

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano

MAESTRÍA EN CIUDAD Y ESPACIO PÚBLICO SUSTENTABLE



RECOMENDACIONES AL PROGRAMA PUEBLOS MÁGICOS, PARA UN DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE. ANÁLISIS 2001-2017

Trabajo recepcional que para obtener el grado de
MAESTRA EN CIUDAD Y ESPACIO PÚBLICO SUSTENTABLE

Presenta: Karla Paulina García Bucio

Tutor: Dr. Alejandro Mendo Gutiérrez

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Mayo del 2018.

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por el apoyo mediante la beca del PNP.

Al ITESO por ser espacio de reflexión y convivencia.

Al cuerpo docente del DHDU por el acompañamiento en el proceso de aprendizaje.

A los diferentes de los Comités de Pueblos Mágicos, funcionarios públicos, prestadores de servicios y Académicos que dieron de su tiempo, esfuerzo y conocimientos para el desarrollo de este trabajo.

A la Dra. Liliana López Levi por las sugerencias y oportunidades.

De manera muy especial a mi tutor, el Dr. Alejandro Mendo, por el sabio consejo y el aliento constante.

A mi familia por el amor, la paciencia y el apoyo incondicional.

ÍNDICE

Resumen.....	13
Presentación	15
1. Planteamiento del tema	19
1.1 Delimitación del objeto de innovación.....	21
Ubicación en campos disciplinares.....	21
1.2 Descripción de la situación problema	22
1.3 Importancia del proyecto	25
Aplicaciones potenciales	26
2. Diseño metodológico.....	27
2.1 Supuesto de trabajo	29
2.2 Preguntas generadoras	29
2.3 Objetivos	30
2.4 Elección metodológica	30
Cuadro metodológico.....	31
Selección de casos	31
2.5 Selección de técnicas y diseño de instrumentos.....	42
Ejes temáticos.....	42
Técnicas de investigación	43
2.6 Cuadro de operacionalización de variables.....	44
3. Marco conceptual y encuadre contextual	47
3.1 Referencias conceptuales del tema	49
Desarrollo Sustentable	49
Desarrollo local.....	51
Competitividad Turística	53
Turismo sustentable.....	54

Participación Social.....	56
Sustentabilidad social.....	57
3.2 Elementos de contextualización.....	58
Marco Normativo	58
Programa Pueblos Mágicos	59
4. Análisis de la información y hallazgos aprovechables.....	67
4.1 Síntesis interpretativa de los datos analizados	69
Cuatro Ciénegas, Coahuila.....	69
Yuriria, Guanajuato.....	85
Mineral de Pozos, Guanajuato	102
4.2 Hallazgos aprovechables	120
Modelo estructural y operación del Programa Pueblos Mágicos	120
Competitividad turística	122
Factores del desarrollo local sustentable.....	124
Observaciones generales.....	127
Logro de los objetivos particulares del Programa Pueblos Mágicos.....	129
5. Desarrollo de la propuesta y validación	133
5.1 Diseño aplicativo de la solución	135
Estrategia 1. Fortalecimiento institucional	138
Estrategia 2. Consolidación económica-productiva	147
Estrategia 3. Desarrollo socio-territorial	156
5.2 Validación de la propuesta	162
Discusión con académicos expertos.....	162
Encuesta de validación electrónica	163
6. Conclusiones	167
Fuentes consultadas	173

Referencias bibliohemerográficas.....	175
Entrevistas realizadas.....	186

Lista de Diagramas

Diagrama 2. Recorrido metodológico. Fuente: Elaboración propia.....	31
Diagrama 3. Criterios y categorías en el DCyS para seleccionar casos. Fuente: Elaboración propia.....	33
Diagrama 4. Criterios para revisar en los casos de estudio. Fuente: Elaboración propia.....	43
Diagrama 1. Alineación de normativa. Fuente: Elaboración propia.....	59
Diagrama 6. Estructura general de las estrategias. Fuente: Elaboración propia.....	136
Diagrama 5. Cruce de estrategias. Fuente: Elaboración propia.....	137

Lista de Ecuaciones

Ecuación 1. Categoría de economía.....	35
Ecuación 2. Categoría de sociedad.....	35
Ecuación 3. Categoría ambiental.....	35
Ecuación 4. Calificación final.....	35

Lista de Fotografías

Fotografía 1. Calle Morelos en 1920. Fuente: (Quesada Camargo, 2010).....	40
Fotografía 2. Nombramiento de Cuatro Ciénegas como PM. Fuente: (Gobierno de Coahuila, 2012).....	70
Fotografía 3. Dunas de yeso, atractivo turístico. Fuente: Karla Paulina García Bucio.....	75
Fotografía 4. Imagen urbana de Cuatro Ciénegas. Fuente: Karla Paulina García Bucio.....	78
Fotografía 5. Plaza central de Cuatro Ciénegas. Fuente: (Gobierno de Coahuila, 2012).....	81
Fotografía 6. Mirador sobre cargado para turistas en la Poza Azul. Fuente: Karla Paulina García Bucio...	82
Fotografía 7. Nombramiento Yuriria. Fuente: (Coordinación General de Comunicación Social, 2012).....	85
Fotografía 8. Operadores del PPM a nivel Estatal y Municipal. Fuente: (SECTUR Guanajuato, 2016).....	89
Fotografía 9. Parador gastro-artesanal. Fuente: Imágenes Google.....	91
Fotografía 10. Padre Fray Diego de Chávez y presidencia municipal. Fuente: Karla Paulina García Bucio	95

Fotografía 11. Intervenciones en los portales y en La Joya. Fuente: Karla Paulina García Bucio	99
Fotografía 12. Lirio en la laguna, vista parcial del malecón. Fuente: Karla Paulina García Bucio	100
Fotografía 13. Nombramiento Mineral de Pozos como PM. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013) .	102
Fotografía 14. Promoción e identificación de atractivos turísticos. Fuente: Karla Paulina García Bucio .	108
Fotografía 15. Hornos y pasillo en atractivos turísticos. Fuente: Karla Paulina García Bucio.....	110
Fotografía 16. Periferia del pueblo. Fuente: Karla Paulina García Bucio	112
Fotografía 17. Operadores del PPM a nivel Municipal. Fuente: Fb Mineral de Pozos Mágico.....	114
Fotografía 18. Jardín central y calle en el centro del pueblo. Fuente: Karla Paulina García Bucio	116
Fotografía 19. Conectividad con atractivos turísticos. Fuente: Karla Paulina García Bucio.....	117

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Flujo de nombramientos hasta 2017. Fuente: Elaboración propia a partir de datos SECTUR ...	24
Gráfico 2. Manifestaciones culturales en Yuriria. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013).....	91
Gráfico 3. Organización de oferta turística en Yuriria. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)	93
Gráfico 4. Aspectos que mejorar turísticamente en Yuriria. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013) ...	94
Gráfico 5. Percepción de seguridad en Yuriria. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)	96
Gráfico 6. Porcentajes aprobados en la realización de obras, Yuriria. Fuente: (Gaviña González, 2017) ..	99
Gráfico 7. ¿Hay beneficio en el turismo? Mineral de Pozos. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013) .	106
Gráfico 8. Percepción de beneficios, Mineral de Pozos. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)	107
Gráfico 9. Impactos del turismo, Mineral de Pozos. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013).....	107
Gráfico 10. Aspectos de mejora, Mineral de Pozos. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013).....	110
Gráfico 11. Necesidades para en Mineral de Pozos. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)	111
Gráfico 12. Percepción de seguridad en Mineral de Pozos. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013) .	115
Gráfico 13. Respuestas a la pregunta de validación 3. Fuente: Surveymonkey.....	164
Gráfico 14. Respuestas a la pregunta de validación 4. Fuente: Surveymonkey.....	164
Gráfico 15. Respuestas a la pregunta de validación 7. Fuente: Surveymonkey.....	165

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Mapa de México con la selección de casos de estudio. Fuente: Elaboración propia	37
Ilustración 2. Línea de tiempo sobre la historia de Cuatro Ciénegas. Fuente: Elaboración propia	39

Ilustración 3. Ejemplo de promoción para jornadas de sensibilización. Fuente: Fb de Yuriria Mágico..... 92

Lista de Tablas

Tabla 4. Abstracto de coeficientes para selección de casos de estudio. Fuente: Elaboración propia	36
Tabla 5. Cuadro de alineación. Fuente: Elaboración propia	44
Tabla 6. Cuadro de operacionalización de variables. Fuente: Elaboración propia	45
Tabla 1. Elementos en evaluación de Pueblos Mágicos. Fuente: (Lara Caballero, 2015, pág. 67)	63
Tabla 2. Indicadores de evaluación. Fuente: Elaboración propia a partir del DCyS de Yuriria	64
Tabla 3. Pueblos Mágicos en México hasta 2017. Fuente: Elaboración propia con datos de la SECTUR ...	65
Tabla 7. Hallazgos sobre Modelo estructural y operación del PPM. Fuente: Elaboración propia	122
Tabla 8. Hallazgos sobre Competitividad Turística. Fuente: Elaboración propia	124
Tabla 9. Hallazgos sobre Factores del desarrollo local sustentable. Fuente: Elaboración propia	127
Tabla 10. Estrategias a partir de problemas críticos. Fuente: Elaboración propia	136
Tabla 11. Estrategia E1. Fuente: Elaboración propia.....	139
Tabla 12. Acción 1. Fuente: Elaboración propia.....	139
Tabla 13. Acción 2. Fuente: Elaboración propia.....	140
Tabla 14. Acción 3. Fuente: Elaboración propia.....	141
Tabla 15. Acción 4. Fuente: Elaboración propia.....	142
Tabla 16. Acción 5. Fuente: Elaboración propia.....	142
Tabla 17. Acción 6. Fuente: Elaboración propia.....	143
Tabla 18. Acción 7. Fuente: Elaboración propia.....	144
Tabla 19. Acción 8. Fuente: Elaboración propia.....	145
Tabla 20. Acción 9. Fuente: Elaboración propia.....	146
Tabla 21. Acción 10. Fuente: Elaboración propia.....	146
Tabla 22. Acción 11. Fuente: Elaboración propia.....	147
Tabla 23. Estrategia 2. Fuente: Elaboración propia	148
Tabla 24. Acción 12. Fuente: Elaboración propia.....	148
Tabla 25. Acción 13. Fuente: Elaboración propia.....	149
Tabla 26. Acción 14. Fuente: Elaboración propia.....	150
Tabla 27. Acción 15. Fuente: Elaboración propia.....	150
Tabla 28. Acción 16. Fuente: Elaboración propia.....	151

