

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO LOCAL Y PROMOCIÓN DEL TURISMO COMO FUENTE DE DESARROLLO ECONÓMICO

Clara Luz Lamoyi Bocanegra¹
Beatriz Pérez Sánchez²

Resumen:

El turismo como actividad económica en México tiene una importante participación en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional, que alcanzó el 8.6% en 2023 y generó 2.8 millones de empleos, principalmente en servicios de alojamiento, transporte de pasajeros y de restaurantes (INEGI, 2024). En las entidades federativas, es responsabilidad de los gobiernos diseñar y aplicar políticas públicas que impulse el desarrollo económico, por lo que deben contar con la capacidad administrativa que les permita resolver los problemas que presenten (Rosas, 2019). De acuerdo con (Zabala y Baglioni, 2024), los gobiernos locales y municipales se enfrentan a una serie de responsabilidades del ámbito federal y de su competencia, así como a una baja coordinación interjurisdiccional. Tabasco posee una economía ligada al petróleo que es recurso no renovable, por lo que cobra importancia aprovechar sus atractivos turísticos naturales para diversificar sus actividades económicas; con este propósito el objetivo de este trabajo es describir y analizar la capacidad administrativa del gobierno estatal, enfocándose en la autoridad responsable de impulsar el turismo en la entidad, empleando una metodología cualitativa basada en fuentes de datos de sitios web y el sistema de transparencia de los organismos responsables en los factores: reconocimiento público, autoridad competente, mecanismos de coordinación y colaboración y recursos financieros específicos asignados. Los resultados muestran la urgencia de fortalecer la capacidad administrativa relacionadas con la especialización del personal, la gestión de recursos, la generación de canales de colaboración que se requerirán en el cambio de Secretaría a Subsecretaría.

Palabras Clave: Turismo, Tabasco, Capacidad administrativa, Actividad Económica.

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; luz.lamoyi@ujat.mx; autora a efectos de correspondencia.

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; beatrizperez10@hotmail.com

ADMINISTRATIVE CAPACITY OF LOCAL GOVERNMENT AND TOURISM PROMOTION AS A SOURCE OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract:

Tourism as an economic activity in Mexico has a significant share in the national Gross Domestic Product (GDP), reaching 8.6% in 2023 and generating 2.6 million jobs, mainly in accommodation services, passenger transportation and restaurant services (INEGI, 2024). In the federal entities, it is a governmental responsibility to design and implement public policies that promote economic development, for which they must have the administrative capacity to solve any type of problem that might arise (Rosas, 2019). According to (Zabala and Baglioni, 2024), local and municipal governments face a series of responsibilities of the federal sphere and within its jurisdictional competence, as well as a low inter-jurisdictional coordination. Tabasco has an economy linked to oil, a non-renewable resource, so it becomes imperative to take advantage of its natural tourist attractions in order to diversify its economic activities. With this purpose in mind, the objective of this paper is to describe and analyzes the administrative capabilities of local governments aimed at fostering tourism in the state, using a qualitative methodology based on data sources from websites and the transparency system of the responsible agencies related to public recognition, competent authority, coordination and collaboration mechanisms and specific financial resources allocated. The results demonstrate the urgent need to strengthen administrative capacity regarding staff specialisation in resource management and generation of channels for collaboration, primarily in the transition from the Secretariat to the Undersecretary.

Keywords: Tourism, Tabasco, Administrative Capacity, Economic Activity

1. INTRODUCCIÓN

En tiempos de turbulencia e incertidumbres se hace necesario impulsar políticas de crecimiento en sectores estratégicos que generen ingresos, empleos y bienestar social como el turismo. En México, el turismo representa una fuente estratégica de desarrollo equitativo y sustentable, al integrar diversas actividades económicas y sociales que inciden directamente en la calidad de vida de la población y comunidades. Por tal motivo, en la estrategia nacional denominada Plan México, se estableció la meta de posicionar al país entre los cinco más visitados del mundo planteando acciones que fortalezcan la infraestructura de transporte, faciliten los trámites de gobierno para la inversión y generen condiciones de financiamiento para micros y pequeñas empresas. (Gobierno de México, 2025)

Para alcanzar la meta al 2030, los gobiernos de las entidades tienen la responsabilidad de promover programas y proyectos que les permitan aprovechar sus riquezas naturales, históricas y culturales. Sin embargo, algunos estados presentan una participación limitada dentro del Producto Interno Bruto (PIB) turístico del país (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2025a). Es el caso del estado de Tabasco que, a pesar de contar con vestigios de la cultura Olmeca y Maya, tener abundante vegetación y estar rodeado de ríos, presenta bajo posicionamiento de afluencia turística nacional e internacional. Sin duda, fomentar esta actividad en la entidad podría

incidir en revertir el decrecimiento económico y altos índices de desempleo presentados a finales de 2024³.

En este contexto, el presente trabajo describe y analiza el papel del turismo en el desarrollo económico del estado de Tabasco, poniendo énfasis en la capacidad administrativa de la Secretaría de Turismo indispensable para que se cumpla con las responsabilidades conferidas en las Leyes y normas establecidas, con eficacia y eficiencia (Rosas, 2019). Se recurrió a fuentes documentales oficiales, indicadores estadísticos y marcos normativos vigentes donde se obtuvo la información que permitió describir las dimensiones claves: autoridad institucional, reconocimiento público, cooperación-colaboración intergubernamental y los recursos económicos asignados (Rosas, 2011).

Los resultados muestran que, durante el periodo 2019-2024, se tuvieron normas establecidas que describen las atribuciones del ente responsable y de los mecanismos de cooperación y coordinación con otras dependencias de gobierno estatal y federal, lo que facilitó el diseño de proyectos enunciados en el Programa de Desarrollo del Sector Turístico. Sin embargo, el número y categorización presupuestal del personal asignado a la extinta Secretaría de Turismo y los recursos financieros autorizados y erogados podrían ser causa de la baja contribución al desempeño nacional del sector.

En suma, este trabajo muestra la importancia de examinar si los entes públicos cuentan con los elementos organizacionales, normativos, financieros y humanos necesarios para realizar eficazmente sus funciones. Con este enfoque se busca ofrecer una visión integral sobre la capacidad administrativa del aparato estatal en materia turística, así como identificar retos y oportunidades para el fortalecimiento del sector en Tabasco, en sintonía con los planes de desarrollo nacional y estatal vigentes, principalmente cuando se realizan cambios en la estructura de gobierno que representan nuevas etapas para el sector con una dependencia de gobierno que conjunta todas las actividades económicas, denominada Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, legalizada en la reforma realizada a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco.

