

TLATEMOANI

Revista Académica de Investigación

Editada por Eumed.net

Año 16, no. 49 agosto-2025.

España-ISSN: 1989-9300

revista.tlatemoani@uaslp.mx

Fecha de recepción: 9 de junio del 2025.

LOS ELEFANTES BLANCOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROGRAMA DE TURISMO ALTERNATIVO EN ZONAS INDÍGENAS EN LA HUASTECA POTOSINA. CASO DE ESTUDIO “EL AGUACATE” MUNICIPIO DE AQUISMÓN

**WHITE ELEPHANTS FROM THE PERSPECTIVE OF THE ALTERNATIVE TOURISM
PROGRAM IN INDIGENOUS AREAS IN THE HUASTECA POTOSINA. CASE STUDY
“EL AGUACATE,” AQUISMÓN MUNICIPALITY**

AUTORES:

Gisela Beatriz Hernández González¹

gisela.hernandez@uaslp.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7473-9583>

Alma Rafaela Bojórquez Vargas²

alma.bojorquez@uaslp.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9959-5320>

Carlos Pedraza Gómez³

carlos.pedraza@uaslp.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2308-2857>

UASLP-FEPZH-México

RESUMEN

Un elefante blanco, es un término que en política pública es utilizado para denominar acciones de gobierno, principalmente grandes proyectos u obras faraónicas de mucho realce y renombre, que para su desarrollo conllevan entre sí, malas decisiones o resultados emanados de políticas públicas no consensuadas, de bajo impacto y alcance en la sociedad, algunas obras ejecutadas sin estudios de factibilidad y con un alto valor económico. El presente estudio de investigación aborda desde la perspectiva de la administración

¹ Doctora en Gerencia Pública y Política Social, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca, Romualdo del Campo #501, Fraccionamiento Rafael Curiel, C.P. 79060 Ciudad Valles, S.L.P. México. Correo electrónico: gisela.hernandez@uaslp.mx Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7473-9583>

² Doctora en Ciencias Ambientales, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca, Romualdo del Campo #501, Fraccionamiento Rafael Curiel, C.P. 79060 Ciudad Valles, S.L.P. México. Correo electrónico: alma.bojorquez@uaslp.mx Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9959-5320>

³ Doctor en Arquitectura, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca, Romualdo del Campo #501, Fraccionamiento Rafael Curiel, C.P. 79060 Ciudad Valles, S.L.P. México. Correo electrónico: carlos.pedraza@uaslp.mx Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2308-2857>

pública, cómo se implementaron proyectos ecoturísticos en el periodo gubernamental 2007 – 2012, periodo en el cual se desarrolló en gran medida parte de la infraestructura turística instalada actual en la Huasteca Potosina. En un recuento de hoy en día sobre esos proyectos, se nota la existencia de obras que han quedado inconclusas, subutilizadas, abandonadas sin beneficio a la sociedad y sin los resultados para los que fueron creados. El objetivo del presente estudio está orientado a analizar de manera descriptiva y exploratoria la forma en cómo se ha gestionado y planificado el turismo en la región, basado desde la premisa que la implementación de proyectos permite la mejora en la calidad de vida de las comunidades receptoras. Los resultados obtenidos dan muestra de los avances en materia turística a partir de ese periodo sexenal de gobierno, así como de los retrocesos que se han tenido en la gestión pública del turismo al identificar los elefantes blancos enmarcados dentro de los procesos de diseño de políticas turísticas, mismas que denotan las áreas de oportunidad en gestión pública que permitan el fortalecimiento de las instituciones, la transparencia de la función pública y la credibilidad de los funcionarios para generar esquemas de desarrollo y gobernanza en el destino turístico.

Palabras clave: elefantes blancos, política pública, turismo, huasteca potosina, municipio.

White elephants are a way of calling pharaonic projects or works of great importance and renown, which entail, among themselves, bad decisions or results emanating from public policies without planning, without feasibility studies, and with a high economic value. The present research study is addressed from the public administration perspective to show how tourism projects have been implemented over at least three government periods in the Huasteca Potosina. As a result, those projects have remained unfinished or abandoned without benefitting society. This study aims to analyze in a descriptive and exploratory manner how tourism has been managed and planned in the region, based on the premise that implementing projects in receiving communities allows improvement in the quality of life and alleviates poverty through tourism promotion. The results obtained show the advances in regional tourism, as well as the setbacks that have been made in public management by identifying white elephants as part of tourism policies, which denote the areas of opportunity in public administration that allow the strengthening of institutions of government, the transparency of the public function and the credibility of officials, to generate development and governance schemes in the tourist destination.

Keywords: White elephants, policy public, and tourism, huasteca potosina, municipality.

INTRODUCCIÓN

El estudio sobre los elefantes blancos tiene que ver con acciones llevadas a cabo por el gobierno y que con escasa eficiencia y eficacia no han resultado benéficas para la sociedad en su conjunto, sino por el contrario, forman parte de un legado pesado, difícil de sostener en el tiempo por lo que se desvinculan del propósito por el cual esas acciones fueron llevadas a cabo. El caso de estudio del presente trabajo de investigación se centra en la región turística Huasteca Potosina, misma que se ha consolidado por ser un

destino en la práctica de turismo de naturaleza, principalmente en la modalidad de turismo de aventura, en actividades acuáticas, tales como: rafting, salto de cascadas y kayak.

La Huasteca Potosina, como marca turística tiene sus orígenes en el 2006, donde el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), realizó el Programa Regional de Desarrollo Turístico, en el cual se diseñaron, de acuerdo con la vocación y al potencial turístico, las rutas que definirían los flujos de visitación a la Huasteca Potosina. Así mismo, mediante el Programa se identificaron los sitios turísticos “ancla”⁴, los cuales, de acuerdo con sus características de unicidad y atraktividad, motivarían el desplazamiento del turista hacia la región; dichos sitios ancla son: el jardín escultórico Edward James en el municipio de Xilitla, el Sótano de las Golondrinas y la Cascada de Tamul en el municipio de Aquismón.

Por lo anterior, se puede notar que los pueblos mágicos que representan el mayor potencial de visitación a la región huasteca son Xilitla y Aquismón, aunado a la complementariedad que aportan municipios contiguos tales como El Naranjo, Tamasopo, Ciudad Valles, Axtla y Tamuín, esto, por mencionar los que representan mayor cantidad de visitas y sitios habilitados para su oferta. (SECTUR, s.f.)

A 18 años de su implementación como producto turístico nacional e internacional, la Huasteca Potosina hoy día se enfrenta a verdaderos retos en su operación y administración como destino turístico.

