Chapter 26 / Capítulo 26

Time, Power, and Resistances in Latin America: Narratives, Democracy, and Global Reconfigurations (Spanish Version)
ISBN: 978-9915-704-16-6
DOI: 10.62486/978-9915-704-16-6.Ch26
Pages: 240-255

©2026 The authors. This is an open access chapter distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

Organizational intervention in the municipal tourism department of San Luis Potosí capital city

Intervención organizacional en la dirección municipal de turismo de San Luis Potosí capital

Bismario Saldiña Silvera[1], Raúl E. Padilla Morales[1], Dayron Martínez Rodríguez[1]

[1]El Colegio de San Luis A.C., México.

Autor para la correspondencia: Bismario Saldiña Silvera

ABSTRACT

This paper describes an organizational intervention in the "Care for Persons with Disabilities" program of the Municipal Tourism Directorate of San Luis Potosí City, whose aim was to diagnose and reverse the low occupancy of seats reserved for persons with disabilities at municipal cultural events, particularly large concerts. Using a participatory action research methodology that combined interviews, surveys, and focus groups with public servants, users, and association leaders, multiple barriers explaining the problem were identified: limited accessible outreach, transport obstacles, lack of companions, inadequate communication channels, and a weak sense of identification with the cultural offerings. Based on this diagnosis, a multichannel and collaborative improvement plan was designed, including measures such as accessible information campaigns, alliances with associations, implementation of adapted transport, companion volunteer programs, adjustments to infrastructure, and continuous monitoring mechanisms. This experience not only strengthened the institutional capacity of the Directorate to guarantee the right to leisure and culture under conditions of equity, but also showed how an organizational intervention can act as a bridge between normative mandates on inclusion and their real fulfillment. The case demonstrates that, with citizen participation, political commitment, and a strategic focus, it is possible to achieve sustainable changes in public management, improve organizational performance, and contribute to the effective implementation of inclusive public policies in tourism.

Keywords: Social Inclusion; Accessible Tourism; Organizational Intervention; Disability; Public Policies.

RESUMEN

El presente trabajo describe una intervención organizacional al programa "Atención a Personas con Discapacidad" de la Dirección Municipal de Turismo de San Luis Potosí Capital, cuyo objetivo fue diagnosticar y revertir la baja ocupación de los cupos reservados para personas con discapacidad en eventos culturales municipales, particularmente en conciertos masivos. Mediante una metodología de investigación-acción participativa, que integró entrevistas, encuestas y grupos focales con servidores públicos, usuarios y líderes de asociaciones, se identificaron múltiples barreras que explican el problema: escasa difusión accesible, obstáculos de transporte, ausencia de acompañantes, canales de comunicación inadecuados y falta de identificación de las personas con las ofertas culturales. A partir del diagnóstico, se diseñó un

plan de mejora multicanal y colaborativo que incluyó acciones como campañas informativas accesibles, alianzas con asociaciones, implementación de transporte adaptado, voluntariado de acompañamiento, ajustes en la infraestructura y mecanismos de seguimiento continuo. Esta experiencia permitió no solo fortalecer la capacidad institucional de la Dirección para garantizar el derecho al ocio y la cultura en condiciones de equidad, sino también evidenciar cómo una intervención organizacional puede actuar como puente entre los mandatos normativos de inclusión y su cumplimiento real. El caso demuestra que, con participación ciudadana, compromiso político y enfoque estratégico, es posible lograr cambios sostenibles en la gestión pública, mejorando el desempeño organizacional y contribuyendo al cumplimiento efectivo de políticas públicas de inclusión en el turismo.

Palabras clave: Inclusión Social; Turismo Accesible; Intervención Organizacional; Discapacidad; Políticas Públicas.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de las políticas públicas, se alza un reto cada vez más crucial: transformar derechos que existen solo en el papel en vivencias tangibles para la ciudadanía. Y es que, como bien apuntan Aguilar (2006) y Roth Deubel (2016), a menudo las políticas públicas no fallan por deficiencias normativas, sino por esa brecha que se abre entre lo que se planea y lo que realmente se puede hacer en territorios complejos y llenos de contrastes.

Las políticas para el turismo y la inclusión social evidencian tensiones entre el diseño institucional, la operación administrativa y las condiciones reales de acceso que enfrentan los grupos en situación de vulnerabilidad; los cuales a menudo quedan al margen de estos procesos de diseño de política, lo que provoca desajuste con las necesidades reales de las personas a las que van dirigidas. Uno de estos grupos son las personas con discapacidad, quienes enfrentan barreras físicas, de comunicación y hasta de actitud que les impiden participar plenamente en la riqueza cultural de sus comunidades (Minnaert et al., 2012).

La presente investigación se ubica en esta temática, específicamente a través de la intervención organizacional a la Dirección Municipal de Turismo de San Luis Potosí Capital, y dentro de esta su Departamento de Turismo Social, Solidario y Sostenible (SSS). Esta área, concebida para garantizar el derecho al ocio y la recreación de poblaciones habitualmente excluidas (como las personas con discapacidad), representa un caso paradigmático de cómo las organizaciones públicas intentan, con herramientas organizacionales, cumplir mandatos de justicia e inclusión.

El turismo social, mirándolo como una política pública, ha ganado terreno a nivel mundial como una vía para que los beneficios del turismo lleguen a todos, entendiéndolo no solo como una actividad que genera dinero, sino como un derecho cultural fundamental (ISTO, 2023; Organización Mundial del Turismo (OMT, 2016).

La problemática de la que partió el estudio fue la detección, por parte de la propia Dirección, de un desajuste entre los objetivos dirigidos a la consecución de la inclusión turística que forma parte de su programa de Atención a Personas con Discapacidad (PcD) y los resultados operativos en eventos masivos: concretamente, la persistente baja ocupación de los cupos reservados para personas con discapacidad en los conciertos que se realizan como parte de la declaración de la ciudad San Luis Potosí como Capital Americana de la Cultura. Aunque se han creado

espacios y facilidades para garantizar la participación de personas discapacitadas, los registros han mostrado una baja participación de este personal, inferior al 50 % de dichos cupos en la mayoría de los conciertos.

