

Revista de Administración Pública



Subsidiariedad y gobernanza en el desarrollo turístico del centro histórico de Pachuca de Soto: Diagnóstico y propuesta.

Joel Mendoza Ruiz
Alberto Herber Márquez

Introducción

En junio de 2012, el International Institute of Administrative Sciences (IIAS) y el Instituto Nacional de Administración Pública A.C. (INAP, sección México) celebraron en Mérida, Yucatán (México) el Congreso Internacional *Prioridades Socioeconómicas y Administración Pública*. Entre los propósitos del congreso se dispuso *promover la gobernanza democrática y administrar un Estado con economía competitiva y equitativa*. Para ello se organizaron tres mesas, una de ellas desarrolló como temática *el caso del turismo como valor público*.¹

En el desahogo de los trabajos correspondientes, los conceptos más significativos fueron los siguientes: 1) La subsidiariedad, entendida como la descentralización hacia los gobiernos locales de facultades para la formulación moderna de la estrategia turística; 2) La gobernanza, proyectada como la organización del debate corporativo local para la pluralización estratégica, con su posterior ejecución gerencial a cargo de los gobiernos locales; y 3) Los bienes intangibles, como ventajas competitivas ante las expectativas de los usuarios turísticos, para apoyar la construcción de la gobernanza local.

Al hacer la comparación con la realidad mexicana, resultó por demás obvio que el *valor público* del turismo radica en su adecuado aprovechamiento para aportar dividendos significativos a la economía de las regiones, obteniendo consecuentemente el bienestar de las colectividades y empresas. Sin embargo, son regularmente las estrategias derivadas de la planeación sectorial turística las que tienden a ubicarse en un campo

¹ International Institute of Administrative Sciences, Instituto Nacional de Administración Pública A.C., Grupo Latinoamericano por la Administración Pública, *Carta Mérida*, México, IIAS, INAP, GLAP, 2012.

ya no tan claro, más bien resulta inconsistente. Este artículo se ocupa de detallar lo anterior a manera de diagnóstico y propuesta.

El caso se refiere al centro histórico de la ciudad de Pachuca de Soto, ubicada a 96 kilómetros al noreste de la ciudad de México, con una población de 267 mil 852 habitantes según el censo de población de 2010. El centro histórico de Pachuca de Soto es una opción importante para la recreación de fin de semana de los habitantes localizados en la zona centro del país, se ubica en un valle angosto en el sentido oriente-poniente y alargado de norte a sur. Sus once plazas agrupan el patrimonio histórico cuyo origen va desde la etapa colonial española hasta la era post revolucionaria, enmarcado por el caserío que se asentó en las laderas debido a la actividad minera.

De acuerdo a lo anterior, el presente artículo toma como punto de partida el apartado *“Los conceptos adecuados para reivindicar el valor público del turismo”* para exponer la nueva mezcla conceptual derivada del Congreso Internacional *“Prioridades Socioeconómicas y Administración Pública”*. En uso de esa herramienta, el estudio de caso se desarrolla en los tres apartados siguientes que corresponden a los mismos conceptos centrales: *“Los rasgos subsidiarios de la administración turística hidalguense”*, *“Los prestadores de servicios turísticos del centro histórico en relación a la gobernanza”* y *“Los bienes intangibles para la construcción de la gobernanza”*. Estos tres apartados están estructurados internamente de acuerdo a los elementos propios de cada concepto. Al final se presentan las conclusiones.

Los conceptos adecuados para reivindicar el valor público del turismo

En países como Italia y Japón, el principio de subsidiariedad ha influenciado fuertemente el rediseño de las funciones administrativas y su descentralización hacia niveles locales de gobierno. El cambio indudablemente ha ejercido una fuerte influencia en la adecuación de las organizacionales locales y en la formulación moderna de planes y programas. La nueva cultura local ha estado desarrollando información, sistemas de contabilidad e instrumentos principalmente de carácter gerencial. De ese modo, dejando atrás las formas tradicionales de planeación, se han creado organizaciones locales capaces de encarar la complejidad derivada del nuevo *status*.²

Para precisar un primer concepto, el ejercicio subsidiario de los gobiernos locales en relación con el resto de la estructura federal implica cuatro

² Hidoko Kudo, *Towards sustainable tourism: how to harmonize conservation of cultural heritage and natural resources with promotion of tourism, form Italian cases*, México, IIAS 2012 International Congress, Mérida Yucatán, 18-22 June 2012.

elementos: a) la capacidad intergubernamental de asociación estratégica, manifestada en la constitución o el refuerzo de organizaciones intermedias entre los ayuntamientos y los demás órdenes de gobierno para fines sociales determinados; b) la restricción o limitación competencial de los gobiernos federal y estatal; c) la evaluación de las dependencias municipales para el ejercicio subsidiario; y d) el avance competencial de los gobiernos locales, esto es, la procuración del ejercicio de la autorresponsabilidad municipal con asistencias justificadas mínimas de los otros órdenes de gobierno.

Más allá del ámbito intergubernamental, para alcanzar una administración pública local orientada hacia la gobernanza los especialistas occidentales han exaltado el término *nosotros*. Este término encarna completamente una visión idealizada de atención de las demandas plurales que, bajo el requisito de apertura gubernamental, involucra el uso de mecanismos de comunicación y deliberación en procesos de decisión. Ante la incertidumbre de contar con opiniones compartidas o sufrir los efectos de la diversidad, los mecanismos señalados deben cumplir la consigna de alcanzar un desarrollo colaborativo. Algunos estudios empíricos tienden a enlistar las necesidades plurales en función de los diversos grupos de interés contenidos en *nosotros*: agencias de gobierno, sectores públicos, residentes locales urbanos y rurales, población transitoria con fines específicos, turistas, grupos étnicos minoritarios, organizaciones sociales y empresas.³

Además del énfasis sobre la responsabilidad política de conocer necesidades plurales, el debate entre eruditos en gerencia pública ha tocado también la definición del rol que deben asumir las organizaciones del sector público ante la responsabilidad de garantizar la entrega de los servicios derivados.⁴ Por lo abordado en el presente párrafo, la *gobernanza* se clasifica en *gobernanza social* si se refiere a los mecanismos de integración de las demandas plurales, y en *gobernanza pública* si en función de la anterior se definen funciones gerenciales para garantizar los servicios correspondientes.

Ahora bien, bajo la convicción de que los gobiernos locales están en la búsqueda de innovación para lograr la sustentabilidad social, ambiental y económica en sus territorios; el tercer rubro conceptual considera que los bienes intangibles pueden ser efectivamente combinados con el enfoque de la *gobernanza* para contar con una perspectiva innovadora al interior de los estudios de gerencia pública.⁵ El papel de los bienes intangibles

³ Tao Sun, Lei Zhai, Fan Wu, Yang Zhou; *Constructing "our Sanya": continuous improvement of public services and collaborative engagement of social governance*, México, IIAS 2012 International Congress, Mérida Yucatán, 18-22 June 2012.

⁴ Hidoko Kudo, *op. cit.*

⁵ *Ibidem.*

como conductores del desempeño corporativo se ha tornado crítico en los estudios gerenciales de los últimos años. La idea subrayada es que esos bienes intangibles apuntalan la habilidad de determinadas organizaciones para conocer las expectativas de sus *stakeholders* primarios. Los bienes intangibles pueden ser muy diferentes, los de carácter patrimonial se refieren a marcas, patentes y capital intelectual; mientras que la credibilidad frente a los pares comerciales y la reputación ante los ojos de los clientes no se relacionan con la propiedad material al carecer de precio. Todos los rubros anteriores orientan ventajas competitivas sostenibles, influenciando así en forma crítica el desempeño corporativo.⁶

En forma simplista, algunos autores han reducido los bienes intangibles de toda oferta turística al clima, la cultura y el paisaje. Un estudio sobre la región Emilia-Romagna de Italia, en el marco de la combinación de gobernanza y bienes intangibles, destaca la cooperación de los prestadores de servicios turísticos en una comarca que contrasta el mar, la montaña y en forma interpuesta un conjunto de pequeñas ciudades históricas reconocidas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). En ese contexto, los prestadores de servicios turísticos incluyen hoteles, actividades deportivas, arte culinario e instalaciones de bienestar. Lo relevante es que los propietarios respectivos colaboran efectivamente en términos de comunicación, oferta y como facilitadores mutuos.⁷

