

PUEBLOS MÁGICOS 2.0

Francisco Madrid¹

Resumen:

El Programa Pueblos Mágicos es una de las más importantes iniciativas de política turística emprendidas desde el gobierno mexicano. Su génesis incorpora importantes elementos de gobernanza turística, sin embargo, enfrenta retos importantes luego de veinte años de existencia. El presente trabajo tiene como objetivo identificar aciertos y retos que enfrenta el PPM, para con base en ello presentar las bases de una propuesta para evolucionar el Programa a través de una mayor participación ciudadana, tanto en sus definiciones, como en su operación. Se trata de una investigación de carácter no experimental, sustentado en una revisión documental explotada a través de la técnica de análisis de contenidos. Los elementos centrales que se propone sean adoptados en las nuevas etapas del Programa son la ciudadanización y la transición hacia un modelo de destinos inteligentes y sostenibles.

Palabras clave: Pueblos Mágicos, Gobernanza Turística, Política Turística, Turismo y ciudadanía.

MAGICAL TOWNS 2.0

Abstract:

The Magical Towns Program is one of the most important tourism policy initiatives undertaken by the Mexican government. Its genesis incorporates important elements of tourism governance; however, it faces important challenges after twenty years of existence. The objective of this paper is to identify successes and challenges faced by the Program, in order to present the bases of a proposal to evolve the Program through greater citizen participation, both in its definitions and in its operation. This is a non-experimental research, based on a documentary review exploited through the content analysis technique. The central elements that are proposed to be adopted in the new stages of the Program are citizenship and the transition towards a model of smart and sustainable destinations.

Keywords: Magical Towns, Tourism Governance, Tourism Policy, Tourism and citizenship

¹ Universidad Anáhuac. Correspondencia con el autor: francisco.madrid@anahuac.mx

1. INTRODUCCIÓN

A casi veinte años de su nacimiento, y luego de haber vivido pronunciados golpes de timón² en su conducción, parece más que oportuno continuar con una amplia discusión en torno al Programa Pueblos Mágicos (PPM) impulsado desde la Secretaría de Turismo de México – Sectur–. Si bien la respuesta tanto de los consumidores, como de los diferentes actores en torno al desarrollo turístico en las localidades que cuentan con esta distinción –así como de aquellas que aspiran a obtenerla–, parece inequívoca en el sentido de que esta es una iniciativa afortunada por las percepciones sobre sus bondades, es posible identificar importantes retos de cara al cumplimiento de sus propósitos fundacionales, así como para cumplir con la promesa de valor que se ofrece al mercado.

La sostenibilidad del Programa ha quedado en entredicho, luego de que el Gobierno Federal (2018-2024) ha mostrado un limitado interés por el turismo³; postura que en la materia del PPM ha llevado a la cancelación de la asignación de recursos públicos para apoyar, de manera conjunta con inversiones estatales y, algunas veces, locales, el financiamiento de obras de infraestructura y equipamiento en las localidades que cuentan con esta denominación, además de suprimir el apoyo para la realización de acciones promocionales, a través de las campañas del Consejo de Promoción Turística de México. De esta manera, en el caso que nos ocupa, la actuación pública se había visto limitada a una presencia de carácter testimonial, cuya única acción visible había sido el impulso –que no realización– de la Feria de Pueblos Mágicos, que a partir de 2019 se le ha denominado Tianguis de Pueblos Mágicos.

No obstante lo anterior, el 1 de octubre de 2020⁴ se publica la *Estrategia Nacional de Pueblos Mágicos –ENPPMM–* que muy probablemente y más allá de faltas ortográficas y contradicciones legislativas⁵, es uno de los documentos más acabados en cuanto a la presentación de un diagnóstico en varios de los temas críticos de la vida del PPM. Más adelante se incorporarán algunas reflexiones, tanto sobre dicho diagnóstico, como sobre el contenido del planteamiento estratégico y de sus acciones.

La aparente falta de capacidades de la Sectur para apoyar con acciones concretas y relevantes el Programa–probablemente por razones de carácter presupuestal–, abre una puerta

² La utilización de esta palabra no es, ciertamente, solo una figura literaria, sino que recuerda las raíces de la palabra gobernanza ya que este vocablo en la Grecia antigua tenía como sentido primigenio el de «...asir o manejar el timón» (Tomillo, 2013, citado por Madrid 2014a: 46).

³ La desaparición del Consejo de Promoción Turística de México, la supresión de los presupuestos públicos para la promoción, la cancelación del Nuevo Aeropuerto de la Ciudad de México, así como la anulación del mecanismo de redistribución de recursos públicos con los estados para alentar programas de dotación de pequeñas obras de infraestructura y equipamiento, parecen evidencias que soportan esta afirmación. En la misma lógica se inscribe la ausencia de empatía hacia el sector en la coyuntura derivada de la pandemia de Covid-19 y, en consecuencia, de la limitada provisión de apoyos concretos al sector ante la contingencia.

⁴ Diario Oficial de la Federación

⁵ En el contenido de la Estrategia que es un documento público y que, por ende, debería estar sujeto al marco legal vigente, se mencionan dos planes (anual y de fortalecimiento) desconociendo el mandato de la Ley de Planeación mexicana que reserva esta categoría al Plan Nacional de Desarrollo.

por demás interesante para definir la posibilidad de instrumentar un nuevo modelo de política turística, con un importante componente de la denominada nueva gobernanza.

La constitución de Comités de PPM como un atributo fundacional de este Programa es, probablemente, uno de los elementos que hacen –por lo menos en el papel– que esta sea una iniciativa diferente y con un aparente elevado perfil de participación ciudadana, que incluso, contiene rasgos de una gobernanza diferente (Madrid, 2014a). Es importante subrayar que no se ignora que con frecuencia estos Comités en realidad son integrados *a modo* de la autoridad municipal o se forman siguiendo las estructuras de poder dominantes en las localidades, como en su momento se confirmó en el desarrollo de una investigación tendiente a evaluar el papel de la intervención pública en el desempeño de destinos turísticos seleccionados (Madrid y Cerón, 2014). De igual forma, es oportuno referir que la existencia de los multicitados Comités no es una garantía de participación ciudadana relevante como han confirmado Lara y Hernández (2016) estudiando la experiencia de estas localidades, toda vez que en cinco variables de interés (agenda, análisis de alternativas, decisión, implementación y evaluación) con otros tantos niveles de participación (información, consulta, decisión, delegación y control, ya que, las más de las veces, el carácter de estos órganos parece testimonial. A mayor abundamiento se puede añadir que en la citada *ENPPM*, se identifican como limitaciones de este mecanismo «la inexistencia de criterios que permitan garantizar su composición ciudadana y plural, así como definir con claridad su marco de actuación. Se detectó, además, la deficiencia en los mecanismos para el seguimiento de los acuerdos derivados de las sesiones realizadas por el comité, reflejando la falta de articulación entre el sector público y privado».