En tal sentido el objetivo general del presente trabajo es diagnosticar las causas de la subutilización de los cupos reservados para personas con discapacidad en los conciertos promovidos por la Dirección de Turismo de San Luis Potosí Capital a partir de una intervención organizacional que permita incrementar su ocupación efectiva y fortalezca la capacidad de la dependencia para garantizar el ejercicio pleno del derecho a la participación cultural y turística en condiciones de equidad e inclusión.

Marco teórico

El marco teórico de esta intervención se nutre de dos vertientes principales: (1) los enfoques de intervención organizacional y mejora de desempeño en entornos públicos, y (2) los conceptos de turismo social e inclusión dentro de las políticas públicas. A continuación, se exponen los fundamentos teóricos relevantes.

Intervención organizacional en la administración pública: La intervención organizacional (IO) se define, en términos generales, como una acción planificada de cambio en una organización, orientada a mejorar su efectividad, resolver problemas específicos o fortalecer sus capacidades de cumplir objetivos (French & Bell, 1999).

Algunos autores la conceptualizan como una práctica profesional basada en ciencias del comportamiento, que aplica técnicas diagnósticas y de cambio para modificar aspectos de la organización (estructura, procesos, cultura) en pro de un mejor rendimiento (Minguet, 2001). En el contexto de organizaciones públicas, la IO se reviste de particularidades: debe considerar los marcos normativos, la cultura burocrática y la influencia del entorno político.

Según Bolaños Alzate (2019), una intervención organizacional en el sector público es herramienta estratégica para diagnosticar y mejorar la gestión pública, siempre que se ejecute de forma participativa y alineada con el bienestar colectivo. Esto implica que, más que imponer cambios, el interventor actúa como facilitador, integrando a directivos y funcionarios en el proceso de transformación.

Teóricamente, la IO en el sector público se apoya en modelos de desarrollo organizacional adaptados al contexto gubernamental, así como en la teoría del cambio planeado de Kurt Lewin (etapas de descongelamiento, cambio, recongelamiento) y en nociones de aprendizaje organizacional en instituciones públicas (Aguilar, 2006).Una intervención efectiva requiere comprender las dinámicas de poder, las normas formales y culturales, y las expectativas de los ciudadanos.

La literatura advierte que las soluciones “cosméticas” o genéricas de consultoría suelen tener resultados insuficientes a largo plazo; en cambio, una intervención organizacional científica demanda investigar profundamente las relaciones sociales y tensiones problemáticas dentro de la organización para proponer cambios significativos y sustentables (Fernández et al., 2012).

En el caso estudiado, se siguió justamente esa lógica: un diagnóstico participativo identificó tensiones (por ejemplo, entre la oferta de cupos y la capacidad institucional de difundirlos adecuadamente) y luego se propusieron cambios organizacionales específicos para resolverlas, en

lugar de solo medidas inmediatas superficiales. Esto ilustra cómo la intervención organizacional puede servir como instrumento de implementación de políticas públicas (aquí, la política de inclusión turística) al traducir objetivos abstractos (inclusión) en mejoras operativas concretas dentro de la dependencia pública.

Turismo social, accesibilidad y políticas de inclusión: La segunda vertiente teórica relevante abarca los conceptos de turismo social, turismo accesible y derecho a la inclusión. El turismo social se define, según la Organización Internacional de Turismo Social (ISTO), como aquel que busca hacer del ocio y los viajes una oportunidad accesible al mayor número de personas posible, especialmente a grupos vulnerables, promoviendo un turismo al servicio de las personas y las comunidades (Plano Informativo, 2024).

Está estrechamente vinculado con el concepto de turismo para todos, que postula que viajar y disfrutar del patrimonio cultural es un derecho humano universal (Minnaert et al., 2012). En términos de políticas públicas, muchos países y ciudades han incorporado programas de turismo inclusivo, reconociendo que las personas con discapacidad enfrentan barreras adicionales para ejercer su derecho al ocio y a la cultura. En México, el marco legal, la Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad 2011, establece en su Artículo 30 la promoción de condiciones para que las personas con discapacidad accedan a servicios turísticos, culturales y deportivos.

Asimismo, la Convención de la ONU sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2006) obliga al Estado a garantizar la participación de estas personas en la vida cultural, el esparcimiento y el deporte en igualdad de condiciones. Estos preceptos configuran un mandato políticonormativo que las entidades de turismo, como la Dirección Municipal de Turismo analizada, deben cumplir.

Teóricamente, la noción de accesibilidad universal (Mace, 1985) sustenta que los entornos, productos y servicios (incluyendo los turísticos) deben diseñarse y adaptarse para ser utilizables por todas las personas, independientemente de sus capacidades. Esto implica considerar dimensiones físicas (rampas, señalización Braille, etc.), comunicacionales (información en formatos accesibles) y actitudinales (cultura de atención incluyente).

La intervención realizada se apoya en estos conceptos: buscó materializar el turismo accesible removiendo barreras de información, físicas y sociales. Además, desde la teoría de las políticas públicas incluyentes, se entiende que la participación activa de los beneficiarios (aquí, las personas con discapacidad) en el diagnóstico y la solución es clave para la eficacia de las medidas (Gooding, 1996). Por ello se aplicó un enfoque de co-creación con la comunidad. En suma, el marco teórico integró principios de cambio organizacional y política pública social: la mejora organizacional interna era necesaria para cumplir con un objetivo de política pública (inclusión), demostrando la interdependencia entre la gestión administrativa y el logro de fines políticos y sociales.