Los rasgos subsidiarios de la administración turística hidalguense

El sector turístico integrado (gobiernos federal, estatal y municipal) definitivamente no obtiene una evaluación halagüeña para los elementos derivados del principio de subsidiariedad, sin embargo, las iniciativas municipales poseen cierta potencialidad al respecto. Sobre la capacidad intergubernamental de asociación estratégica, primer elemento subsidiario, la Secretaría de Turismo del gobierno federal mexicano (SECTUR) hizo patente la nulidad de su posible interacción con los gobiernos locales: *Esta secretaría NO opera ni Planes ni Programas de Inversión y tampoco participa en comités intergubernamentales con los ayuntamientos del país.*⁸

Por su parte, la titular de la Dirección Municipal de Turismo de Pachuca de Soto fue menos tajante al señalar en entrevista (24 de octubre de 2012), que si bien en ese momento no se estaba trabajando coordinadamente, existían posibilidades de una mayor interacción coyuntural basada en

⁶ *Ibidem.*

⁷ *Ibidem.*

⁸ Secretaría de Turismo, *Atención a la solicitud de información No. 0002100054512, 13 de noviembre de 2012*, México, SECTUR (Dirección General de Comunicación Social, Unidad de Enlace), 2012 [texto sin numeración de páginas].

planes y proyectos. Se aseguró que con el gobierno estatal se estaba en vías de coordinar planes y algunos proyectos, mientras que con el gobierno federal se tenía la intención de trabajar específicamente en proyectos de señalización, en una feria artesanal y en un video para la televisión. A su vez, el jefe del Departamento de Turismo Cultural del Gobierno del Estado de Hidalgo ratificó en entrevista la inexistencia de comités intergubernamentales en los que participe con el Ayuntamiento de Pachuca de Soto o con el gobierno federal (28 de febrero del 2013).

Sobre el segundo elemento subsidiario, la restricción o limitación competencial de los gobiernos federal y estatal, la autoridad local caracterizó la situación como nada cooperativa pues los programas municipales estaban funcionando con recursos 100% municipales (24 de octubre de 2012), no había descentralización financiera ni estratégica por parte de los gobiernos federal o estatal. Para precisar, el jefe del Departamento de Turismo Cultural del Estado de Hidalgo aclaró que hubo acercamiento con la autoridad turística municipal, pero ese fue durante el trienio anterior (2009-2012).

En la frontera competencial federación-estado la situación ha sido distinta, pues la Secretaría de Turismo del estado regularmente ha ejecutado programas que descentraliza el gobierno federal. Tal es el caso de señalización y dotación de tótems con fichas histórico-museográficas para distinguir edificios del centro histórico, el 28 de febrero del 2013 se estaban desarrollando 140 unidades. Otro programa federal en auge ha sido *Pueblos Mágicos*,⁹ aplicado hasta principios de 2013 en Huichapan, Mineral El Chico, Mineral del Monte y Huasca de Ocampo; además de que se estaba promoviendo en tres pueblos más.

La evaluación para el ejercicio subsidiario, tercer elemento subsidiario, es inexistente en la administración turística estatal y municipal. El jefe del Departamento de Turismo Cultural del Estado de Hidalgo agregó: *debe haber y no la hay, nos toca a dos personas en toda la secretaría* (28 de febrero del 2013).

En cuanto al cuarto y último elemento subsidiario, el avance competencial de los gobiernos locales, la autoridad turística estatal señaló muy concretamente: *programas de diseño estatal no tenemos* (28 de febrero del 2013). Existen en cambio un gran número de planes no concretados para la ciudad de Pachuca de Soto, hasta principios del 2013 iban desde

⁹ El Programa Pueblos Mágicos, implementado en México por la Secretaría de Turismo (federal), es un esquema de descentralización financiera para la inversión turística a través de comités representativos de localidades que, según los términos oficiales, cuentan con *atributos simbólicos que emanan de la magia socio-cultural*. La idea central es aprovechar turísticamente la cultura, las tradiciones, la aventura, el deporte extremo, o bien, la simple cotidianeidad de la vida rural.

los recorridos culturales hasta la gestión del conocimiento, básicamente histórico. En forma general, la autoridad turística estatal considera que la ciudad de Pachuca de Soto no puede ser tomada por sí sola como destino turístico, sino como parte de un itinerario regional que integre los atractivos dispuestos en forma radial a ella, como balnearios, montaña, arquitectura y arte culinario.

Otro recurso potencial del orden estatal de gobierno es que se cuenta con una promotora turística (PROTUR), la cual, replicando a escala el esquema del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR, organismo federal), está destinada a vender proyectos turísticos que se le encarguen. La autoridad turística municipal por su parte, en lugar de desempeñar un liderazgo estratégico en la actividad local, se ha constituido como un prestador directo de servicios. Esos servicios se detallan en el apartado siguiente.

En forma ajena al desempeño de las dependencias turísticas, pero con incidencia franca en la materia que nos ocupa, los gobiernos estatal y municipal han ejecutado paralelamente obras públicas para el mejoramiento del centro histórico. El *Programa Estratégico del Centro de Pachuca de Soto* fue un instrumento publicado durante la administración municipal 2003-2006 para programar proyectos de calles, plazas e imagen urbana; sensibilización, modelos de participación ciudadana, así como una reglamentación.¹⁰ Derivado de lo anterior, el icónico reloj monumental de la Plaza Independencia fue restaurado durante la administración municipal 2006-2009. Después de ello, las plazas Independencia (principal), Constitución (secundaria) y Juan C. Doria (plazoleta comercial) han sido motivo de remodelación.

En la Plaza Juan C. Doria se aplicó un proyecto integral que intervino las texturas y los colores de las fachadas contiguas y sus letreros ahora uniformes, además de reconstruir la pequeña plazoleta cuyo elemento principal es la cariátide del primer gobernador del estado. Los edificios restaurados se consideran icónicos de la historia reciente de Pachuca, sus usos originales eran: cines Iracheta y Alameda, fábrica de sopa, baños Gutiérrez, un edificio de departamentos y la casa del gobernador Rafael Cravioto (CAH, 2012). Hoy en día algunos están en desuso y otros han sido adaptados para nuevos aprovechamientos. El cambio de imagen ha sido tan notorio que en julio del 2013 se estaba reproduciendo el mismo esquema en las fachadas aledañas a la Plaza Independencia, la obra fue promocionada como la sexta etapa de remodelación del centro histórico.

¹⁰ Instituto Municipal de Investigación y Planeación, + *ideas 1 estrategia, programa estratégico del centro de la Cd. de Pachuca de Soto*, México, IMIP, 2003 [texto sin numeración de páginas].

La variedad de proyectos de obra pública e imagen urbana que han quedado pendientes son evidencia de una preocupación gubernamental constante sobre el aspecto del centro histórico de Pachuca de Soto. Entre éstos destacan: 1) la rehabilitación de la Plaza Independencia como explanada libre de obstáculos visuales con el fin de resaltar la arquitectura del reloj monumental;¹¹ 2) el rescate de la Plaza Pedro María Anaya para enmarcar el acceso a la Presidencia Municipal de Pachuca de Soto;¹² 3) la peatonalización (cierre) de algunas calles: Guadalupe Victoria, Vicente Guerrero, Juan C. Doria, Ignacio Zaragoza;¹³ 4) la desconcentración de transporte público del centro histórico;¹⁴ 5) la elaboración de un reglamento del centro histórico, de observancia obligatoria, cuyo objetivo sea el ordenamiento urbano-territorial con miras a la conservación y a la vez a la reactivación económica de la zona;¹⁵ y 6) el mejoramiento o sustitución de las líneas de agua potable y de drenaje pluvial y sanitario.¹⁶

Los prestadores de servicios turísticos del centro histórico en relación a la gobernanza

A efecto de definir a los prestadores de servicios turísticos del centro histórico, se partió de la integración empírica que ha realizado el Ayuntamiento de Pachuca de Soto según su política de promoción turística. En el portal del gobierno municipal (<http://www.pachuca.gob.mx/>), ocupan una posición preponderante los servicios que ofrece directamente la autoridad turística local, aunque es notoria la total omisión de sus similares de los niveles gubernamentales estatal y federal. Por su parte, los servicios que ofrece el sector privado se encuentran descritos e ilustrados en varias páginas del portal electrónico. Se pueden enumerar en el municipio de Pachuca de Soto 17 hoteles, 58 restaurantes, 12 cafeterías, 44 *antros*, ocho plazas comerciales, nueve auditorios, siete bancos y 17 referencias sobre información de interés general (servicios públicos y de emergencia). Con base en la información anterior, para el presente estudio se integró a los prestadores de servicios turísticos, tanto gubernamentales como privados, que tienen sus instalaciones o áreas de influencia directa en el centro histórico.