Tabla 29. Acción 17. Fuente: Elaboración propia.....	151
Tabla 30. Acción 18. Fuente: Elaboración propia.....	152
Tabla 31. Acción 19. Fuente: Elaboración propia.....	153
Tabla 32. Acción 20. Fuente: Elaboración propia.....	154
Tabla 33. Acción 21. Fuente: Elaboración propia.....	154
Tabla 34. Acción 22. Fuente: Elaboración propia.....	155
Tabla 35. Acción 23. Fuente: Elaboración propia.....	155
Tabla 36. Estrategia 3. Fuente: Elaboración propia	156
Tabla 37. Acción 24. Fuente: Elaboración propia.....	156
Tabla 38. Acción 25. Fuente: Elaboración propia.....	157
Tabla 39. Acción 26. Fuente: Elaboración propia.....	157
Tabla 40. Acción 27. Fuente: Elaboración propia.....	158
Tabla 41. Acción 28. Fuente: Elaboración propia.....	158
Tabla 42. Acción 29. Fuente: Elaboración propia.....	159
Tabla 43. Acción 30. Fuente: Elaboración propia.....	159
Tabla 44. Acción 31. Fuente: Elaboración propia.....	160
Tabla 45. Acción 32. Fuente: Elaboración propia.....	160
Tabla 46. Acción 33. Fuente: Elaboración propia.....	161

Glosario

CDS – Comisión de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas

CEL – Coeficiente de contribución a la economía local

CONEVAL – Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

CPM – Comité de Pueblo Mágico

CSB – Coeficiente de la cobertura de servicios básicos

DCyS – Diagnostico de Competitividad y Sustentabilidad

DOF – Diario Oficial de la Federación

DT – Coeficiente de la derrama turística

E – Estrategia

ESR – Coeficiente para la eficiencia del sistema de recolección

Fb – Facebook

GB – Coeficiente para la generación de basura

INAH – Instituto Nacional de Antropología e Historia

INEGI – Instituto Nacional de Estadística y Geografía

ITESO – Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

L – Línea de acción para cada estrategia

LGAC – Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento

mdp – millones de pesos

NASA – Administración Nacional de la Aeronáutica y del Espacio

NB – Coeficiente para el nivel de bienestar

OMT – Organización Mundial del Turismo

PM – Pueblo Mágico

PMD – Plan Municipal de Desarrollo

PND – Plan Nacional de Desarrollo

PPM – Programa Pueblos Mágicos

RAE – Real Academia Española

RCN – Coeficiente de los recursos culturales y naturales

SECTUR – Secretaría de Turismo

SEMARNAT – Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial

SEMARNAT – Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

TD - Coeficiente de la tasa de desempleo

TICS – Tecnologías de la Información y la Comunicación

TOG – Trabajo de Obtención de Grado

UNESCO – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

VP – Coeficiente para la vivienda precaria

Resumen

El Programa Pueblos Mágicos es una iniciativa de la Secretaría de Turismo Federal que a través del turismo busca impulsar el desarrollo sustentable de ciertas localidades, lo cual le ha garantizado buena aceptación a nivel nacional. Sin embargo, el análisis comparativo de tres casos específicos que se presenta en este trabajo ha permitido reconocer que no necesariamente hay correlación entre desarrollo turístico, el desarrollo económico y desarrollo local sustentable, pues si bien la aplicación del Programa ha garantizado el incremento del número de visitantes, convirtiendo al turismo en una actividad preponderante para las comunidades, no se han identificado mejoras en aspectos clave como la apropiación funcional de las reglas de operación, la mejora cualitativa de los servicios turísticos y la introducción de infraestructura urbana sustentable que cubra las necesidades tanto de residentes como de visitantes.

Por tanto, partiendo del supuesto de que generar Pueblos Mágicos no necesariamente favorece al desarrollo sustentable y tomando como base los temas de estructura y operatividad del programa, competitividad turística y desarrollo local se analizaron tres Pueblos Mágicos: Cuatro Ciénegas en Coahuila, Yuriria en Guanajuato y Mineral de Pozos en Guanajuato. De esta forma el trabajo propone una serie de recomendaciones en forma de estrategias y acciones puntuales útiles al Programa en general considerando que lo que se busca es promover un adecuado desarrollo local sustentable en estas emblemáticas localidades.

Palabras Clave: Desarrollo local sustentable, Competitividad turística, Programa Pueblos Mágicos, México.

Presentación

En los últimos años, México ha visto gran oportunidad de desarrollo en torno a la actividad turística, buscando aprovechar la vasta riqueza histórica, cultural y natural que se tiene. En este sentido, se ha apostado por promover el turismo para generar un desarrollo en ciertas localidades nacionales con atractivos particulares. Es así como en el año 2001 nace el Programa Pueblos Mágicos, una iniciativa de la Secretaría de Turismo a nivel federal en donde se propone consolidar ciertos destinos creando una oferta turística diversificada.

Debido a la canasta de beneficios que ofrece y al reconocimiento de la marca, el programa ha generado gran interés por parte de muchas localidades para incorporarse a él, cuestión que se ha visto reflejada en un surgimiento de numerosos nuevos Pueblos Mágicos recientemente. Sin embargo, a pesar de la aceptación obtenida, algunas de sus acciones pueden ser cuestionadas pues con el paso de los años se ha podido observar un desequilibrio entre los supuestos beneficiarios del programa, siendo éstos solamente ciertos sectores de la población y olvidando el objetivo del programa por lograr un desarrollo sustentable caracterizado por un equilibrio en la calidad de vida de las personas de la localidad, un respeto a su cultura y una protección del medio ambiente.

Puede entonces señalarse que algunos de los problemas por los cuales los Pueblos Mágicos no logran un desarrollo sustentable integral se encuentran desde el diseño del programa —reflejado en una falta de claridad en la normativa— hasta la implantación del mismo en cada localidad en donde no se consideran las diferentes capacidades que como municipio se tienen para generar un turismo competente, responsable y sustentable.

En este sentido, el presente trabajo tiene como principal objetivo formular recomendaciones al Programa Pueblos Mágicos para fortalecer su diseño e implementación y con ello fomentar un adecuado desarrollo local sustentable en las comunidades acreedoras del distintivo. Dichas recomendaciones, formuladas a manera de una serie de estrategias, podrán ser usadas por miembros de los distintos Comités de Pueblos Mágicos, funcionarios públicos y prestadores de servicios en cualquier Pueblo Mágico de la República, con el fin de lograr una mejor implementación y logro del objetivo principal del programa, buscando el desarrollo local sustentable de las comunidades a través de acciones que promuevan la participación conjunta de la ciudadanía, del comité y del gobierno.

Para ello, este trabajo parte de hacer un encuadre contextual, un marco conceptual y tomando como base los temas de modelo estructural y operación del programa, competitividad turística y factores del desarrollo local sustentable, para analizar tres Pueblos Mágicos. Se realizó una vasta revisión documental, se visitó cada uno de los pueblos seleccionados para observar directamente aspectos urbanos, turísticos y dinámicas sociales, y se efectuó una serie de entrevistas a presidentes municipales, secretarios de turismo a nivel municipal y estatal, prestadores de servicios y miembros de los Comités de Pueblos Mágicos. Llegando a hallazgos y conclusiones puntuales en torno a los tres ejes temáticos que dan pie a la formulación de recomendaciones, mismas que en este trabajo están estructuradas como estrategias.

Los tres casos estudiados corresponden a Cuatro Ciénegas, Yuriria y Mineral de Pozos. El primero es un municipio ubicado en el estado de Coahuila, importante por su gran diversidad en ecosistemas, existiendo en él formas de vida únicas en todo el mundo. Yuriria, por su parte, es un municipio en el sur del estado de Guanajuato, relevante en la historia colonial de México y con bellos atractivos naturales. Y, por otro lado, Mineral de Pozos, una localidad del municipio de San Luis de la Paz en Guanajuato, reconocido por ser un antiguo asentamiento chichimeca, pasando a ser un pueblo minero y posteriormente una ciudad fantasma.

Es de señalarse que algunas de las perspectivas bajo las cuales se realizó el presente trabajo apuntan a entender el desarrollo local sustentable como aquella modalidad de progreso comunitario que prioriza el aspecto social y ambiental del desarrollo, respetando los recursos naturales del territorio y la cultura identitaria de las comunidades, procurando mejorar la calidad de vida de las personas construyendo una sociedad equitativa y cohesionada. Resaltando que, en el Programa Pueblos Mágicos, este desarrollo local sustentable se debería dar en función de la competitividad turística alcanzada en los destinos, de la participación ciudadana de los residentes y al ejercicio de un turismo sustentable. Siendo competitividad turística la capacidad del sector gubernamental, privado y empresarial de desarrollar productos innovadores, aplicar tecnología, profesionalizar el capital humano y generar servicios de calidad que logren satisfacer las necesidades de los visitantes. La participación ciudadana la entendemos como el proceso democrático mediante el cual los ciudadanos de cierto territorio intervienen activamente e influyen conscientemente en la toma de decisiones que les competen. Y turismo sustentable como aquel que busca mitigar los efectos negativos de la actividad turística, pretendiendo reconocer y aprovechar los beneficios económicos y sociales de la misma, protegiendo la naturaleza y respetando la integridad cultural de la comunidad receptora.