MÉTODO

El presente trabajo se realizó a partir de un enfoque de investigación-acción de tipo cualitativo, complementado con técnicas cuantitativas descriptivas. La metodología combinó la recopilación de datos de campo en la organización y entre sus usuarios, con el análisis participativo de esa información para diseñar e implementar las mejoras. A continuación, se detallan los aspectos metodológicos:

Diseño general: Se optó por estudiar un único caso en profundidad: la Dirección de Turismo Municipal. Para ello, se utilizó un método de investigación-acción participativa. Esto significa que quien investigó tuvo un doble papel: analizar la situación y, al mismo tiempo, facilitar el cambio, involucrando activamente a las personas que trabajan en la Dirección en todo el proceso. Las etapas de la intervención se guiaron por el ciclo típico de la investigación-acción: primero diagnosticar, luego planificar, después actuar y finalmente evaluar.

Sujetos y muestra: Por parte de la organización, participaron 5 personas que trabajaron en la Dirección (incluyendo a la Jefa del Departamento de Turismo SSS y a cuatro especialistas de este), con los que se realizó un Grupo Focal. En cuanto a las personas que utilizan los servicios, se trabajó con una muestra de personas con discapacidad de San Luis Potosí, dividiéndolas en tres grupos: (1) personas que sí habían asistido a los eventos (los usuarios "reales" de los cupos), de los cuales se entrevistó a 8 personas con diferentes tipos de discapacidad; (2) personas que podrían haber asistido pero no lo hicieron, de los cuales se encuestó a 17 personas con discapacidad que cumplieron con el perfil pero no fueron a los eventos y (3) líderes de 4 asociaciones locales de personas con discapacidad (Guerreros Extraordinarios, Inst. Bilingüe Intercultural para Sordos, IPACIDEVI, Juntos AC), a quienes se entrevistó por su conocimiento de este colectivo y su relación con iniciativas de turismo inclusivo. Esta forma de obtener información de diferentes fuentes (trabajadores de la Dirección, usuarios finales y sus representantes) buscó dar una visión completa del problema.

Técnicas de recolección de datos: Se utilizaron varias técnicas que se complementaron entre sí. Se realizó una entrevista semiestructurada a las personas con discapacidad que habían acudido a los conciertos para poder conocer las vías por la que conocieron la existencia de los cupos destinados para ellos en los conciertos y su experiencia para llegar hasta el sitio donde se realizan (Anexo 1). Además, se realizó un Grupo Focal con los miembros del Departamento de Turismo SSS para conocer sus percepciones sobre las causas de la baja ocupación y aprovechamiento de los cupos por parte de las personas discapacitadas (Anexo 2). Se realizó entrevistas semiestructurada a líderes de asociaciones de personas con discapacidad (Guerreros Extraordinarios, Instituto Bilingüe Intercultural de y para Sordos, IPACIDEVI, Juntos una Experiencia Compartida A.C.) con la finalidad de conocer, desde su perspectiva institucional y experiencia, las posibles causas por las cuales las personas con discapacidad no están accediendo a los cupos reservados para ellas (Anexo 3). Por último, se aplicó una encuesta a personas con discapacidad residentes en San Luis Potosí Capital para conocer las razones por las cuales no utilizan los cupos reservados para ellas en conciertos realizados como parte de la declaración de la ciudad como Capital Americana de la Cultura (Anexo 4). Finalmente, se revisaron documentos importantes como informes municipales, el Manual de Organización, el material de promoción de los eventos y las leyes sobre turismo inclusivo.

Análisis de datos: Las entrevistas se transcribieron y se analizaron buscando temas y patrones mediante análisis de contenido categorial. La información de las encuestas se analizó utilizando estadística descriptiva: se contaron las veces que aparecía cada respuesta y se calcularon los porcentajes de cada ítem. Las respuestas a las preguntas abiertas se agruparon por temas. Los hallazgos de distintos métodos se triangularon para verificar su consistencia (por ejemplo, la falta de difusión apareció tanto en entrevistas como en encuestas y documentos). Esta triangulación fortaleció la validez interna de las conclusiones. Adicionalmente, se llevaron a cabo reuniones de feedback con el personal de la Dirección para validar la interpretación de ciertos datos ("validación por miembros"), lo cual es una estrategia propia de la investigación-acción colaborativa.

Consideraciones éticas: A todas las personas que participaron se les explicó el objetivo de esta investigación y se les pidió su permiso, ya fuera de forma verbal o por escrito. Se aseguró que la identidad de cada persona se mantuviera en secreto (en el informe, los datos se presentan de forma general o sin nombres). Dado que se trabajó con personas con discapacidad, se tuvo especial cuidado en cómo se comunicaban las preguntas (por ejemplo, utilizando un lenguaje sencillo y contando con un intérprete de Lengua de Señas Mexicana (LSM) en las entrevistas con personas sordas). La intervención en sí contó con el permiso de las autoridades municipales, y en todo momento se intentó que las acciones propuestas no perjudicaran los derechos de ningún participante, sino que los fortalecieran.

Se puede concluir grosso modo que la investigación se adecuó a un contexto real de administración pública. Esto permitió no solo diagnosticar el problema con rigor, sino también involucrar a los actores en la solución, aumentando la legitimidad y factibilidad de las mejoras. La riqueza de los datos cualitativos obtenidos fue crucial para comprender el problema, mientras que los datos cuantitativos ayudaron a dimensionar su magnitud y priorizar intervenciones.