¹¹ Instituto Municipal de Investigación y Planeación, *Catálogo de proyectos para financiar por medio del Fideicomiso para Coadyuvar al Desarrollo de las Entidades Federativas y los Municipios*, México, IMIP, 2009.

¹² *Ibidem*.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Instituto Estatal del Transporte, *Consideraciones del anteproyecto para el programa municipal de conservación, preservación y desarrollo del Centro Histórico de Pachuca*, México, IET, 2011.

¹⁵ Instituto Municipal de Investigación y Planeación, *Ficha técnica número de folio 53, nombre del proyecto: Reglamento del Centro Histórico de la Ciudad de Pachuca de Soto*, México, IMIP, 2009.

¹⁶ Servicios de Asesoría y Estudios Técnicos Ingeniería y Arquitectura, *Anteproyecto para el programa municipal de conservación, preservación y desarrollo del Centro Histórico de Pachuca*, México, SAETIA, 2011.

La deliberación estratégica de los prestadores de servicios turísticos, así como la atención gerencial de sus demandas, constituye el aspecto más crítico del sector turístico hidalguense. Una de las razones es que la prestación de servicios turísticos en el centro histórico es desarrollada mayoritariamente por dependencias de los tres órdenes de gobierno, coincidiendo así con lo señalado en el apartado anterior para la capacidad intergubernamental de asociación estratégica del principio de subsidiariedad. La otra razón es que entre las estrategias turísticas gubernamentales no se ha privilegiado el desempeño corporativo coordinado, los prestadores potenciales de servicios turísticos privados se siguen considerando comerciantes circunstanciales, agremiados únicamente a las tradicionales cámaras de comercio.

El gobierno federal mexicano presta los servicios turísticos concentrados en el ex convento de San Francisco de Asís, relacionados en el apartado siguiente. Entre esos servicios destaca el sistema nacional de fototecas fundado en 1976, cuando el gobierno federal mexicano adquirió el *Archivo Casasola*, una de las colecciones emblemáticas de México por sus retratos de la revolución mexicana. Actualmente la fototeca cuenta con un millón de fotografías desde 1847 hasta 2010, el museo nacional de fotografía histórica y artística presenta muestras visuales de la fototeca.

El gobierno del Estado de Hidalgo tiene a su cargo dos galerías artísticas dentro del centro histórico, el Foro Cultural Efrén Rebolledo y la Galería Leo Acosta, así como tres teatros, el Teatro de la Ciudad San Francisco y, en el extremo sur, los teatros Bartolomé de Medina y Guillermo Romo. Otra organización estatal con servicios turísticos potenciales es la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, que cuenta con dos orquestas sinfónicas, una compañía de teatro y una cartelera cultural. Aunque también destaca la mala relación que tiene la universidad con el gobierno estatal.

Los servicios turísticos del centro histórico a cargo del gobierno municipal son diversos. Las visitas guiadas al reloj monumental de la Plaza Independencia se realizan por horarios y grupos de ocho participantes, quienes acceden hasta el campanario a través de las escaleras interiores. En puntos específicos el visitante puede escuchar una narrativa histórico-arquitectónica. El logro reciente fue la ampliación del servicio diario hasta las 20:30 horas. La Dirección Municipal de Turismo de Pachuca registró que entre enero y octubre del 2012 el reloj monumental recibió 47 mil 925 visitantes, los cuales generaron 8 mil 755 visitas guiadas.

Otro de los servicios principales son los recorridos turísticos, los cuales se realizan en un pequeño autobús que simula aquel tranvía eléctrico que entre 1909 y 1939 funcionó como transporte público de Pachuca de Soto. Los recorridos turísticos con narración incluida se desarrollan en dos rutas opcionales: R1 (tradicional, 22 estaciones) *para mirar Pachuca*

y R2 (el milagro minero, 17 estaciones) *conoce Cristo Rey*. Este último es una estatua de 33 metros de altura sobre el Cerro de Santa Apolonia (visible desde la Plaza Independencia), que fue inaugurado el 7 de abril de 1996 para celebrar los 400 años del convento franciscano, entre otros acontecimientos religiosos locales. Recientemente el servicio se ha ampliado con recorridos nocturnos los días viernes y sábados.

El fomento artesanal es una actividad que ocupa los fines de semana el parque de los Niños Héroes, una pequeña plaza en el centro histórico con un monumento cívico dedicado a los mártires de la invasión norteamericana. Los artesanos que regularmente exponen son una organización denominada *Unión de Artesanos del Estado de Hidalgo*. Sus artículos son prendas, bisutería, estatuillas de pasta, fotografías y libros. Como limitante, esa muestra artesanal no es suficientemente representativa de los artículos producidos en el Estado de Hidalgo, cuya amplia gama se relaciona en el apartado siguiente.

La promoción y publicidad se vale de dos módulos de orientación al turista, ubicados en el mismo número de puntos de la Plaza Independencia. En esos lugares se proporciona información sobre los atractivos turísticos del Estado de Hidalgo, aunque una revisión a detalle demostró que no todos los atractivos cuentan con información impresa. Cada año, durante la semana santa, los módulos turísticos se amplían a siete, la Dirección Municipal de Turismo de Pachuca registró que en la semana santa del 2012 se atendieron 9 mil 055 visitantes.

El portal web del gobierno municipal de Pachuca cuenta con una página destinada también a la promoción y publicidad turística. En ella se encontró que tanto los vínculos del portal como la información relacionada presentan un diseño gráfico atrayente, sin embargo, la vasta información está estratégicamente fraccionada. Como ya se mencionó, los atractivos del destino y los servicios que ofrecen los sectores privado y público no han podido amalgamarse en una sola oferta turística que rebase la clasificación de los actores sectoriales. Según registros oficiales, los usuarios de la página son en su mayoría de México D. F. y de Pachuca de Soto, con otras minorías del centro del país. Otra referencia estadística oficial ha registrado incluso minorías de usuarios de carácter internacional, básicamente de los Estados Unidos.

Un servicio municipal más que puede orientarse al turismo popular son los mercados, los cuales cuentan con áreas de comida y expendios de artículos tradicionales. El Mercado de Barreteros es el más atrayente por su fachada que destaca ornamentos de piedra cantera y unas águilas como estatuas de remate,¹⁷ fue construido durante la década de los veinte en la

¹⁷ Colegio de Arquitectos de Hidalgo A.C. 2010-2012, *Rutas turísticas centro histórico*, México, CAH, 2012 [texto sin numeración de páginas].

plaza donde se mercadeaban barretas y artículos de minería. El Mercado Miguel Hidalgo tiene también un valor patrimonial relativo, su estructura interior fue resuelta con armaduras de acero tipo inglés. El centro histórico cuenta también con el mercado 1° de mayo, cuya fachada destaca en la Plaza Constitución. En general, la reorganización y regulación de los giros se hace necesaria para hacer más atractivos a los mercados del centro histórico.

Por parte de los prestadores privados de servicios turísticos en primer término están instalaciones mineras como la Hacienda de Loreto y la Mina de San Juan Pachuca, ambas en el extremo norte del centro histórico. Estos atractivos potenciales son aún propiedad de una compañía minera, aunque son parte del itinerario de los recorridos turísticos municipales. Sin embargo, el vehículo tipo tranvía entra a las instalaciones durante muy escasos minutos para dar una explicación general, a los visitantes no se les permite descender del transporte. Queda así pendiente la difusión cultural del *sistema de beneficio de patio*, atribuido al minero sevillano Bartolomé de Medina (1497-1585), quien lo puso en práctica desde 1555 para revolucionar la metalurgia de ese tiempo y lograr su aplicación durante tres siglos.¹⁸ En general, el sistema consistía en extender el material extraído de las minas en un patio para tratarse con una mezcla de mercurio y agua que adicionaban directamente hombres y bueyes, lo cual afectaba la salud de los participantes.