2. ANTECEDENTES

2.1 El sector turístico en México y Tabasco y su contribución al desarrollo económico

En México en el año 2023, el sector turístico contribuyó a la economía generando un monto de 2,582,001 millones de pesos y una participación del 8.6% del PIB nacional. En cuanto a la generación de empleos, el porcentaje de puestos de trabajo remunerados se incrementó al pasar de 7.1% (del total nacional) en 2022 a 7.2% en 2023, siendo el rubro de restaurantes bares y centros nocturnos (15.7%) donde más contrataciones se realizaron. Además, se integró por otras actividades económicas como transporte de pasajeros (19%), alojamiento (20.9%), agencias de viajes y otros servicios de reservas (0.8%), bienes y artesanías (13.9%), comercio (9.5%),

³ Para el cuarto trimestre de 2024, el estado de Tabasco presentó una tasa de decremento en sus actividades económicas de -6.9% y una de desempleo del 4.1%, siendo una de las más alta (INEGI, 2025b).

servicios culturales (1.8), servicios deportivos y recreativos (1.6%), y otros (16.9%) (INEGI, 2024).

Este sector fue severamente afectado por el confinamiento social durante la pandemia de COVID-19. A pesar de ello, se continuó con los Programas Desarrollo Regional Turístico Sustentable, Desarrollo Regional y Pueblos Mágicos, así como el Programa para el Mejoramiento de la Producción y Productividad Indígena contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 y se realizaron acciones destinadas a potenciar las regiones del país con financiamiento federal como el Programa de Ordenamiento Turístico Regional de la Zona Sur-Sureste y el proyecto de infraestructura ferroviaria Tren Maya que conecta a las entidades de Tabasco, Campeche, Chiapas, Yucatán, y Quinta Roo.

De igual manera, los nuevos programas y proyectos del gobierno federal, descritos en el PND 2025-2030 y el Plan México, se enfocan en fortalecer el ecoturístico de las regiones. Para su puesta en marcha, la (Secretaría de Turismo [SETUR], 2025) incorporó a la Cartera de Inversión Turística⁴ a 20 entidades federativas, entre ellas: Yucatán con 43 proyecto (15% del total) y una inversión de 983.9 millones de pesos; Quinta Roo con 36 proyectos (13% del total) y una inversión de 1,988.5 millones de pesos y Campeche con tres proyectos y un monto de inversión de 65.3 millones de pesos; mientras que los estados de Tabasco y Chiapas no figuran con proyecto alguno ni muestran asignación de recursos.

En cuanto a la participación de Tabasco, durante el periodo 2018-2022, la contribución de la entidad al PIB turístico nacional osciló en 1.50% y 1.70% (véase tabla 1); además, la municipal no fue lo suficiente para que algunos municipios de la entidad los incluyeran entre las 30 metrópolis más importantes del país (SETUR, 2024a). No obstante, la SETUR ha considerado dentro de las 279 plazas de vocación turística en el país, a la ciudad de Villahermosa y a los municipios de Cárdenas, Paraíso, Teapa, Centla y Tenosique que albergan atractivos ecoturísticos como playas, ríos, grutas y paisajes naturales, así como pueblos mágicos.

Tabla 1. Integración del PIB turístico del estado de Tabasco. Periodo 2018-2022.

Año	PIB Actividades Características	PIB Actividades Conexas	PIB Artesanías	PIB Otros bienes	PIB Turístico Estatal	Participación Al PIB Nacional
2018	3,570	29,825	207	284	33,886	1.70%
2019	3,018	30,287	219	378	33,902	1.70%
2020	2,237	20,619	241	320	23,417	1.60%
2021	2,522	25,274	257	323	28,374	1.70%
2022	2,647	26,336	285	400	29,668	1.50%

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio PIB turístico estatal y municipal 2019-2022 (SETUR, 2024a)

Nota: Los datos están en miles de pesos

⁴ Al cierre del primer cuatrimestre del 2025, la Cartera de Inversión Turística tiene reportados 283 proyectos de 20 entidades federativas, que en su conjunto suman 14,394 millones de dólares.

Tabasco cuenta con una gran riqueza ecoturística conformada por ríos caudalosos como el Usumacinta, el Río Grijalva, el Río San Pedro: una extensión de litoral de 183.8 km y concentra el 53% de humedales de agua dulce de México (Decreto 082, 2024), el 50% de las especies de aves de México, el 23% de los vertebrados, el 16% de los reptiles, el 17.5% de los helechos y el 14% de las algas. Además, tiene el reconocimiento de 3 pueblos mágicos ubicados en Tapachula, Frontera y Teapa, el primero reconocido en 2010 y los otros 2 en 2023, sitios donde se ofrecen artesanías y gastronomía ancestral, así como reservas ecológicas y 2 estaciones del Tren Maya ubicadas en la localidad de Boca del Cerro Tenosique y en el Triunfo en el municipio de Balancán.

Los indicadores turísticos muestran que, la ocupación en cuartos fue del 57.1% (Incluye Villahermosa y Tapachula); se recibieron 910,831 visitantes nacionales y 50,172 proveniente del extranjero; la oferta de establecimiento de alimentos y bebidas se compone de 1,243 restaurantes y 243 empresas de diferentes giros; otros servicios que se ofrecen se encuentran 86 agencias de viajes, 16 arrendadoras de autos, 2 centros de convenciones y 56 guías de turistas (SETUR, 2024_b).

Señala el PLED 2024-2025 que, el número de unidades económicas en Tabasco ascendió hasta 14 mil 228, el de hoteles a 558 y el de habitaciones disponibles a 13 mil 299; siendo los principales destinos turísticos la ciudad de Villahermosa, el municipio de Teapa y el pueblo mágico de Tapachula. En cuanto a los vestigios arqueológicos de las civilizaciones Olmeca, Zoque y Maya, se registraron: Museo de Oxolotán ubicado en el municipio de Tacotalpa, 5,069 visitas; zona arqueológica de Comalcalco, 66,707; El Moral-Reforma, 9,717 y la Zona de la Venta Huimanguillo, 6,167.

Como se observa, la entidad tiene poca afluencia de turismo nacional y el turismo proveniente del extranjero es casi nulo. Para incrementarla, el gobierno del estado diseñó proyectos que integran atractivos naturales, históricos, artesanías y costumbres como son: Ruta Pantanos (Centla), Ruta Ríos (Jonuta, Balancán, Emiliano Zapata y Tenosique), Ruta Olmeca-Zoque (Cárdenas y Huimanguillo), Ruta del Cacao al Chocolate (Comalcalco, Paraíso y Cunduacán), Ruta BijiYokotán (Nacajuca y Jalpa de Méndez), Ruta Aventura en la Sierra (Teapa, Tacotalpa y Macuspana) y Ruta Villahermosa (Portal Tabasco. Turismo, 2025).

Si bien, la belleza de los atractivos naturales incide en la preferencia de los turistas extranjeros para visitar una entidad, la intervención del Estado para el fomento del Turismo y la generación de condiciones para la llegada y estancia son de suma importancia, por lo que se requiere que la entidad cuente con una institución gubernamental con capacidad para coordinarse con otras dependencias y gestionar los recursos que faciliten el establecimiento de prestadores de servicios turísticos, los capaciten y les presten el apoyo requerido para su buen funcionamiento.