Es por demás significativo que el PPM ha logrado trascender –en un escenario de alta visibilidad– a lo largo de cuatro sexenios, en los cuáles el gobierno federal ha sido encabezado por administraciones de tres partidos políticos diferentes; de igual manera, a primera vista, no pareciera que la alternancia que empieza a formar parte de la normalidad de la vida política del país, en los otros órdenes de gobierno (estatal y local) hubiera supuesto una afectación mayor a la evolución y permanencia del Programa. En el final de la Administración del Presidente Peña Nieto (2012-2018) se hizo una consulta con los entonces responsables del Programa al interior de la Sector, quienes confirmaron que seguía habiendo un señalado interés de incorporación a esta iniciativa, pues más de un centenar de localidades habían manifestado su deseo de ser incorporados con esta designación.

En este trabajo, luego de recordarse los antecedentes que dieron origen al Programa y presentar la metodología empleada, se hace una revisión de los aspectos positivos, así como de los retos que enfrenta la continuidad de la iniciativa, presentando finalmente las bases de una propuesta para evolucionar el Programa a través de una mayor participación ciudadana, tanto en sus definiciones, como en su operación. Como es normal en este tipo de ejercicios en la parte final del texto se presentan conclusiones.

2. ANTECEDENTES

El PPM nace como una acción de gobierno cuyos lineamientos iniciales se encuentran contenidos en el Programa Nacional de Turismo (PNT) del periodo 2001-2006. Dentro de ellos destaca la lógica de la denominada doble vía que se proponen en dicho instrumento de planificación, la que establecía la necesidad de la actuación pública en materia de turismo, con

una orientación tanto a la consolidación, como a la diversificación; es decir, se reconoce la existencia de una oferta amplia de destinos turísticos, efectivamente puestos en valor, pero, al mismo tiempo se identifica, también, que hay localidades que tienen el potencial para trascender como destinos turísticos, pero para ello se requiere el desarrollo de acciones públicas y privadas. Justamente este último aspecto es el detonador del PPM que de acuerdo con el propio PNT es definido como «... un programa de apoyo a poblados típicos con atractivos culturales de gran singularidad que requieren de conservación y mejoramiento en su imagen urbana e identidad» (Sectur, 2001:168).

De acuerdo con lo anterior un Pueblo Mágico ha sido definido como «...una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, en fin magia que te emanan en cada una de sus manifestaciones socio-culturales, y que significan hoy día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico» (Sectur, 2022).

Según Barroso (2016) el PPM ha atravesado por cuatro etapas desde su creación:

- Primera etapa: gestión e implementación.
- Segunda etapa: creación de instrumentos.
- Tercera etapa: crecimiento explosivo.
- Cuarta etapa: un alto en el camino.

En nuestra opinión, y coincidiendo con la anterior propuesta, el Programa se encuentra en una nueva etapa –la quinta– que se caracteriza por el debilitamiento de los instrumentos que fortalecieron el Programa en los años previos, sin que se hayan constituido nuevas intervenciones de política pública.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo es el resultado de una investigación de carácter no experimental, sustentado en una revisión documental. De acuerdo con ello, se llevó a cabo una selección de literatura relevante al análisis de la evolución y operación del PPM; para ello, se utilizaron diversas bases de datos entre las que se cuentan *Google Scholar*, *Scopus* y *Dialnet*.

La selección de los materiales es el resultado de un análisis de contenidos.

Se debe agregar que en el ejercicio que aquí se presenta se hace una reflexión crítica sobre la evolución del PPM no exenta de un carácter *autoetnográfico*⁶, producto de una larga experiencia del autor en el estudio del tema, además de haber participado de manera directa en la gestión de la iniciativa, en las dos primera etapas en su carácter de Subsecretario de Planeación Turística y Subsecretario de Operación Turística de la Secretaría de Turismo de México.

Dando seguimiento a lo hasta ahora expuesto, el objetivo que se persigue es el de identificar aciertos y retos que enfrenta el PPM, para con base en ello presentar las bases de una propuesta

⁶ El método *autoetnográfico* se sostiene en la sistematización de la experiencia personal en el tratamiento de los procesos culturales y por extensión de los sociales (Cfr. Ellis et ál, 2015).

para evolucionar el Programa a través de una mayor participación ciudadana, tanto en sus definiciones, como en su operación.

4. ACIERTOS Y RETOS DEL PPM

4.1. Los aciertos, un breve recuento

En esta sección se hace un breve recuento de algunos aspectos positivos que explican el relativo éxito de la iniciativa:

4.1.1. La marca

Para bien y para mal se debe reconocer que uno de los mayores aciertos del Programa tiene que ver con la propia existencia de la marca de *Pueblos Mágicos*. No hay duda de que existe un amplio reconocimiento por parte del mercado sobre el Programa⁷ y sobre las deseables condiciones de *atractividad* turística que ofrecen –o deberían ofrecer– las localidades que forman parte del mismo. No sobra recordar que la marca es un elemento que trasciende la mera condición de contar con un logotipo, toda vez que implica uno de los más poderosos elementos de la mercadotecnia; al respecto, es útil recordar lo que señalan Kotler y Keller (2016:300) en el sentido de que:

«...una marca es un producto o un servicio cuyas dimensiones lo distinguen, de alguna manera, del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad. Las diferencias pueden ser funcionales, racionales o tangibles –relacionadas con el desempeño del producto de la marca–. También pueden ser simbólicas, emocionales e intangibles –relacionadas con lo que la marca representa o significa en un sentido más abstracto–».

4.1.2. Contribución al desarrollo

No por lapidario es certero el juicio de Arévalo y Armas (2019: 644), al referir como conclusión de su incompleta revisión de la literatura sobre desarrollo y PPMM, que la «realidad sobre el programa, se presenta como un fracaso de la política turística por su incorrecta aplicación y gestión»: no, esto no es así, no es un fracaso de la política turística, en todo caso es el fracaso en la aplicación de una política turística.

Sin dejar de reconocer que el Programa en las condiciones –en que se encuentra al final de 2020–, ha visto demeritar su potencial de generación de desarrollo desde distintas ópticas y luego de diversos desaciertos en la gestión de la política de incorporación y mantenimiento de los denominación como PPMM, es necesario subrayar que bajo las condiciones adecuadas de funcionamiento sigue representando una herramienta que puede contribuir a impulsar la mejora de condiciones de vida de los habitantes de las localidades que cuentan con el respectivo nombramiento.

⁷ En un estudio realizado para la Sector en 2017 entre turistas, no turistas, autoridades y prestadores de servicios, el nivel de conocimiento de la marca es del 91%.

Algunos de los trabajos que apuntalan este posicionamiento, recogidos por Madrid (2019), aunque pueden identificar y señalar reservas sobre ciertos ángulos derivados de la implementación del Programa, son los siguientes: Juárez *et ál.* (2009), Gross (2011), García *et ál.* (2012), Escobedo (2014), Madrid (2014a y 2014b), Quiroz (2015), Espinosa (2015) y Sosa (2015). Ciertamente, parece necesario profundizar en el conocimiento de la capacidad que tiene el PPM para inducir un desarrollo sostenible de las comunidades residentes en las localidades que cuentan con esta denominación.