Un lugar más propicio para conocer de la actividad económica ancestral de Pachuca de Soto es el Archivo Histórico y Museo de Minería, propiedad de una asociación civil del mismo nombre. El inmueble permite consultar el acervo de la biblioteca especializada *Juan Barrón*, así como la hemeroteca *Ezequiel Ordoñez*. El museo está organizado por salas que ilustran las cinco etapas de la minería pachuqueña: prehispánica, colonial, británica, norteamericana y cooperativista. En el patio trasero del edificio se localiza un espacio dedicado a la arqueología industrial, donde se puede observar una malacate, un compresor, una antigua revolvedora, una grúa de vapor y los camiones Mack.

Según los registros municipales, el centro histórico de Pachuca de Soto cuenta con ocho restaurantes. El más popular es *Mina La Blanca*, un restaurante temático (minería) de cien mesas aproximadamente, sin segmentos específicos de atención y sin modificaciones o ampliaciones recientes en sus instalaciones. Sin embargo, es considerado el más digno exponente de la gastronomía hidalguense en el centro histórico. *Mina La Blanca* incluye en su menú barbacoa cuyo costo es \$400.00 por kilogramo; platillo de chinicuiles a \$170.00, incluye guacamole y ensalada de nopales; cazuelita de escamoles a \$170.00, y pastes a \$10.00 por pieza. Pulque no

¹⁸ Juan Menes, *Pachuca: un tiempo y un espacio en la historia*, México, Ayuntamiento de Pachuca, 2010, p. 39.

se vende en *Mina La Blanca* debido a que el proveedor que lo suministraba envasado dejó de operar. El establecimiento está afiliado a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y de Alimentos Condimentados (CANIRAC), cuyo propósito es la organización gremial en relación a las regulaciones gubernamentales.

El centro histórico cuenta también con seis hoteles de entre dos y cuatro estrellas, según los mismos registros municipales. A manera de ejemplo, el Hotel Sofía tipo express (cadena, 4 estrellas) cuenta con 40 habitaciones para gente de negocios y familias en viajes de placer. No pertenece a ninguna organización gremial. La habitación típica cuesta \$700.00 por noche. En su área de mostrador destaca un casillero con varias tarjetas que promocionan servicios comerciales locales así como una cartelera cultural del Consejo Estatal para la Cultura y las Artes (CECULTA).

En una evaluación de las relaciones estratégicas, se encontró que los mecanismos de comunicación entre los prestadores de servicios turísticos están clasificados, asimismo, el fomento al desempeño corporativo sólo existe en el ámbito municipal y en forma limitada. Según el jefe del Departamento de Turismo Cultural del Gobierno del Estado de Hidalgo (28 de febrero del 2013), la relación del gobierno estatal con los prestadores de servicios turísticos se vale principalmente de las asociaciones gremiales. Con los prestadores de servicios deportivos las interacciones utilizan como medios a las asociaciones existentes según las diversas disciplinas. Con las instalaciones de cultura se sostiene relación mediante CECULTA, aunque no así con la dependencia de cultura del ayuntamiento de Pachuca. Con los restauranteros se establece la relación a través de la CANIRAC, y con los hoteleros mediante su similar denominada Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM). Con los bares no hay una relación formal por no existir un sector organizado. Pese a todo lo expuesto, se señala claramente que no existe discusión y difusión de acciones conjuntas, las asociaciones se dedican casi exclusivamente a demandar apoyos gubernamentales.

Una segunda forma en la que se relaciona el gobierno estatal con los prestadores de servicios turísticos son los eventos con fines muy específicos. Para los museos se organiza un foro taller estatal, para las agencias de viajes se disponen programas de asesoría y capacitación, incluso se aplicó recientemente un esquema de formación de guías turísticos. En general, las acusaciones mutuas tienden a justificar la falta de coordinación estratégica entre el gobierno estatal y los prestadores de servicios turísticos. Para el jefe del Departamento de Turismo Cultural del Gobierno del Estado de Hidalgo (28 de febrero del 2013), los prestadores de servicios turísticos no saben qué hacer con el turismo por carecer de visión. En cambio, para la gerencia del Hotel Sofía (7 de marzo de 2013) las juntas mensuales a las que convoca el gobierno estatal, además

de impuntuales, no se ocupan para desarrollar puntos estratégicos o mecanismos de colaboración.

En contraste, para la titular de la Dirección Municipal de Turismo de Pachuca de Soto (24 de octubre de 2012), existe una organización local destinada al fomento del desempeño corporativo, aunque esa organización no incluye a todos los prestadores de servicios. En la *Alianza Turística* convergen el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la CANIRAC, la AMHM, así como la organización Mujeres Empresarias Emprendedoras. Sus mecanismos de deliberación son la lluvia de ideas sin que exista jerarquía alguna, para depurar posteriormente las acciones propuestas y coordinar lo que se juzgue conducente. Sin embargo, los acuerdos generalmente han coincidido en simples promociones de descuentos. Fuera de lo anterior, la relación con los museos es de carácter burocrático (correspondencia), las actividades deportivas se atienden mediante los escasos apoyos que les solicitan, mientras que con los bares no hay interacción alguna.

En las entrevistas realizadas con las autoridades turísticas tanto estatal (28 de febrero del 2013) como municipal (24 de octubre de 2012) se ha coincidido: *no se tiene previsto aún asumir funciones gerenciales para garantizar la atención de demandas plurales que a su vez faciliten el desempeño corporativo*. Ese posicionamiento persiste ante la existencia de necesidades e ideas de los actores privados. La gerente de *Mina La Blanca* (7 de marzo de 2013) manifestó que, para facilitar el tránsito peatonal del turismo, las calles deben cerrarse sábados y domingos mientras que en el transcurso de la semana deben dejarse abiertas para adecuar el acceso a los clientes locales. La gerencia del Hotel Sofía (7 de marzo de 2013) requiere que la autoridad les facilite el acceso de autobuses turísticos a sus instalaciones y que exista mayor promoción de los atractivos turísticos. Por su parte, el Colegio de Arquitectos de Hidalgo ha estado proponiendo como estrategia turística cinco recorridos dentro del centro histórico, de tal modo que en estos recorridos se visiten cincuenta y un edificios con valor arquitectónico en cinco calles paralelas: Vicente Guerrero, Ignacio Allende, Matamoros-Carranza, Miguel Hidalgo y José María Morelos.¹⁹

A las demandas y propuestas de los actores locales deben sumarse, como principales insumos para el desarrollo del gerencialismo, las opiniones de los visitantes o turistas. La autoridad turística municipal carece en lo absoluto de información al respecto. La autoridad turística estatal ha integrado un registro de quejas que innegablemente constituye un avance, pero que en su caso generaría gestión reactiva y no proactiva. La información estatal se refiere al mal servicio hotelero, la falta de *actitud de servicio* tanto en actores públicos como privados, la carencia de identidad

¹⁹ Colegio de Arquitectos de Hidalgo A. C. 2010-2012, *op. cit.*

respecto al patrimonio histórico, la ausencia de mapas turísticos, la señalización inadecuada, el desorden en el transporte público y la falta de mantenimiento a la jardinería de la Plaza Independencia.²⁰

A efecto de complementar el diagnóstico del presente artículo, los autores aplicaron una encuesta a una muestra de 500 visitantes del centro histórico de Pachuca de Soto. En la muestra resultó la siguiente composición: 37.40% fueron visitantes de la ciudad de México, 29.80% del vecino Estado de México, 12.40% del mismo Estado de Hidalgo, 9.20% del otros estados, 8.20% del Estado de Puebla y 3.00% de otros países. Los visitantes coincidieron en cinco principales razones por las que visitaban Pachuca de Soto, por sus museos el 17%, por sus eventos deportivos el 16.60%, por visitar a familiares el 14.80%, por sus eventos culturales el 14.40%, y por sus artesanías el 13.30%. Otras razones de menor preferencia fueron restaurantes (7.80%), minas (4.60%), bares (4.20%), fiestas y ferias (3.40%), arquitectura (3.40%).

Las recomendaciones que los visitantes hicieron fueron muy variadas, aunque fue significativa la demanda de mayor información en primer término (15.60%). Le siguieron en orden de importancia: más manifestaciones culturales 15.00%, vinculación del centro histórico con otras regiones 10.00%, más artesanías 9.60%, más manifestaciones gastronómicas 8.80%, calles peatonales 7.00%, visitas guiadas 6.20%, mejor imagen urbana 5.80%, más fútbol 5.60%, remodelación de plazas y parques 4.20%, más manifestaciones mineras 3.80%, más ferias 3.40%, ordenar el transporte público 2.60%, y más charrería 2.40%.