Modelo de intervención organizacional utilizado

Para abordar el problema de manera estructurada, se empleó un modelo de intervención organizacional de tipo colaborativo-participativo. Este modelo se basó en etapas secuenciales bien definidas, adaptadas de la metodología propuesta por Jacobson, Butterill y Goering (2005) y de marcos de intervención en organizaciones públicas:

Tabla 1. Modelo de intervención organizacional empleado

Etapa	Descripción y aplicación	Técnicas e instrumentos
Preentrada	Es cuando surge un problema al interior de la organización, los clientes se dan cuenta que no pueden resolverlo por medio de la ejecución de acciones propias y, por tanto, deciden contratar un consultor/interventor externo a la organización.	-
Entrada	Es el primer acercamiento entre consultor/interventor y cliente, con la finalidad de definir los temas centrales y alcances de la intervención.	- Entrevista no estructurada
Diagnóstico	Consultor/interventor y cliente, recopilan y analizan datos para entender el problema y su magnitud. Este proceso se realiza por medio de diversas técnicas de recolección de datos.	- Entrevista semiestructurada - *Focus group* - Observación participante - Encuestas (muestra de público objetivo)
Intervención	Consultor/interventor y cliente, trabajan juntos para interpretar los datos analizados y vincularlos con la evidencia para formular recomendaciones, así como llevar a cabo cursos de acción que permitan la solución de la situación no deseada y que afectan las actividades propias de la organización y, por ende, la consecución de los objetivos o metas planteados.	- Codificación y categorización - Estadística descriptiva - Metainferencia - Método SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales)

Salida	Presentación de resultados —informe final—. El proyecto concluye.	-
Postsalida	Basándose en sus propios intereses o en el entorno político, los clientes realizan o no las recomendaciones de los consultores/ interventores.	-

Fuente: Elaboración propia a partir de Jacobson, Buterril y Goering (2005)

Este modelo de intervención que está caracterizado por ser adaptativo y participativo, lo que resulta se suma importancia en organizaciones públicas donde la colaboración de los miembros de esta es fundamental y donde todas las acciones del interventor tienen que ir de la mano con las políticas que ya existen. En contraste con las intervenciones que son puramente externas y verticales, en esta se intentó "hacer con" la organización más que "hacer para" esta. Ello facilitó la apropiación de las soluciones por parte de la Dirección de Turismo, incrementando las probabilidades de continuidad a largo plazo.

Sector de política pública de la organización

La Dirección de Turismo Municipal de San Luis Potosí se desempeña en el sector de la política pública turística, pero con una fuerte conexión con las políticas de inclusión social. Como parte del Ayuntamiento de San Luis Potosí, se encarga de impulsar el desarrollo turístico local (que es parte de la política económica y cultural del municipio), pero siempre teniendo en cuenta el enfoque del turismo social e incluyente.

Sus políticas se basan en el plan municipal conocido como "La capital del Sí", que pone énfasis en valores como la honestidad, el compromiso, la integridad y la inclusión en la forma de gobernar. En términos del sector público, la actividad turística municipal implica trabajar en conjunto con otros niveles de gobierno (por ejemplo, la Secretaría de Turismo estatal) y con otras áreas que se encargan del desarrollo social, donde se incluyen a las personas con discapacidad en actividades turísticas (H. Ayuntamiento de San Luis Potosí, 2021).

Por tanto, la Dirección de Turismo opera en un espacio de política pública transversal, donde convergen objetivos económicos (impulsar el turismo como motor económico) y objetivos sociales (garantizar la participación de grupos vulnerables, como las personas con discapacidad, en la vida cultural y turística de la ciudad).

Fin de la organización

El objetivo principal es "diseñar, instrumentar, vincular y ejecutar acciones y programas que permitan promover eficazmente los atractivos turísticos de la capital a nivel estatal, nacional e internacional, consolidándolos; impulsar la competitividad e innovación de los prestadores de servicios turísticos; y desarrollar nuevos productos en nichos rentables, apoyando el desarrollo turístico municipal sustentable y socialmente accesible" (H. Ayuntamiento de San Luis Potosí, 2023). Esto último muestra claramente su compromiso con la accesibilidad social: el turismo debe ser sostenible e incluyente.

De manera más específica, entre los aspectos que la organización debe atender está la de inclusión de grupos vulnerables y personas con discapacidad en las actividades turísticas. El Manual General del Ayuntamiento señala que es responsabilidad de la Dirección de Turismo "diseñar y ejecutar acciones de difusión para lograr la participación de […] grupos vulnerables y

personas con discapacidad en las diferentes actividades y programas turísticos" (H. Ayuntamiento de San Luis Potosí, 2023).

Además, se establece que la Dirección debe "coadyuvar con el sector turístico para que las personas con discapacidad puedan ejercer su derecho a disfrutar del ocio, el deporte y el turismo en igualdad de condiciones que el resto de los ciudadanos" (H. Ayuntamiento de San Luis Potosí, 2023).

Desempeño organizacional: cumplimiento de fines, metas y objetivos

En los últimos años, la Dirección de Turismo Municipal ha mostrado avances importantes para lograr sus objetivos, especialmente en lo que se refiere al turismo inclusivo. Gracias a diferentes estrategias y programas, la cantidad de personas con discapacidad que recibieron atención por parte de la Dirección creció de 2167 en 2023 a más de 5000 en 2024, lo que significa un aumento del 133 % (Agencia de Noticias SLP, 2024). Este aumento tan grande indica que las políticas y programas inclusivos que ha implementado el gobierno municipal están teniendo un impacto positivo, y que cada vez hay más personas en la capital potosina que buscan opciones de turismo accesibles.

Entre los logros más destacados está la consolidación de iniciativas como "Sentir para Ver" que se ha convertido en una de las experiencias más representativas del turismo inclusivo en la ciudad, llegando incluso a recibir un reconocimiento por parte de la Asociación de Ciudades Capitales de México (El Sol de San Luis, 2025). También se han organizado talleres y experiencias gastronómicas inclusivas, y cuenta con la distinción de haber formado al primer guía turístico sordo de México (Código San Luis, 2024), y se han establecido lazos con asociaciones de personas con discapacidad para ofrecer recorridos hechos a la medida de estas personas con necesidades especiales. Todos estos esfuerzos muestran que se está avanzando bien en el objetivo de que el turismo sea un derecho para todos.