En este sentido es oportuno señalar que con independencia de lo anterior y a contrapelo de lo afirmado en la *ENPPMM* que considera como fracaso el que treinta y seis de los municipios en los que se asientan los PPMM incrementaron el nivel de pobreza, parece sobresaliente y de la mayor relevancia el que ochenta y seis municipios vieron reducir estos niveles, lo que, muy probablemente, se explica porque se generaron nuevas oportunidades productivas derivadas del Programa.

4.1.3. El establecimiento de una bandera a alcanzar

En tiempos en que los liderazgos políticos suelen estar desgastados, la posibilidad de que una localidad acceda a la obtención de la designación como PM representa un valor excepcional, pues permite la posibilidad de que los diferentes actores públicos y privados que gravitan en el entorno de la localidad sumen sus esfuerzos en busca de un objetivo común; ello con independencia de que el proceso antes descrito pueda ser utilizado para una especie de lucro político.

4.2. LOS RETOS

Parece relevante al presentar esta sección tener en cuenta la formulación realizada por Ruiz (2014) quien concluye que «El programa Pueblos Mágicos es acertado en su intención pero mejorable en su aplicación» (Ruiz, 2014: 151).

En esta lógica vale la pena recordar que no hay otra iniciativa de política pública en materia turística en México que haya recibido tanta atención de la comunidad académica, como la de PPMM (Madrid, 2019). Vale la pena advertir que los resultados de esta atención revisten diferentes niveles de profundidad, seriedad y robustez de los ejercicios críticos. Lo mismo hay juicios aventurados sin suficiente sustento como el de Arévalo y Armas (2019: 644) que sin esgrimir ningún fundamento expresan que la Secretaría de Turismo solo «busca beneficiar a los grandes inversionistas, desplazando a las pequeñas empresas de turismo en las localidades» o formulaciones serias y sustentadas como la de Rodríguez *et ál.* (2016) que disciernen y diferencian estadísticamente las localidades que cumplen con las condiciones apropiadas para ser consideradas como PPMM.

El proceso de maduración del PPM parece demandar, además de la evaluación de sus resultados –proceso que se ha realizado en diversas ocasiones–, la utilización real de los productos de dichas evaluaciones en la práctica. De igual manera, el aparente éxito alcanzado por esta iniciativa de política pública requiere una reflexión desde la sociedad civil que permita el enriquecimiento de la valoración del Programa, al incorporar ángulos que, muy probablemente, no han sido abordados, tanto en la lógica global de un programa impulsado

desde la esfera pública, como con las múltiples interpretaciones y apropiaciones del concepto, que se presentan en las diversas localidades que se han visto favorecidas con su inclusión en el Programa. En este orden de ideas se presenta en esta sección una relación amplia de temas que deberían ser abordados en los próximos años, para contribuir a la maximización de los efectos positivos de esta iniciativa.

Vale la pena, antes de proceder con lo anteriormente señalado, hacer un paréntesis para señalar que más allá de que el documento de la nueva ENPPMM adolece del crónico descuidado en materia ortográfica, característico de los documentos públicos, incurre en cuestionables imprecisiones legislativas al crear dos planes –anual y de fortalecimiento– ignorando lo que dispone la Ley de Planeación en su artículo 21 en el que se reserva la categoría de plan para el Plan Nacional de Desarrollo, así como omite, en el análisis del Programa, las razones por las que se llega a la situación descrita como resultado de la evaluación de la política pública. No obstante, pone sobre la mesa varios aspectos críticos, destacadamente, el hecho de que de acuerdo con la información disponible en la Sectur para el año 2019, solo el 13% de las localidades cumplía con los requisitos de inclusión en el Programa.

4.2.1. Retos ya advertidos

a) El número de localidades.

Sin duda este punto debería ser crucial en el devenir de los PPMM en los próximos años. Ciertamente, no existe una respuesta fácil para determinar cuántas localidades podrían ser parte del Programa.

Las opciones podrían decantarse en dos extremos: por un lado, asumir una postura de exclusividad en la que el número de PPMM se mantuviera en un número más bien limitado, visión que se tuvo, por cierto, en la segunda época del Programa (Madrid, 2016), en la que consideraba que el conjunto de poblaciones incluidas debería situarse en alrededor de cincuenta; la lógica de esta línea de pensamiento estratégico se basaba en la intención de evitar el desgaste en la marca, al tiempo de evitar la pulverización en los recursos que solía transferir la Sectur para realizar pequeñas obras de infraestructura y equipamiento destinadas a la mejora de la competitividad turística de las poblaciones.

El criterio alterno fue el que se siguió en la tercera fase del Programa –2010-2012– (Barroso, 2016; Madrid, 2016) en el que no se determinó un límite real, aunque informalmente las autoridades de la época decían que debía haber uno para cada semana del año, frontera que muy rápidamente quedó atrás, pues de las, alrededor, de treinta y cinco poblaciones se concluyó el sexenio con ochenta y tres designaciones. En la siguiente Administración se inició con un tratamiento más o menos similar pues tan solo en 2014 se incluyeron otras veintiocho localidades.

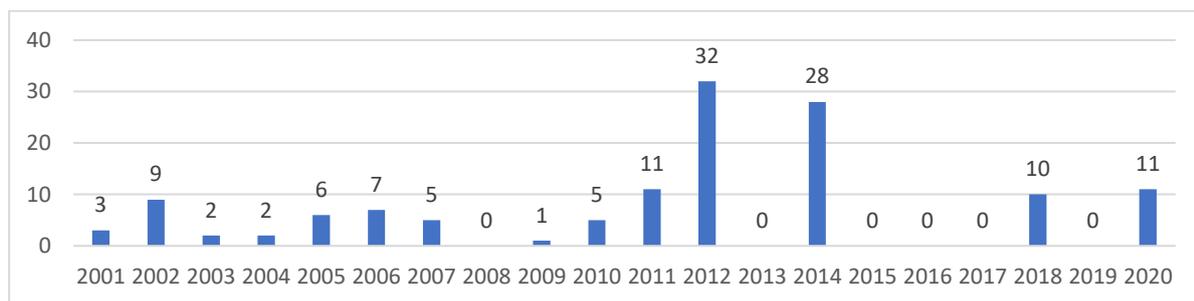
En nuestra opinión, además de avanzar en la delimitación de las barreras de acceso al Programa, lo que impactaría sobre el número de localidades que lo conforman, merece la pena una valoración profunda sobre la conveniencia de contar con programas o marcas alternas que

permitan un proceso virtuoso de tránsito hacia la denominación de PPMM. El ejemplo más acabado al respecto parece ser el Programa de Pueblos con Encanto que funciona en el Estado de México.

b) La falta de tarjetas amarillas y rojas.

Muy probablemente, la insuficiencia de otros instrumentos con los que legitimar su presencia ante los actores de la industria y los destinos, condujo a que la Secretaría de Turismo otorgará cuarenta y tres nombramientos en 2011 y 2012; es decir, multiplicó por dos el número de designaciones que se habían tomado diez años en concretarse en tan solo un bienio.

