Santana, A. (2010). *Turismo Cultural, Culturas Turísticas*. Madrid: Universidad de La Laguna-España
- Schmilchuk, G. *Venturas y desventuras de los estudios de público*. En Cuicuilco, México, nueva época, v. 3, núm. 7, mayo-agosto, p. 31-57.
- Silberg, D. (1994). *El turismo urbano y la cultura. La experiencia europea.* Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Tajonar, H. (2003). *Amanecer de Mesoamérica*. En C. N. Artes, *El alma de México* (pág. 462). México: Océano.
- Téllez, O., Reyes, M., Dávila, P., Gutiérrez, K., Téllez, O., Álvarez, R., González, A., Rosas, I., Ayala, M., Hernández, M., Murguía, M., Guzmán, U. (2008). *Guía ecoturística. Las plantas del valle de Tehuacán-Cuicatlán*. Recuperado de [http://poramoralplaneta.com/noticias/2006/docs/guia\\_tehuacan-cuicatlán-preliminar.pdf](http://poramoralplaneta.com/noticias/2006/docs/guia_tehuacan-cuicatlán-preliminar.pdf)
- U.N.E.S.C.O. (1972): *Convention concerning the protection of the world cultural and natural heritage*, París, 12 a 28 de abril de 1972.
- U.N.E.S.C.O. (1998): *Conferencia intergubernamental sobre políticas culturales para el desarrollo*, Estocolmo, 30 de marzo a 2 de abril de 1998.
- U.N.E.S.C.O. (1998): *Convención sobre políticas culturales para el desarrollo*, Estocolmo, 30 de marzo a 2 de abril de 1998.

- Uribe, A. (2010). *Geografía General de México*. México: Ed. Trillas.
- Vargo, S.L. y Lusch, R.F. (2004): “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. January.
- Valiente, A. (2001). *El Valle de Tehuacán-Cuicatlán*. México: Talleres de Transcontinental Reproducciones Fotomecánicas S.A. de C.V.
- Ven y QuedaTeh. (s.f.). *Ven y QuedaTeh*. Tehuacán, Puebla, México.
- Vives Pedro A. (2009). *Glosario critico de gestión cultural*. Madrid: Ed. Comares.
- World Wildlife Fundation. (2007). *The Encyclopedia of Earth, Tehuacán Valley matorral* . Recuperado de:  
<http://www.eoearth.org/view/article/51cbef047896bb431f69bdb0/>