Sin embargo, junto con estos logros, el funcionamiento de la organización todavía tiene desafíos para cumplir completamente sus objetivos de inclusión. La propia Dirección se dio cuenta de un problema específico: que los lugares reservados para personas con discapacidad en eventos turísticos grandes (como conciertos y festivales organizados por el municipio) no se estaban ocupando. A pesar de que se destina un número de entradas o asientos exclusivos para este grupo para participar en los conciertos que se realizan mensualmente durante el año 2025 como parte de la declaración de San Luis Potosí Capital como Capital Americana de la Cultura, en estos menos de la mitad son ocupados por personas con algún tipo de discapacidad.

Esto muestra que hay una diferencia entre lo que se ofrece y la participación real. Este indicador de desempeño insuficiente motivó la presente intervención organizacional. En otras palabras, aunque la organización ha avanzado en crear programas y espacios incluyentes, se detectó que existen fallas en la ejecución o difusión de los eventos mencionados que impidieron alcanzar la meta de plena participación.

Problemas en el desempeño: causas y diagnóstico de la baja ocupación de cupos

El principal problema que se identificó fue que los lugares reservados para personas con discapacidad en los eventos turísticos del municipio, especialmente los conciertos que se realizan mensualmente durante el año 2025 como parte de la declaración de San Luis Potosí Capital como Capital Americana de la Cultura, no se estaban utilizando. Para diagnosticar las causas de este

desempeño problemático planteado, se llevó a cabo una recopilación y análisis sistemático de datos con los principales actores involucrados: personas con discapacidad de la comunidad local (asistentes y no asistentes a los eventos), líderes de asociaciones representativas y los propios miembros de la Dirección Municipal de Turismo, específicamente con los que forman parte del departamento Turismo SSS que es el encargado de la difusión y gestión de estos conciertos para las personas con discapacidad.

Se detectó que la falta de asistencia de las personas con discapacidad a estos eventos no se debía a un solo factor, sino a una combinación de estos dentro y fuera de la organización. A continuación, se describen las principales causas que se identifican, sustentadas en las evidencias recopiladas:

- Falta de información o difusión insuficiente: muchas personas con discapacidad simplemente no sabían que existían lugares reservados para ellas en los eventos. En una la encuesta realizada a personas con discapacidad de la comunidad, un 35 % de ellas dijeron que no sabían de estas facilidades. Incluso varios de las que sí sabían de los cupos, se entraron por otras personas y no por los canales oficiales. Los líderes de las organizaciones confirmaron este problema, diciendo que "casi no nos enteramos de esta información" porque "no hay buena difusión" por parte del municipio. Se vio que la información oficial se limitaba principalmente a redes sociales generales, dejando de lado medios más accesibles o especializados: por ejemplo, no se habían enviado comunicados a las asociaciones de personas con discapacidad (solo se envían a algunas de las asociaciones) ni se había dado a conocer la información en lugares clave (centros de rehabilitación, clínicas, etc.). Esta falta de información resultó ser la primera causa de que los cupos no se utilizaran.
- Barreras de transporte y accesibilidad física: incluso entre quienes se enteraron y tenían interés, los problemas para llegar al lugar impidieron que asistieran. Un 47 % de los encuestados mencionaron directamente las "dificultades para trasladarme" como la razón por la que no fueron. La falta de un transporte accesible o de ayuda para llegar al lugar fue un obstáculo que se repitió, especialmente para personas con problemas para moverse. Una persona entrevistada comentó: "Tengo dificultades para trasladarme" y sugirió como mejora "transporte accesible desde mi comunidad" . Además, una entrevistada con problemas de locomoción afirmó que le resulta complicado acceder al lugar donde se realizó el concierto pues no contaba con rampas en algunos puntos. Esto muestra que no basta con reservar el lugar; si el lugar del evento no es completamente accesible (rampas adecuadas, zonas reservadas con buena vista, baños adaptados, etc.), las personas preferirán no arriesgarse a tener una mala experiencia. El diagnóstico evidencia este problema estructural: la ciudad ha avanzado en accesibilidad en los espacios públicos, pero algunos lugares culturales todavía tienen barreras que deben solucionarse.
- Falta de acompañantes hasta el concierto: la necesidad de un acompañante hasta el sitio donde se desarrolla el concierto resulta un imperativo para diversos tipos de discapacidad. Un 41 % de los encuestados mencionan "no tengo quién me acompaña" como motivo para no acudir. En otros casos, dijeron que no se sentían seguros de ir solo a un evento con mucha gente: "No me siento seguro/a cómodo/a en lugares públicos" sin compañía, dijo una persona con discapacidad psicosocial. Incluso asistentes que sí usaron los cupos comentaron en entrevistas que dependían de otra persona. Esto sugiere que, si la persona no tiene a alguien que le acompañe o le ayude, es probable que decida no ir. En este sentido la figura 1 evidencia los principales apoyos que requieren las personas con discapacidad para poder acudir a los conciertos.

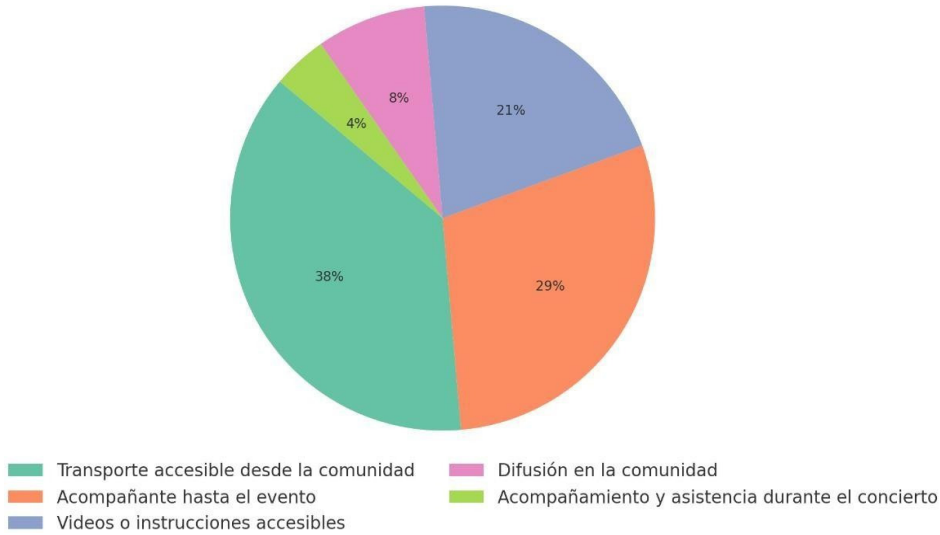

Figura 1. Apoyos necesarios para facilitar la asistencia a eventos (según encuestados)