De tal forma, el presente documento académico se presenta como un trabajo profesionalizante, adscrito a la Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento número tres de la Maestría en Ciudad y Espacio Público Sustentable, LGAC 3: Intervención en contextos patrimoniales y áreas protegidas. El texto se encuentra estructurado en seis capítulos, siendo el primero un planteamiento del tema, presentando la situación problema, la importancia del proyecto y sus aplicaciones potenciales. Seguido por un segundo capítulo de diseño metodológico, selección de casos y definición de ejes temáticos. El tercer capítulo corresponde al encuadre contextual y marco conceptual, en donde se describe el Programa Pueblos Mágicos, su normativa y situación actual, así como algunas referencias conceptuales de relevancia para el trabajo. El cuarto capítulo presenta el análisis de la información y los hallazgos aprovechables en cada caso de estudio, en cada eje temático y el logro de los objetivos particulares del programa. Posteriormente, el quinto capítulo desarrolla la propuesta aplicativa a modo de tres grandes estrategias en temas de fortalecimiento institucional, consolidación económica-productiva y desarrollo socio territorial. Cerrando finalmente con un sexto capítulo con las conclusiones generales del trabajo.

Cabe señalar que este Trabajo de Obtención de Grado se finalizó a inicios del mes de abril del 2018 cuando todavía no se habían dado a conocer públicamente los nuevos Pueblos Mágicos que la Secretaría federal de Turismo incorporará al programa, ni las nuevas modificaciones en sus lineamientos.

1 . P L A N T E A M I E N T O D E L T E M A

1. Planteamiento del tema

Este primer capítulo busca plantear y delimitar el tema que se desarrollará a lo largo del presente Trabajo de Obtención de Grado: Los Pueblos Mágicos. Al mismo tiempo muestra una descripción de la situación problema que se busca resolver, y enfatiza la importancia que cobra el presente proyecto dentro del ámbito de la sustentabilidad.

1.1 Delimitación del objeto de innovación

Ubicación en campos disciplinares

Este proyecto aspira a innovar en la gestión institucional e implementación de programas gubernamentales, específicamente respecto de las acciones para el desarrollo local sustentable. El trabajo aborda contenidos que se relacionan con temas del desarrollo local sustentable, turismo sustentable e implementación de políticas públicas como actividades que dinamizan a diversos sectores económicos y sociales impactando en el territorio y en la calidad de vida de las poblaciones. Por ello, para la realización del presente trabajo fue necesario aprovechar las aportaciones disciplinares de distintos campos de conocimiento. Entre otros, se recurrió al:

Urbanismo, para describir analíticamente las formas físicas de las ciudades y sus componentes funcionales profundizando en el rol estructural que la imagen e infraestructura urbana tienen como determinantes del bienestar social. Así como la forma en que se realiza la planeación urbana.

Turismo, para comprender las dinámicas socioculturales generadas en torno a la actividad turística, entendiéndole como una actividad que impulsa el desarrollo local.

Sociología, para entender el contexto antropológico y cultural que se vive en los diferentes Pueblos Mágicos, además de la evolución que ha habido en la sociedad a raíz de la aplicación del programa.

Economía, para comprender las lógicas financieras con que se toman decisiones respecto de las inversiones públicas que toda localidad toma para proyectar su potencial productivo en la región.

Administración pública, para analizar cómo se gestionan, administran y promueven los proyectos desde las dependencias gubernamentales.

1.2 Descripción de la situación problema

El Programa Pueblos Mágicos tiene como objetivo principal “fomentar el desarrollo sustentable de las localidades” (SECTUR, 2014, pág. 4) a través de la actividad turística y de mejoras urbanas puntuales. El programa busca aprovechar los atributos de cada comunidad generando productos turísticos competitivos para atraer visitantes, detonando así la economía local y por consiguiente el desarrollo.

Cabe destacar que, aunque el programa mantiene un discurso en donde se posiciona al desarrollo sustentable como objetivo principal, queda confuso el significado de dicho desarrollo y poco definido qué pretende lograrse pues, en teoría, el desarrollo sustentable es aquel modelo de desenvolvimiento social que no se centra únicamente en el aspecto económico del desarrollo y, por el contrario, respeta el medio ambiente y promueve una equidad y justicia social. Sin embargo, aunque la participación ciudadana y la colaboración institucional son ejes transversales considerados en los objetivos de este programa federal (Lara Caballero, 2015), su implementación no refleja la involucración por parte de los diversos actores, la búsqueda del beneficio colectivo, la protección ambiental y tampoco un fomento integral del desarrollo sustentable.

“Se trata de un discurso que al mezclarse con la lógica del consumo se concreta en propuestas donde la conservación y la preservación de la naturaleza, no parecen ser prioritarias, ni tampoco las poblaciones locales, campesinas e indígenas que deberían ser los principales beneficiarios del desarrollo, cuestión que también forma parte de la noción de sustentabilidad. En otras palabras, la naturaleza se convierte en un bien de consumo; todas las demás premisas se subsumen a la lógica del mercado y de la ganancia. La naturaleza, del mismo modo que las culturas se convierten en mercancía, en aras de la necesidad del desarrollo, el crecimiento económico y la activación de las localidades que ahora se vuelven o se consolidan como destinos turísticos” (Figuroa Díaz, López Levi, & Cazal Ferreira, 2016, pág. 92).

Se puede estar de acuerdo con Figuroa, López y Cazal al resaltar que el PPM sostiene un discurso en donde se guarda un afán desarrollista. Incluso puede considerarse que en esencia el programa mantiene un valor mercantilista que busca comercializar con el territorio y su población sin considerar cómo debe darse un desarrollo sustentable.

El subsecretario de Innovación y Desarrollo Turístico de la Secretaría de Turismo a nivel federal, Carlos Manuel Joaquín González, enunció que uno de los objetivos es hacer que los Pueblos Mágicos “funcionen como franquicias para fortalecerlos y hacerlos sustentables” (Boletín Senado de la República, 2014). Argumento que ejemplifica la contradicción conceptual entre algunas de las nociones planteadas en el

PPM, ya que según la RAE una franquicia es una “concesión de derechos de explotación de un producto otorgada a una persona” (Real Academia Española, 2014) favoreciendo únicamente a ciertos sectores, opuesto a lo que la definición del desarrollo sustentable propone. Con esto se hace notar de esta forma que “cuando no hay equidad, no hay verdadero desarrollo, y menos desarrollo sustentable” (Figueroa Díaz, López Levi, & Valverde Valverde, 2016, pág. 64).

Se conoce que la implementación del PPM ha tenido una serie de impactos negativos como la desigualdad o “polarización entre quienes forman parte del proyecto de negocio y los habitantes, personas a quienes no benefician las inversiones, que siguen enfrentando los problemas de agua, de basura, de mantenimiento de las calles, de criminalidad y corrupción” (López-Levi, 2015, pág. 19). Además de otros problemas ocasionados por la actividad turística descontrolada como “la exclusión social, la gentrificación, el incremento del comercio informal, la precarización del trabajo o el impacto ambiental” (Hernández Mar, 2014, pág. 88), mismos que evidencian el incumplimiento del objetivo principal del programa. En este sentido, se entiende que la generación de turismo es una oportunidad para impulsar el desarrollo de las diferentes regiones, pero es necesario abordarlo desde un enfoque sustentable, cuidando que lo que se busca proteger no termine siendo lo más perjudicado.

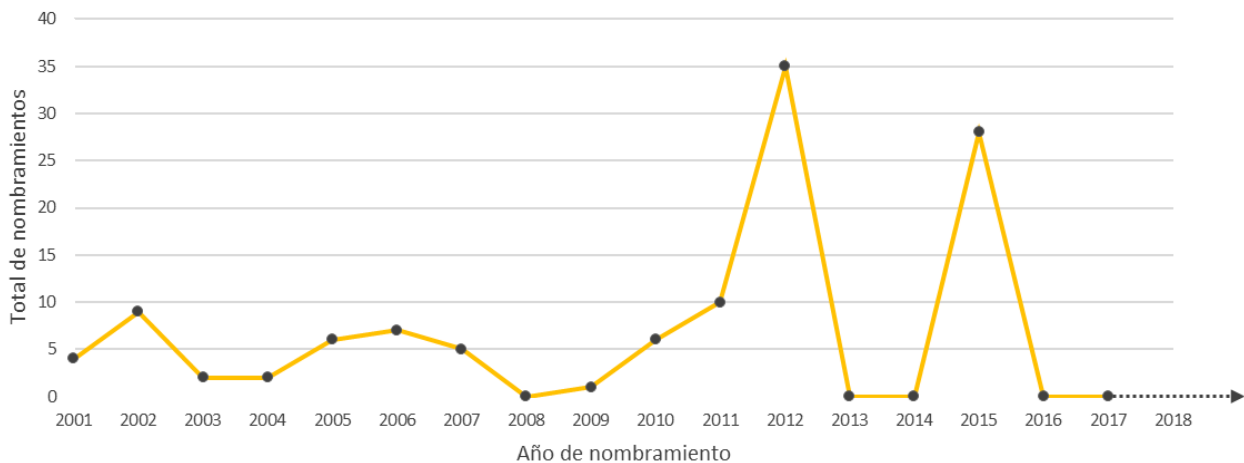
Se nota que la falta de precisión en varios aspectos normativos del PPM dificulta el entendimiento de la operación del programa, cuestionando la rendición de cuentas, la transparencia y la representación ciudadana o inclusión social de los comités, pues en varios de los casos funcionan de manera discrecional (Chávez Becker & Rosales Reyes, 2015). Puede citarse por tanto, que el diseño normativo del programa está “mucho más orientado al crecimiento que al desarrollo, lo que ha dado lugar a que no se tenga en cuenta a los pobladores locales y el incremento de la calidad de vida” (Pulido Fernández en Chávez Becker & Rosales Reyes, 2015, pág. 46), señalando así que uno de los problemas radica en ser una política que “parece beneficiar a los prestadores de servicios y turistas, pero generando mecanismos que pueden afectar a los habitantes de cada una de las localidades” (Carrillo en Lara Caballero, 2015, pág. 56).

Por otra parte, puede cuestionarse también el verdadero deseo de las poblaciones por incorporarse al programa, señalando que existen demasiados intereses en donde fácilmente lo económico prevalece sobre el bien común (Francisco I, 2015), es decir, en ocasiones son intereses económicos o políticos los que buscan el nombramiento sin satisfacer por completo los requisitos, creando productos turísticos incompletos y dejando de lado el bienestar social y la visión a futuro de la localidad aterrizando en una deficiente implementación del programa al no lograr un interés por parte de los operadores o un involucramiento de la sociedad. A pesar de lo anterior, la realidad es que fortalecer pueblos, llamándolos

mágicos, ha llevado beneficios a las comunidades en el aspecto económico del desarrollo, lo cual le ha garantizado una buena recepción en el país.