Los bienes intangibles para la construcción de la gobernanza

Entre las ventajas competitivas que podrían proyectarse para el desarrollo corporativo del turismo, una sola es atribuible al mismo centro histórico de Pachuca de Soto, el patrimonio cultural, mientras que otras cuatro vienen del contexto regional: el patrimonio privado, la gastronomía, los deportes y las artesanías. El patrimonio cultural del centro histórico se refiere a un escaso número de edificios que se conservan de la época colonial española, como el ex convento de San Francisco de Asís, la Parroquia de Nuestra Señora de la Asunción y los portales de la Plaza Constitución; así como un gran número de edificios que se construyeron a partir del porfiriato (1877-1911), cuando la actividad económica, política y demográfica se intensificaron en la ciudad. La estructura del centro histórico contiene once plazas o parques que concentran a los edificios de mayor potencial patrimonial. Como desventaja, la debilidad de la regulación urbana ha permitido la mezcla excesiva de usos del suelo y estilos arquitectónicos.

²⁰ Módulos de Información Turística, *Oficio No. 0027*, México, Gobierno del Estado de Hidalgo, Subdirección de Campañas Publicitarias, 2013 [texto sin numeración de páginas].

En lo particular, muchos edificios con relativo valor patrimonial están en desuso.

Al sur del centro histórico destaca por su importancia el entorno del ex convento de San Francisco de Asís. La construcción del inmueble principal inició en 1569, siendo uno de los diecisiete conventos que la comunidad de los frailes descalzos de San Diego construyó en la etapa colonial española. En 1660 se había terminado de construir la iglesia barroca, una nave en forma de cruz latina que incluyó capillas o meras extensiones utilizadas como coros o deambulatorios. La fachada fue compuesta de tres cuerpos separados mediante cornisas, se incluyó un campanario de base cuadrangular y de un solo cuerpo. El retablo barroco fue construido en el siglo XVIII, al igual que la capilla octogonal con cúpula de tambor. El arte sacro incluye a la Virgen Apocalíptica (1735), la Virgen de Guadalupe (1767), el crucifijo de la sacristía (siglo XVII) y cuadros de temática patristica (siglo XVIII): San Jerónimo, San Agustín, San Gregorio y San Ambrosio.²¹

En 1861 el inmueble monástico fue nacionalizado y seccionado para ser ocupado por diversas dependencias del gobierno federal. Los terrenos que formaban la extensa huerta también fueron fraccionados, de manera inmediata fueron ocupados por un panteón e instalaciones mineras. Ya en el siglo XX, los exteriores se convirtieron en fraccionamientos habitacionales y en los parques que permiten actualmente bellas perspectivas del conjunto: Colón, Bartolomé de Medina e Hidalgo. El ex convento alberga hoy en día a la delegación Hidalgo del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), a la biblioteca especializada, al auditorio Salvador Toscano, salas de exposiciones temporales, al sistema nacional de fototecas, al museo nacional de fotografía histórica y artística, al museo del sitio, a la escuela de artes y al museo de arte contemporáneo.²² En 1993 fue además adaptado, en forma adyacente al ex convento, el Teatro de la Ciudad San Francisco.

El conjunto del ex convento franciscano incluye en sus áreas adyacentes edificios del siglo XIX con relativo valor patrimonial. La Escuela Primaria Vicente Guerrero, llamada popularmente las *casas coloradas*, es una antigua casona de piedra roja. El Archivo General del Estado tiene fachada de piedra cantera, incluye frontones sobre los vanos y balcones con herrería de la época. El Colegio de Hidalgo es un edificio neoclásico con fachada en dos cuerpos divididos por cornisas, también tiene frontones sobre sus vanos. El Museo de Minería es un inmueble ecléctico, con dos cuerpos entre las cornisas de la fachada y tres balcones, dos de ellos sobresalen

²¹ Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Instituto Nacional de Antropología e Historia, *Ex convento de San Francisco*, México, CONACULTA-INAH, 2013 [texto sin numeración de páginas].

²² *Ibidem*.

sostenidos por ménsulas, mientras que el central tiene balaustas y un arco ornamental de medio punto.²³

Al norte del centro histórico se ubica la Plaza de la Constitución, cuyo elemento central es una estatua del padre de la patria, Don Miguel Hidalgo y Costilla, construida en 1888 con mármol italiano. Al norte de la plaza se ubica la Iglesia de Nuestra Señora de la Asunción, edificada entre 1647 y 1719, con fachada lisa, escalonada y desproporcionada que no define ningún estilo arquitectónico. Al poniente de la plaza se ubican unos portales formados por arcos de medio punto de cantera, construidos en el siglo XVI, hoy en día albergan comercio básico y popular. Al oriente de la plaza se ubica un edificio en desuso del siglo XIX que fue palacio de gobierno, congreso del estado y presidencia municipal de Pachuca de Soto. Su estilo es francamente clásico, con capiteles jónicos en el nivel superior y con un escudo nacional liberal en el pretil central. Fuera del perímetro norte de la plaza, entre otros edificios neoclásicos del siglo XIX, se ubica un edificio en desuso denominado las *cajas reales*. Parece un castillo español con fachada de piedra al desnudo, parapetos y torres con almenas.²⁴

El parque principal de Pachuca de Soto es la Plaza Independencia, donde fue construido el reloj monumental entre 1904 y 1910 para celebrar el centenario de la independencia de México. Se trata de una torre de cantera estilo neoclásico con cuatro cuerpos bien delimitados y una capaceta de cobre. En cada cara de la torre, figuras femeninas de mármol representan cuatro hechos del primer siglo de la historia nacional: la libertad (1810), la independencia (1821), la constitución (1857) y la reforma (1859). Al poniente de la plaza se localiza el Hotel Independencia (antes Hotel Grenfell), cuya planta baja del siglo XVIII funcionó como estación de diligencias, aquellas que cubrían el servicio a la ciudad de México. A un costado del hotel, la sucursal del Banco BBVA Bancomer ocupa un edificio de cantera café completamente acorde con el estilo neoclásico del reloj monumental. Sus detalles son: columnas estriadas, capitel corintio, friso detallado con vegetales y frontón decorado con ramas y medallón ovalado.²⁵

En las calles contiguas a la Plaza Independencia se localizan otros edificios con relativo valor patrimonial. El más importante es la Rectoría de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, cuya fachada resultó de la remodelación que en 1875 se le hizo al antiguo Hospital y Convento de San Juan de Dios (1725). La Escuela Primaria Justo Sierra, construida a principios del siglo XIX para ocuparse como oficinas mineras, es un edificio de ladrillo rojo cuyos torreones le dan un aspecto medieval. El Templo Metodista Episcopal, edificado entre 1882 y 1900, conserva estilo neogótico y neorrománico a base de canteras blancas y amarillas. En su

²³ Colegio de Arquitectos de Hidalgo A.C. 2010-2012, *op. cit.*

²⁴ *Ibidem.*

²⁵ *Ibidem.*

interior la planta baja es usada como salón social y la planta alta como templo, el entrepiso es de viguería de madera sobre columnas estriadas de fierro. A un costado y con características similares a éste último, la Escuela Julián Villagrán presenta vanos con claves y rodapié de piedra.²⁶

El Foro Cultural Efrén Rebolledo, de inicios del siglo xx, tiene pilastras de orden jónico monumental y unos balcones que destacan en especial por sus herrerías. En su interior, la modernidad aflora en sus mosaicos, barandales, ménsulas y láminas acanaladas. Los edificios de la Fundación Rafael Herrera Cabañas y de la antigua clínica minera (la última en desuso), ambos del siglo xx, son de estilo ecléctico pues combinan elementos clásicos con el Art Decó. La casa francesa en desuso de la calle de Zaragoza, con arquitectura reminiscente del siglo xix, tiene en su tercera planta un tejaban y ventanas de medio punto con frontones triangulares. El edificio del Monte de Piedad, construido en 1905, tiene cierta monumentalidad que integra capiteles con detalles en cantera, columnas cilíndricas estriadas, arco de medio punto en su acceso y ventanas rectangulares con ornamentación. El antiguo casino español, construido en el siglo xx pero con detalles del siglo anterior, fue dotado de ventanas enmarcadas que posteriormente reprodujeron los edificios contiguos para caracterizar la arquitectura del centro histórico. Se suma a los anteriores el edificio La Palanca, construido en estilo Art Decó.²⁷