Estos resultados evidencian los apoyos que más ponderan las personas con discapacidad para poder asistir a estos conciertos son el transporte desde sus lugares de residencia y un acompañante desde estos lugares hasta el concierto. Lo anterior manifiesta que más allá de las acciones de difusión realizadas se deben consideran aspectos logísticos que permitan el aprovechamiento de estos espacios creados para personas con discapacidad.

- Canales de comunicación poco accesibles o inadecuados: el diagnóstico mostró que las formas en que las personas con discapacidad prefieren enterarse de los eventos son diferentes de las que estaba usando la Dirección. Según la encuesta, las formas de comunicación que las personas con discapacidad consideran más efectivas son: anuncios en centros de salud o rehabilitación (29 %), difusión a través de asociaciones de discapacidad (29 %), mensajes por WhatsApp y grupos comunitarios (preferidos por el 47 % de los encuestados), carteles y folletos en espacios públicos (47 %) y medios tradicionales como la televisión y la radio local (24 %). En cambio, las redes sociales abiertas (Facebook, etc.), aunque fueron mencionadas por algunas personas, no llegan a todo el público objetivo por sí solas. Este desajuste se ve en testimonios como: "Preferiría enterarme por carteles en espacios públicos y centros de salud" o "por WhatsApp o grupos de la comunidad", que contrastan con la estrategia del municipio de centrado en Facebook.
- Falta de interés o sensación de no pertenencia: Una proporción menor pero importante de personas encuestadas (alrededor del 12 %) indicó que simplemente "no le interesa ese tipo de eventos". Esto apunta a factores más personales y culturales: algunas personas no ven los eventos que se ofrecen (por ejemplo, ciertos conciertos de un género musical específico) como algo atractivo o pensado para ellas. Este factor (más relacionado con la actitud y lo psicológico) es más difícil de medir, pero no por eso menos importante.

En resumen, el diagnóstico revela una amalgama de factores (figura 2) que condicionan el problema objeto de estudio: falta de información o difusión insuficiente, barreras de transporte y accesibilidad física, falta de acompañantes hasta el concierto, canales de comunicación poco accesibles o inadecuados, falta de interés o sensación de no pertenencia.

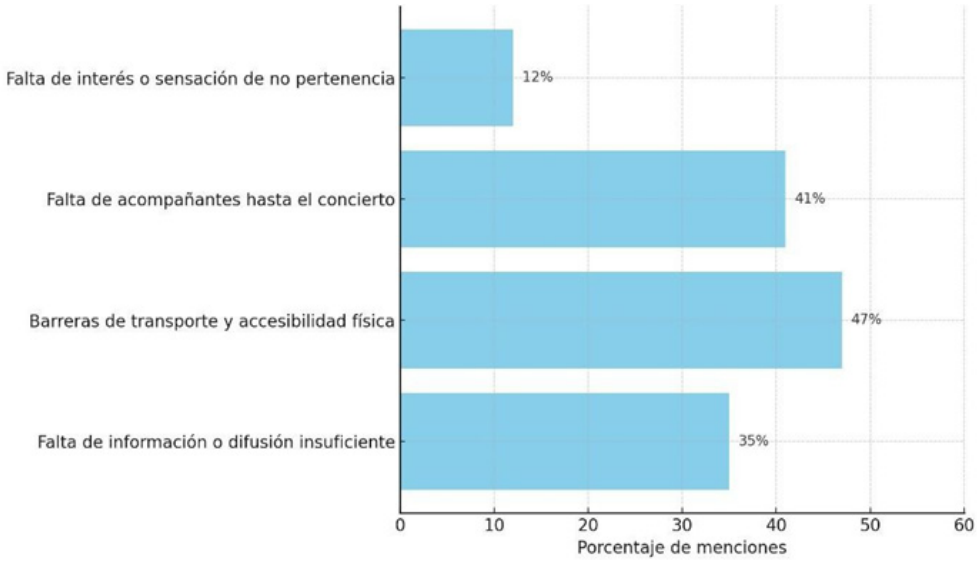

Figura 2. Principales razones para la no asistencia de las personas con discapacidad a eventos turísticos municipales

Este análisis causal, soportado por evidencia empírica (encuestas, entrevistas y observación), proporcionó la base para elaborar un plan de mejoras orientado a eliminar o mitigar estos obstáculos.

Plan de mejoras propuesto

Basado en los resultados del diagnóstico, se diseñó un plan de mejora completo con su calendario de implementación para que más personas con discapacidad utilicen los lugares reservados y, en general, para que les sea más fácil participar en los eventos turísticos del municipio. Las soluciones que se proponen buscan solucionar cada una de las causas que se identifican, partiendo de la idea de que para que la inclusión sea real se necesitan acciones en muchos frentes: comunicación, accesibilidad, apoyos y hacer que la gente sea más consciente del tema. A continuación, se describen las principales acciones del plan de mejoras:

- Estrategia de difusión multicanal y accesible: se propuso cambiar la forma en que se dan a conocer los eventos, utilizando diferentes medios para asegurar que la información llegue por caminos tradicionales, digitales y a través de la comunidad. En la práctica, esto significa: (1) Enviar invitaciones y carteles informativos a centros de rehabilitación, clínicas del DIF municipal y otras instituciones de salud que atienden a personas con discapacidad, para que ellos los compartan con sus usuarios. (2) Establecer una relación formal con todas las asociaciones locales de personas con discapacidad (por ejemplo, IPACIDEVI, Juntos AC, Instituto para Sordos, etc.) para informarles con anticipación sobre los eventos y darles materiales adaptados. (3) Utilizar medios de comunicación locales que llegan a mucha gente: radio y televisión con mensajes específicos sobre la disponibilidad de lugares reservados. (4) Hacer más simple y adaptar el lenguaje de los comunicados: crear versiones fáciles de leer y con un diseño visual amigable, para que personas con discapacidad intelectual o con poco manejo de internet puedan entenderlos (siguiendo la sugerencia de usar un "lenguaje sencillo en toda la promoción"). La combinación de todos estos esfuerzos de difusión aseguraría que más personas entren en el tiempo de los eventos y los lugares disponibles, reduciendo el problema de la falta de información

inicial.

- Mejoras en la accesibilidad física y de transporte: para solucionar los problemas de logística, el plan incluye varias medidas. (1) Trabajar en conjunto con la Dirección de Desarrollo Urbano y la Unidad de Gestión del Centro Histórico (que se encarga de la infraestructura de la ciudad) para revisar la accesibilidad de los lugares donde se realizan los eventos, asegurando que haya rampas adecuadas, espacios reservados cómodos y señalización universal. (2), Crear un servicio de transporte especial o apoyo para moverse los días de evento: esto podría ser un acuerdo con el Sistema DIF para ofrecer traslados en camionetas accesibles desde puntos de encuentro en barrios alejados hasta el lugar del evento (tal como lo pidieron algunas personas encuestadas: "transporte accesible desde colonias alejadas"). Si no fuera posible un transporte dedicado, al menos coordinar rutas de autobús accesibles y dar a conocer sus horarios. (3) Proporcionar apoyos técnicos como el uso de señalética en formatos accesibles (braille, pictogramas, colores de alto contraste).
- Programa de asistencia y voluntariado inclusivo: para responder a la falta de acompañamiento que se reportó, se proponer diseñar un programa de voluntariado para acompañar a personas con discapacidad desde sus lugares de residencia. La propuesta es reclutar y capacitar a voluntarios (por ejemplo, estudiantes de universidades locales de carreras relacionadas con trabajo social, turismo o salud) para que actúen como "acompañantes inclusivos". Se puede desarrollar un listado de voluntarios distribuidos por todo el municipio, para asignarlos en función de la ubicación de las personas con discapacidad que lo soliciten.
- Adecuación de la oferta y ambiente inclusivo: para contrarrestar la falta de interés o la sensación de no pertenecer de algunas personas, el plan propone cambios en el contenido y el ambiente de los eventos. Esto incluye, asegurar medidas de comodidad psicológica en el evento: establecer "zonas tranquilas" o de descanso dentro del lugar para personas con autismo, discapacidad psicosocial o simplemente que necesiten un respiro de la multitud, tal como sugirió una participante ("espacios tranquilos dentro del recinto, zonas de calma"). Además, se recomienda llevar a cabo, en fechas previas, talleres de sensibilización dirigidos al personal de logística de eventos e incluso abiertos a la ciudadanía, sobre el trato adecuado e inclusión de personas con discapacidad en actividades recreativas. Estas acciones buscan que la población con discapacidad se sienta verdaderamente invitada y cómoda en los eventos, evitando la sensación de ser tolerados de forma simbólica pero no realmente incluidos.
- Mecanismos de seguimiento y mejora continua: Como parte del plan, se sugiere establecer una forma permanente de recibir opiniones y seguir mejorando. Esto incluye habilitar encuestas de satisfacción después de cada evento para los asistentes con discapacidad, y mantener reuniones periódicas con las asociaciones para evaluar qué funcionó y qué no. También se propone que la Dirección de Turismo nombre a un "enlace de inclusión" dentro de su estructura (una persona específica encargada de coordinar todas estas medidas y ser el punto de contacto con las organizaciones de discapacidad). Esta figura haría que las prácticas inclusivas fueran parte de la organización y aseguraría que las mejoras se mantuvieran a largo plazo, más allá de esta intervención específica.

El Cronograma de implementación del presente plan se expone en el Anexo 5 y detalla cada una de las actividades que deben llevarse a cabo, sus responsables y las fechas estimadas para su ejecución. En conjunto, el plan de mejoras es viable y se apoya en gran medida en los recursos que ya existen (reorientar los esfuerzos de difusión, trabajar en colaboración con el DIF y las asociaciones, voluntariado, etc.), aunque sin duda requiere el compromiso de los altos

directivos y la asignación de tiempo y algunos recursos adicionales (por ejemplo, para producir materiales accesibles o facilitar el transporte).

CONCLUSIONES

La intervención organizacional que se llevó a cabo al programa "Atención a PcD" de la Dirección Municipal de Turismo de San Luis Potosí Capital deja varias conclusiones importantes para la forma en que se administra el sector público y para las políticas de inclusión.

Primero, se diagnosticó que la causa de la problemática planteada al investigador/interventor se debía a los factores falta de información o difusión insuficiente, barreras de transporte y accesibilidad física, falta de acompañantes hasta el concierto, canales de comunicación poco accesibles o inadecuados y falta de interés o sensación de no pertenencia. Al solucionar estos problemas de manera organizada con un conjunto de mejoras propuestas, se puede aumentar significativamente la cantidad de personas con discapacidad que asistan y participen en las actividades turísticas del municipio. Esto reafirma que las intervenciones organizacionales centradas en un objetivo específico tienen el poder de acortar la distancia entre lo que se dice en la política (ofrecer lugares inclusivos) y lo que realmente sucede (que esos lugares se usan y sirven para lo que se crearon).