Para comprender la situación actual de la región, es que el presente trabajo de investigación está orientado a analizar y determinar el impacto que tuvo el Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) en el periodo sexenal del 2007 al 2012, años en los que la Huasteca Potosina fue beneficiada con recursos económicos a través de programas gubernamentales de orden federal que tenían como finalidad potenciar el desarrollo económico y social de las comunidades receptoras. Justamente en este sexenio es donde se planificó el producto turístico Huasteca Potosina... fascinante por naturaleza, y en el que se brindaron una serie de apoyos en infraestructura, equipamiento y capacitación para consolidar el destino turístico que actualmente se conoce.

Caracterización de los elefantes blancos

De acuerdo con algunos autores, el término surge con una tradición tailandesa en la que el rey de Siam regalaba un elefante blanco, el cual, en sus creencias los elefantes eran muy venerados por su significado de poder real. Mientras más elefantes tenía un rey mayor sería su magnificencia. Al hacer este tipo de regalos, implicaba para quienes los recibían, altos costos de manutención y cuidados para toda una vida, lo que ello ocasionaba que las personas quedaran en la ruina. (Franco, 2021:31; Arteaga, M y Florentino, L. 2022:9).

⁴ Se le llama así al recurso turístico - patrimonio natural o cultural, que dadas las características de unicidad y atraktividad turística puede ser motivo de elección de viaje y, por consiguiente, de desplazamiento del turista desde su lugar de origen. Por lo general, son productos turísticos que constituyen la oferta principal en las comunidades receptoras.

Popularmente el término “elefante blanco”, se encuentra dentro del léxico político el cual está relacionado con las acciones gubernamentales, a través de obras de poca utilidad o beneficio común sin mayor trascendencia para la sociedad y con altos costos de mantenimiento y operación. En inglés y en francés la expresión elefante blanco es atribuida a posesiones que tienen un coste de manutención mayor que los beneficios que aportan o aquellas que proporcionan beneficio a otros pero que a su propietario únicamente le ocasionan problemas. (Seisdedos, 2008:9)

Dentro de la investigación académica, es poca la literatura existente a cerca del término, no obstante, la mayoría de los investigadores coinciden en las características principales en su definición. Prasser, en su estudio de caso, (2007, citado en Morín 2017:4) conceptualiza a los elefantes blancos como proyectos icónicos y costosos que requieren recursos considerables de mantenimiento, los cuales significan un “desperdicio” de recurso económico que pudo haber sido asignado a otros proyectos de mayor beneficio para la sociedad. Para Morín (2017:3) los elefantes blancos son proyectos de alto valor económico, los cuales requieren de más recursos para su mantenimiento a través del tiempo ya sea porque la infraestructura quedo abandonada en la ejecución u operación de este o porque esta subutilizada o porque simplemente no tienen una utilidad real. En ese mismo orden de ideas, la Ley de Transparencia de Colombia, como lo hace notar Nieto (2017), menciona que un elefante blanco, es una obra pública de construcción, mantenimiento o instalación de un bien inmueble, con un impacto negativo para la comunidad, obra que puede estar abandonada o inconclusa, sus costos superan los beneficios de su funcionamiento. Franco (2021:36), en su libro “El País de los Elefantes Blancos” afirma que es una obra de infraestructura, con mayores costos que beneficios sociales, que el proyecto no resuelve el problema público por el que fue creado y que puede ser una obra que esta inconclusa, en desuso o subutilizada.

Es evidente que parte de las características conceptuales del término “elefantes blancos” estén relacionadas con las variables de: funcionamiento y mantenimiento de los inmuebles, alto recurso económico en su desarrollo y operación y, mínimos beneficios para la sociedad.

Desde la perspectiva de los proyectos de inversión, Schiavo – Campo (2017, citado en Franco (2021: 33) describe a los elefantes blancos como proyectos de prestigio, con beneficios exagerados, gastos futuros, grandes riesgos fiscales y de corrupción. Además, propone una “Taxonomía Zoológica de los Proyectos de Inversión”, que ejemplifica de manera general los costos – beneficios implícitos en la ejecución de proyectos de inversión. La taxonomía es la siguiente: 1) vacas negras que son grandes proyectos con impacto productivo y perdurable; 2) burros cafés. Proyectos de tamaño mediano con beneficios y riesgos limitados; 3) cerdos rosas. Proyectos de naturaleza intangible, utilizados como herramienta clientelar para mantener el sistema; 4) conejos grises. Son inversiones pequeñas, dispersas con fines sociales y humanitarios y, 5) elefantes blancos. Proyectos costosos con beneficios imaginarios. Asimismo, Morín (2017:2) afirma que un proyecto de inversión se origina desde una problemática o necesidad de interés público, donde la autoridad gubernamental interviene para ser atendido.

Las malas decisiones políticas han afectado considerablemente el desarrollo no solo de pueblos, sino ciudades enteras, ya que los proyectos onerosos al final no justifican su construcción con recursos públicos. En este sentido, Robinson y Torvik (2004:5) sostienen que, las decisiones de los políticos pueden de acuerdo con su capacidad de recurso y visión hacer que grandes proyectos puedan tener éxito, sin embargo, no todos los políticos tienen las condiciones, ni la visión para lograrlo, por lo que, solo prometen a futuro, proyectos que posiblemente no tendrán los beneficios esperados, limitando así el potencial de crecimiento y desarrollo de largo plazo de las economías locales.

Bajo este contexto de las políticas públicas Robinson (2004:5) afirma que existen algunas prácticas clientelistas en la forma de gobernar que hacen evidente: 1) Una relación entre políticos y votantes donde existen compromisos a ocupar un cargo; 2) los políticos suelen comprometer favores a cambio de votos y esto finalmente, 3) genera ineficientes formas de redistribución de recursos o desarrollo cuando ellos ya se encuentran en el gobierno. En este sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sostiene que, los elefantes blancos sirven como recordatorio de la presencia de corrupción y pueden, en última instancia, desempeñar un papel en la reducción de la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales (OCDE, 2021).

Por lo anterior, son las administraciones públicas en los distintos niveles de gobierno los que tienen la responsabilidad de asignar los recursos de manera eficiente, garantizar los resultados costo- beneficio y asegurarse que ese proyecto no vaya a convertirse en un elefante blanco, de lo contrario, los proyectos tendrán un impacto negativo para la sociedad para los que fueron creados, puesto que pueden estar enmarcados en opacidad, corrupción, falta de planeación, inseguridad, mala imagen urbana, endeudamiento, entre otros impactos.

Características principales

Existen características atribuibles a los elefantes blancos en la que diversos autores coinciden. De manera general, se esbozan las principales.