Tras diecisiete años de aplicación se ha podido observar que el PPM es un programa muy aceptado a nivel nacional. Desde su aparición en 2001 hasta abril del 2018 habían surgido 111 Pueblos Mágicos. Es de notar que en un inicio se comenzó nombrando menos de 10 pueblos por año, pero en 2012, tras once años de implementación se designaron más de 30 nuevos Pueblos Mágicos, seguidos de dos años con ningún nombramiento, periodo en donde se llevó a cabo una revisión y reingeniería del programa (Barroso Alarcón, 2016). Según Hernández, para 2014 era alto el número de localidades que no cumplían con los criterios de incorporación y permanencia en el programa, ya que solo el 63% había elaborado un programa de desarrollo turístico y el 31% no contaba con el Comité de Pueblo Mágico (Hernández Mar, 2014). Posteriormente, en 2015 nuevamente se les da el título a 28 localidades (SECTUR, 2016), señalando así que casi el 55% de los pueblos actuales se agregaron en tan solo los cuatro años comprendidos entre el 2012-2015.

Gráfico 1. Flujo de nombramientos hasta 2017. Fuente: Elaboración propia a partir de datos SECTUR



Para 2016 se anunció que, por falta de presupuesto, no se otorgaría el distintivo a ningún pueblo, noticia que dio pie a la revisión de catorce localidades pues se ponía en duda su derecho a pertenecer al programa por incumplimiento de los lineamientos (Alvarez, 2016). En 2017 la Secretaria de Turismo dio a conocer que nuevamente no habría designaciones en ese año ya que se trabajaría en fortalecer la calidad de los servicios de los ya existentes, así, en noviembre del 2017, en la Feria de Pueblos Mágicos celebrada en Monterrey, se compartió que durante ese año “la SECTUR, a través del programa Prodermágico, invirtió 450 millones de pesos en infraestructura turística, cifra que mediante la coordinación y apoyo existente

con las entidades federativas y municipios se incrementó a 700 millones de pesos” (Porras Lara, 2017). De igual forma, durante 2017 el Secretario de Turismo a nivel federal comentó que podría cerrarse la administración federal actual con 120 Pueblos Mágicos, lo cual implica sumar nueve a los ya existentes (Puga, 2017), abriendo entonces el espacio a la convocatoria y postulaciones de diversas localidades por parte de los estados de la república.

En la convocatoria abierta el 17 de noviembre del 2017 se menciona que las nuevas designaciones se darán a conocer aproximadamente en abril del 2018 (SECTUR, 2017). Sin embargo, a mediados de abril del 2018, el subsecretario de Innovación y Desarrollo Turístico de la SECTUR, Gerardo Corona, comentó que muy probablemente se darán a conocer los nombramientos en el marco de la Feria de Pueblos Mágicos 2018, la cual se realizará en Morelia, Michoacán en el mes de octubre (Lortia, 2018). Lo anterior, debido a que continúan las evaluaciones para la incorporación, por lo que el subsecretario enunció: “Esto no quiere decir que estamos endureciendo más las reglas para incorporar poblaciones al programa, sino que las estamos aplicando” (Corona en Lortia, 2018).

De esta forma, observando el flujo y los argumentos que enmarcan los nombramientos se puede notar cierta inconsistencia que ocasiona una incertidumbre en cuanto a designaciones se refiere pues no se ha definido un número exacto de acreditaciones por año y con qué periodicidad se harán éstas. Además, según ciertos autores “prevalece la sensación de que son demasiados los nombramientos vigentes” (Madrid, 2016, pág. 64), por lo que consideran conveniente un recorte en el número de localidades inscritas dando una mayor confiabilidad a la marca Pueblos Mágicos (Madrid, 2016).

Se resalta nuevamente que el PPM ha logrado generar un desarrollo económico en las distintas localidades, sin embargo, este tipo de desarrollo no es por sí solo detonante de un desarrollo sustentable, a lo que se añadiría que se identifica una falta de claridad en la normativa, una serie de impactos negativos generados por la actividad turística y un afán desarrollista que busca comercializar con la cultura y el territorio. Por tanto, la situación problema que el presente trabajo busca resolver es que contar con el distintivo Pueblo Mágico no necesariamente favorece al desarrollo sustentable de las localidades turísticas que lo obtienen.

1.3 Importancia del proyecto

El presente trabajo profesionalizante tiene relevancia dentro del ámbito de la sustentabilidad, puesto que enfoca aspectos sociales, cuestiones urbanas, alternativas de desarrollo y retos de turismo desde una

perspectiva integral. Entendiendo que el nombramiento de una comunidad como Pueblo Mágico es para impulsar su desarrollo, recuperando su imagen urbana, conservando el patrimonio y generando una oferta turística que a su vez traiga un incremento en la economía local, para con ello beneficiar a la sociedad. Sin embargo, se perciben algunas ambigüedades en los pueblos con el distintivo, por ello, este TOG busca formular recomendaciones para que el Programa Pueblos Mágicos logre fomentar un adecuado desarrollo sustentable en las comunidades acreedoras del nombramiento.

Se partió del supuesto de que el generar Pueblos Mágicos, no necesariamente favorece al desarrollo sustentable de las comunidades, debido a falta de claridad en sus criterios de incorporación, evaluación, permanencia y la propia implementación del programa. Es así que, con el estudio y comparación de diferentes municipios en donde se ha aplicado el Programa Pueblos Mágicos, se logró reflexionar sobre la complejidad de las dinámicas alrededor del otorgamiento del título. Además de que se pudo identificar elementos con potencial para el aprovechamiento a futuro de los recursos y con ello formular recomendaciones a manera de estrategias que abonen al logro del objetivo principal planteado por el Programa Pueblos Mágicos.

Aplicaciones potenciales

El análisis presentado en este estudio podrá servir como cimiento para generar mejoras instrumentales dentro del Programa Pueblos Mágicos y/o programas afines, para ganar eficiencia al interior de los Comités o administraciones y para potenciar el desempeño de los demás operadores del mismo programa en las diferentes localidades del país.

Además, de este proyecto se podrán continuar derivando estudios, estrategias y acciones que sirvan como base para la formulación de propuestas específicas sobre aprovechamiento sustentable de los recursos (económicos, sociales, patrimoniales, turísticos, políticos, de infraestructura, etc.) al momento de implementar una política pública y que en intervenciones posteriores podrían transformarse en programas formales para el desarrollo local y turístico.

Puntualmente, este estudio podrá ser usado por miembros de las administraciones Municipales, Estatales o Federales interesados en los Pueblos Mágicos y por miembros de los Comités de Pueblos Mágicos que busquen tener una participación más activa en conjunto con miembros de la sociedad civil.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2. Diseño metodológico

El capítulo dos busca explicar las nociones metodológicas que rigieron el desarrollo del presente Trabajo de Obtención de Grado. En un primer momento, se presenta el supuesto inicial que nace de la situación problema presentada anteriormente, las preguntas generadoras, el objetivo general y objetivos particulares del trabajo, además de que se describe el enfoque y el proceso metodológico adoptado. Posteriormente se narra la selección de casos de estudio y se determinan los ejes temáticos, las técnicas y las variables usadas a lo largo del trabajo.

2.1 Supuesto de trabajo

El Programa Pueblos Mágicos ha llevado varios beneficios económicos a las comunidades, sin embargo, generar Pueblos Mágicos, no necesariamente favorece al desarrollo sustentable de las localidades debido a falta de claridad en sus criterios de incorporación, evaluación, permanencia e implementación del programa. Por lo tanto, ciertos ajustes en la operatividad del programa y recomendaciones a sus diferentes operadores podrían ayudar a fomentar un desarrollo local sustentable en los pueblos acreedores del nombramiento.

2.2 Preguntas generadoras

Pregunta central:

¿Cómo se podría fortalecer el Programa Pueblos Mágicos desde su diseño hasta su implementación para que la actividad turística genere un apropiado desarrollo local sustentable en las localidades?

Preguntas secundarias:

¿Cómo opera el Programa Pueblos Mágicos en las localidades incorporadas al programa?

¿Cuáles han sido los impactos del PPM a nivel local y a nivel nacional?

¿Qué ajustes requiere el PPM para que logre satisfactoriamente su objetivo principal?

¿Qué cambios tienen que hacerse en los aspectos operativos del PPM para mejorar su implementación?

¿Qué recomendaciones pueden darse al sector turístico (operadores y visitantes) relacionado con los Pueblos Mágicos?

¿Cómo podría impulsarse el desarrollo local sustentable en los Pueblos Mágicos desde la actividad turística?

2.3 Objetivos

Objetivo general:

Este trabajo tiene como objetivo general formular recomendaciones al Programa Pueblos Mágicos para fortalecer su diseño e implementación y con ello fomentar actividades turísticas que generen un adecuado desarrollo local sustentable en las comunidades acreedoras del distintivo.

Objetivos particulares:

Conocer la operación del Programa Pueblos Mágicos en las localidades incorporadas a él.

Entender los impactos que el PPM ha generado a nivel local y a nivel nacional.

Determinar los ajustes que requiere el PPM para que este logre satisfactoriamente su objetivo principal.

Establecer los cambios necesarios en los aspectos operativos del PPM para mejorar su implementación.

Generar recomendaciones para el sector turístico que opera y visita los Pueblos Mágicos.

Estructurar estrategias turísticas que apoyen el impulso del desarrollo local sustentable en los Pueblos Mágicos.

2.4 Elección metodológica

Para el presente trabajo de obtención de grado se adoptó un enfoque metodológico mixto combinando las posturas epistémicas descriptiva (o Modelo Científico-Realista) y explicativa (o Paradigma Hermenéutico-Interpretativo), puesto que el propósito del proyecto fue formular recomendaciones al Programa Pueblos Mágicos para fortalecer su diseño e implementación y con ello fomentar un adecuado desarrollo sustentable en las comunidades acreedoras del distintivo.