Figura 1. Número de nombramientos anual de Pueblos Mágicos 2001-2020



Fuente: elaboración propia a partir de información de la Secretaría de Turismo.

Como se puede observar en la gráfica previa, las designaciones antes señaladas, ciertamente, suponen un ritmo atípico en la historia del Programa lo que parece confirmar la idea de que los nombramientos respondieron a un esquema de una suerte de dádivas políticas, más que a una estrategia turística deliberada.

Al hilo de lo anterior es conveniente subrayar que en los casi veinte años de existencia del Programa, solo en cuatro casos las localidades perdieron la distinción que nos ocupa: en el año 2009 en el que la Secretaría de Turismo decidió que Mexcaltitlán, Nayarit; Papantla, Veracruz; y Tepoztlán, Morelos no cumplían con los lineamientos establecidos, aunque unos pocos años después, Tepoztlán (2010), Papantla (2012) y Mexcaltitlán (2020) recuperaron el nombramiento. Adicionalmente, se debe señalar que en 2008, de manera voluntaria, San Miguel de Allende se separó del Programa en virtud de haber alcanzado su inscripción como parte de la lista del Patrimonio Cultural de la Humanidad de la Unesco.

Queda claro que el costo político de decidir la separación de una localidad del Programa es tal que a pesar de haber lineamientos oficiales, públicos y de cumplimiento obligatorio, en el periodo 2010-2020 se prefirió mantener un *statu quo* que omitió el uso de los procesos de advertencia y separación de localidades que incumplían con los requisitos. Por el contrario, pareciera ser que ante las muy limitadas capacidades y los pocos instrumentos con los que cuenta la Secretaría de Turismo, el otorgamiento de nombramientos como PPMM y la omisión

de retirar los de aquellas localidades que incumplen con los lineamientos, son factores políticos de peso singular.

A mayor abundamiento y especificidad de las cosas, y tal y como ya se mencionó, es pertinente insistir que en la *ENPPMM* uno de los datos reportados que más debe llamar a la reflexión y que sugiere que al menos en los años comprendidos en la segunda década del siglo se relajaron las barreras de entrada y permanencia al Programa es que de acuerdo con los registros de la Sectur en 2019, los lineamientos de permanencia eran cumplidos solo por dieciséis localidades –13% del total– «denotando la falta de apego de la norma a una realidad que se vive en tales destinos», lo que entre líneas debe leerse como el que desde el punto de vista político es más fácil declarar localidades como Pueblos Mágicos, que retirar los nombramientos ante el incumplimiento de las reglas del juego.

c) La debilidad estructural del municipio

Parece oportuno al introducir esta sección recordar la postura de Zúñiga (2015), citada por Madrid (2019), quien acierta al poner una situación tan evidente como olvidada: la debilidad de los gobiernos locales, aspecto crítico en un programa que pretende construir una propuesta turística desde lo local, como es el caso de *PPMM*.

Además de los aspectos hasta ahora descritos que presenta el diagnóstico de la *ENPPMM*, es particularmente acertado el señalamiento de la debilidad estructural de los municipios que en materia de gestión pública del turismo viven la paradoja de ser el eslabón más débil, al tiempo de tener la responsabilidad de atender de primera mano la presencia masiva de personas ajenas a la comunidad dentro del territorio. Como se señala en el muticitado Acuerdo: «... ilustra el reto por fortalecer las competencias gubernamentales a nivel local, sobre todo en destinos turísticos donde, además de tener la obligación de garantizar el bienestar de la población residente, también se tienen que atender de manera adecuada a los miles de visitantes que llegan a la localidad».

En la misma esfera de la debilidad estructural el municipio y como parte de una costumbre y, acaso, de una falta de reflexión, el proceso que durante años se utilizó para la canalización de recursos para la realización de pequeñas obras de infraestructura y equipamiento para la mejora de las poblaciones, fue realizado a través de los estados y no de manera directa. Si bien con esta modalidad se lograba sumar voluntad política al tiempo de potenciar los recursos a invertir, el camino seleccionado resta presencia a la autoridad municipal y abre la puerta para que las autoridades estatales puedan potencia o escatimar los apoyos en función de la filiación partidista de los gobiernos locales.

Finalmente, en lo que toca a este apartado, se debe agregar que la *ENPPMM* encuentra que de acuerdo con los criterios establecidos en la plataforma *DataMun* del Coneval, solo veinticinco municipios de los que acogen localidades parte del Programa reúnen los seis elementos clave con los que debe contar una gestión local eficiente (sic).

d) La limitada participación ciudadana

De gran sensatez es el apunte realizado de manera específica por Muñoz (2019: 47) en relación con el PPM al establecer que:

«... las dinámicas de planificación replican la asimetría de las relaciones de poder de los actores del turismo, situación exacerbada cuando los gobiernos locales no funcionan como intermediarios entre los intereses económicos y sociales y legitiman las acciones de los primeros justificadas en los beneficios transversales que las comunidades obtendrán del turismo».

Reconociendo lo anterior no puede dejar de cuestionarse la formulación de la misma autora sobre el que para que haya participación ciudadana, debería haber una sociedad articulada. En sus conclusiones, la propia Muñoz (2019) acierta, en nuestra opinión, al señalar que en la búsqueda de la consolidación del papel de la sociedad civil debería incluir el fortalecimiento de la identidad, de asegurar la participación e involucramiento en la definición de objetivos comunes, dando paso a la emergencia de un capital social.

Es relevante, también, tomar en cuenta el balanceado juicio que realizan Pérez y Antolín (2016) quienes, por un lado, luego de insistir en la conveniencia de que exista un interés ciudadano en cuanto al turismo, proponen la necesidad de la intervención pública de la mano de políticas como las que se requieren para el desarrollo del PPM; no obstante, señalan que los beneficios de este tipo de iniciativas puede concentrarse en ciertos sectores de la sociedad local «propiciando la segregación socio espacial de los residentes originales, lo cual puede obstaculizar el impulso del desarrollo local».

Por su parte, aunque más adelante se abundará sobre este posicionamiento, la *ENPPMM* acierta al señalar la ausencia de criterios que garanticen una composición ciudadana abierta y plural, así como la falta de seguimiento a los compromisos adquiridos al interior de estos Comités.

e) El para qué del Programa

Una de las omisiones más importantes en la *ENPPMM* es la falta de una reflexión sobre la razón de ser del Programa. Sin duda, ello limita la definición estratégica hacia el futuro. Ya sea desde una perspectiva propia del funcionamiento de la marca dentro del espacio turístico de cara a los mercados, como desde una óptica en la que esta iniciativa se constituya como un instrumento para contribuir al desarrollo sostenible de las localidades o, acaso, bajo una lógica de conservación del patrimonio, parece necesario avanzar en clarificar el propósito del Programa lo que traería consigo un mejor sustento para las formulaciones estratégicas a seguir en el futuro. No sobra decir que estas definiciones deberían ser producto de unos insumos apropiados en cuanto al análisis de los avances alcanzados por la ejecución de esta política pública a lo largo de su existencia, así como asegurando la participación y consenso con los actores relevantes que se benefician del Programa.

f) ¿Pueblos? ¿Mágicos? ¿Municipios?