2.2 Capacidad administrativa como mecanismo de eficacia gubernamental

Los cambios generados por la globalización y las nuevas tecnologías demandan la modernización de los aparatos gubernamentales en sus diferentes ámbitos, con nuevos roles y estilos de gestión, que les permitan atender con eficacia y eficiencia las funciones que les han sido conferidas para impulsar el desarrollo económico y el bienestar de la población. Para lograrlo, se

requiere que generen competencias aptitudes, o capacidades relacionadas con los esfuerzos para mejorar las intervenciones y obtener resultados favorables a los problemas que se presenten.

De acuerdo con (Rosas, 2019), la capacidad de una institución pública se define como un proceso que incluye al aparato organizacional y la relación con todos los actores vinculados de forma directa o indirecta con los problemas públicos. Investigadores como (Zabala y Baglioni, 2024) se enfocan en su complejidad y multidimensionalidad, renombrado al concepto como Capacidad Estatal por ser el resultado de las relaciones entre actores relevantes responsables de planificar, diseñar e implementar la política pública para resolver los problemas sociales.

Es por ello, que el estudio de este atributo, que ha sido equiparado con la calidad de los servicios, el desempeño institucional y la gobernanza, puede ser abordado de distintas dimensiones y atributos como son la capacidad institucional compuesta por la capacidad política referida a la participación pública y la administrativa que hace énfasis en el personal y la organización vista desde el reconocimiento público y prioritario, autoridad, cooperación, coordinación y recursos económicos (Rosas, 2019). Para (Mazzei, 2020), este concepto se integra por el desempeño organizacional, los conocimientos técnicos, el liderazgo político y la capacidad administrativa.

Como se observa, la capacidad administrativa es una propiedad importante de la capacidad institucional; la cual puede ser concebida como la destreza de los empleados para implementar planes y programas que tienen a su cargo (Ares Castro-Conde, 2022). Para (González y Navarro, 2022) esta capacidad está asociada a la gestión y las competencias para llevarla a cabo, porque incluye las dinámicas de relaciones para el logro de objetivos de las políticas públicas; mientras que para (Bojórquez et al., 2015), es un concepto más amplio que incluye habilidades y mecanismos necesarios en la administración pública para planear, organizar, controlar y gestionar de forma eficiente sus recursos humanos, materiales y financieros.

Las conceptualizaciones y forma de medir la capacidad administrativa reconocen que las instituciones requieren para el cumplimiento de sus planes y programas atributos como empleados públicos con formación, mejores condiciones laborales y mayor autonomía para atender actividades económicas como el turismo y al mismo tiempo una organización pública con suficientes presupuestos, normas y procedimientos para tener reconocimiento y autoridad, así como coordinarse y colaborar con otras dependencias de gobierno del estado y de la federación.

3. METODOLOGÍA

Las actividades turísticas en cualquier región han sido consideradas una fuente fundamental de desarrollo económico que beneficia a la población con empleo y bienestar social. De ahí la importancia de describir y analizar la capacidad administrativa de las autoridades responsables de cumplir con el mandato de impulsar estas tareas con eficacia y eficiencia. Se utilizó como estrategia de investigación el análisis de documentos alojados tanto en las páginas electrónicas de los entes estudiados como en el sitio web donde se ubica la Plataforma Nacional de Transparencia, portal electrónico implementada por el Instituto Nacional de Transparencia que integra información

publicada de las instituciones que reciben recurso público, como un ejercicio de rendición de cuentas a la sociedad.

Como se describió anteriormente, el concepto de capacidad administrativa puede ser estudiando desde distintas dimensiones y atributos. De acuerdo con (Rosas, 2019) es un elemento requerido para gestionar de forma eficaz los recursos humanos, materiales y financieros para que las instituciones cumplan con las funciones que le fueron encomendadas, evaluándola en los niveles micro y meso, la primera mediante los recursos humanos y la segunda a través del reconocimiento público y prioritario, la autoridad, cooperación, coordinación y recursos económicos. Con base en ello, se define para cada rubro este estudio, de la siguiente forma:

- **Reconocimiento público.** Existencia de programas gubernamentales enfocados a sus responsabilidades, asignación suficiente de recursos humanos especializados, capacitados y suficientes para cumplir con las funciones encomendadas.
- **Autoridad Pública.** Existencia de la Estructura orgánica autorizada, Reglamento interno, nombramiento de funcionarios públicos, normativa que le permite tener legitimidad y competencias para influir en otras organizaciones.
- **Cooperación y Coordinación** Referida a la coordinación y cooperación intergubernamental e intersectorial señalada en normativas y descrita en documentos oficiales como los normas, manuales y documentos internos.
- **Recursos económicos** Presupuesto asignado por el gobierno federal y el gobierno estatal durante los ejercicios 2019-2025.

En cuanto al ámbito de estudio, se centra en el gobierno del Estado de Tabasco que, de acuerdo con el artículo 9 de la Ley General de Turismo, es el responsable de formular, conducir y evaluar la política turística local, así como los programas públicos establecidos en los planes de desarrollo, entre otras acciones más. En específico, se describe la capacidad administrativa del responsable de la actividad turística en la entidad que, durante el periodo 2019-2024 se denominó Secretaría de Turismo (2019-2024) pasando a nombrarse, durante el periodo 2024-20230, Secretaría de Turismo y Desarrollo Social.

4. RESULTADOS: ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

4.1 La autoridad responsable del sector turístico

El concepto de autoridad hace referencia a la legitimidad, responsabilidad y jerarquía que tiene un ente público; se convierte en un factor de importancia para entender la capacidad administrativa porque a través de un marco jurídico se les faculta para realizar acciones que les permitirán alcanzar los objetivos que se han propuesto, contribuyendo así a generar desarrollo y bienestar (Rosas, 2011). Además, todas estas normas generan las condiciones para los nombramientos de servidores públicos para cada puesto, así como sus responsabilidades.

En Tabasco, la responsabilidad de regular y organizar la administración pública de la entidad recae en el ejecutivo estatal. Es por ello, que cada cambio de gobierno se realizan modificaciones a la estructura orgánica, que quedan legalizadas con la publicación de la reforma a la Ley Orgánica

del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco (LOPEET). Esta norma enumera las dependencias que formarán parte del gobierno estatal; describe atribuciones y facultades para ejecutar acciones encaminadas a cumplir con los planes y programas de desarrollo y enumera los mecanismos de coordinación interinstitucional e intergubernamental.