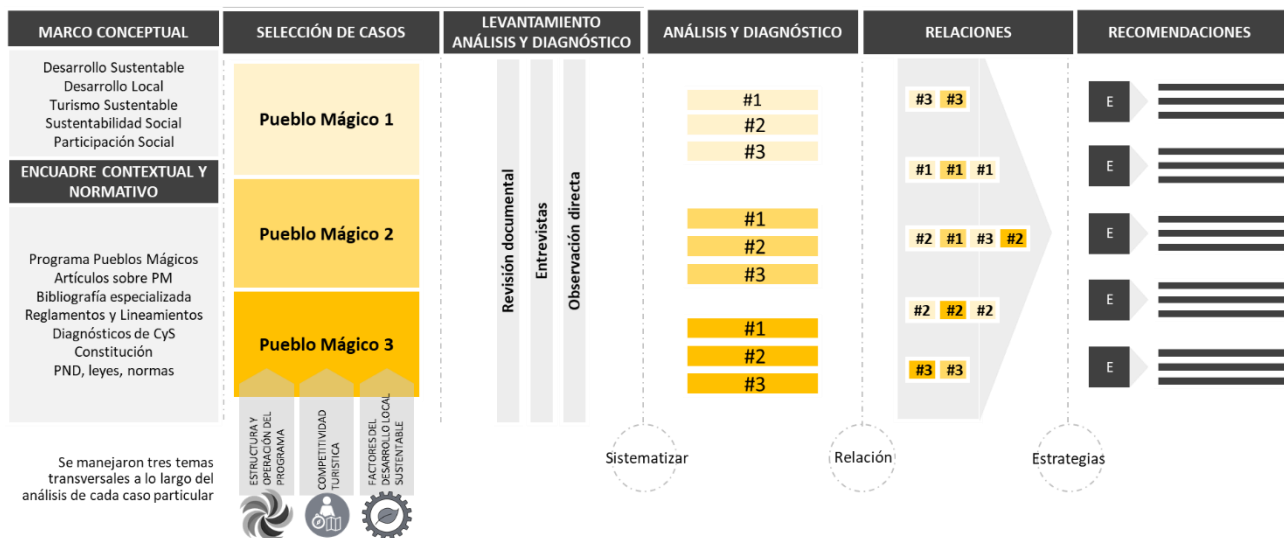
Se adoptó el Modelo Científico Realista de trabajo para hacer un tratamiento lógico-racional de aquellas informaciones de tipo cuantitativo y estadístico (como las inversiones económicas presupuestales, las

intervenciones infraestructurales y de equipamiento urbano, las dinámicas turísticas, etc.) necesarias para dimensionar distintos aspectos del desarrollo de los Pueblos Mágicos. Y, por otra parte, se recurrió al Paradigma Hermenéutico-Interpretativo para dotar de sentido a los datos subjetivos relacionados con la percepción social acerca del impacto del programa en los distintos casos de estudio.

Se comenzó construyendo un encuadre contextual, un marco conceptual y un referente normativo. Después se seleccionaron los casos de estudio y se delimitaron los tres ejes temáticos que guiaron la investigación en el presente trabajo. Se determinaron las técnicas e instrumentos con los que se levantó información de gabinete y en campo. Posteriormente la información compilada fue analizada, comparada entre los casos de estudio con base en cada eje temático y puesta en relación con el contexto nacional de los Pueblos Mágicos para llegar a recomendaciones generales para el Programa a nivel federal. En la siguiente imagen se muestra dicho recorrido metodológico:

Cuadro metodológico

Diagrama 1. Recorrido metodológico. Fuente: Elaboración propia



Selección de casos

Para lograr un acercamiento investigativo profundo a la realidad de los Pueblos Mágicos se decidió escoger un número limitado pero representativo y significativo de localidades. La selección de los casos de estudio se hizo con base en el Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad publicado para 2014, considerando que era el más reciente documento oficial publicado con indicadores cuantitativos que ayudarían a

determinar parámetros de comparación entre los Pueblos Mágicos. Por tal motivo, la muestra pasó de ser de 111 Pueblos Mágicos a 83 ya que son los únicos que cuentan con dicho reporte.

A continuación, se presenta la explicación de los pasos que se siguieron en la selección de la muestra:

1. Definición de categorías y subcategorías

Tomando en cuenta que el principal objetivo del Programa Pueblos Mágicos es fomentar un desarrollo sustentable y que al mismo tiempo éste es uno de los conceptos rectores en el presente trabajo, se decidió tomarle como base en la creación de criterios para la selección de casos de estudio. El desarrollo sustentable, como ya se ha expresado anteriormente, se conforma primordialmente de tres grandes esferas (la dimensión ambiental, la social y la económica), por lo tanto, se clasificó la información del Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad respecto de estas tres categorías y se seleccionaron los tres aspectos que les representaran de mejor manera dentro del DCyS. Fue así, que se decidió obtener:

Para el aspecto económico

- La derrama económica generada por el turismo, entendida como la cantidad de dinero que los turistas gastan y por lo tanto es la cantidad que ingresaría en teoría a la comunidad.
- La tasa de desocupación laboral, la cual expresa el nivel de personas que se encuentran en una edad económicamente activa y sin embargo no están trabajando.
- La contribución a la economía local, medida a través del porcentaje de empleo en el sector turismo, puesto que la generación de empleos es un factor importante para el desarrollo económico de una localidad.

Para el aspecto social

- Los activos culturales y recursos naturales considerados en los Diagnósticos, es decir, el número de zonas arqueológicas, el número de declaratorias de patrimonio material, el número de monumentos históricos y el número de áreas naturales protegidas, puesto que el tema cultural se puede ver ligado a la identidad, que a su vez es un punto importante en los aspectos sociales de las comunidades.
- El nivel de bienestar que ha sido entendido en general como el conjunto de elementos que aportan a mejorar la calidad de vida. En los diagnósticos se expresa en un rango entre 1 y 7, pero, no se explica cómo se conforma esta categoría, por lo que para el análisis aquí realizado se tomó una proporción siendo 7 el 100% de bienestar.

- El índice de vivienda precaria, ya que las viviendas ubicadas en zonas irregulares en su mayoría no ofrecen la seguridad ni los servicios básicos para que una persona logre desarrollarse plenamente.

Para el aspecto ambiental

- La generación de basura, ya que esto repercute directamente en la calidad del aire, agua y suelo.
- La eficiencia del sistema de recolección, puesto que al igual que la generación de basura, repercute directamente con el medio ambiente, entendiéndose que si el sistema de recolección es deficiente la calidad ambiental será baja.
- La cobertura de servicios básicos, en donde se considera el agua potable, alcantarillado y energía eléctrica suponiendo que el uso y manejo adecuado de estos recursos repercutirá positivamente en el aspecto ambiental de las localidades.

Diagrama 2. Criterios y categorías en el DCyS para seleccionar casos. Fuente: Elaboración propia



2. Vaciado de información de los diagnósticos y descarte de casos con poca información

Ya que se decidieron los aspectos del diagnóstico que serían considerados, se prosiguió por vaciar esta información a una tabla que facilitó su manejo y análisis.

Al observar que no todos los Diagnósticos contaban con todos los datos para hacer la comparación, se decidió descartar aquellos que no cubrieran al menos el 50% de los valores necesarios, es decir, aquellos que tuvieran 5 o más subcategorías sin valor (considerando que en total tenemos 9 subcategorías). De la misma forma, se optó por descartar aquellos PM que no tuvieran ningún dato para cubrir alguna categoría, por ejemplo, si en alguna de las categorías tenía un valor de 0 en todas sus subcategorías el pueblo era descartado automáticamente, pues la finalidad de este procedimiento era seleccionar los pueblos que estuvieran mejor posicionados según los tres ámbitos del desarrollo sustentable.

Tras este segundo filtro se redujo la muestra a 67 pueblos entre los cuales seleccionamos solo tres casos de estudio.

3. Creación de coeficientes

Una vez que se obtuvieron los nueve datos de acuerdo con los valores de los diagnósticos de la SECTUR, se procedió a realizar una normalización para estandarizar los datos, ponderarlos y poder estimar un valor que ayudara a comparar entre pueblos. El proceso consistió en aplicar un método simple de cocientes tomando como valor máximo el número mayor encontrado por variable y después dividiendo todos los demás entre éste para obtener una proporción entre 0 y 1. En otras palabras, el valor máximo fue convertido en un valor igual a 1.

4. Sumatoria, sustracciones y promedios

Para estimar la calificación individual por categoría se consideró hacer una suma entre las subcategorías que posteriormente se dividió entre tres para sacar un promedio que sería la calificación final por categoría general.

Es importante considerar en este punto que lo que se deseaba obtener con las calificaciones por pueblo era la “mejor localidad” según su puntuación en los Diagnósticos; en este sentido, no todas las subcategorías son deseables, por lo que se decidió añadirles un signo negativo al momento de la suma. Explicamos entonces el procedimiento:

- En la categoría de economía se sumó el coeficiente de la derrama turística (DT) más el coeficiente de contribución a la economía local (CEL), menos el coeficiente de la tasa de desempleo (TD).

Ecuación 1. Categoría de economía

$$\frac{DT + CEL - TD}{3} = \text{\$}$$

- En la categoría de sociedad se sumó el coeficiente de los recursos culturales y naturales (RCN) con el del nivel de bienestar (NB), menos el coeficiente de la vivienda precaria (VP).

Ecuación 2. Categoría de sociedad

$$\frac{RCN + NB - VP}{3} = \text{Icono de personas}$$

- En la categoría ambiental se sumaron los coeficientes de la cobertura de servicios básicos (CSB) más el de eficiencia del sistema de recolección (ESR) menos el de generación de basura (GB).

Ecuación 3. Categoría ambiental

$$\frac{CSB + ESR - GB}{3} = \text{Icono de árbol}$$

Después de tener el valor asignado por categoría para cada pueblo se prosiguió por promediarlas para obtener una calificación final.