Habría que iniciar esta sección enfatizando la necesidad de constreñir los alcances de los nombramientos, pues parece haber una cierta emulación entre municipio y las localidades objeto de la denominación. Esto que puede no aparentar ser significativo, ciertamente, lo es, pues atrás de la marca existe una promesa a los visitantes de que se encontrarán ante un pueblo, lo que, en realidad, no siempre es una promesa factible de cumplir.

En ese sentido, una primera precisión parece necesaria y es la de acotar el Programa de forma tal que sean solo localidades de tamaño pequeño las que puedan ser incluidas en él (ciertamente, dicho tamaño debería ser delimitado en función de escuchar al mercado, toda vez que no hay un criterio normativo para tal efecto en nuestro país), de forma tal que se responda a la propuesta subyacente atrás de la primera palabra de la marca, es decir, que sean, efectivamente, *Pueblos*. De la mano de lo anterior, parece tener sentido delimitar y clarificar el espacio geográfico de la denominación de PM a localidades y no a municipios.

Por último, por lo que hace a esta sección del texto, se deberían revisar los alcances del concepto de la segunda palabra, a efecto de poder confirmar que las poblaciones tienen, efectivamente, un carácter distintivo y singular que se sustenta en los atributos atrás de la consideración de lo mágico, entendiendo este concepto de manera coloquial y no en apego estereotípico a una definición textual.

4.2.2. Nuevos retos

a) La pérdida de liderazgo de la autoridad

Con el único incentivo disponible de detentar la posibilidad de otorgar o quitar nombramientos, la Secretaría de Turismo tiene un enorme reto para reafirmar su liderazgo en este Programa. Si bien la expedición del Acuerdo que da lugar a la nueva *ENPPMM* parece apuntar en el afán de consolidar dicha condición, la falta de instrumentos reales limita la posibilidad real de potenciar los resultados en beneficio de las comunidades receptoras.

Muy probablemente, la anterior situación abra dos espacios para la redefinición de los papeles de los gobiernos estatales de cara al futuro del PPM: por un lado, puede presentarse una especie de mimetismo con lo que ocurre con el ámbito federal, es decir, que las autoridades estatales en materia turística podrían asumir una posición de coadyuvancia en las labores de supervisión de las nuevas condiciones derivadas de la *ENPPMM*, sin aportar mayor valor adicional; del otro lado, es posible que algunas entidades vean esta como una oportunidad para estimular el desarrollo de las localidades, tomando un papel más activo y protagónico de la mano de las autoridades municipales.

b) La puesta en valor de las evaluaciones al Programa

Yee *et ál.* (2019) describen el ejercicio articulado por la Secretaría de Turismo en la Administración del Presidente Peña Nieto, para evaluar el nivel de desempeño y, en consecuencia, de permanencia en el Programa. De hecho, se identifican diversos esfuerzos para evaluar distintos aspectos en relación con el funcionamiento del Programa, desde la perspectiva

de la autoridad federal, con independencia de los múltiples trabajos realizados en el orden local, en el que sobresale la preparación de agendas de competitividad para un número significativo de localidades.

Dentro de los trabajos mencionados se pueden mencionar los siguientes:

- La evaluación realizada por el Instituto Politécnico Nacional liderada por Víctor Chalé en 2007.
- El trabajo realizado por Rodríguez (2016) que propone un sistema de indicadores para el Programa, elaborada en el año 2008.
- La determinación de los Índices de desempeño que incluyó a los Pueblos Mágicos en el marco de un proyecto del Fondo Sectorial de la Secretaría de Turismo y Conacyt (Madrid y Cerón, 2013).
- La evaluación realizada al inicio de la Administración del Presidente Peña Nieto elaborada por Barroso (2016) quien, por cierto, fuera la persona que encabezó los trabajos de la Secretaría de Turismo para implementar este Programa en sus inicios.

Como ya se ha señalado, la ENPPMM parte de un diagnóstico que en términos generales puede ser considerado como acertado. No obstante, este trabajo tiene una debilidad fundamental y es que no fue socializado, ni discutido de manera abierta con los distintos actores que pudieran tener una opinión al respecto, específicamente los que tienen que ver con el sector privado, la comunidad académica y los propios Comités locales. Esta limitación, seguramente limita y condiciona que la propuesta de nueva estrategia sea sesgada y responda a lo que la dependencia quiere reflejar y, no necesariamente, lo que podría posibilitar la maximización de los beneficios del Programa.

c) La redefinición del papel y funcionamiento de los Comités Ciudadanos

La lógica de la existencia de Comités ciudadanos de PPMMM es incuestionable; sin embargo, la mera existencia de esta figura ha resultado insuficiente para garantizar la adecuada participación e involucramiento de los residentes en el Programa. Al respecto se destacan los hallazgos de Rosas *et ál.* (2017: 105) quienes al estudiar los casos de El Oro y Tepotztlán en el Estado de México, bajo una óptica de desarrollo rural, encuentran que estos entes:

«... carecen de un plan de trabajo que involucre a las comunidades rurales; y (...) existe desinformación de los alcances del programa hacia la población local. Se concluye que la falta de claridad en las reglas de operación del Programa Pueblos Mágicos y las escasas evaluaciones del mismo hace que no se cumplan los objetivos del programa, y que la denominación sólo beneficie a sectores urbanos del municipio, abriendo las brechas de desigualdad con la población rural».

A mayor abundamiento y con independencia de la falta de claridad en la relación entre los Comités y el sector privado, vale la pena analizar la *ENPPMM* en los que al exponer los hallazgos en este tema se menciona:

«se observa la inexistencia de criterios que permitan garantizar su composición ciudadana y plural, así como definir con claridad su marco de actuación. Se detectó, además, la deficiencia en los mecanismos

para el seguimiento de los acuerdos derivados de las sesiones realizadas por el comité, reflejando la falta de articulación entre el sector público y privado. Es preciso señalar que, conforme a la evidencia documental de revisión a las tareas de los comités, se tiene certeza del compromiso ciudadano por participar activamente en las decisiones comunitarias que impactan al turismo».

d) La nueva estrategia

En nuestra opinión, la redefinición del papel de la Secretaría de Turismo en la materia que nos ocupa, responde más a una situación en la que el Gobierno Federal no reconoce en el turismo capacidades para generar desarrollo y, en consecuencia, se resiste a transferir apoyos – especialmente– económicos para el fortalecimiento de las condiciones físicas de estos nuevos destinos turísticos, así como para su promoción turística. Es decir, ante la imposibilidad de seguir apoyando el Programa con recursos programático-presupuestales, se formula una estrategia de aparente mayor exigencia en la supervisión, al amparo de la fortaleza del valor de la marca⁸. Dicho de otra manera, la estrategia definida no es producto de una formulación deliberada pues de haber recursos presupuestales para coinvertir con estados y municipios, seguramente, la formulación estratégica definida sería otra.