- Suelen ser proyectos que se desarrollan bajo algún evento con alto valor simbólico, pero que no es justificable su rentabilidad o uso para futuro.(Olimpiadas, eventos culturales, otros).
- Se construyen por razones de prestigio, más que por motivos de funcionalidad.
- Proyectos sin estudios de factibilidad presupuestal e inexistentes esquemas de evaluación en su ejecución.
- Proyectos financieramente insostenibles a largo plazo.
- Están respaldados por acciones de mercadotecnia política – electoral.
- No responden a una estrategia de desarrollo.

Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) y su relación con los elefantes blancos

El Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI), se inicia en el 2007, coordinado por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, CDI. Su objetivo fue contribuir al desarrollo de la población indígena, a través del fomento al turismo de naturaleza, en específico al ecoturismo y turismo rural, aprovechando el potencial existente en las regiones indígenas. Se otorgaron apoyos para elaborar y ejecutar proyectos encaminados a la revaloración, conservación y aprovechamiento sustentable de sus recursos y atractivos naturales, y de su patrimonio cultural, así como para coadyuvar a mejorar sus ingresos (CONEVAL, 2012).

Este programa fue iniciativa gubernamental operado por la Secretaría de Turismo (SECTUR), no obstante, aunque el Programa ya no se le conoce con el mismo nombre, es un referente de programas gubernamentales posteriores, bajo similares objetivos y líneas de operación.

El PTAZI ofrecía diversos tipos de apoyo, generalmente en dos vertientes principales, las cuales eran:

- a) Apoyo Técnico y Capacitación a través de: 1) Diagnósticos y estudios de preinversión; 2) Asesoría para la formulación y gestión de proyectos; 3) Capacitación especializada y, 4) Fortalecimiento organizacional.
- b) Apoyo para la Ejecución de Proyectos (Inversión): 1) Infraestructura básica, 2) Equipamiento y 3) Promoción y comercialización.

Su población objetivo se enfocaba en atender a comunidades o grupos indígenas que se encontraban legalmente constituidos y que además estuvieran en zonas o áreas de interés turístico. Para ser elegibles de apoyo debían cubrir requisitos tales como: 1) Ser una comunidad o grupo indígena reconocido legalmente, 2) Acreditar la posesión legal de la tierra donde se desarrollaría el proyecto, 3) Presentar solicitud formal de ingreso al programa y describir el proyecto a desarrollar, 4) Demostrar mediante actas de Asamblea, el consenso de la comunidad para el desarrollo del turismo como proyecto, 5) Comprometerse en considerar los aspectos ambiental y cultural dentro del desarrollo del proyecto y 6) Aportar una contraparte (económica, en especie o en mano de obra) que demostrara su compromiso. Además, su estructura contemplaba mecanismos de operación y evaluación del proyecto.

Bajo la premisa de que el turismo es una actividad económica dentro de las regiones, se le considera propulsor de bienestar, que permite el desarrollo regional de los sitios con vocación turística, este es el origen de la puesta en marcha del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas, teniendo como objetivo principal, atender necesidades laborales de grupos vulnerables de la sociedad, como son jóvenes, mujeres, personas con discapacidad dentro de entornos rurales principalmente. El turismo alternativo o turismo orientado a la naturaleza, oficialmente permitió que los grupos indígenas vivieran sus propios procesos de territorialización en pro de ofertar servicios en esta modalidad, es así que, estas actividades

han sido auspiciadas por diversos programas gubernamentales principalmente de orden federal y estatal, que de acuerdo al devenir histórico de la planeación y gestión de destinos turísticos, los resultados de operación no han sido favorables, tal como enfatiza López (2005), ya que, la mayoría de los proyectos no se encuentran en operación y enfrentan problemas organizativos, técnicos y financieros que no les han permitido consolidarse. Parte del origen de estos problemas radica en que los proyectos suelen ser ajenos a la realidad y al contexto de las comunidades indígenas, sumado a los problemas de organización interna de los grupos que lideran los proyectos y la falta de capacitación de los actores que se integran a las actividades turísticas (López, 2005).

Bajo este contexto, los procesos de planeación turística desde la parte gubernamental y desde el punto de vista de las comunidades, en la implementación de proyectos turísticos o programas similares como el PTAZI, suelen producir algunos cambios en sus estructuras funcionales, creando condiciones que puedan generar ciertas resistencias, la cuales si no son gestionadas adecuadamente, pueden convertirse en serios dolores de cabeza e incluso frenar proyectos o hacer proyectos disfuncionales que a la larga llegan a convertirse en verdaderos elefantes blancos (Nieto, Félix y León, 2028:31).

METODOLOGÍA

Es una investigación descriptiva, de carácter exploratorio y de tipo cualitativo en donde el objetivo se orienta a analizar cómo se ha gestionado y planificado el turismo en la región, principalmente en las acciones donde se desarrolló el Proyecto Turístico Huasteca Potosina... Fascinante por naturaleza, en la gestión pública del periodo 2007 – 2012.

Las fuentes que suministraron la investigación documental están contenidas en programas de gobierno, informes técnicos, evaluaciones de programas, artículos de investigación y libros físicos y digitales especializados. Se utilizaron plataformas institucionales y académicas para su consulta.

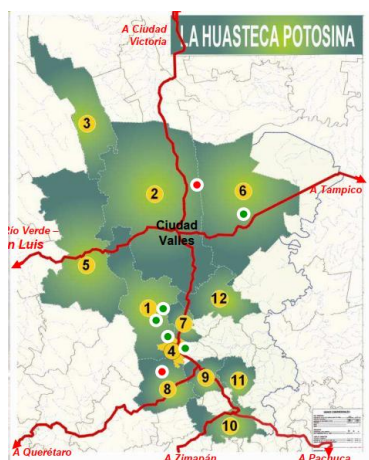
Para la investigación de campo se emplearon como instrumento, entrevistas semiestructuradas a funcionarios de gobierno, comisariado ejidal y líderes de opinión en la comunidad del Aguacate, municipio de Aquismón.

RESULTADOS

El Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) en el inicio del destino turístico Huasteca Potosina.

Una vez que la FONATUR a través del Programa Regional de Desarrollo Turístico de la Huasteca Potosina, identificará el potencial y diseñara las rutas turísticas como destino turístico, se comenzó con la habilitación de áreas, equipamiento, carreteras, servicios y capacitación para los prestadores de servicios. Este Programa de planeación turística, contemplaba los mecanismos normativos y de apoyo para el fomento del turismo en la región.

Imagen 1. Municipios de interés turístico en la planeación de destino Huasteca Potosina.



Nota: Fuente: PRODETUR, 2006.