Por otra parte, la experiencia demuestra la importancia que es que la organización pública y la comunidad colaboren para encontrar soluciones. La opinión de las personas con discapacidad fue fundamental para cambiar los servicios de una manera que se ajusten a sus demandas. La creación conjunta de medidas asegura que las respuestas se ajusten a sus necesidades reales y fomente que tanto quienes se benefician como quienes trabajaban en la Dirección sientan que las soluciones como propias. Esto sugiere que la participación de los ciudadanos puede integrarse con éxito en las intervenciones para mejorar las instituciones, haciendo que sean más efectivas.

Además, se resalta el alineamiento logrado entre la intervención y el contexto político administrativo. La iniciativa se benefició de un ambiente favorable (un gobierno local comprometido con la inclusión) y, a su vez, coadyuvó a consolidar una política pública prioritaria. Las mejoras propuestas no solo tienen un impacto en la Dirección de Turismo, sino que también fortalecen la imagen de la ciudad como un destino accesible y cumplen con las directrices de políticas sociales nacionales e internacionales. Esto refuerza la idea de que las reformas administrativas más exitosas son aquellas que son coherentes con los objetivos de las políticas públicas y cuentan con el apoyo político. La intervención actuó como un puente entre la gestión administrativa y el impacto social, que, en última instancia, es el objetivo de la administración pública.

Asimismo, la intervención aportó lecciones metodológicas y gerenciales para futuras acciones. Entre ellas: la necesidad de realizar un análisis completo de la situación antes de proponer soluciones; la utilidad de combinar datos numéricos y lo que los sectores sociales cuentan para entender problemas complejos; la conveniencia de probar los cambios a pequeña escala antes de implementarlos en todas partes; y la importancia de establecer formas de medir el progreso (en este caso, se sugieren observaciones continuas de cuántos lugares se ocupan, qué tan satisfechos están los usuarios con discapacidad y cuántas acciones inclusivas se realizan en cada evento). Asimismo, desde el punto de vista de la gestión, quedó claro el papel fundamental del liderazgo y la comunicación interna para impulsar cambios en una organización pública.

Finalmente, se concluye que, aunque existen limitaciones propias del sector público (burocráticas, presupuestarias, culturales), estas no impiden lograr mejoras evidentes cuando se actúa con estrategia, conocimiento y compromiso. A partir del plan de mejoras propuesto, la Dirección de Turismo Municipal puede pasar de una situación de subutilización de un recurso inclusivo a una situación de aprovechamiento óptimo. Esto constituye un caso de éxito que puede repetirse: otras organizaciones públicas que enfrentan problemas similares de funcionamiento pueden beneficiarse al aplicar un enfoque similar para resolverlos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia de Noticias SLP. (2024). *Más de 5 mil personas con discapacidad atendió la Dirección de Turismo de San Luis Capital en 2024*. https://agenciadenoticiasslp.com/2024/12/27/mas-de-5-mil-personascondiscapacidad-atendio-la-direccion-de-turismo-de-san-luis-capital-en2024/

Aguilar Villanueva, L. (2006). *El estudio de las políticas públicas*. Porrúa.

Ayuntamiento de San Luis Potosí. (2023). *Manual general de organización – Dirección de Turismo Municipal* (Gaceta Municipal No. 32).

Código San Luis. (2024). *Ayuntamiento de SLP recibe distintivo a la Excelencia Municipal como Capital del Turismo Inclusivo*. https://www.codigosanluis.com/ayuntamiento-slp-excelencia-municipalturismo/

El Sol de San Luis. (2025). *Revisan que hoteleros y otros prestadores cumplan con turismo inclusivo en SLP*. https://oem.com.mx/elsoldesanluis/local/revisan-que-hoteleros-y-otrosprestadores-cumplan-con-turismo-inclusivo-en-slp-22262503

Fernández, M. M., Ramírez, G., & Hernández, A. (2012). La intervención organizacional: Una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones. *Revista Ide@s CONCYTEG, 7*(79), 39–53.

French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Prentice Hall.

Gobierno Municipal de San Luis Potosí. (2023). *Manual general de organización de la Dirección de Turismo* (Gaceta Municipal No. 32). https://sitio.sanluis.gob.mx

Gooding, K. (1996). Participatory approaches in public sector organizational reform. *International Journal of Public Sector Management, 9*(2), 51–62.

H. Ayuntamiento de San Luis Potosí. (2021). *Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024: La Capital del Sí*. https://sitio.sanluis.gob.mx

ISTO – Organización Internacional de Turismo Social. (2023). *Declaración de Montreal sobre Turismo Social y Sostenible*. https://www.isto.international/

Jacobson, N., Butterill, D., & Goering, P. (2005). Consulting as a strategy for knowledge transfer. *Milbank Quarterly, 83*(2), 299–321.

Mace, R. L. (1985). *Diseño universal: Entornos sin barreras para todos*. North Carolina State University, Center for Universal Design.

Minnaert, L., Maitland, R., & Miller, G. (2012). *Social tourism: Perspectives and potential*. Routledge.

Organización de las Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf

Organización Mundial del Turismo. (2016). *Manual sobre turismo accesible para todos: Principios, herramientas y buenas prácticas*. https://www.unwto.org

Plano Informativo. (2024). *Capital participa en el Congreso Mundial de Turismo Social*. https://planoinformativo.com/1035655/capital-participaencongreso-mundial-de-turismo-social/

Secretaría de Gobernación – Diario Oficial de la Federación. (2011). *Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad*. DOF.

Sitio Oficial del Gobierno de San Luis Potosí. (2024). *Turismo Municipal de San Luis Potosí*. https://sitio.sanluis.gob.mx/TurismoMunicipal/

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.

Curación de datos: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.

Análisis formal: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.

Investigación: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.

Metodología: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.

Administración del proyecto: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.

Recursos: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.

Software: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.

Supervisión: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.

Validación: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.

Visualización: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.

Redacción – borrador original: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.

Redacción – revisión y edición: Bismario Saldiña Silvera, Raúl E. Padilla Morales, Dayron Martínez Rodríguez.