En relación con la actividad turística, se puede decir, que fue considerada prioritaria por la administración de gobierno 2019-2024, al crear la Secretaría de Turismo con atribuciones para diseñar y ejecutar los programas de desarrollo turístico en la entidad y dependiendo directamente del ejecutivo estatal; que tendría a su cargo la coordinación y evaluación del Sistema Estatal de Desarrollo Turístico conformado por la Secretaría de Cultura, los municipios, los sectores sociales y organizaciones privadas. La separación de esta actividad económica en una dependencia específica, que hasta 2018 era atribución de la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo, tuvo como objetivo posicionar a la entidad en el ámbito nacional e internacional para consolidar a la entidad como un polo turístico ecológico, de negocios y cultural.

La organización interna fue descrita en el Reglamento Interno de la Secretaría de Turismo, publicado en julio de 2019, donde se norman las bases para la organización y funcionamiento de las unidades administrativas autorizadas. Su estructura incluyó dos Subsecretarías: de Promoción Turística y de Planeación y Desarrollo Turístico con tres direcciones cada una, la primera con responsabilidades como es el impulso del sector con ferias, convenciones, festivales entre otras más y la segunda, encargada de elaborar el Programa de Desarrollo Turístico del Estado, la formación turística de trabajadores y prestadores de servicios y actividades de evaluación. Además, contó con la Unidad de Administración y Finanzas y la Unidad de Apoyo técnico e Informático (véase figura 1).

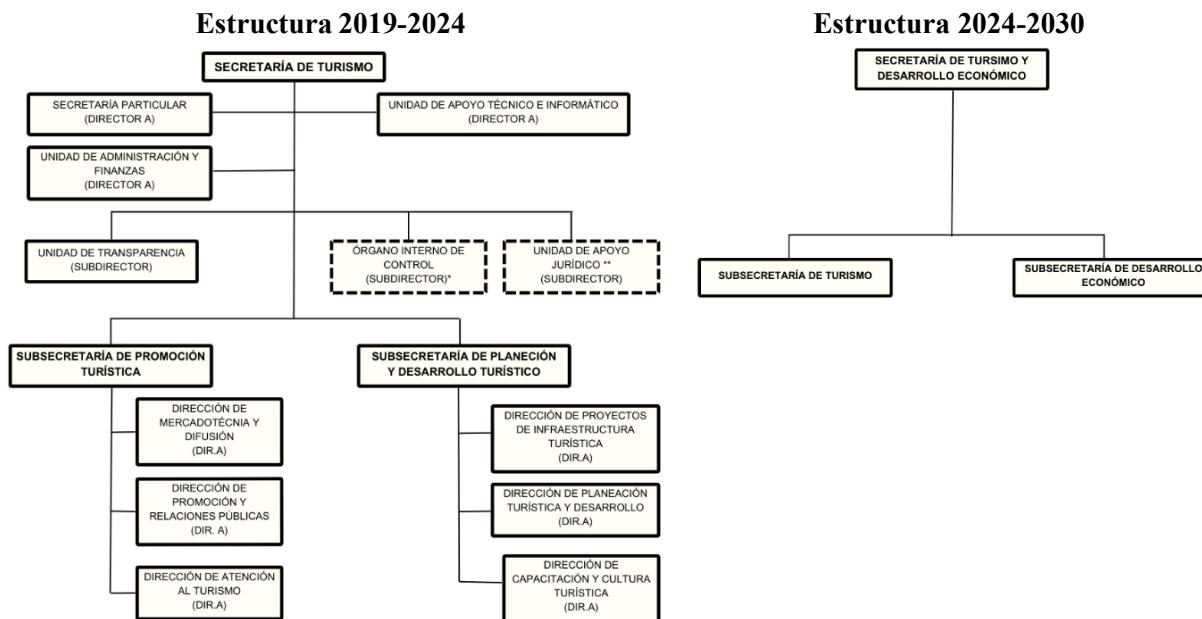
En contraste, la administración 2024-2030, por razones de austeridad presupuestal, generación de ahorros e impulso al sector social, reforma la Ley Orgánica para reestructurar el gobierno, creando la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico con atribuciones para impulsar el desarrollo económico en la entidad. Actualmente, la formulación, conducción y evaluación de la política pública en materia de turismo recae en dicha dependencia, en particular en la Subsecretaría de Turismo. Entre las responsabilidades señalada en este documento jurídico se encuentran la promoción del Estado, el aprovechamiento del potencial del Tren Maya y la conservación de la infraestructura turística.

Como se observa, la reorganización podría traer consigo que el sector enfrente algunas limitantes, para el desarrollo del turismo en la entidad, tales como: menor autonomía y toma de decisiones en materia de turismo, menor influencia en la formulación de políticas públicas y en la negociación con otras dependencias gubernamentales o actores privados, así como hacer más lento los procesos administrativos y ejecución de programas. Lo anterior derivado que la comunicación con el ejecutivo estatal sería para tratar asuntos de competencia económica en general y no específicamente del turismo.

En cuanto a otras normativas, que le dotan al responsable del Sector Turístico de Tabasco de atribuciones para relacionarse e influir en otras organizaciones, se encuentra el Plan Estatal de Desarrollo, que enuncia los objetivos y estrategias que debe seguir. Asimismo, se cuenta con la Ley General de Turismo vigente y su reglamento para toda la República Mexicana creada en 2009

y reformada en 2014, la cual tiene como objetivo guiar todas las acciones para impulsar el turismo y coordinarse con instituciones pública y privadas, tanto del orden federal como estatal.

Figura 1. Estructura Orgánica aprobada para el ente responsable de dirigir acciones para impulsar la actividad turística en Tabasco (mayo de 2025)



Fuente: Elaboración propia a partir del Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo (2019-2024)

En relación con otras normativas que le dotan al responsable del Sector Turístico de Tabasco de atribuciones para relacionarse e influir en otras organizaciones, se encuentra el Plan Estatal de Desarrollo, que enumera los objetivos y estrategias que debe seguir. Asimismo, se cuenta con la Ley General de Turismo vigente y su reglamento para toda la República Mexicana creada en 2009 y reformada en 2014, la cual tiene como objetivo guiar todas las acciones para impulsar el turismo y coordinarse con instituciones pública y privadas, tanto del orden federal como estatal.

Cabe hacer mención que, desde la publicación de la reforma a la Ley General de Turismo, se incluyó en uno de sus artículos transitorios la obligación de los gobiernos de las entidades federativas a adecuar la normatividad en esta materia. No obstante, la entidad cuenta con la Ley de Desarrollo Turístico del Estado de Tabasco, publicada el 30 de diciembre de 2006, que por su vigencia requiere reformularse en pro de contar con un marco normativo acorde al nacional. Lo que sin duda facilitaría la coordinación entre los entes del gobierno federal, principalmente, para gestionar recursos para el cumplimiento de las metas establecidas.