La plaza Pedro María Anaya, pese a sus escasas dimensiones, conserva su jerarquía por servir de acceso a la presidencia municipal de Pachuca de Soto en su lado norte. Ésta última es denominada tradicionalmente la *Casa Rule*, por haber servido de residencia a un extranjero con ese apellido que durante el siglo xix construyó el camino de Pachuca de Soto a Mineral del Monte. La construcción es de tipo francés en tres niveles, con tejaban y claroboyas en el tercer nivel, ventanas enmarcadas con cantera y un balcón central con herrería artística. El inmueble de oficinas ubicado al oriente de la plaza, de aristas de ladrillo y arco de medio punto como acceso, complementa el conjunto.²⁸

La inclusión del centro histórico de Pachuca de Soto en la lista del patrimonio mundial de la UNESCO, para cumplir los anhelos de diversas organizaciones culturales locales, enfrenta dos niveles de selección. El primero de ellos está a cargo del INAH y de la Secretaría de Educación Pública (SEP), pues es facultad de los gobiernos nacionales que han ratificado la convención del patrimonio mundial (1972) proponer sus bienes para conseguir el reconocimiento de la UNESCO. El procedimiento involucra cuatro etapas en ejercicios anuales: la valoración interna, la presentación de expedientes técnicos, la evaluación por expertos de

²⁶ *Ibidem.*

²⁷ *Ibidem.*

²⁸ *Ibidem.*

UNESCO y la aportación de información adicional.²⁹ Según un perito del Centro INAH Hidalgo (7 de mayo de 2013), hasta mayo de 2013 no había una promoción para la inclusión del centro histórico en la lista del patrimonio mundial. Lograrlo se percibe complicado pues su arquitectura no cubre características de excepcionalidad y autenticidad, se *pasó a una cultura racionalista-funcionalista*. En consecuencia se considera un proyecto a mediano plazo, la legislación local se ha dirigido a incrementar las medidas de protección y conservación para lograr una zona de interés cultural.

El segundo nivel de selección se relaciona con las políticas de la UNESCO. En cuyo caso, según la titular del Departamento de Cultura y Patrimonio Mundial de la SEP (25 de abril de 2013), en la lista de la UNESCO hay una sobrerrepresentación de bienes culturales sobre los naturales y los mixtos, por lo que las políticas se orientan hacia un equilibrio. Es decir, actualmente la UNESCO está desalentando la inscripción de bienes culturales para nivelarlos numéricamente con las otras dos clasificaciones, lo que afecta temporalmente la promoción del centro histórico para ser inscrito en la lista del patrimonio mundial.

En el caso de los bienes intangibles del patrimonio privado, la ciudad de Pachuca de Soto cuenta con tres marcas reconocidas localmente. Los helados tradicionales y lácteos *Santa Clara* constituyen una cadena de expendios, varios de ellos en el centro histórico, que evolucionaron a partir de un estable instalado en 1924 con 17 vacas criollas.³⁰ El *Café Madero* es una cadena de restaurantes con panadería y comida mexicana que surgió a partir de un pequeño establecimiento ubicado en la zona de hospitales de Pachuca, ésta última desarrollada entre 1975 y 1978. Las prendas alusivas al *Club Pachuca*, equipo de primera división de la liga mexicana de fútbol, son populares entre la afición. La camiseta a rayas negras y blancas fue adoptada desde la década de los veinte, los colores cambiaron azul y blanco en la década de los setenta, el escudo integra como figura central al reloj monumental de la Plaza Independencia.

Las manifestaciones gastronómicas hidalguenses que se encuentran en Pachuca de Soto se refieren al pulque, la barbacoa, los escamoles, los chinicuiles y los pastes. El pulque es un licor alcohólico que resulta de la fermentación del aguamiel, el néctar del maguey (*agave salmiana*). La producción del aguamiel, cuyo método ha permanecido prácticamente intacto si lo comparamos con los relatos de Motolinía (1482-1569), requiere del retiro del capullo central del agave para conformar en su lugar

²⁹ Secretaría de Educación Pública, Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), *El patrimonio de México y su valor universal*, México, INAH, 2011, pp. 18-19.

³⁰ Santa Clara, *Historia*, www.santaclara.com.mx, recuperado el 10 de abril de 2013.

una concavidad donde se concentra el néctar y se le explota durante dos o tres meses. Alexander von Humboldt (1769-1859) agregó que la producción diaria de aguamiel eran *unos ocho cuartillos, tres al amanecer, dos al mediodía y otros tres en la tarde*. La extracción del aguamiel se realiza con un acocote, una especie de guaje alargado y hueco a través del cual se succiona con la boca para vaciar su contenido en recipientes de recolección.³¹

Los indios prehispánicos llamaban al maguey *meyahuel* o *metl*, al aguamiel *octli*, al pulque *neutli*, y al cosechador hasta la fecha se le denomina *tlachiquero*. Los españoles conquistadores aportaron la denominación pulque (pulcre), por creer que era una bebida distinguida y pulcra. Motolinia describió que el proceso de fermentación incluía el hervido del pulque en tinajas, además de que al final se le practicaba un curado con *raíces que los indios llaman cepatli, que quiere decir medicina o adobo de vino*. Humboldt hizo notar posteriormente, como variante para acelerar la fermentación, la adición de *un poco de pulque añejo y ácido, con lo que se concluye de hacer el licor en tres o cuatro días*.³²

El pulque generó varias leyendas entre la población indígena prehispánica. La más popular dice que fue inventado por *Mayahuel*, la Diosa matrona de los 400 pechos que amamantaba a sus hijos, entre ellos *Ome Tochtli* (Dios del pulque). Se decía que *Mayahuel* fue la primera que agujereó el maguey para que escurriera el aguamiel, mientras que a otras divinidades como *Tlantecatli* y *Tepoztecatli* se les atribuyó el curado con raíces y frutas. Otra leyenda, de origen tolteca, dice que el noble *Papantzin* descubrió en sus jardines unas ratas que se alimentaban y bebían de un maguey, experimentando gran alboroto. *Papantzin* envió a su hija *Xochitl* a que le convidara aguamiel al Rey *Tapancaltzin*, con el tiempo este último desposó y tuvo un hijo con la primera. *Meconetzin*, el hijo del maguey, gobernó incorrectamente por su vicio a la embriaguez.³³

El pulque ha generado algunos derivados, mezclado con jugo y cáscaras de piña se obtiene el *tepache*, mientras que combinado con tunas y otras frutas se logra el *colonche*. Del maguey mismo también hay derivados, el vástago puede masticarse como fruta dulce denominada *quiote*, la penca tostada produce un caramelo achicalado llamado *mezcal*. El pulque y el maguey han resultado providenciales para regiones marginadas como el Valle del Mezquital en el Estado de Hidalgo, el aguamiel ha sustituido a la leche para la crianza en familias rurales sin ganado, además el pulque siempre se ha recomendado a las personas con problemas de nutrición pues su valor alimenticio es equiparable al de la carne. En contraste, el

³¹ Heriberto García, *Cocina prehispánica mexicana*, México, Editorial Panorama, 1988, pp. 59-61.

³² *Ibidem*, pp. 59-62.

³³ *Ibidem*, pp. 69.

exceso en el consumo del pulque era considerado como *raíz y principio de todo mal y de toda perdición*, esos excesos fueron aprovechados por el gobierno colonial español para incrementar sus ingresos por la vía de los impuestos.³⁴

En el México independiente, después de 1850, los hacendados pulqueros empezaron a desplazar económicamente a las familias mineras, conformando así la nueva aristocracia de principios del siglo xx. En el paisaje rural de esa época aparecieron grandes comunidades de jornaleros que recolectaban el aguamiel en cueros de cerdo. Hacia nuestros días, la pulquería constituye el establecimiento popular para el consumo social de pulque. Es un lugar propicio para los juegos de cartas y para la práctica del albur.