La zona prioritaria de estudio contemplaba PRODETUR (2006), 12 de los veinte municipios que componen la región huasteca. acordes con las necesidades de los turistas. Los municipios de interés turístico considerados fueron:

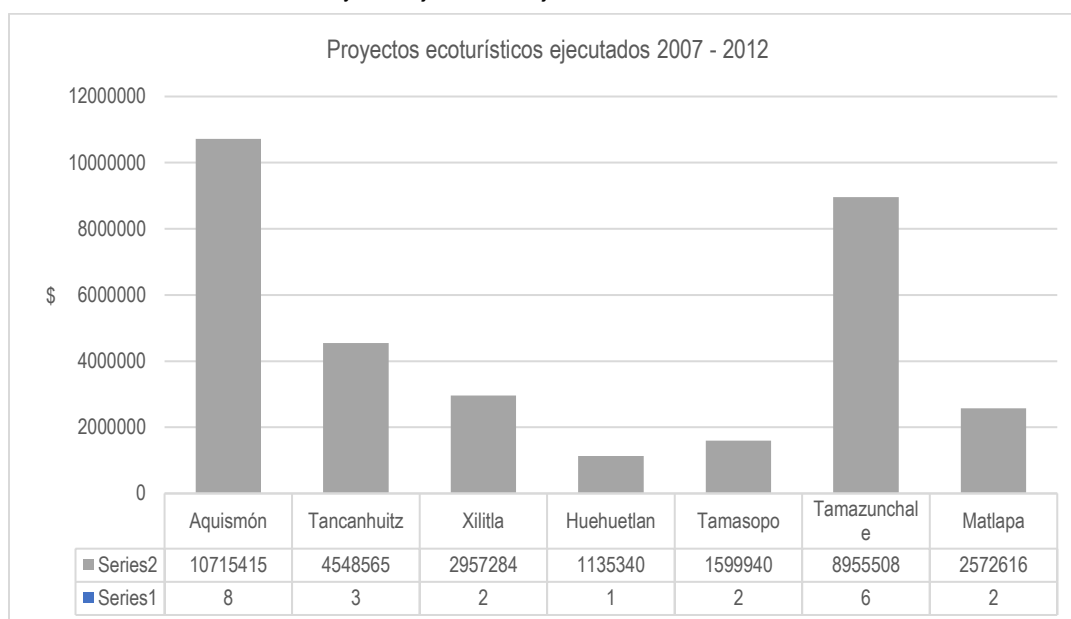
1. Aquismón
2. Ciudad Valles
3. El Naranjo
4. Huehuetlán
5. Tamasopo
6. Tamuín
7. Tancanhuitz
8. Xilitla
9. Axtla de Terrazas
10. Tamazunchale
11. Tampacán
12. Tanlajás

Cabe señalar, que la Huasteca Potosina es la región donde se encuentra la mayor concentración de hablantes de lengua indígena en el estado de San Luis Potosí; los municipios que concentran dicha población son: San Antonio (81.9%), Tanlaías (79.6%), Coxcatlán (77.5%), Aquismón (69.6%) y Tancanhuitz (66.8%). (INEGI, 2020). Estas características son importantes para la elegibilidad del Programa, ya que la mayoría de los municipios con mayor población indígena, tienen alto grado de marginación social, por lo que, a través del potencial turístico-cultural de las comunidades se preveía la reducción de pobreza e impacto favorable para atacar otras problemáticas como la mejora de caminos, reducción de migración o mejora y/o desarrollo de servicios básicos como agua potable, luz, drenaje.

Para la puesta en marcha del destino Huasteca Potosina, se tomaron en cuenta los municipios antes descritos y diversas instituciones gubernamentales como la CDI (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas), ahora conocido como INPI (Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas), las cuales promovían financiamiento para actividades turísticas comunitarias.

Realizando una investigación documental sobre los apoyos que se generaron para potenciar el turismo de naturaleza en el periodo 2007 – 2012 en la región, se tiene que, a través del Programa, se beneficiaron a 24 proyectos ecoturísticos comunitarios en 7 municipios de la Huasteca, - 6 de estos municipios estuvieron contemplados en el Programa Regional de Desarrollo Turístico implementado por la Secretaría de Turismo. El monto de la inversión ejercida fue de 32'520,668 millones de pesos. Aquismón y Tamazunchale fueron los municipios que más apoyo tuvieron en este periodo de estudio.

Gráfica 1. Proyectos ejecutados bajo el PTAZI en la Huasteca Potosina.



Nota: Fuente: Basado en Hernández, 2016:126 e Informes CDI, 2010-2012.

Los recursos disponibles para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades indígenas estaban orientados principalmente a atender aspectos de infraestructura (construcción o mejora de cabañas, senderos interpretativos, señalética, centros de visitantes, comedores, miradores, entre otros), equipamiento (adquisición de equipos necesarios para las actividades turísticas) y capacitación en diversidad de temas relacionados con la cultura y atención al turista. La gestión del apoyo se realizaba a través de técnicos especializados o consultoras contratadas para el diseño del proyecto y la gestión administrativa de comprobación y acreditación de requisitos del Programa.

Para mayor detalle, a continuación, se presenta el desglosado de los municipios por ejecución de proyectos ecoturísticos y monto de inversión.

Tabla 1. Proyectos ejecutados bajo el PTAZI en el municipio de Aquismón.

AQUISMÓN 2007 -2012			
Año	Clave	Proyectos Comunitarios	
2007	003	Turismo de Naturaleza en Zona Indígena Teenek, Sótano de las Golondrinas..."Maravilla de México" Etapa I.	1'583,303
2008	003	Turismo de Naturaleza en Zona Indígena Teenek, Sótano de las Golondrinas..."Maravilla de México" Etapa II.	1'583,303
	003	Infraestructura básica de apoyo al turista en 7 Destinos Mágicos, Barrio del Aguacate "Quilli Paxal -Uj" Etapa I.	1'546,700
	003	Turismo de Naturaleza en Zona Indígena Teenek: Santa Rita Tampaxal..."La Cueva de la Banqueta".	1'430,816
	003	Turismo de Naturaleza en Zona Indígena Teenek: Barrio de la Cruz..."Mirador Ceremonial Teenek" Etapa I.	1'560,848
2009	003	Turismo de Naturaleza en Zona Indígena Teenek: Tampaxal Centro... "Tesoro de la Huasteca.	1'555,535
	003	Tampaxal.	84,320.12
	003	Puente de Dios (Paso Alto).	1'370,590.52
		Total de inversión.	10715415.6

Fuente: Basado en Hernández, 2016:126 e Informes CDI, 2010-2012

Aquismón, denominado Pueblo Mágico desde 2018. Se encuentra dentro de la microrregión Huasteca Centro. En el año 2001, se declararon dos Áreas Naturales Protegidas bajo la denominación de Monumentos Naturales; La Hoya de las Huahuas y el Sótano de las Golondrinas, este último considerado como una de las maravillas de México, se ha convertido en uno de los sitios turísticos más visitados. (Hernández, Meraz y Morales, 2018:171). De los 8 proyectos ejecutados a través del PTAZI, 50% de los proyectos se encuentran consolidados y actualmente activos, tal es el caso del Sótano de las Golondrinas y Sótano de las Huahuas. El 37.5% de los proyectos auspiciados por el programa no tuvieron éxito y el 12.5% corresponde a proyectos que no están consolidados aún, pero se han mantenido vigentes recibiendo turismo local.