Ecuación 4. Calificación final

$$\frac{\text{Icono de personas} + \text{\$} + \text{Icono de árbol}}{3} = \text{Calificación por pueblo}$$

5. Ordenamiento y selección de casos

Finalmente, se ordenaron los datos en orden ascendente para tomar los que obtuvieron el mayor valor, el intermedio y el menor, para con ello tener un total de tres casos de estudio, siendo estos: Cuatro Ciénegas en Coahuila, Yuriria en Guanajuato y Mineral de Pozos en Guanajuato. En la Tabla 4 se muestra el manejo numérico de los puntajes y se resaltan los casos seleccionados.

Tabla 1. Abstracto de coeficientes para selección de casos de estudio. Fuente: Elaboración propia

	Año	Pueblo Mágico	Estado	Derrama	Nivel de	Contribución	SUM^	PROME DIC	Recursos	Nivel de	Índice de	SUM^	PROME DIC	Generación	Eficiencia de	Cobertura de	SUM^	PROME DIC	PROME DIO
1	2012	Cuatro Ciénegas	Coahuila	0.2435	0.0075	0.5465	0.7826	0.2609	0.8462	0.7143	0.0100	1.5504	0.5168	0.0799	0.9800	0.9833	1.8835	0.6278	0.4685
2	2012	Viesca	Coahuila	0.4469	0.0163	0.3155	0.7461	0.2487	0.8462	0.5714	0.0100	1.4076	0.4692	0.0274	1.0000	1.0000	1.9726	0.6575	0.4585
3	2005	Bernal	Querétaro	0.4334	0.0833	0.6475	0.9975	0.3325	0.4615	0.7143	0.0000	1.1758	0.3919	0.0000	1.0000	0.9325	1.9325	0.6442	0.4562
4	2012	Arteaga	Coahuila	0.4557	0.0077	0.3830	0.8310	0.2770	0.6923	0.7143	0.0100	1.3966	0.4655	0.0491	0.9000	1.0000	1.8509	0.6170	0.4532
5	2004	Parras de la Fuente	Coahuila	0.2388	0.0208	0.4877	0.7057	0.2352	0.6154	0.7143	0.0100	1.3197	0.4399	0.0751	1.0000	0.9900	1.9149	0.6383	0.4378
6	2006	Bacalar	Quintana Roo	0.3380	0.0723	1.0000	1.2656	0.4219	0.5385	0.5714	0.0646	1.0453	0.3484	0.0971	0.5000	0.9732	1.3761	0.4587	0.4097
31	2006	Coatepec	Veracruz	0.1517	0.0485	0.0505	0.1537	0.0512	0.3846	0.5714	0.0590	0.8970	0.2990	0.0000	0.5000	0.8257	1.3257	0.4419	0.2640
32	2005	Mazamitla	Jalisco	0.1577	0.0000	0.0000	0.1577	0.0526	0.2308	0.7143	0.3400	0.6051	0.2017	0.0481	0.7000	0.9567	1.6086	0.5362	0.2635
33	2002	Taxco	Guerrero	0.3710	0.0350	0.1043	0.4402	0.1467	0.3077	0.7143	0.0000	1.0220	0.3407	0.0000	0.6000	0.2940	0.8940	0.2980	0.2618
34	2012	Yuriria	Guanajuato	0.4627	0.0667	0.0110	0.4070	0.1357	0.3846	0.0000	0.0420	0.3426	0.1142	0.0559	0.7000	0.9590	1.6031	0.5344	0.2614
35	2011	Mineral del Chico	Hidalgo	0.5200	0.2833	0.3841	0.6208	0.2069	0.3077	0.8571	0.3000	0.8648	0.2883	0.0962	0.3000	0.6600	0.8638	0.2879	0.2610
36	2012	Magdalena de Kino	Sonora	0.3606	0.0600	0.0000	0.3006	0.1002	0.2308	0.0000	0.1150	0.1158	0.0386	0.0000	0.9900	0.9420	1.9320	0.6440	0.2609
37	2012	Jala	Nayarit	0.2167	0.0000	0.0000	0.2167	0.0722	0.2308	0.5714	0.1900	0.6122	0.2041	0.0570	0.8000	0.7717	1.5147	0.5049	0.2604
62	2012	Tzintzuntzan	Michoacan	0.2262	0.0745	0.0000	0.1517	0.0506	0.3846	0.4286	0.1853	0.6279	0.2093	0.0090	0.0000	0.8592	0.8501	0.2834	0.1811
63	2011	Zacatlán	Puebla	0.0932	0.0567	0.0000	0.0365	0.0122	0.4615	0.5714	0.1685	0.8645	0.2882	0.1588	0.0000	0.8840	0.7252	0.2417	0.1807
64	2005	Tlalpujahua	Michoacan	0.2163	0.0745	0.0000	0.1418	0.0473	0.4615	0.2857	0.1189	0.6284	0.2095	0.1155	0.0000	0.9394	0.8239	0.2746	0.1771
65	2002	Cuetzalan del Progreso	Puebla	0.0000	0.0280	0.0000	-0.0280	-0.0093	0.3846	0.0000	0.3360	0.0486	0.0162	0.0587	0.8000	0.8047	1.5460	0.5153	0.1741
66	2010	Santa Clara del Cobre	Michoacan	0.2262	0.0745	0.0000	0.1517	0.0506	0.4615	0.2857	0.1497	0.5976	0.1992	0.2502	0.0000	0.9377	0.6875	0.2292	0.1596
67	2012	Mineral de Pozos	Guanajuato	0.4794	0.2500	0.0000	0.2294	0.0765	0.2308	0.0000	0.0470	0.1838	0.0613	0.0476	0.0000	0.8922	0.8446	0.2815	0.1397

Ilustración 1. Mapa de México con la selección de casos de estudio. Fuente: Elaboración propia



Se presenta a continuación una resumida semblanza del contexto en cada poblado seleccionado. Se pretende con ello ubicarles espacial y temporalmente antes de su nombramiento como Pueblos Mágicos.

Cuatro Ciénegas, Coahuila

Cuatro Ciénegas es un municipio del estado de Coahuila, en el norte de la República Mexicana que para 2010 según datos del INEGI contaba con una población de 13013 habitantes, y para 2015 según la Encuesta Intercensal tenía una población de 13546 habitantes (INEGI, 2016, pág. 14). Es un territorio ubicado a 740 metros sobre el nivel del mar. Su superficie total es de 786414 hectáreas, de las cuales 10095 hectáreas son utilizadas para la producción agrícola, 725519 hectáreas para el desarrollo pecuario, 50000 hectáreas forestales y 800 hectáreas para la superficie urbana (H. Ayuntamiento de Cuatrociénegas, 2010).

Históricamente, Cuatro Ciénegas, cobra importancia al ser el lugar que en 1859 ve nacer a Don Venustiano Carranza, jefe del ejército constitucionalista y presidente de México. Y, por otro lado, su importancia

natural y científica inicia cuando en 1963 Wendell Lee Mincley, Doctor de la Universidad Estatal de Arizona, encontró en el valle, caracoles fósiles de origen marino. Hallazgo que le llevó a deducir que debía existir una falla por debajo del suelo y la existencia de un mar jurásico en la zona. Fue así como el Doctor Mincley comenzó a documentar la historia natural de Cuatro Ciénegas (Guerrero Mothelet, 2007).

Para 1994 Cuatro Ciénegas fue declarado Área Natural Protegida en la categoría de Área de Protección de Flora y Fauna (SIMEC, 2017). Reconociendo de esta forma a uno de los lugares con mayor biodiversidad del mundo y en donde se tienen formas de vida únicas pues se considera se “podría tener más de 1100 especies de plantas y animales, y entre las que se han registrado, 77 se describen como únicas de la región” (Guerrero Mothelet, 2007, pág. 11). Añadiendo a esto, se resalta como otro punto importante para el valle el ser un sitio en donde se pueden encontrar bacterias que han sobrevivido miles de millones de años, estromatolitos¹ con 3600 millones de años y vestigios de polvo de caracol del periodo Jurásico (Ambriz, 2017). Y despertando con ello el interés de la Universidad Estatal de Arizona, que con un proyecto de Astrobiología², financiado por la NASA invitó, en 1999, a la Doctora Valeria Souza a participar con ellos en la investigación de Cuatro Ciénegas (Olmedo, Souza, & Eguiarte, 2013). Cabe señalar que la Doctora Souza ha entendido la importancia de continuar con las investigaciones, por lo que a la fecha sigue llevando proyectos en Cuatro Ciénegas.

Otro factor que da importancia a la zona es la gran cantidad de cuerpos de agua y la biodiversidad que en ellos habita. Sin embargo, se han presentado problemas en ellos, pues desde años atrás se ha extraído agua de lugares cercanos para regar los cultivos, principalmente de alfalfa³ y para satisfacer al sector turístico. “La extracción ha hecho bajar los niveles de agua, por lo que algunos de los humedales se han secado” (Guerrero Mothelet, 2007, pág. 14). Esto conduce a la pregunta ¿y qué se hace para la preservación de la zona? En realidad, esta región se ha tratado de proteger desde diferentes ámbitos. Académicamente, diversas universidades se han involucrado y en colaboración con fundaciones de la iniciativa privada, científicos, ecologistas y/o gente de la comunidad buscan la recuperación y protección de los ecosistemas. De igual forma se ha buscado apoyo legal. En septiembre del 2013 el acuífero Cuatro Ciénegas fue declarado Zona Reglamentada⁴ por el Gobierno Federal (Peña Nieto, 2013) y en 2014 la

¹ Los estromatolitos son los organismos que ayudaron a la transformación de la atmosfera en un planeta apto para el desarrollo de los seres vivos (Olmedo, Souza, & Eguiarte, 2013).