La barbacoa mexicana está basada en un sistema de cocimiento por calor directo en *horno bajo*, inventado por el indígena prehispánico. En el procedimiento maya original, se formaba un hoyo en la tierra y su base se llenaba de leña, sobre ésta última se colocaban planchas de piedra que se calentaban a grandes temperaturas. Encima de las piedras se ponía la carne a cocinarse cubriéndose todo con leña y hojas frescas, principalmente de plátano silvestre, para contener la evaporación de los líquidos de la carne. En la barbacoa prehispánica la carne a cocinarse era de las especies disponibles en América, como el guajolote. Hoy en día la barbacoa hidalguense se hace principalmente de borrego, especie introducida por la migración judía al Estado de Hidalgo, aunque también se prepara de pollo. Otras adaptaciones del sistema de cocción maya fueron el cubrir la carne con pencas de maguey y vaporizarla con pulque, además de servirla con salsa borracha.³⁵

Los escamoles son huevecillos o larvas de la hormiga (*liometopum apiculatum*). Son abundantes pues la hormiga reina puede poner 340 huevecillos al día, lo que equivale aproximadamente a un huevo por minuto. Para el indio prehispánico esta abundancia cubría sus necesidades alimenticias, lo cual contrasta grandemente con la preparación actual de los escamoles, tipo gourmet, freídos en mantequilla con cebolla y epazote. Otro manjar hidalguense es el gusano rojo de maguey, llamado *chinicuil* o *tecol* (*hypopta agavis*). Vive en las pencas del maguey y puede criarse con facilidad, el evangelizador colonial Fray Bernardino de Sahagún (1499-1590) describió en sus escritos que los antiguos mexicanos comían *chinicuiles* con chile.³⁶ Hoy en día se consumen asados en tacos.

Los pastes son panes rellenos de distintas combinaciones de ingredientes. Fueron introducidos en la región de Pachuca de Soto durante la migración minera inglesa de principios del siglo xix. En 1830 el *cornish pasty* medía de

³⁴ *Ibidem*, pp. 59-68.

³⁵ *Ibidem*, pp. 75-76.

³⁶ *Ibidem*, pp. 42-44.

25 a 30 centímetros y regularmente se rellenaba de papa, poro y pescado. En su adaptación a la cocina mexicana fue reducido aproximadamente a la mitad de su longitud y a la cuarta parte de su volumen. Los rellenos cambiaron a dos opciones, papa con carne (preparada con cebolla y perejil) y frijol con chorizo. Para diferenciar esas dos opciones, los de papa con carne hasta la fecha tienen una trenza por un costado y los de frijol con chorizo la tienen al centro. Esa trenza originalmente servía para que los mineros agarraran el paste sin contaminarlo con sus manos sucias, de tal modo que se desechaba la parte que tocaban. En la actualidad los pastes han sido adaptados como comida rápida. Sus rellenos son ahora más diversos: papa con pollo, papa con atún, mole rojo, mole verde, tinga, salchicha con jamón y queso, rajas con crema y pollo, chorizo con queso y pollo a la crema. Otra variedad de pastes se rellenan con postres: piña, arroz con leche, budín y manzana.

Los deportes del contexto hidalguense se refieren a aquellos que llegaron a México a raíz de la migración minera inglesa y otros del contexto regional pachuqueño. Los primeros son el fútbol, el golf, el cricket y el tenis. Se dice incluso que Pachuca de Soto fue el primer lugar en México donde se jugaron esos deportes, aunque en realidad eso no está documentado. El arraigo actual del fútbol obedece a dos hechos palpables, el equipo local de primera división de la liga mexicana de fútbol fue fundado en 1901 con el nombre de *Pachuca Athletic Club*, hoy como Club Pachuca tiene una afición consolidada. El otro hecho concreto obedece a la existencia en Pachuca de Soto del salón de la fama del fútbol, inaugurado recientemente, en donde se honran a los futbolistas miembros del salón y se cuenta con algunos juegos como atracción secundaria del lugar.

La charrería es considerada deporte nacional mexicano, se practica regularmente en todo el Estado de Hidalgo, desde los lienzos charros localizados en las cabeceras municipales hasta ruedos improvisados en comunidades menores. Sin embargo, la difusión de sus programas es muy limitada, se intuye que la actividad no ha sido pensada como atractivo turístico. Un atractivo regional más concurrido son los parques naturales cercanos a Pachuca de Soto, destacando entre ellos *Peñas Cargadas* y *Mineral El Chico*. El primero es un área abierta para acampar sin servicios, el paisaje se caracteriza por sus extraordinarias formaciones rocosas a base de peñascos suspendidos uno sobre otro.³⁷

Mineral El Chico es un parque nacional de 2 mil 739 hectáreas donde se practica el campismo, la escalada en roca, el ciclismo de montaña, la pesca y el cañonismo. El parque tiene como recurso forestal oyameles (*abies religiosa*) y seis de los nueve géneros de coníferas existentes en México (entre ellos el *juniperus monticola* y el *taxus globosa*). Los valles

³⁷ Expedición, “31 estados, el Distrito Federal y más de 200 destinos para acampar”, *Expedición*, número 59, año 10, febrero-marzo 2013, p. 39.

destinados para acampar son 16, los principales son *los enamorados*, *los conejos*, *tlaxcalita*, *escuela de roca* y *los españoles*. La escalada en roca se practica en peñas como *el cuervo* y *el mirador* (grado 9+), *las ventanas* (grados 8 a 10+), *las monjas* (grados 9 y 10) y *la muela* (varios grados). Las rutas de ciclismo generalmente parten del pueblo Mineral El Chico. La pesca se practica en la presa *El Cedral* y en el río *El Milagro*. El cañón *Paraíso Escondido* tiene en su interior cascadas y pozas de agua, además de permitir en sus paredes la práctica de rapeles hasta de 27 metros.³⁸ Según las políticas de la UNESCO, y en la opinión de un perito del Centro INAH Hidalgo (7 de mayo de 2013), *Mineral El Chico* es una opción sumamente viable para ser incluido en la lista del patrimonio mundial por ser una zona integrada con valor natural.

Las artesanías se integran a una amplia gama representativa de las localidades del Estado de Hidalgo. Pese a su gran variedad, se considera que su distribución comercial ha sido exigua a través de la Casa de las Artesanías del Estado de Hidalgo (Hidarte), un organismo descentralizado del gobierno del Estado de Hidalgo cuya sede es cercana al centro histórico. En una visita a la sede de Hidarte, Tenango de Doria destaca por sus bordados coloridos en prendas de manta como camisas, rebosos, cortinas, cojines, pantalones, vestidos, tenangos³⁹ y quexquémetl.⁴⁰ Los motivos bordados son generalmente escenas de la vida rural. El Cardonal aporta prendas de lana como quexquémetl, cotorinas⁴¹ y jorongos.⁴² Jaltocán produce vestidos que se cortan, cosen y bordan a mano. Chililico es fábrica rural de objetos de barro y muebles de madera de encino. Huasca de Ocampo es famoso por su barro vidriado de seis puntos, un acabado especialmente brillante para las cazuelas, ollas y vajillas. Carpinteros tiene máscaras de madera, bateas decoradas y sonajas.

Santiago de Anaya contribuye con artículos de ixtle, estropajos corporales y faciales, cepillos corporales y para el pelo, porta celulares, jaboneras, rebosos. Otros artículos son gastronómicos, salsas de xoconostle⁴³ y de chiltepín,⁴⁴ licores de xoconostle y de maguey, así como mermeladas de kiwi con nopal. Villa de Tezontepec participa con artículos de piel de borrego como abrigos, bolsas, zapatos, cinturones y hasta baúles. Tecozautla aplica el mimbre en muebles de sala y artículos menores como papeleras, tortilleras y botes de basura. Otro producto de la región

³⁸ Expedición, "El Chico, acampando en bosque", *Expedición*, número 15, año 3, enero-febrero 2005, pp. 86-95.

³⁹ Los tenangos son manteles o carpetas de mesa bordados.

⁴⁰ El quexquémetl es una prenda destinada a abrigar el torso de las mujeres indígenas a manera de manto cerrado.

⁴¹ Las cotorinas son abrigos típicos de lana pura.

⁴² Los jorongos son equivalentes al quexquémetl en la ropa del hombre indígena.

⁴³ El xoconostle (*opuntia joconostle*) es una tuna agria.

⁴⁴ El chiltepín (*capsicum annum*) es un chile pequeño y sumamente picante.

de Tecozautla es el vidrio soplado aplicado en floreros, copas, vasos y esferas decorativas. Tizayuca agrega a esta lista cazuelas ornamentadas con paisajes representados al popotillo.