4.2 Reconocimiento público del ente responsable

El reconocimiento público existe cuando una autoridad gubernamental asume el compromiso de impulsar una acción que beneficie a la población, la coloca en su agenda, la dota de recursos y dispone de todos los mecanismos de información, legislación y aquello necesarios para llevarla a

cabo (Rosas, 2011). Al indagar sobre lo que acontece con el sector turístico en Tabasco se observa que, a diferencia de otras actividades económicas, es considerado de manera prioritaria en los documentos de planeación estatal, en particular, durante la administración de gobierno que le otorgó el rango de secretaría de estado al ente responsable de dicha actividad.

Es así como, en el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024, se propuso la visión de alcanzar reconocimiento por parte del turismo local, nacional e internacional que, atraídos por su riqueza natural y cultural y la calidad en la prestación de servicios, arriben a la entidad. De igual manera, contempló objetivos, estrategias y acciones dirigidas a fortalecer el turismo cultural y el ecoturismo como estrategia para atraer un mayor número de visitante y equilibrar el turismo de negocios que, hasta 2018, representaba el 90% (p.153). Además, enumeró una cartera de 33 programas y proyectos que fueron explicados en el Programa Sectorial de Desarrollo Turístico (PSDT) 2019-2024. Entre los que destacan desarrollos arqueoturísticos de ríos, ocho corredores turísticos para mostrar naturaleza y cultura, así como programas para promover el Turismo Verde e Incluyente.

De igual manera, el Plan Estatal de Desarrollo 2024-2030 presenta entre sus objetivos la promoción de nuevas rutas de ecoturismo, el fortalecimiento de la infraestructura, la detonación de zonas turísticas en la Región de los Ríos; así como la promoción del turismo de salud, lujo y de romance; el uso tanto de los Corredores Económicos del Bienestar, como de la infraestructura ferroviaria (Interoceánico, Tren Maya, Puerto de Frontera y el Tren de Estación Chontalpa al Puerto de Dos Bocas). Entre los programas y proyectos propuestos se destacan:

- Rutas nuevas: Ruta de las Cocineras Tradicionales, Pueblos Mágicos (Villa Tapijulapa, Teapa y Frontera), Rutas Artesanales, Ruta Jonuteek (Manatí), Ruta del Queso, Ruta de los Girasoles, Ruta de los Manglares (Aguada Fénix, Moral Reforma, Río San Pedro), Ruta del Dulce y Ruta de las Flores Tropicales.
- Infraestructura: Construcción de un Centro de Convenciones con una mayor capacidad para la realización de eventos, congresos y exposiciones y Módulos de información destinadas a las dos estaciones del Tren Maya ubicada en Tabasco.
- Zonas turísticas en la Región de los Ríos, proyectos de turismo alternativo en sitios arqueológicas y los ríos: Usumacinta y San Pedro.

Como se observa, el Plan propone nuevamente dos proyectos de infraestructura no realizados por la administración anterior, que requieren recursos financieros para ejecutarse. Las descripciones y mecanismos para llevar a cabo los programas y proyectos de la administración 2024-2030, estarán en el nuevo programa sectorial, que en concordancia con la Ley de Planeación del Estado de Tabasco deberán estar alineados con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal y los planes municipales.

De igual forma, el reconocimiento al sector se da con la emisión de normativas donde se establecen los criterios para conservar el patrimonio cultural y natural e impulsar el turismo en la entidad. En este rubro, para proteger legados artesanales se han promulgado nuevas normas, entre ellas, el Decreto por el que se reconoce a las Tiras Bordadas en Punto de Lomillo, como Patrimonio Cultural del Estado de Tabasco, la Ley que Crea el Centro de Interpretación y

Convivencia con la Naturaleza Yumka y el Decreto por el que se Declara a la Feria Tabasco como Patrimonio Cultural Intangible del Estado de Tabasco.

La eficacia y eficiencia de los programas depende, en gran medida, de los recursos humanos disponibles para llevarlos a cabo, por ello analizar sus características cobra importancia como elemento del factor reconocimiento de la capacidad administrativa. De acuerdo con los datos encontrados, el personal adscrito a la extinta Secretaría de Turismo fue de 114, 105, 106 y 110 trabajadores en el primero, segundo, tercero y cuarto trimestre de 2024 respectivamente, de este total el 11% fueron contratados con categorías de mandos superiores (secretario, subsecretarios y directivos), 34% de mandos medios (subdirectores, jefes de departamento y administrador), 41% de personal operativo (jefes de área y otros) y el 14% personal de apoyo como son choferes y secretaria (véase tabla 2).

Tabla 2. Personal adscrito a la Secretaría de Turismo de Tabasco, durante 2024.

Categorías	1er. Trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre
Administrador (a)	2	2	2	3
Aux. General "a"	4	3	3	3
Chofer n/director (a)	3	3	4	4
Director (a) "a"	9	9	9	8
Jefe (a) de área	19	18	18	19
Jefe (a) de proyecto	3	3	2	4
Jefe (a) depto. "a"	33	29	31	33
Operador (a)	2	2	2	2
Prep. (a) de información	1	1	1	1
Profesional en audio y video	3	3	3	3
Profesionista	3	3	3	3
Programador (a)	2	1	1	1
Promotor (a)	3	3	3	3
Residente	3	3	3	3
Secretaria (o) ejecutiva (o)	2	2	2	2
Secretario (a)	1	1	1	0
Serv. Prof. Independientes	1	1	1	1
Sria. (o) n/director (a)	6	5	5	5
Sria. (o) nivel depto.	5	4	3	4
Sub-director (a)	5	5	5	4
Sub-secretario (a)	1	1	1	1
Tec. (a) operativo (a)	3	3	3	3
Total	114	105	106	110

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Plataforma Nacional de Transparencia <https://www.plataformadetransparencia.org.mx/Inicio>

Con la creación de la nueva Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, el personal a cargo de la actividad turística pasaría a formar parte de esta dependencia (LOPEET, 2024); sin embargo, esto sería aplicable para el personal de base y no para los mandos medios y superiores que representan el 45% de total. Con ello, se podría presentar la carencia de personal especializado y la perdida de aprendizaje adquirido durante los años que prestaron sus servicios, los que, de

acuerdo con (Méndez, 2016) no habría capacidades del personal para atender las tareas atribuidas a una institución en el marco jurídico.

De acuerdo con (González y Navarro, 2022), otro de los aspectos que cobra relevancia para los recursos humanos es la composición de la plantilla, debido a las exigencias técnicas que debe poseer el personal en ciertas tareas especializadas, como son las relacionadas al turismo, por lo que, la contratación de perfiles idóneos cobra relevancia, así como la capacitación, el aprendizaje organizativo y la transferencia de conocimientos. Los datos disponibles en los informes de gobierno del ejecutivo estatal, de 2020 a 2024, muestran que se destinaron recursos para formar a prestadores de servicios turísticos y algunos servidores públicos, alcanzando un total de 2,902 beneficiarios. Si bien, se impartieron temas relacionados con la promoción, la calidad del servicio y el uso de herramientas tecnológicas, no se encontró evidencias políticas de capacitación para la especialización de los trabajadores de la dependencia.