Tabla 2. Proyectos ejecutados bajo el PTAZI en el municipio de Tancanhuitz.

TANCANHUITZ 2007 -2012			
Año	Clave	Proyectos Comunitarios	
2008	012	Centro Ceremonial y Equipamiento Turístico de Tamaletom... "Cuna de los Voladores" Etapa I.	1.584.565
2010	012	Tam alej tom (primera sección).	1'500,000
2011	012	Tam alej tom (primera sección).	1'500,000
Total de inversión.			4'584,565

Fuente: Basado en Hernández, 2016:126 e Informes CDI, 2010-2012.

Tancanhuitz es un municipio que corresponde a la microregión Huasteca Centro. Sus ejes productivos son agropecuarios y ganaderos particularmente. En el año 2008, se inician las gestiones para desarrollar el Centro Ceremonial de los Voladores de Tamaletón, ubicado en la primera sección de la comunidad de Tam alej tom. Es un lugar de cultura y tradiciones, en 2009 la UNESCO (Organización para las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) otorgó a la Danza de los Voladores, la Declaratoria de **Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad** y en el 2017, el Congreso del Estado de San Luis Potosí reconoció la ceremonia de la Danza de los Voladores como patrimonio cultural intangible, así como el centro ceremonial Tamaletón, importancia que reviste el recinto cultural por ser el lugar único en donde se conservó el ritual hasta hoy en día. (Periódico Oficial del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, 2017).

Con relación al éxito del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas, se puede afirmar que el 100% de los recursos ejercidos fueron benéficos para las comunidades indígenas de esta localidad.

Tabla 3. Proyectos ejecutados bajo el PTAZI en el municipio de Xilitla.

XILITLA 2007 -2012			
Año	Clave	Proyectos Comunitarios.	
2008	054	Turismo de Naturaleza en Zona Indígena Nahua: Monumento Natural “Tecaya...Calles de Piedra” Etapa I.	1.554.273
2009	054	Turismo de Naturaleza en Zona Indígena Nahua: Centro Nahua...”El Naranja”.	1.403.011
Total de inversión.			2’957,284

Fuente: Basado en Hernández, 2016:126

Xilitla, declarado Pueblo Mágico en el 2011, se encuentra en la microregión Huasteca Sur, Su población indígena se desenvuelve en esta zona de montaña, de abundante vegetación. Conocido nacional e internacionalmente, por el Jardín escultórico de Edward James, sitio que fue declarado en el año 2006 como Patrimonio Artístico del Estado de San Luis Potosí y en el año 2012, se obtuvo la declaratoria por parte del Instituto Nacional de Bellas Artes como Monumento Artístico Nacional. Actualmente se encuentra administrado por la Fundación Pedro y Elena Hernández. Asimismo, el municipio de Xilitla, alberga en su patrimonio cultural al ex convento de San Agustín, obra histórica construida en 1557 por los misioneros de la Orden de San Agustín. (Hernández, Meraz y Morales 2018:177).

En lo que respecta con la asignación de recursos del PTAZI, se tiene que los dos proyectos ecoturísticos puestos en marcha en el 2008 y 2009, no han demostrado un auge turístico consolidado, no obstante, el referente de la inversión en aquellos años ha hecho que las comunidades se den a conocer localmente y, por tanto, los flujos de visitación primordialmente sean locales.

Tabla 4. Proyectos ejecutados bajo el PTAZI en el municipio de Huehuetlán.

HUEHUETLÁN 2007 -2012			
Año	Clave	Proyectos Comunitarios.	
2009	018	Turismo de Naturaleza en Zona Indígena Nahua: El Nacimiento “Fuente de la Fertilidad Huasteca”.	1.135.340
Total de inversión.			1.135.340

Fuente: Basado en Hernández, 2016:126

El municipio de Huehuetlán, corresponde a la microregión Huasteca Centro, esta microregión se caracteriza por contar con los mayores índices de pobreza en el estado. Sus ejes productivos son agropecuarios: la caña de azúcar para piloncillo que actualmente incursiona los mercados con piloncillo granulado; cítricos y

café. En el año 2009, se benefició al municipio con un recurso para detonar la actividad turística en la localidad. El proyecto, “El Nacimiento”, desde que se implementó no ha dejado de funcionar, es un proyecto exitoso que sigue generando beneficios a los habitantes de ese lugar.

Tabla 5. Proyectos ejecutados bajo el PTAZI en el municipio de Tamasopo.

TAMASOPO 2007 -2012			
Año	Clave	Proyectos Comunitarios	
2010	036	La Palma (Villa de la Palma)	1'500,000
2011	036	La Palma (Villa de la Palma)	99,940
Total de inversión			1'599,940

Fuente: Informes CDI, 2010-2012

El municipio de Tamasopo pertenece a la microregión Norte, cuenta con cuerpos de agua que abastecen de manera importante el municipio entre los que se encuentran, el río Gallinas y el río Tamasopo se distingue por la industria azucarera, su producción a gran escala de ganado de doble propósito, granos básicos y cultivos forrajeros. (Hernández, Meraz y Morales 2018: 175). Es el municipio que, dada su cercanía con la zona media del estado, habitan grupos indígenas pames.

En el año 2010 y 2011, se asignó recurso para el fomento de actividades turísticas, sin embargo, los proyectos apoyados en aquel periodo para la comunidad La Palma, hoy día no funcionan, y no se tiene registro que se hayan implementado. La importancia de la comunidad apoyada en aquel periodo, radica en que existe una iglesia que en 1819 perteneció a la misión de San Francisco. La Palma se adhirió a Tamasopo en 1946, por lo que su relevancia histórica cobra sentido en el que se hayan generado proyectos para fomentar la visitación turística.

Tabla 6. Proyectos ejecutados bajo el PTAZI en el municipio de Tamazunchale.

TAMAZUNCHALE 2007 -2012			
Año	Clave	Proyectos Comunitarios	
2011	037	Rancho Nuevo	1'500,000
2011	037	Santa María Picula	1'500,000
2011	037	Tenexco	1'500,000
2011	037	Zoquitipa	1'500,000
2012	037	Santa María Picula	1'497,754
2012	037	Tenexco	1'497,754
Total de inversión			8'955,508

Fuente: Informes CDI, 2010-2012.