Las bases de la nueva estrategia se encuentran contenidas en los objetivos y líneas estratégicas expresadas en el Acuerdo respectiva que a la letra establecen:

Objetivo 1.- Impulsar un enfoque social y de respeto a los derechos humanos en la actividad turística, para el bienestar de las personas que viven y trabajan en los Pueblos Mágicos.

Líneas estratégicas:

- Desarrollar políticas públicas que contribuyan al turismo con enfoque social e incluyente.
- Impulsar el turismo accesible para contribuir al bienestar de la población vulnerable.
- Fomentar la coordinación intersectorial para el bienestar de los Pueblos Mágicos.
- Promover la coordinación con los sectores público y social en materia de seguridad y protección integral al turista para mejorar la confianza de los visitantes en los Pueblos Mágicos.

Objetivo 2.- Fomentar el desarrollo justo y equilibrado entre los individuos, comunidades y regiones para democratizar los beneficios del turismo en las comunidades receptoras.

Líneas estratégicas:

- Impulsar la ampliación y conservación de infraestructura para el desarrollo turístico sostenible en los Pueblos Mágicos.
- Fomentar la integración de cadenas de valor para democratizar los beneficios de manera local y regional.
- Fortalecer los sistemas de información estadística y geográfica relacionados con el turismo.
- Impulsar la formación de recursos humanos y la capacitación para generar oportunidades de bienestar.
- Fomentar la calidad de los servicios asociados al turismo en los Pueblos Mágicos para responder a las necesidades del sector.

⁸ La marca Pueblos Mágicos ha sido registrada en favor de la Secretaría de Turismo en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Objetivo 3.- Fortalecer la innovación y diversificar las oportunidades de comercialización de la oferta turística de los Pueblos Mágicos.

Líneas estratégicas:

- Impulsar el uso de tecnologías de la información para elevar el potencial turístico de los Pueblos Mágicos.
- Fomentar la innovación en la promoción y comercialización para incrementar los flujos turísticos y la inversión hacia los Pueblos Mágicos.
- Promover la diversificación de mercados para posicionar a los Pueblos Mágicos en la preferencia del turismo nacional e internacional.

Objetivo 4.- Contribuir al turismo sostenible en los Pueblos Mágicos, priorizando la conservación y regeneración del patrimonio.

Líneas estratégicas:

- Contribuir a la mitigación de las externalidades del turismo para generar bienestar y desarrollo sostenible.
- Impulsar mecanismos para la conservación y regeneración del patrimonio de los Pueblos Mágicos.
- Fomentar la capacitación de los visitantes para contar con un turismo consciente de derechos y obligaciones.
- Promover acciones en materia de seguridad sanitaria y ambiental para lograr un turismo sostenible en los Pueblos Mágicos.

Los lineamientos anteriores son, a primera vista, razonables; sin embargo, presentan limitaciones y omisiones relevantes entre las que se destacan los relacionados con la limitada prioridad a la transformación de este Programa en una iniciativa más ciudadana

Adicionalmente a lo anterior, el multicitado Acuerdo que contiene la *ENPPMM* define nuevas reglas del juego para el PPMM. Dicho lo anterior, en realidad, la formulación realizada no parece suficiente porque los caminos establecidos en el plantemiento estratégico – objetivos y lineamientos– parecieran ser aterrizados con criterios de operación cuya lectura permite inferir un aspecto más cercano al de un reglamento.

Con independencia de algunos avances –que los tiene– la principal debilidad de la Estrategia es la indefinición de los estímulos que gozarán las localidades de manera adicional a la posibilidad de esgrimir la pertenencia a un *club*, más o menos selecto. De acuerdo con lo que señala el artículo 16 se tiene que:

Artículo 16.- Las localidades que cuenten con Nombramiento, serán beneficiarias de un conjunto de derechos que les permitirán ser receptoras de diversas iniciativas que fomenten el bienestar y el turismo sostenible, instrumentadas y gestionadas por la Secretaría; así también, estarán sujetas a obligaciones enfocadas a atender las disposiciones que sean emitidas por dicha dependencia.

A falta de presupuesto y ante la limitación actual de instrumentos en la política turística del gobierno federal, habrá que ver cuáles son los contenidos de las iniciativas aludidas. Nuestra opinión es que esos beneficios serán más bien limitados.

Asimismo, se debe mencionar como una segunda debilidad estructural de la estrategia, el aparente relajamiento en las barreras de ingreso y permanencia en el Programa, pues para ello

es suficiente con el cumplimiento parcial de los requisitos, como se desprende de las precisiones contenidas en la fracción III del Artículo 15 que establecen:

Con base en la documentación recibida por el Evaluador, la Secretaría realizará una evaluación y determinará una calificación. Se considerará aprobatoria cuando ésta sea igual o superior al 51% de los criterios estipulados.

Los casos en que la evaluación tenga un valor de entre 20% y 50%, los Pueblos Mágicos deberán sujetarse a un Plan de Fortalecimiento que para tal efecto sea estructurado entre la Secretaría, el Estado y el Municipio.

Los casos en que la evaluación tenga una calificación inferior al 20%, la Secretaría revocará el Nombramiento.

Si bien es un avance plantear la posibilidad de la revocación de las designaciones como PM, el cumplimiento mínimo de un 20% de los requisitos, abre la puerta a incluir localidades que no respondan con la promesa de valor ofrecida a través de la marca.

5. BASES PARA LA REFORMULACIÓN DEL PROGRAMA

5.1. El camino de la ciudadanía

Sin dejar de reconocer la posición de Lyotard (2008) en el sentido de que la posmodernidad es una suerte de continuo que pasa por una permanente renovación, el conjunto de eventos de envergadura mayor que configuran el telón de fondo de las sociedades de nuestros días, permite afirmar que, como se ha dicho con frecuencia, no es que nos corresponda vivir en una época de cambios, sino que estamos, muy probablemente, en un cambio de época. Esto que ya era advertido por Toffler (1970) necesariamente impacta todos los ámbitos de las sociedades y plantea retos enormes.

La determinación de los Objetivos del Milenio y, ulteriormente de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el 2030, suponen un reconocimiento explícito a la incapacidad de los gobiernos por satisfacer las necesidades de sus habitantes. En consecuencia, el reclamo por una nueva forma de gobernar toma un curso en la realidad y es acompañada desde la perspectiva académica con el surgimiento de la propuesta de una gobernaza, denominada o enfocada de diversas maneras: gobernanza en redes, buena gobernanza, nueva gobernanza, etc.

Uno de los elementos centrales de dicha gobernanza es la mayor participación de la sociedad civil (aunque también del ámbito de las empresas privadas), en el acompañamiento de las tareas que antaño estaban reservadas a los gobiernos. Además de ello se han identificado y puesto en práctica diversos principios que acompañan a este proceso de conducción de las sociedades, dentro de los que se cuentan la rendición de cuentas, la transparencia, la confianza, la participación conjunta entre actores, el trabajo en redes, la orientación a resultados, el liderazgo, el fortalecimiento de las capacidades locales, el poder compartido y delegado y la eficacia de la gestión (Madrid, 2014).