Cabe hacer notar, que el personal de confianza como son los mandos medios y superiores puede ser sustituido al cambio de administración, se deberían generar programas de capacitación con una visión prospectiva, en estos tiempos donde los cambios tecnológicos, las preferencias de los consumidores, así como la gestión de recursos requieren de personas con mayores cualificaciones, necesarias para impulsar las políticas públicas con eficacia y eficiencia.

4.3 Coordinación y colaboración en el Sector Turismo

Otro de factor que integran la capacidad administrativa es la coordinación y cooperación de todos los actores involucrados. En el sector turismo cobra relevancia debido a la transversalidad que tiene la actividad en el aparato gubernamental, dado que involucra a varias dependencias y sectores en el cumplimiento de metas establecidas para su fomento. Para (Méndez, 2016), la colaboración entre organismos de gobierno y la comunicación son vitales para que operen de manera coordinada, lo que evitaría que la independencia, que se reza en los instrumentos jurídicos, provoque distanciamiento entre ellas.

En la entidad, se cuenta con instrumentos normativos tales como la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo donde se involucra a las autoridades que tienen a su cargo los recursos como es la Secretaría de Administración y Finanzas, los que tienen a cargo la seguridad de toda la ciudadanía que recae en la Secretaría de Seguridad y Protección ciudadana, así como la responsable de la infraestructura física pública que tiene como nombre Secretaría de Ordenamiento Territorial y Obras Públicas, la relación con la federación, con los municipios y los sectores sociales y privados.

Otro de los instrumentos jurídicos es la Ley de Planeación del Estado de Tabasco que describe las características para la cooperación y coordinación de los entes sustentadas en objetivos comunes y en una visión integral para impulsar el turismo mediante la creación del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Tabasco y de comisiones intersecretariales, llamados subcomités sectoriales, que integren la participación de autoridades federales, estatales, municipales y de diversos sectores de la sociedad (véase tabla 3).

Tabla 3. Acciones de cooperación intergubernamental para el cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas gubernamentales (2019-2024 y 2024-2030)

Dependencia	Formas de Cooperación
Secretaría de Administración y Finanzas	-Aprobar y administrar recursos presupuestales y financieros. -Determinación de las zonas de fomento económico. -Establecimiento de políticas fiscales y administrativas para impulsar las actividades del sector.
Secretaría de Cultura	- Organizar y promover exposiciones artísticas, festivales, y demás actividades artísticas, culturales y populares. - Atención a los visitantes en museos y otros atractivos culturales.
Secretaría de Ordenamiento Territorial y Obras Públicas	-Planear, presupuestar, adjudicar y contratar la obra pública turística (nueva edificaciones y mantenimiento).
Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana	-Implementar estrategias de seguridad turística. -Vigilar zonas turísticas para la tranquilidad de visitantes.
Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible	-Evaluar riesgos ambientales de sitios turísticos. -Aplicar acciones y estrategias de desarrollo sostenible para la integración de cadenas de valor.
Secretaría de Movilidad	- Atención a los visitantes movilizados en autobuses turísticos que arriban a la entidad. - Accesos a puertos y terminales portuarias, así como ferroviarias.
Autoridades municipales	- Elaborar planes y programas de desarrollo turístico sostenible - Fomento turismo municipal.
Autoridades federales	- Fomento al turismo local - Gestión de recursos federales - Coordinación con los organismos creados para impulsar el turismo en el país.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco publicada en 2018 y 2024 y Ley General de Turismo (2024).

Para dar cumplimiento a este mandato se creó durante el periodo 2019-2024, el Subcomité Sectorial de Desarrollo Turístico conformado por el secretario del ramo, subsecretarios así como los representantes y delegados del gobierno federal en Tabasco; del sector social que incluye agrupaciones de la actividad restaurantera, hotelera, agencias de viaje, guías de turismo, presidentes de las comisiones de atención a grupos vulnerables y fomento económico y de educación; representantes del Sector Privado que incluye a los servicios de transporte aéreo y terrestre y agencias de viaje; y a los representantes del Sector Académico que imparte programas técnicos o licenciatura relacionadas con el sector.

4.4 Recursos Económicos: Presupuesto federal y estatal asignados (2019-2025)

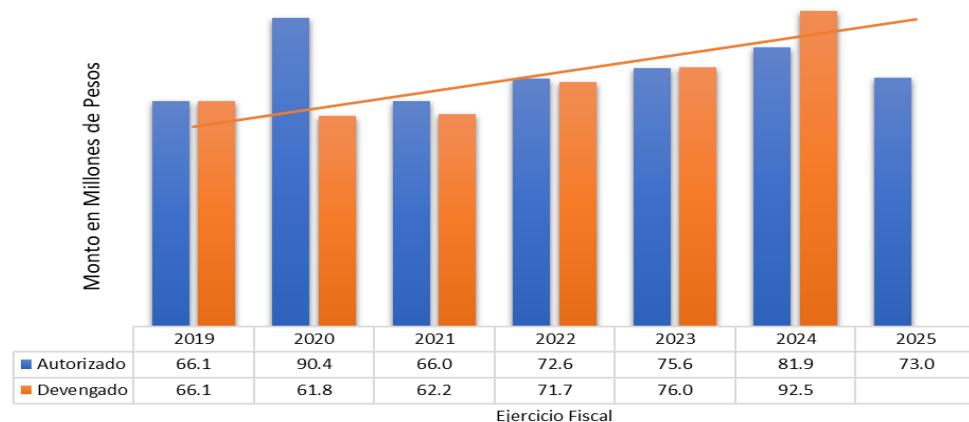
Los recursos financieros representan uno de los factores críticos para crear capacidad administrativa en los organismos gubernamentales (Rosas, 2011). En la entidad, los recursos destinados para atender el Sector Turístico, descritos en el Presupuesto de Egreso anual y la Cuenta Pública del Poder Ejecutivo durante el periodo de 2019 a 2024, oscilaron entre 66.1 millones de pesos en 2019 hasta 92.5 millones en 2024, representando entre el 0.12% y el 0.14% del gasto devengado del poder ejecutivo de Tabasco. Sin bien, se podría señalar que el gobierno

asume responsabilidad para impulsar el turismo en la entidad, se podría decir, que estos son limitados y dirigidos en la mayor parte para el pago de personal, gastos de operación y acciones de capacitación al personal de la dependencia y a los prestadores de servicio (véase figura 2).

Para 2025, se etiquetaron, para el desarrollo del turismo en el Presupuesto de Egreso 2025, un monto de 73.0 millones de pesos, que corresponden al 0.11% del gasto total para el ejercicio anual. Estos recursos son destinado para sueldos, gastos de operación y la ejecución de los programas: Festival del Chocolate y Fiestas del Queso, la promoción de los productos, eventos locales, pueblos y riqueza naturales que posee la entidad. Al comparar lo erogado en los años anteriores con lo asignado, se observa que hubo una disminución de recursos con respecto al total del gasto público, lo que podría interpretarse como una limitante para construir capacidad administrativa.