El municipio de Tamazunchale pertenece a la micro región Sur, colinda con el estado de Hidalgo. Eminentemente comercial, brinda servicios de abasto social para la microrregión por su acceso a la carretera federal 85. Los ríos Amajac y Moctezuma son parte importante en la vida de los habitantes. Hay gran afluencia de ríos, lo que denota el potencial ecoturístico, asimismo, la comunidad de Zoquitipa, es conocida como la cuna de los artesanos, por lo que se le reconoce como una comunidad importante en la producción de artesanías del municipio. Esto sugiere la existencia de talleres y artesanos locales que mantienen vivas las técnicas tradicionales.

Dentro del Programa de Turismo Alternativo, se otorgaron recursos para el desarrollo de 6 proyectos, con un monto estimado en 8 millones 955, pesos. De los 6 proyectos referidos, actualmente el más conocido es Santa María Picula, el cual tiene flujos de visitación local, los demás proyectos, denotan falta de acompañamiento que limitó el éxito o beneficio esperado.

Tabla 7. Proyectos ejecutados bajo el PTAZI en el municipio de Matlapa.

MATLAPA 2007 -2012			
Año	Clave	Proyectos Comunitarios	
2011	057	Xaltipa Coaquentla	1'500,000
2012	057	Tancuilín	1'072,616
		Total de inversión	2'572,616

Fuente: Informes CDI, 2010-2012

El municipio de Matlapa, se encuentra ubicado en la microregión huasteca Sur. Matlapa se hizo municipio en 1994, por lo que es conocido como el municipio más joven de la Huasteca. Los cítricos son el primer eje productivo comercial y a lo largo de su extensión territorial cuenta con ríos, arroyos y manantiales de importancia turística para el municipio.

Respecto al Programa en referencia, se tiene que solo un proyecto de los dos que se ejecutaron aun sigue vigente, o por lo menos, sentó el precedente de desarrollo y vocación turística.

Este ejercicio de identificación y visibilidad de proyectos ecoturísticos en la huasteca constituye una evaluación post de las políticas públicas que se han implementado para generar desarrollo turístico en la región.

Caso de estudio. Elefante blanco en la comunidad del Aguacate, municipio de Aquismón.

Se ha elegido documentar un proyecto ecoturístico de los que fueron auspiciados bajo el Programa de Turismo Alternativo para Zonas Indígenas, como muestra de un elefante blanco en el municipio de Aquismón. Cabe señalar que la mayoría de los proyectos no exitosos que líneas arriba se describieron en la huasteca, cuentan con elefantes turísticos blancos que por sus características y condiciones actuales denotan los resultados negativos de las políticas públicas implementadas a lo largo del tiempo.

El municipio de Aquismón se encuentra clasificado como un municipio de muy alta o alta marginación. En el último reporte de CONEVAL (2024), se registra un porcentaje del 90.3 % de población total en pobreza, lo que equivale al 3.8% del porcentaje de pobreza estatal.

El Aguacate, se encuentra localizado en el municipio de Aquismón, pertenece a la localidad de Tampate. Tiene una altura de 457 metros sobre el nivel del mar. La cabecera municipal del municipio se encuentra a 10.2 km de distancia (6.2 km de terracería y 4 km de camino asfaltado). Cuenta con una población total de 1117 habitantes, pertenecen al grupo étnico Teenek, 96% de sus habitantes de 3 años a más son hablantes de lengua indígena (INEGI, 2022).

El Aguacate, presenta un índice de marginación muy alto, lo cual refleja la cantidad de carencias y demandas que tiene la comunidad en materia de servicios como: la baja cobertura en drenaje, vivienda, luz eléctrica, agua potable, entre otros; situación que provoca problemas sociales como el hacinamiento, el analfabetismo y la migración principalmente de hombres jóvenes hacia otros lugares. (Hernández, Bojórquez y Pedraza, 2024).

Por sus características sociodemográficas, la comunidad El Aguacate es considerada una comunidad prioritaria para proyectos de mejoramiento de vivienda, acceso a servicios básicos, salud y desarrollo productivo, lo que confirma su situación de vulnerabilidad. Es importante, considerar que cada proyecto tiene su propio contexto de desarrollo, en ese sentido, y para no generalizar, se caracterizará a detalle el desarrollo y avance o retroceso del proyecto “Destinos Mágicos, Barrio del Aguacate “Quilli Paxal –Uj” Etapa I”.

Descripción del Proyecto

Nombre del Proyecto: Infraestructura básica de apoyo al turista en 7 Destinos Mágicos, Barrio del Aguacate “Quilli Paxal –Uj” Etapa I.

Inversión: 1’546,700

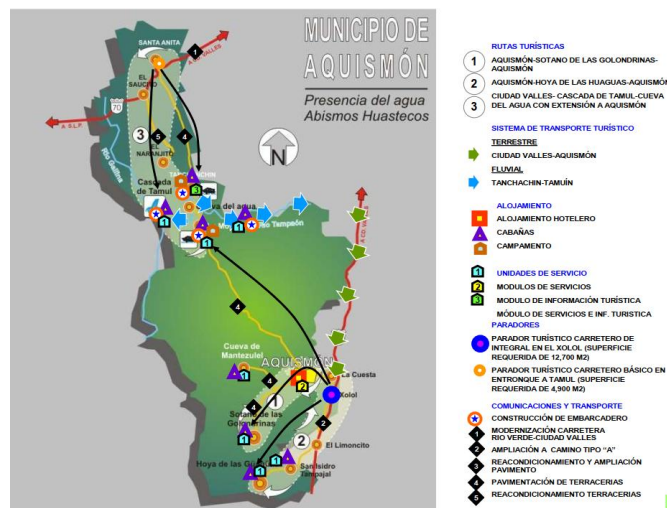
Orden de gobierno que ejecutó la obra: Gobierno Federal a través de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas CDI. Para la implementación de dicho Programa, la CDI en consonancia con la Secretaría de Turismo del Estado trabajaron en el proyecto a fin de que cumpliera con los requisitos básicos en materia turística, además de toda la connotación social y económica en relación a abatir el rezago y la pobreza. Es así, como este sitio se unió al producto turístico Huasteca Potosina...Fascinante por naturaleza, bajo el nombre de “Quilli Paxal-Uj” en su primera etapa.

Ubicación: El Aguacate, Tampate, municipio de Aquismón, S.L.P.