En un ejercicio en el que se analizaron diferentes actuaciones públicas en materia turística en México, que denotaban diferentes rangos de esta lógica atrás de la gobernanza se identificó como la más clara ilustración de ello al PPM (Madrid, 2014).

Sin duda, una de las razones que explican lo anterior es la existencia de los Comités Ciudadanos de Pueblos Mágicos, reiteradamente mencionados a lo largo de este trabajo. Sin embargo, la sola presencia de este instrumento, incluso con la constitución de una red de estos Comités, no ha sido suficiente para que el PPM sea, propiamente, un asunto de alta conformación y liderazgo ciudadano. Como ya se mencionó, el diagnóstico de la ENPPMM reconoce la voluntad ciudadana atrás del Programa, pero descubre elementos relevantes de las limitaciones propias de estos Comités.

No obstante, en la nueva formulación estratégica realizada por la Secretaría de Turismo, no se aprecia una verdadera apuesta por incursionar en nuevas modalidades de la política turística, bajo una gobernanza que posibilite un liderazgo de este Programa desde abajo hacia arriba. En nuestra opinión, esto es un desacierto que condena a seguir teniendo una marca buena, pero una iniciativa que no resuelve de fondo problemas estructurales de los PPMM.

5.2. Reglas ciudadanas para un programa ciudadano

Una de las mayores debilidades que hoy enfrenta el PPM es la arbitrariedad con la que la autoridad gestiona el ingreso de las localidades al Programa, sin dejar de anotar que no se puede hablar de que se gestione, también, la permanencia dentro del mismo, pues no existe una práctica de separación de estas poblaciones por incumplimientos con los lineamientos de operación.

Además de la discrecionalidad que hoy caracteriza las designaciones, la falta de transparencia es también una limitante estructural para el desarrollo del Programa por una vía de ciudadanización. En consecuencia, parece prudente recomendar que no solo la operación en el ámbito local se distinga por su alto contenido ciudadano, sino que, de igual forma, la definición de las reglas del juego y su aplicación para efectos de ingresos y mantenimiento de las poblaciones dentro del Programa debería funcionar en un esquema en que representantes ciudadanos –probablemente, con representación rotativa de los mismos Comités Ciudadanos que se han mencionado de manera reiterada en este trabajo–.

Bajo el mismo orden de ideas de asegurar la transparencia en las designaciones de las localidades que integran el Programa, parece recomendable optar por mecanismos de acreditación de tercera parte. En este propósito la extensa red de instituciones de Enseñanza Superior que existe en el país, podría asumir una activa participación realizando los procesos de acreditación del cumplimiento de los requisitos en entidades federativas diferentes a aquellas en las que están basadas.

5.3. Pueblos mágicos: destinos inteligentes y sostenibles

No deja de ser interesante la propuesta de Yee *et ál.* (2019) sobre el que en aras de una actualización del modelo de desarrollo de los Pueblos Mágicos se debería primar la maximización de la experiencia turística; no obstante, el proceso propuesto no es garantía de sostenibilidad de estos destinos pues así como hay que pensar en los visitantes, se deberían desarrollar esfuerzos para atender las expectativas de la población local.

Tampoco es una mala idea la formulación realizada por Menéndez (2017), quien al estudiar el caso de Jalpan concluye que una de las contribuciones relevantes derivadas del nombramiento de este destino como PM, ha sido el impulso al emprendimiento por parte de los actores locales.

Sin embargo, acorde con tendencias mundiales parece tener sentido el que los PPMM puedan discurrir en la lógica de los destinos turísticos inteligentes, como, por cierto, lo viene ya haciendo, de manera sobresaliente Tequila en el estado de Jalisco, PM que muy probablemente alcanzará la certificación respectiva otorgada por la red española de destinos inteligentes. De acuerdo con López de Ávila y García (2015:61) el concepto de destino inteligente es: «Un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino, a la vez que mejora la calidad de vida del residente».

A decir de Fernández *et ál.* (2017), el rasgo distintivo de los destinos inteligentes es el avance de la digitalización en todos los terrenos, incluyendo el del turismo.

Es oportuno recordar que en la literatura científica sobre el turismo se ha abordado con prolijidad el concepto de destinos exitosos. El enfoque de Otto y Ritchie (1996) es particularmente acertado al explicar el éxito de un destino turístico en función de su capacidad para ser competitivo y sostenible en una óptica determinada por los visitantes; Buhalis (2000) explica que la condición de éxito, en una visión de largo plazo, no está en función del volumen de visitantes, sino del equilibrio de los diferentes intereses que gravitan en torno al destino. Al respecto de este tema hemos insisitido que la satisfacción de los propios residentes es crucial (Madrid, 2014).

En todo caso, se pueden formular diferentes rutas para fortalecer el devenir de los PPMM. Además de los aspectos ya señalados en este Capítulo –como la ciudadanización y el cumplimiento de las barreras de entrada y permanencia del Programa– se debe insisitir que, en todo caso, el futuro de esta iniciativa necesariamente deberá transitar en la vía del apego a los principios del desarrollo sostenible, al tiempo de incorporar una apuesta decidida por la tecnología, que muy bien se puede materializar a través del concepto de destino inteligente, como afortunadamente se observa ya en el PM de Tequila, Jalisco.

6. CONCLUSIONES

El PPM es una de las intervenciones públicas de mayor calado en la historia del turismo mexicano. Sin embargo, el paso del tiempo y el debilitamiento estructural de las organizaciones públicas de atención al turismo, han contribuido a que se haya convertido más en un membrete al servicio de los intereses de las autoridades de la Secretaría de Turismo y de los responsables de los gobiernos estatales y municipales, que no cuenta con instrumentos que posibiliten la real incorporación de todas las localidades que cuentan con el reconocimiento de PPMM en obtener beneficios reales en línea con los principios de la sostenibilidad.

Dado el actual estado de las cosas en materia turística en el país, no parece probable que la discusión que se propone en este trabajo, vaya a ser impulsada desde los estamentos públicos. Sin embargo, las imperiosas necesidades de cientos de miles de mexicanos por alcanzar alternativas productivas viables, sí están presentes y se han agudizado con la pandemia de Covid-19, lo que justifica de manera amplia, que este debate sea impulsado desde otras trincheras, como la de la reflexión académica, la del análisis mediático puesto al alcance de los grandes públicos y muy probablemente, desde la sociedad civil en un esfuerzo que bien puede ser encabezado por la existente red de comités ciudadanos de los PPMM.

El camino propuesto parece viable, pero será necesaria que la sociedad civil sea capaz de empoderarse a sí misma para conducir la transformación del Programa bajo los lineamientos aquí identificados.