En cuanto a la infraestructura turística que incluye la cultural, natural e histórica, la responsable de la planeación y la ejecución del mantenimiento y de nuevas construcciones es la Secretaría de Ordenamiento Territorial y Obras Públicas, dependencia encargada del desarrollo urbano y la obra pública. En este rubro, el Presupuesto de Egreso de la entidad para el ejercicio 2025, no contempló recurso alguno para mejorar o construir obras que son de interés para la actividad turística desde el ámbito cultural, de negocios y ecoturístico.

Figura 2. Secretaría de Turismo: presupuesto autorizado y devengado 2019-2025



Fuente: Elaboración propia a partir de la cuenta pública 2019 al 2024 y del Presupuesto de Egreso 2025. Secretaría de Finanzas del gobierno del estado de Tabasco.

Por otra parte, cabe señalar que la entidad, durante el periodo 2020-2024, fue beneficiada con recursos de la federación para la construcción de las dos estaciones del Tren Maya, proyecto prioritario para el gobierno federal (392 kilómetros del derecho de vía férrea entre Palenque y Campeche), que fueron erogados a través Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). Otra aportación fue la recibida en 2019, por un monto de 5.6 millones de pesos, la cual fue destinadas a fortalecimiento de las economías de los pueblos y comunidades indígenas con la implementación de proyectos productivos y turísticos.

Como se observa, la forma de asignación de recursos presenta una notable debilidad porque cada ente que participa, tanto federal como estatal, podría tomar decisiones respecto a sus propios intereses, dejando de lado la atención a los problemas que obstaculizan el crecimiento del sector turístico en la entidad. Si bien, se destinan recursos federales para proyectos turísticos en esta administración, el estado de Tabasco no ha sido considerado ni en el presupuesto de egresos, ni en la cartera de proyectos de inversión turística para 2025. Por lo que cobra importancia fortalecer capacidades institucionales para la gestión de financiamiento ante el gobierno federal u organismos internacionales, que permitan financiar proyectos como la construcción de un nuevo centro de convenciones, propuesto por la administración saliente y la entrante.

5. CONCLUSIÓN

La actividad turística en la entidad puede representar una oportunidad para diversificar su economía y generar un mayor número de empleo al integrar empresas de diversos servicios, como hospedaje, alimentación, transporte y servicios culturales y de entretenimiento. Por ello, estudiar las capacidades que tienen los gobiernos en las entidades federativas es de suma importancia para generar acciones dirigidas a fortalecer el sistema organizacional de las instituciones que conforman el gobierno porque de ello depende, en gran medida, el desempeño y alcance de los objetivos propuestos en sus planes de desarrollo.

Con dicho propósito se analizó información sobre los factores de capacidad administrativa de la dependencia facultada para impulsar la actividad turística en la entidad en dos períodos de gobierno en una entidad como Tabasco que, a pesar de contar con atractivos ecoturísticos que pueden ofrecerse a visitantes nacionales e internacionales, las estadísticas de indicadores turísticos muestran una baja afluencia que se refleja en una baja participación al PIB turístico nacional y, por ende, en la generación de menos empleos, necesarios en la entidad.

Cabe hacer mención, que este estudio tuvo limitaciones en obtener información sobre el personal adscrito a la estructura organizativa de la nueva Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico en la Plataforma Nacional de Transparencia, debido al plazo que otorga la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del estado de Tabasco en el artículo 6bis1 de su Reglamento, a los sujetos obligados de nueva creación. En cuanto a la extinta Secretaría de Turismo no fue posible localizar datos sobre los perfiles de los trabajadores.

A pesar de ello, el estudio muestra que la entidad tiene una institución con atribuciones descritas en leyes y normas que la facultan para realizar sus actividades, así como el nombramiento de titulares responsables por el ejecutivo estatal. De igual manera, se muestra que durante la administración 2019-2024 tuvo el reconocimiento público que le permitió, no solo generar sus programas y proyectos, sino contar con personal y mecanismos de coordinación y colaboración para integrar a otras instancias municipales, estatales y federales que intervienen en el cumplimiento de programas y proyectos incluidos en el Plan Estatal de Desarrollo.

Sin embargo, las características de contratación del personal como es el alto porcentaje de trabajadores de confianza en comparación con el personal operativo muestran la inestabilidad de su permanencia en la institución, provocando perdida de aprendizaje adquirido durante el tiempo

de labores al ser sustituidos por el gobierno entrante. De igual manera, se observa una disponibilidad presupuestal insuficiente para lograr las metas propuestas, que se agrava en el actual gobierno.

Por lo que se puede decir que si bien, Tabasco ha trabajado para construir capacidad administrativa, esta no ha sido suficiente para tener como prioridad el sector turístico en la entidad, principalmente al no destinarle los recursos necesarios para mantener y construir la infraestructura necesaria en sitios ecoturísticos, así como el mantenimiento al patrimonio cultural. Estas acciones le permitirían aprovechar las dos estaciones construidas en la entidad para el paso del Tren Maya para atraer más turistas. De igual manera, el darle un nivel jerárquico de Subsecretaría podría dificultar la coordinación con otros entes del gobierno federal y de la iniciativa privada, debido a la capacidad política de negociación que puede tener un subsecretario distinta a un Secretario.

Por tal motivo, se requiere fortalecer la capacidad administrativa con personal operativo altamente competitivo, que pueda permanecer más allá de un cambio gubernamental, lo que sin duda generaría aprendizaje organizacional que se pueda compartir a otros compañeros de trabajo. Reforzar estos factores (personal y recursos) son una condición indispensable para convertir al turismo en un verdadero motor de desarrollo económico, social y ambiental para el estado de Tabasco.

BIBLIOGRAFÍA

- Ares, C. (2022). Capacidad administrativa e implementación de la política de cohesión de la UE. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (29), 52–71.
- Bojórquez, A. L; Manzano, M. E. & Uc, L. J. (2015). Análisis de la relación entre la capacidad administrativa y la transparencia en gobiernos locales en México. *Investigaciones Regionales*, (31), 101–118.
- Cuenta Pública. Gobierno del Estado de Tabasco. <https://tabasco.gob.mx/cuenta-publica-7> (consultado el 25 de mayo de 2025).
- Decreto 034.- Se expide el Presupuesto General de Egresos del Estado de Tabasco, para el Ejercicio Fiscal 2025. Periódico Oficial del Gobierno del Estado. 18 de diciembre de 2024. https://publicacionperiodico.tabasco.gob.mx/documento/6406/firmado_qr.pdf
- Decreto 082 de 2024. Plan Estatal de Desarrollo 2024–2030. Periódico Oficial del Gobierno del Estado. 31 de diciembre de 2024. <https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/userspftabasco/PLED-2024-2030.pdf>
- Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Diario Oficial de la Federación 12 de julio de 2019. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565598&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0
- Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030. Diario Oficial de la Federación. 15 de abril de 2025. https://www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?codnota=5755161&fecha=15/04/2025&cod_diario=320563