Ixmiquilpan, en su Barrio El Nith, hace realidad los artículos de madera de enebro con incrustaciones de concha de abulón, las piezas van desde instrumentos musicales hasta auxiliares de escritorio. El Cerro de las Navajas provee de piedra de obsidiana que los artesanos locales transforman en ornamentos con forma de pájaros y tortugas, o bien como cuchillos prehispánicos reminiscentes. Tasquillo promueve sus licores de granada, así como sus mermeladas de higo y de chabacano. Tulancingo suministra pomadas para dolores musculares, cólicos menstruales, rozaduras de bebé, sales para baño y cremas para diferentes tipos de piel. Zacualtipán, en su comunidad de Tlahuelompa, cuenta con campanas en todos los tamaños. El centro histórico de Pachuca de Soto, específicamente el Hotel Independencia, es el marco donde se comercializa el fierro forjado en artículos decorativos como bases para lámparas, velas, llaves y garrafones de agua.

Conclusiones

El desarrollo turístico del centro histórico de Pachuca de Soto a través de la aplicación del principio de subsidiariedad y del dualismo entre gobernanza y bienes intangibles se percibe aún distante. No obstante, menudas potencialidades han motivado a los autores para tomarlo como un reto desde la academia y el servicio público.

La subsidiariedad no ha orientado todavía la planeación municipal moderna. La incursión del Ayuntamiento de Pachuca de Soto como prestador directo de servicios turísticos constituye el avance competencial del gobierno local dentro de la lógica subsidiaria. No es lo deseable, es un remedo de otras integraciones intergubernamentales más consistentes de base material, como es el caso de las obras de remodelación de la imagen urbana en el centro histórico. Hay indicios de que la autoridad turística municipal está intentando la asociación intergubernamental estratégica, sin encontrar eco en los niveles gubernamentales estatal y federal. Entre esos órdenes, tal como sucede en la totalidad de la operación federal mexicana, el gasto federal descentralizado es una actividad avasallante que distrae la planeación intergubernamental.

Si para los tres órdenes de gobierno la evaluación operativa es exigua, la subsidiaria simplemente no existe ni está por llegar. El desempeño del gobierno estatal resulta inconsistente para la causa subsidiaria, su capacidad de asociación es nula tanto interorganizacional como intergubernamentalmente. La propuesta obligada determina la formación de los funcionarios locales para que éstos asuman una función netamente

estratégica. En cuyo caso, una opción es propiciar la concesión de los servicios turísticos que prestan directamente, o bien, cubrir la doble función si eso es posible. La autoridad estatal necesariamente debe intervenir en cuanto a dar congruencia regional a las estrategias locales, debe pasar de su actual desempeño fraccionado a otro colaborativo y coordinado.

La gobernanza no se ha implantado para beneficiar el desarrollo corporativo. A nivel local el avance tangible es la *Alianza Turística*, una asociación parcial de prestadores privados de servicios turísticos que se organizan para promoverse mutuamente mediante descuentos. A nivel estatal se mantienen relaciones clasificadas a través de tradicionales organizaciones que como grupos de interés reaccionan a las regulaciones gubernamentales, o bien, mediante programas de beneficios sectoriales aparentes. En ambos casos, el estatal y el municipal, sus esquemas excluyen algunos prestadores de servicios como es el caso de los bares. En un contraste objetivo, las formas de organización corporativa no privilegian un debate estratégico ni desarrollan acciones gerenciales consecuentes. Las ideas o necesidades de los actores privados no son gestionadas por el gobierno local, mientras que el gobierno estatal las procesa a manera de quejas.

La explicación, no así justificación, puede darse en cuanto a que los prestadores de servicios turísticos son en su mayoría agencias gubernamentales y, en esa inercia, no se ha llegado al punto de inflexión a partir del cual se ceda a los actores corporativos mayor protagonismo del desarrollo turístico. La propuesta es formar también a los funcionarios locales en el marco de la gestión pública, en el ánimo de sustituirle la idea de un desempeño exclusivo basado en la acción material directa. Se deberá activar consecuentemente al gerencialismo, de tal modo que se pluralice tanto en integrantes como en estrategias colaborativas a la *Alianza Turística*. En esa misión, se deberán solventar los estímulos y aprendizajes colectivos que han hecho falta en el proceso.

Los bienes intangibles se perfilan como recursos suficientes y en espera de su aprovechamiento estratégico. Las alternativas deben derivarse de la articulación entre las ventajas competitivas, el aprovechamiento corporativo y las preferencias de los visitantes (*stakeholders* primarios). Según las principales razones por las que se visita Pachuca de Soto, aportación de los autores en el presente trabajo, las seis opciones principales en orden de importancia deben ser: 1) la evolución constante de los museos, incluyendo ahora las *minas-museo* y las antiguas haciendas que recreen el *sistema de beneficio de patio*; 2) las manifestaciones deportivas en el centro histórico a través de presentaciones o desfiles de futbolistas, charros y la comercialización de sus prendas deportivas; 3) la proyección del parque nacional *Mineral El Chico* como nueva propuesta para la lista patrimonial de la UNESCO, a manera de atracción deportiva regional; 4) la

remodelación de la imagen urbana, ahora como un entorno capitalizable para el encuentro familiar; 5) la vigorización cultural que resuelva la continuidad de la actividad teatral, la distribución popular de las artesanías y la disponibilidad gastronómica, destacando el pulque y sus derivados; y 6) el énfasis en incrementar la información turística, construir una nueva actitud turística y alcanzar plenamente la identidad turística.

Bibliografía

- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Instituto Nacional de Antropología e Historia.** *Ex convento de San Francisco*, México, CONACULTA-INAH, 2013.
- Colegio de Arquitectos de Hidalgo A.C. 2010-2012.** *Rutas turísticas centro histórico*, México, CAH, 2012.
- Expedición.** “El Chico, acampando en bosque”, *Expedición*, número 15, año 3, enero-febrero 2005.
- Expedición.** “31 estados, el Distrito Federal y más de 200 destinos para acampar”, *Expedición*, número 59, año 10, febrero-marzo 2013.
- García, Heriberto.** *Cocina prehispánica mexicana*, México, Editorial Panorama, 1988.
- Instituto Estatal del Transporte.** *Consideraciones del anteproyecto para el programa municipal de conservación, preservación y desarrollo del Centro Histórico de Pachuca*, México, IET, 2011.
- Instituto Municipal de Investigación y Planeación.** + *ideas 1 estrategia, programa estratégico del centro de la Cd. de Pachuca de Soto*, México, IMIP, 2003.
- Instituto Municipal de Investigación y Planeación.** *Catálogo de proyectos para financiar por medio del Fideicomiso para Coadyuvar al Desarrollo de las Entidades Federativas y los Municipios*, México, IMIP, 2009.
- Instituto Municipal de Investigación y Planeación.** *Ficha técnica número de folio 53, nombre del proyecto: Reglamento del Centro Histórico de la Ciudad de Pachuca de Soto*, México, IMIP, 2009.
- International Institute of Administrative Sciences, Instituto Nacional de Administración Pública A.C., Grupo Latinoamericano por la Administración Pública.** *Carta Mérida*, México, IIAS, INAP, GLAP, 2012.
- Kudo, Hidoko,** *Towards sustainable tourism: how to harmonize conservation of cultural heritage and natural resources with promotion of tourism, form Italian cases*, México, IIAS 2012 International Congress, Mérida Yucatán, 18-22 June 2012.
- Menes, Juan.** *Pachuca: un tiempo y un espacio en la historia*, México, Ayuntamiento de Pachuca, 2010.
- Módulos de Información Turística.** *Oficio No. 0027*, México, Gobierno del Estado de Hidalgo, Subdirección de Campañas Publicitarias, 2013.
- Santa Clara.** *Historia*, www.santaclara.com.mx, recuperado el 10 de abril de 2013.

Secretaría de Educación Pública, Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). *El patrimonio de México y su valor universal*, México, INAH, 2011.

Servicios de Asesoría y Estudios Técnicos Ingeniería y Arquitectura. *Anteproyecto para el programa municipal de conservación, preservación y desarrollo del Centro Histórico de Pachuca*, México, SAETIA, 2011.

Secretaría de Turismo. *Atención a la solicitud de información No. 0002100054512, 13 de noviembre de 2012*, México, SECTUR (Dirección General de Comunicación Social, Unidad de Enlace), 2012.

Sun, Tao; Zhai, Lei; Wu, Fan; Zhou, Yang. *Constructing "our Sanya": continuous improvement of public services and collaborative engagement of social governance*, México, IIAS 2012 International Congress, Mérida Yucatán, 18-22 June 2012.