Características que lo definen como elefante blanco

Para ser beneficiarios al Programa, uno de los requisitos a cumplir era el desarrollo del proyecto a impulsar. De acuerdo a lo que menciona el Juez Auxiliar de la comunidad, se tiene conocimiento que el proyecto contemplaba la construcción de 2 cabañas, área de recepción de turistas, baños y un bohío de uso común, pensado principalmente para ofrecer servicio de alimentos y bebidas, sin embargo, no se pudo tener acceso a las especificaciones técnicas del proyecto, lo que si se sabe es que, la asignación de recurso fue respaldada por la Secretaría de Turismo del Estado, ya que en el 2006 se tenía el diagnóstico de potencial turístico para la Huasteca Potosina y en el se señalaba la ruta 1. Aquismón – Sótano de las Golondrinas. Dentro del estudio de potencialidad turística, se identificaron recursos aledaños a la ruta que permitieran ser productos complementarios a los principales, tal es el caso de las Cuevas de Mantetzulel y la medicina tradicional como saber ancestral en la comunidad de El Aguacate, para lo cual, el tema central de las cabañas era tener acceso a los servicios de la medicina tradicional y aprovechar la visita a la Cueva Sagrada.

Imagen 2. Mapa de ruta Aquismón – Sótano de las Golondrinas



Nota: Fuente: PRODETUR, 2006

El proyecto fue dado a conocer en Asamblea ejidal y fue aprobado para su implementación, no obstante, tanto el curandero, como el juez auxiliar y el juez de la comunidad, refieren que no hubo más reuniones de seguimiento que informaran sobre la ejecución del recurso o dieran mas información sobre el manejo u organización operativa del mismo. Todo se manejó solo con el Juez en turno y su comité. La contribución por parte de la comunidad para el proyecto, tal como lo indicaban las reglas de operación, fue la aportación de “mano de obra” para mejorar el acceso principal. Por otro lado, previo a la apertura y al inicio de la llegada de los visitantes, la comunidad recibió cursos de capacitación turística.

Imagen 3. Principal acceso a la comunidad.



Nota: Fuente: Archivo propio.

En sus inicios de apertura de las cabañas, comenzaron a recibir turistas, pero con el temporal de lluvias de verano, no fue fácil el acceso a la comunidad. Los entrevistados reconocen que una limitante fueron las vías de comunicación en malas condiciones, ya que solo camionetas podrían ingresar, asimismo, otra limitante fue el desconocimiento por parte del Comité de Turismo, en la coordinación y operación administrativa del lugar, había desinformación y poco presupuesto para hacer promoción al sitio.

Imagen 4. Cabañas y baños ecológicos.



Nota: Fuente: Archivo propio

Imagen 5. Cabañas.



Nota: Fuente: Archivo propio.

Parte de las problemáticas que detectaron al momento de recibir turistas fue que era difícil hacer entender a los turistas que debían comportarse en la comunidad y tener respeto por sus costumbres. Muchos jóvenes – refiere Don Juan, - *sólo iban a emborracharse y entraban a la cueva sagrada a hacer destrozos...*

Imagen 6. Señalética restrictiva.



Nota: Fuente: Archivo propio.

La percepción de la comunidad respecto a que, si el turismo es benéfico o no, coinciden los entrevistados en que están conscientes que el turismo es una fuente de ingresos alterna que puede beneficiar a la comunidad, pero también conciben que si no hay regulación o control sobre su comportamiento puede ser molesto para la comunidad.

Imagen 7. Cabañas.



Fuente: Archivo propio.

Por último, en lo que respecta a la parte política, refieren que existe poca credibilidad en los políticos en campaña, que solo hacen promesas, obtienen el voto y ya no cumplen. Ese sentimiento de abandono o falta de acompañamiento para hacer funcionar el proyecto lo asumen como un fracaso político en el que el tema central fue el manejo del dinero y falta de continuidad del siguiente presidente municipal en turno.

Actualmente, el lugar está en desuso, abandonado y saqueado. El proyecto es un elefante blanco porque presenta las siguientes características.

- Los recursos públicos invertidos no generaron los beneficios sociales esperados.
- Es un espacio que se encuentra en desuso.
- No resolvió el problema público o necesidad para el que fue concebido.

CONCLUSIONES

La importancia de la planeación turística es fundamental para el éxito o fracaso del desarrollo regional. Las bases de la planeación en un sentido amplio, refiere a la identificación de necesidades o variables requeridas para tomar un curso de acción y permita estratégicamente lograr los resultados esperados. La planeación en política pública es un proceso con etapas y actores que se vinculan e interactúan entre sí para alcanzar los objetivos. Los programas forman parte de la instrumentación de las políticas públicas y su objetivo es llevar a cabo las acciones emanadas de los planes institucionales de desarrollo. La interacción turismo – territorio es base para lograr el desarrollo turístico puesto que están inmersos los recursos naturales y culturales que propician la atraktividad y singularidad de la visita. Asimismo, el territorio se vincula con el turismo dado que es el espacio donde se habilita la infraestructura y el equipamiento para que se logre la experiencia turística.

El resultado del análisis del Programa de Turismo Alternativo para Zonas Indígenas en la Huasteca Potosina desde el enfoque de los elefantes blancos da cuenta, - siendo optimistas -, de las oportunidades de mejora del desarrollo comunitario en la Huasteca Potosina.

Con el análisis de resultados del PTAZI y de los elefantes blancos, se afirma lo que Morín (2017:3) enfatiza respecto a que los elefantes blancos son proyectos de alto valor económico, los cuales requieren de más recursos para su mantenimiento a través del tiempo ya sea porque la infraestructura quedó abandonada en la ejecución u operación de este o porque esta subutilizada o porque simplemente no tienen una utilidad real.

De los 24 proyectos apoyados en el periodo 2007- 2012, años de incipiente desarrollo del destino Huasteca Potosina, se tiene que el 46% de ellos fueron exitosos y hoy día están integrados a la oferta turística regional, en tanto que, el 41.6% no lograron el éxito esperado, convirtiéndose en inmuebles subutilizados, abandonados o enajenados. El 12.5 % de los proyectos analizados, no han logrado en términos de posicionamiento en el mercado, ser reconocidos, sino se encuentran incipientes, relegados, sobreviviendo a los tiempos y tendencias que el sector actualmente demanda.