- Gobierno de México. (2025). *Plan México: Estrategia de desarrollo económico equitativo y sustentable para la prosperidad compartida* (Primer borrador). <https://www.planmexico.gob.mx/>
- González, M., & Navarro, C. (2022). Capacidad institucional y contratación pública: Experiencias de aprendizaje organizativo informal en la administración local. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (29), 88–102. <https://tsj-tabasco.gob.mx/documentos/37350/Ley-de-desarrollo-turistico-del-estado-de-tabasco/>
- Informes de gobierno. Tabasco 2019-2024. <https://informe.tabasco.gob.mx/> (consultado el 10 de mayo de 2025)
- Instituto Belisario Domínguez. (2020, febrero). Análisis de los recursos federales identificados en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2020: Tabasco (Serie: Seguimiento al Ciclo Presupuestario). Dirección General de Finanzas. https://www.senado.gob.mx/comisiones/belisario_dominguez/docs/27_Tabasco_PEF-2021.pdf
- Instituto Belisario Domínguez. (2021, febrero). Análisis de los recursos federales identificados en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2021: Tabasco (Serie: Seguimiento al Ciclo Presupuestario). Dirección General de Finanzas. <http://bibliodigitalbd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4780/27%20Tabasco%20PEF%202020.pdf?sequence=28&isAllowed=y>
- Instituto Belisario Domínguez. (2022, febrero). Análisis de los recursos federales identificados en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2022: Tabasco (Serie: Seguimiento al Ciclo Presupuestario). Dirección General de Finanzas. <http://bibliodigitalbd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/5532/27%20Tabasco%20PEF-2022.pdf?sequence=28&isAllowed=y>
- Instituto Belisario Domínguez. (2023, febrero). Análisis de los recursos federales identificados en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2023: Tabasco (Serie: Seguimiento al Ciclo Presupuestario). [ww.bibliodigitalbd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/5869/25%20Sinaloa%20PEF-2023.pdf?sequence=26&isAllowed=y](http://bibliodigitalbd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/5869/25%20Sinaloa%20PEF-2023.pdf?sequence=26&isAllowed=y)
- Instituto Belisario Domínguez. (2024, febrero). Análisis de los recursos federales identificados en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2024: Tabasco (Serie: Seguimiento al Ciclo Presupuestario). Dirección General de Finanzas. <http://bibliodigitalbd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/6151/27%20Tabasco%20PEF-2024.pdf?sequence=28&isAllowed=y>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024). Comunicado de Prensa 797/24 de fecha 18 de diciembre de 2024. Cuenta Satélite del Turismo en México (CSTM) 2023. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/CSTM/CSTM2023.pdf> (consultado el 25 de mayo de 2025).

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2025a). Economía y Sectores productivos: El turismo, cifras al año 2023. <https://www.inegi.org.mx/temas/turismosat/> (consultado el 25 de mayo de 2025).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2025b). (2025a, 29 de abril). *Boletín de Indicador 227/25: Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAAE), Tabasco.* <https://www.inegi.org.mx> (consultado el 25 de mayo de 2025).
- Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). (s. f.). Portal Nacional de Transparencia. <https://www.plataformadetransparencia.org.mx> (consultado el 15 de mayo de 2025).
- Jiménez, P., & Martínez, C. (2023). Turismo ¿para todos? Obstáculos y posibilidades del mercado interno en México. [versión electrónica] Dimensiones Turísticas. <https://dimensionesturisticas.mx/index.php/dimensiones/article/view/149/255>
- Ley de Desarrollo Turístico del Estado de Tabasco, Publicada (2006, 30 de diciembre). Periódico oficial del Gobierno del Estado. <http://periodicos.tabasco.gob.mx/media/2006/409.pdf>
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Tabasco, [LTAIPET], Reformada (4 de diciembre de 2019). Periódico Oficial del Gobierno del Estado. https://publicacionperiodico.tabasco.gob.mx/documento/1505/firmado_qr.pdf
- Ley General de Turismo [Ley]. Última reforma 01 de abril de 2024 (México) <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGT.pdf>
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco, Reformada (2024, 9 de noviembre). Periódico Oficial del Gobierno del Estado. https://publicacionperiodico.tabasco.gob.mx/documento/6242/firmado_qr.pdf
- Méndez B. M. (2016). Siete problemas de las instituciones de gobierno en México. *Revista RC ET RATIO Contraloría del Poder Legislativo del Estado de México*, 13, julio-diciembre 2016.
- Portal Tabasco. Turismo. <https://tabasco.gob.mx/turismo> (consultado el 10 de mayo de 2025)
- Programa Sectorial de Desarrollo Turístico 2019-2024. Periódico Oficial del Gobierno del Estado. 22 de febrero de 2020. https://publicacionperiodico.tabasco.gob.mx/documento/1730/firmado_qr.pdf
- Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Tabasco. [Reglamento], Reformada (03 de mayo de 2008), Periódico Oficial del Gobierno del Estado
- Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo. Periódico Oficial del Gobierno del Estado. 13 de julio de 2019. https://publicacionperiodico.tabasco.gob.mx/documento/1073/firmado_qr.pdf
- Rosas, A. (2019). Capacidad institucional: Revisión del concepto y ejes de análisis. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 19 (32), 81–107.

Journal of Tourism and Heritage Research (2025), vol. 8, nº 2, pp. 176-194, Lamoyi, C.L. & Pérez, B. “Administrative capacity of local government and tourism promotion as a source of economic development.”

Rosas, A. (2011). La capacidad administrativa del gobierno del Distrito Federal y el cambio climático. *Política y cultura*, (36), 177-203.

Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU). (2023). Programa de ordenamiento territorial de la región Sur-Sureste. Gobierno de México. https://www.dof.gob.mx/2024/SEDATU/_version_extensa_del_Programa_de_Ordenamiento_Territorial_de_la_Región_Sur_Sureste.pdf

Secretaría de Turismo. (2024_a). El PIB Turístico Estatal y Municipal 2018-2022 en México, Una Aproximación. <https://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/PibTuristicoEstatalMunicipal.aspx>

Secretaría de Turismo. (2024_b). Compendio estadístico del turismo en México 2023. <https://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>

Secretaría de Turismo. (2025). Reporte de cartera de inversión al 30 de abril de 2025. <https://www.gob.mx/sectur/documentos/cartera-de-inversion-turistica>

Zabala, J. P., & Baglioni, S. (2024). Las capacidades de los gobiernos locales bonaerenses en la formulación e implementación de políticas públicas: Algunos indicadores para la medición de políticas habitacionales y de ordenamiento territorial. [versión electrónica]. *Perspectivas*, (10), 61–83.