7. REFERENCIAS

- Arévalo, J. & Armas, E. (2019). *Pueblos Mágicos: implicaciones para el desarrollo local. Impactos ambientales, gestión de recursos naturales y turismo en el desarrollo regional*. Ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C.
- Barroso, E. (2016). Gestión y evolución del Programa Pueblos Mágicos. En Francisco Madrid (coor.). *Pueblos Mágicos. Aciertos y retos de una iniciativa de Política Pública*. Volumen I. México, D. F., Limusa-Universidad Anáhuac, pp. 21-44.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management* 21(1), 97-116.
- Ellis, C., Adams, T. & Bochner, C. (2015). Autoetnografía: un panorama. *Astrolabio* 14, 249-273.
- Escobedo, J. (2014). El turismo rural, un desafío para pequeños agricultores. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas* 9, 1601-1613. Disponible en <http://cienciasagricolas.inifap.gob.mx/editorial/index.php/agricolas/article/view/393/369>
- Espinosa, G. (2015). *Pueblos Mágicos: El Caso De Mineral del Monte* (sic). [Tesis de Licenciatura en Economía. UNAM]. <http://132.248.9.195/ptd2015/septiembre/307607032/Index.html>
- Fernández, A, López, J., Moreno, L, Perles, J. Ramón, A. & Such, M. (2017). Innovación y destinos inteligentes: oportunidad para el *know how* turístico español. Información Comercial Española, ICE. *Revista de Economía*. 894, 137-150.

- García, V. Vázquez, P. & Velázquez, R. (2012). La denominación de Pueblo Mágico en el desarrollo del turismo sustentable. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 8, (2), pp. 810-813. <http://www.theibfr.com/archive/issn-1941-9589-v8-n2-2013.pdf>
- Gross, T. (2011). Divided over Tourism: Zapotec Responses to Mexico’s ‘Magical Villages Program’. *Anthropological Notebooks* 17 (3), 51–71. Disponible en http://www.drustvo-antropologov.si/AN/PDF/2011_3/Anthropological_Notebooks_XVII_3_Gross.pdf
- Juárez, J., Ramírez, B. & Galindo, M. (2010). Turismo rural y desarrollo territorial en espacios indígenas de México. *Investigaciones geográficas* 48, 189-208. Disponible en https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15328/1/IG_48_07.pdf
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. 15ª edición. México, D. F., Pearson.
- Lara, M. & Hernández R. (2016). La evaluación del diseño del programa de pueblos mágicos en México. ¿Propensión a la participación ciudadana? En Liliana López y Carmen Valverde (coords) *Los imaginarios del Turismo. El caso de los pueblos mágicos*. México, D.F., UAM y UNAM, pp. 135-152.
- López de Ávila, A. & García, S. (2015). Destinos Turísticos inteligentes. *Economía Industria*. 395, 61-69.
- Lyotard, J. F. (2008). *La posmodernidad (Explicada a los niños)*. 9ª reimpresión. Barcelona, Gedisa.
- Madrid, F. (2019). Derivaciones epistémicas de una política pública. *Periplo Sustentable* 36, 184-229.
- Madrid, F. (2016). Reflexiones sobre la concepción estratégica del Programa Pueblos Mágicos y su evolución en el tiempo. En Francisco Madrid (coord.). *Pueblos Mágicos. Aciertos y retos de una iniciativa de Política Pública*. Volumen I. México, D. F., Limusa, pp. 45-66.
- Madrid, F. (2014a). *Gobernanza Turística=destinos turísticos exitosos. El caso de los Pueblos Mágicos de México*. Huixquilucan, Universidad Anáhuac México.
- Madrid, F. (2014b). A Tourism Governance Proposal in Mexico. Eduardo Fayos-Solà, María Álvarez & Chris Cooper (eds.), *Tourism as an Instrument for Development: A Theoretical and Practical Study* (Bridging Tourism Theory and Practice Volume 5. Bingley, Emerald Group Publishing Limited, pp.195-209.
- Madrid, F & Cerón H. (2013). Medición de la incidencia de los apoyos gubernamentales en el desempeño turístico de destinos seleccionados: los convenios de coordinación en materia de reasignación de recursos en México. *Turismo y Sociedad* 14, 197-215.
- Menéndez, J. (2017). *Pueblo Mágico Factor de Desarrollo para el Emprendimiento en Jalpan de Serra*. [Tesis de Maestría ,Universidad Autónoma de Querétaro]. <http://ri-ng.uaq.mx/jspui/bitstream/123456789/1538/1/RI004565.pdf>
- Muñoz, E. (2019). Participación ciudadana y patrimonio cultural en la planificación turística de los pueblos mágicos (México): alcances y limitaciones. *Turismo y Sociedad* 25, 29-50.
- Otto, J. & Ritchie, B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*. 17 (3), 165-174.
- Pérez, C. & Antolín, D. (2016). Programa pueblos mágicos y desarrollo local: actores, dimensiones y perspectivas en El Oro, México. *Estudios Sociales* 25(47), 219-243. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/417/41744004009.pdf>
- Quiroz, L. (2015). Conformación socioespacial de un pueblo en resistencia. En Liliana López, Carmen Valverde, Anna María Fernández y María Elena Figueroa (coords.), *Pueblos*

- Mágicos. Una visión interdisciplinaria*. Volumen I. México, D.F., UAM Xochimilco-UNAM, pp. 87-106.
- Rodríguez, F., Vargas, E., Andrade, M. & Bedolla, J. El Programa de Pueblos Mágicos en Michoacán. Una puesta en valor del potencial turístico de los territorios. En F. Madrid (coord.). *Pueblos Mágicos. Aciertos y retos de una iniciativa de Política Pública*. Volumen I. México, D. F., Limusa, pp. 87-126.
- Rodríguez, R. 2016. Sistema de indicadores para el Programa Pueblos Mágicos. En F. Madrid (Coordinador). *Pueblos Mágicos. Aciertos y retos de una iniciativa de Política Pública*. Volumen I. México, D. F., Limusa, pp. 67-86.
- Rosas, M. I., Almeraya, X. & Guajardo, L. G. (2017). Los Comités Pueblos Mágicos y el desarrollo turístico: Tepotzotlán y El Oro, Estado de México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo 14*, 105-123.
- Ruiz, L. (2014). *De Cuachquetzaloyan a Huasca Pueblo Mágico. Aplicación del programa Pueblos Mágicos en Huasca de Ocampo*. [Tesis de Licenciatura, UNAM]. <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/087361766/Index.html>
- Secretaría de Turismo (2022). *Pueblos Mágicos*. <https://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/>
- Secretaría de Turismo (2014). *Programa Nacional de Turismo*. México, D. F., Sectur.
- Sosa, M. (2015). La economía de Zacatlán antes y después de su condición de pueblo mágico. En Raúl Hernández (coord.), *Pueblos Mágicos: discursos y realidades. Una mirada desde las políticas públicas y la gobernanza*. México, D.F., UAM Lerma, pp. 327-355.
- Toffler, A. (1970). *Future shock*. New York, Bantam Books.
- Yee, S., Borquez, R. & Ángeles, M. (2019). Parametros para la transición a un nuevo modelo de Pueblos Mágicos. El caso de Loreto, Baja California Sur. *Periplo Sustentable 37*, 334-355.