Respecto al caso de estudio, el Proyecto ecoturístico de El Aguacate, permite avizorar la problemática central no sólo del Programa que otorgó el recurso, sino las fallas operativas que se tienen en la implementación de proyectos, estas fallas tienen que ver con las siguientes causas:

1. Planeación inadecuada del proyecto, al no realizar diagnósticos de factibilidad de mercado, presuponiendo que el segmento de mercado estaba cautivo.
2. No considerar como factor decisivo la conectividad hacia la comunidad. Las vías de acceso, así como los servicios básicos de luz, agua y drenaje, deben garantizarse al iniciar la planeación de cualquier proyecto turístico. Este factor ocasionó que, en tan solo un temporal, el acceso fuera la principal limitante para recibir turistas.
3. La discrecionalidad en el manejo de los recursos económicos crea un sentimiento de opacidad y pérdida de credibilidad hacia las autoridades ejidales en turno, hacia los funcionarios en niveles municipales y estatales. En este sentido, se comprueba lo que la OCDE refiere respecto a que, los elefantes blancos sirven como recordatorio de la presencia de corrupción y pueden, en última instancia, desempeñar un papel en la reducción de la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales (OECD, 2015 citado en Morín (2017:3).
4. Proyectos en los que la obra y/o la operación del proyecto quedó en manos de quien no tenía la experiencia necesaria, el interés o simplemente el conocimiento para su gestión (Morín, 2017). La existencia de desinformación y ausencia de acompañamiento a administradores locales impidió que la comunidad se apropiara del proyecto. Si bien hubo un consenso por parte de las autoridades mediante reunión de Asamblea, no fue suficiente para dar a conocer, involucrar y hacer partícipes a la comunidad con los objetivos del proyecto. No fue un proyecto emanado de las necesidades

reales o urgentes del momento, obedeció a una estrategia integral de desarrollo turístico regional. Asimismo, la falta de acompañamiento o continuidad de temas de agenda municipal, impidieron crear alianzas con otros prestadores de servicios contiguos.

5. La inexperiencia en el sector, la falta de conocimiento especializado; los bajos niveles educativos de la población y la falta de capacitación constante son limitantes reales de la gestión de proyectos ecoturísticos comunitarios (González, Thomé y Osorio, 2018).

Se hace importante reflexionar sobre las capacidades de las comunidades indígenas en la operación de los emprendimientos turísticos. Relegar un proyecto productivo que no fue planeado desde inicio señala a las comunidades como culpables del fracaso. Las comunidades requieren de apoyo técnico y acompañamiento constante. Las comunidades indígenas tienen su forma de entender su territorio, de gestionar y negociar de acuerdo con sus intereses y necesidades. Este estudio constituye un ejercicio de reflexión colectiva que nos permite entender que los elefantes blancos dan cuenta de su historia a través del tiempo, que de ninguna manera se convierten en ejemplo a seguir, sino solo, permiten crear conciencia sobre lo que no se puede repetir.

Agradecimientos

Lic. Leticia Leyva Zuviri. Directora de Turismo Municipal.

Pedro Santiago Martínez. Suplente de Juez Auxiliar. Comunidad del Aguacate.

Juan Martínez. Médico tradicional.

BIBLIOGRAFÍA

Arteaga, M y Florentino, L. (2022). Elefantes blancos en Chimbote, Causas y consecuencias. Tesis Profesional. Universidad César Vallejo. Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

CONEVAL (2012). Informe de Evaluación Específica de Desempeño 2012- 2013. Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas. CDI. Disponible en: https://www.inpi.gob.mx/coneval/S184_PTAZI_EED_EJECUTIVO_2012_2013.pdf

CONEVAL (2024). Ficha CONEVAL de información Municipal 2024. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/SanLuisPotosi/Paginas/Pobreza_2020.aspx

Díaz, D. (2024). ¿Qué hacer con los elefantes blancos? Publicado en Letras Libres. Febrero 2024. IMCO. Centro de Investigación en Política Pública. Disponible en: <https://imco.org.mx/que-hacer-con-los-elefantes-blancos/>

- Franco, J. (2021). El país de los elefantes blancos. Lecciones valiosas para prevenir desastres gubernamentales. EXE Editorial.
- González, I., Thomé, H. y Osorio, R. (2018). Políticas turísticas y etnoturismo: entre la rururbanización y el desarrollo de capacidades. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 16, núm. 1, 2018 Universidad de La Laguna, España. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88165957002>
- Hernández, G., Bojórquez, A. y Pedraza, C. (2024) Medicina tradicional como patrimonio cultural inmaterial. Los saberes ancestrales y el turismo comunitario en el municipio de Aquismón, San Luis Potosí. Revsita Gestao de Secretariado. Volumen 15, núm.1 . pag. 114- 141, 2024. Brasil.
- Hernández, G., Meraz, G. y Morales. E. (2018). Potencialidades del Turismo Rural como una alternativa de desarrollo local en la Huasteca Potosina. En libro. Turismo en los entornos rurales. Teorías y experiencias. Coord: Bojórquez, A., Hernández, G., Meraz, G. y Pedraza, C. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México.
- INEGI (2020). Censo de Población y Vivienda. Disponible en: <https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/slp/poblacion/diversidad.aspx>
- INEGI (2022). Principales resultados por localidad ITER. Censo de Población y Vivienda 2020. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- López, G y Palomino, B. (2008). Políticas públicas y ecoturismo en comunidades indígenas de México. Revista Teoría y Praxis. Num 5, 33-50. Universidad de Quintana Roo. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145110004.pdf>
- Morín, E. (2017). La inversión pública, la evaluación de proyectos y la gestación de elefantes blancos. Centro de Estudios para la Preparación y Evaluación Socioeconómica de Proyectos. Número VI. Noviembre 2017. Boletín CEPEP.
- Nieto Mejía, A. Félix Mendoza, Á. G. y León Cárdenas, M. J. (2018). Planificación turística en territorios campesinos. Bogotá, Corporación Universitaria Unitec. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uaslp/126377?page=31>.
- Nieto, J. (2017). Análisis de los factores que generan atraso o abandono en las obras públicas de infraestructura en Bogotá. Universidad La Gran Colombia. Facultad de Postgrados especializados en Gerencia. Bogotá. D.C.
- OCDE et, al. (2021), Perspectivas económicas de América Latina 2021: Avanzando juntos hacia una mejor recuperación, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2958a75d-es>.

Periódico Oficial del Gobierno del Estado de San Luis Potosí (2017). Declaración de Patrimonio cultural intangible el Centro Ceremonial y los Voladores BixomT'iiw de Tamaletom, Tancanhuitz. S.L.P. Disponible en : <https://sic.cultura.gob.mx/documentos/2205.pdf>

Robinson, J. y Torvik, R. (2004). White elephants. *Journal of public economics* 89 (2005)197- 210. Elsevier.

SECTUR (s.f). Programa de Desarrollo Turístico de la Huasteca Potosina. México.

Seisdedos, G. (2008). Nosotras las ciudades: Estrategias urbanas para una ética del cuidado o qué hacer cuando mis proyectos estrella se convierten en elefantes blancos. *Revista Análisis Local*. Número 81. VI/2008. España.