² La astrobiología busca resolver tres preguntas: ¿cómo se inició y evolucionó la vida?, ¿hay vida en otra parte del Universo?, y ¿cuál es el futuro de la vida en la Tierra? (Guerrero Mothelet, 2007, pág. 15)

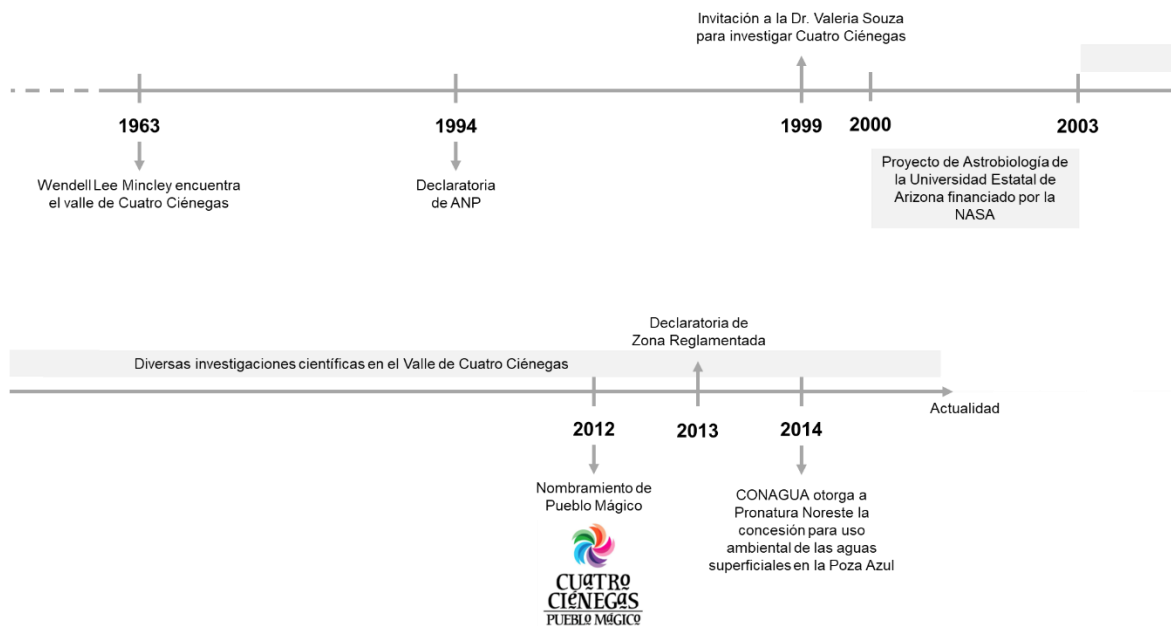
³ La alfalfa “es un cultivo que requiere mucha agua y esto ha llevado a los productores a perforar pozos cada vez más profundos” (Guerrero Mothelet, 2007, pág. 14).

⁴ Ello busca impedir nuevas perforaciones y que se amplíen los caudales ya existentes.

Comisión Nacional del Agua otorgó a la organización Pronatura Noreste la concesión para uso ambiental de las aguas superficiales en la Reserva Ecológica Pozas Azules (Zócalo, 2014).

Aunado a esto, en marzo del 2012 se logra el nombramiento de Pueblo Mágico en Cuatro Ciénegas, señalando como principales razones que éste había sido el lugar en donde nació el promulgador de la Constitución Mexicana, la existencia del Área Natural Protegida y las investigaciones de la Doctora Valeria Souza Saldívar sobre los estromatolitos.

Ilustración 2. Línea de tiempo sobre la historia de Cuatro Ciénegas. Fuente: Elaboración propia



Yuriria, Guanajuato

El municipio de Yuriria se encuentra ubicado en el sur del estado de Guanajuato, en un territorio que destaca por su topografía montañosa caracterizada por ser de naturaleza volcánica. El municipio se encuentra colindando al norte con los municipios de Valle de Santiago y Jaral del Progreso, al este con los municipios de Salvatierra y Santiago Maravatío, al sur con los municipios de Uriangato y Moroleón y al oeste colinda con el Estado de Michoacán. La principal vía de acceso es la carretera federal 51, misma que entronca con la carretera federal 43. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, la población total de Yuriria para 2010 era de 70782 personas, dentro de las cuales 25216 vivían en la cabecera municipal. En la actualidad se pueden ver campos de cultivo, granjas de ganado y varias industrias textiles. El pueblo se encuentra unido comercialmente a las ciudades de Uriangato y Moroleón,

estas tres forman una zona metropolitana desde octubre del 2010, nombrado por INEGI como “Zona Metropolitana de Moroleón-Uriangato-Yuriria” (INEGI, 2010).

Como atractivos dentro de la ciudad se pueden encontrar “La Joya”, un cráter-lago conocido en la zona por tener un característico color verde que suele teñirse de rojo y que está situado en el sur del sistema volcánico de Las Siete Luminarias, las cuales según los vulcanólogos se remontan a la edad cuaternaria (Guzmán Cintora, 1978). El Ex-convento de San Agustín con más de 450 años en el centro del pueblo. Y a la periferia tenemos la primera obra hidráulica de Latinoamérica, que actualmente conocemos como la Laguna de Yuriria.

Remontándonos en la historia, cabe señalar que el nombre de Yuriria proviene de la palabra purépecha Yurirapúndaro, nombre dado por sus pobladores indígenas y significa Lago de sangre (de Basalencue, 1985). Según las crónicas de Guzmán Cintora, tras la conquista española y debido a que este lugar era de gran influencia para la región se centraron ahí los grandes servicios de la época, se puede decir, por ejemplo, que ahí fue hogar del primer Registro Real de Minas cuando la ciudad de Guanajuato comenzó a explotarlas. Sin embargo, y a pesar del potencial que inicialmente se le había visto a Yuriria como territorio, su desarrollo se ve frenado.

Fotografía 1. Calle Morelos en 1920. Fuente: (Quesada Camargo, 2010)



Hasta 1962 Yuriria era un pueblo con aspecto de poca urbanización, sus calles, solamente las principales, estaban empedradas, las demás con piso de arena, con contados drenajes, con luz eléctrica y sistema de agua potable muy deficiente. No obstante, seguía siendo un lugar con atractivo especial, por su historia, sus templos y sus tradicionales festejos. (Quesada Camargo, 2010). Para 2010, según el Gobierno del Estado las vías de comunicación habían mejorado en un 96 %, las localidades tenían calles pavimentadas y 80 % de las Delegaciones contaban ya con servicio de electricidad y agua limpia. Sin embargo, el número de habitantes que habían emigrado a Estados Unidos era alto, lo cual ocasionó que las tierras se quedaran sin producir (Quesada Camargo, 2010).

Fue para el año 2012 que Yuriria recibe el nombramiento como Pueblo Mágico. La incorporación tomó en cuenta principalmente aspectos de su patrimonio cultural, considerando la historia desde tiempos de los purépechas, el ex convento agustino, la Laguna de Yuriria y el Cráter-Lago. Sin embargo, cabe resaltar que el correcto desempeño de Yuriria como Pueblo Mágico ha sido escalonado pues en un inicio la falta de coordinación, comunicación e información, dificultaron la realización de acciones en pro del pueblo y del programa. Para 2016, tras la evaluación para la permanencia de la localidad, se hizo la observación de que el municipio debía mejorar en diversos aspectos para poder permanecer en el programa. Fue así como Yuriria emprendió un proceso de mejoras: se realizaron intervenciones en el centro histórico, en donde se remodelaron las vialidades, el convento, los comercios, el parador gastro-artesanal entre otros puntos de interés, además se creó un malecón a la orilla de la Laguna de Yuriria para que los turistas pudieran disfrutar del lugar. Las intervenciones continuaron tanto en el sector turístico, como en infraestructura y cultura. En 2017 se firmó el convenio de compromiso como Destino Sustentable lo cual posicionó a Yuriria como el primer destino y Pueblo Mágico que busca la certificación internacional en materia de sustentabilidad (SECTUR Guanajuato, 2017). Y en 2018 Yuriria ganó el premio Excelencias turísticas a la Innovación en el marco de la Feria Internacional de Turismo realizada en Madrid, España (SECTUR Guanajuato, 2018).

Mineral de Pozos

Mineral de Pozos es una localidad perteneciente al municipio de San Luis de la Paz en Guanajuato, que para 2010 tenía 2629 habitantes (INEGI, 2010). Es un antiguo asentamiento chichimeca, que posteriormente, durante la Colonia fue un importante sitio de producción de diversos minerales, sin embargo, con el declive de la industria minera (Hiernaux-Nicolas, 2015) y con el paso del tiempo sus habitantes emigraron a otras ciudades o al país del norte por lo que llegó a ser considerado un pueblo

fantasma pues poca era la gente que vivía en la región, siendo en su mayoría personas provenientes de San Luis de la Paz o de las rancherías cercanas y algunos extranjeros que buscaban el pueblo como un lugar para descansar. Las casas se fueron derrumbando y el pueblo quedó en ruinas. Cabe señalar que el lugar llegó a ser reconocido por productores de cine, quienes llegaron a usar la localidad como set de grabación. Y al mismo tiempo se le ha reconocido por su trayectoria en la creación de instrumentos de corte prehispánico que elaboran para su venta varios músicos alternativos que se establecieron ahí desde los años ochenta.

En 2012 Mineral de Pozos obtuvo el título como Pueblo Mágico gracias a su patrimonio industrial minero. A partir de entonces recibió la mirada de diferentes actores externos que vieron un potencial en él para detonarle turísticamente, por lo que comenzaron a fungir como inversionistas y desarrolladores, los cuales han generado nuevos empleos y ha aumentado la competitividad en la economía local (SECTUR Guanajuato y UG, 2013).

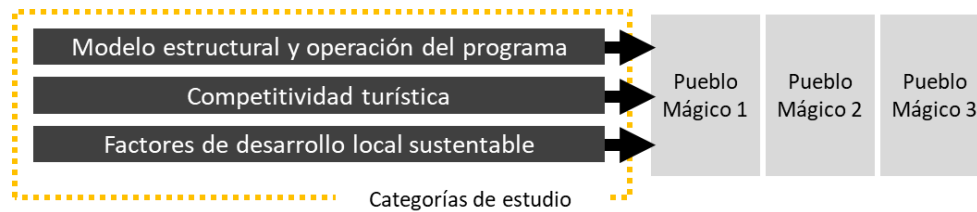
2.5 Selección de técnicas y diseño de instrumentos

Ejes temáticos

Una vez que se seleccionaron los tres pueblos a estudiar, se propusieron tres ejes temáticos que fungieron como categorías de estudio sobre las que se guió el trabajo de investigación en cada caso de estudio para posteriormente generar comparaciones sobre los mismos temas y finalmente llegar a conclusiones generales.

La primera categoría giró en torno al **modelo estructural y operación del programa turístico** dentro de la cual se analizaron la gestión e inicio del programa en la localidad, los resultados obtenidos en las evaluaciones de permanencia, los recursos económicos invertidos y el papel del Comité de Pueblo Mágico y demás operadores del programa. El segundo, sobre **competitividad turística** abarcó el estudio de las características turísticas generales del programa, la cultura turística de la comunidad, la demanda turística de la localidad y los productos, servicios e infraestructura turística generados a raíz del nombramiento. Finalmente, la categoría sobre **factores del desarrollo local sustentable** buscó incluir aspectos sociales, económicos y ambientales de las localidades, estudiando así la identidad cultural, la equidad social, las dinámicas sociales y gubernamentales, la seguridad pública, el desarrollo económico, la planeación urbana, los servicios básicos e infraestructura, y la limpieza y gestión de los recursos ambientales.

Diagrama 3. Criterios para revisar en los casos de estudio. Fuente: Elaboración propia



Técnicas de investigación

Para obtener la información expresada anteriormente se usaron como técnicas de investigación la revisión documental, las entrevistas y la observación directa principalmente.

La revisión documental fue necesaria para consultar reglamentos y lineamientos del Programa Pueblos Mágicos, Planes de Desarrollo, Leyes generales, programas sectoriales, trabajos previos en las localidades, artículos especializados y notas de prensa, así como para trabajar con información estadística tomada de diversas dependencias gubernamentales como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), entre otras.

La observación directa en campo resultó útil para registrar *in situ* la presencia de infraestructura urbana, detectar las dinámicas sociales en los espacios públicos y registrar la imagen urbana.

Las técnicas anteriores se complementaron con entrevistas a actores representativos de cada comunidad. Se logró contactar a los presidentes de los Comité de Pueblo Mágico de las localidades estudiadas con quienes se tocaron los temas que conciernen específicamente al modelo estructural y operatividad del Programa Pueblos Mágicos, así como su implementación específica en la localidad. De igual forma, para resolver las dudas puntuales referentes al turismo del pueblo, se buscó a algún prestador de servicio turístico y/o al secretario de turismo municipal ya que por su perfil conocen cuáles son las dinámicas y características del turismo en el PM. Para cubrir la temática sobre factores del desarrollo local sustentable se contactó a algún especialista en el tema de desarrollo y/o al presidente municipal pues son las personas que cuentan con una visión general de los cambios recientes y futuros que se han realizado en la comunidad. Finalmente, se entrevistó al Secretario de Turismo estatal de una de las entidades estudiadas quien mostró una visión general de cómo funcionan varios de los Pueblos incorporados al PPM.

2.6 Cuadro de operacionalización de variables

En la Tabla 5 se presenta la alineación de las preguntas generadoras de este trabajo con sus objetivos específicos. Más abajo se presenta un cuadro con los observables a cada escala y las técnicas desplegadas para la recopilación de información en cada pueblo estudiado.

Tabla 2. Cuadro de alineación. Fuente: Elaboración propia

Situación Problema	Supuesto	Preguntas	Objetivos
No todas las comunidades pertenecientes al PPM logran un adecuado desarrollo sustentable debido a fallas en la estructura y/o operatividad del programa	Generar Pueblos Mágicos, no necesariamente favorece al desarrollo sustentable de las localidades debido a falta de claridad en sus criterios de incorporación, evaluación, permanencia e implementación del programa. Por lo tanto, ciertos ajustes en la operatividad del programa y recomendaciones a sus diferentes operadores podrían ayudar a fomentar un desarrollo sustentable en los pueblos acreedores del nombramiento.	¿Cómo se podría fortalecer el Programa Pueblos Mágicos desde su diseño hasta su implementación para que la actividad turística genere un apropiado desarrollo local sustentable en las localidades?	Este trabajo tiene como objetivo general formular recomendaciones al Programa Pueblos Mágicos para fortalecer su diseño e implementación y con ello fomentar actividades turísticas que generen un adecuado desarrollo local sustentable en las comunidades acreedoras del distintivo.
		¿Cómo opera el Programa Pueblos Mágicos en las localidades incorporadas al programa?	Conocer la operación del Programa Pueblos Mágicos en las localidades incorporadas a él.
		¿Cuáles han sido los impactos del PPM a nivel local y a nivel nacional?	Entender los impactos que el PPM ha generado a nivel local y a nivel nacional.
		¿Qué ajustes requiere el PPM para que logre satisfactoriamente su objetivo principal?	Determinar los ajustes que requiere el PPM para que este logre satisfactoriamente su objetivo principal.
		¿Qué cambios tienen que hacerse en los aspectos operativos del PPM para mejorar su implementación?	Establecer los cambios necesarios en los aspectos operativos del PPM para mejorar su implementación.
		¿Qué recomendaciones pueden darse al sector turístico (operadores y visitantes) relacionado con los Pueblos Mágicos?	Generar recomendaciones para el sector turístico que opera y visita los Pueblos Mágicos.
		¿Cómo podría impulsarse el desarrollo local sustentable en los Pueblos Mágicos desde la actividad turística?	Estructurar estrategias turísticas que apoyen el impulso del desarrollo local sustentable en los Pueblos Mágicos.

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de variables. Fuente: Elaboración propia

Categoría	Subcategoría	Observable	División del observable / Indicadores	Técnica	
Modelo estructural y operación del programa turístico	Inicio del programa	Gestión del programa y origen de la iniciativa de inscripción	Iniciativa	Revisión documental / Entrevista	
			Personas encargadas	Revisión documental / Entrevista	
	Evaluación de resultados	Resultados de la monitorización Observaciones / recomendaciones de las evaluaciones	Proceso de nombramiento	Revisión documental / Entrevista	
			Fecha de incorporación	Revisión documental / Entrevista	
			Resultados en años anteriores	Revisión documental / Entrevista	
			Indicadores usados en la evaluación	Revisión documental / Entrevista	
	Comité de Pueblo Mágico	Existencia y actividad de un CPM	Claridad en la retroalimentación	Entrevista	
			Personas que conforman el CPM	Revisión documental / Entrevista	
		Conformación del Comité de Pueblo Mágico	Actividades realizadas por el CPM	Entrevista	
			Sectores que lo integran (Representantes en el CPM)	Revisión documental / Entrevista	
		Desempeño del Comité de Pueblo Mágico	Fecha de conformación	Revisión documental / Entrevista	
			Cambios	Revisión documental / Entrevista	
	Recursos económicos invertidos	Presupuesto por parte del programa	Acciones relevantes	Revisión documental / Entrevista	
			Identificación de sus miembros (la sociedad los ubica)	Entrevista	
Inversión en proyectos propuestos		Informe de actividades	Revisión documental / Entrevista		
		Presupuesto económico solicitado (PROMAGIGO 2015)	Revisión documental / Entrevista		
Inversión en proyectos propuestos		Parte otorgada por la federación	Revisión documental / Entrevista		
		Parte otorgada por el estado	Revisión documental / Entrevista		
Inversión en proyectos propuestos	Parte otorgada por el municipio	Revisión documental / Entrevista			
	Portafolio de proyectos propuestos	Revisión documental / Entrevista			
Aspectos de competitividad turística	Cultura turística de la comunidad	Intervenciones realizadas a partir del presupuesto de PM	Revisión documental / Entrevista		
		Negocios locales	Observación directa / Entrevista		
	Productos turísticos	Aceptación del turismo	Entrevista		
		Apropiación de la marca de PM	Observación directa		
		Oferta	Letreros con el logo de PM	Observación directa	
			Tipo de turismo que ofrece (ecoturismo, turismo cultural, etc.)	Revisión documental / Entrevista / Observación directa	
		Atractivos turísticos	Otros productos	Revisión documental / Entrevista / Observación directa	
			Principal atractivo	Revisión documental / Entrevista / Observación directa	
			Tipos de atractivos	Revisión documental / Entrevista / Observación directa	
			Articulación entre atractivos	Revisión documental / Observación directa	
			Autobús de recorridos turísticos	Observación directa	
			Estado/calidad de los principales atractivos	Observación directa	
	Existencia de zonas arqueológicas		Revisión documental / Observación directa		
	Existencia de monumentos históricos		Revisión documental / Observación directa		
	Existencia de áreas naturales protegidas	Revisión documental / Observación directa			
	Servicios e infraestructura turística	Tipo de promoción turística	Existencia de Pagina web	Revisión documental / Observación directa	
			Manejo de Redes Sociales	Revisión documental / Observación directa	
		Información turística	Folletería turística informativa	Observación directa	
			Señalética	Observación directa	
		Guías de turistas	Kiosco o módulo de información turística	Observación directa	
			Formales / Informales	Entrevista / Observación directa	
		Comercio	Sencillez para distinguirles (uniformes, distintivos)	Observación directa	
			Producto ofertado	Entrevista / Observación directa	
			Vendedores de servicios (recorridos, leyendas, etc.)	Cantidad de vendedores	Entrevista / Observación directa
				Artistas callejeros	Observación directa
			Local para venta de alcohol	Establecimientos de alimentos y bebidas / restaurante	Revisión documental / Entrevista / Observación directa
				Local para venta de alcohol	Entrevista / Observación directa
	Comercio		Locales de artesanías	Entrevista / Observación directa	
			Hoteles o pensiones	Entrevista / Observación directa	
		Agencias de viajes	Entrevista / Observación directa		
		Comercio ambulante formal (autorizado)	Observación directa		
		Comercio itinerante informal (no autorizado)	Observación directa		
		Nacionales	Observación directa		
	Presencia de turistas	Extranjeros	Estadía promedio (días/turista)	Revisión documental / Entrevista	
Porcentaje de ocupación hotelera (%)			Entrevista / Observación directa		
Ocupación del espacio público		Familias conviviendo	Observación directa		
		Jóvenes escandalizando	Observación directa		
Ocupación del espacio público	Adultos mayores descansando	Observación directa			

Factores del desarrollo local sustentable (aspectos económicos, sociales y ambientales)	Identidad cultural	Conservación de la cultura y tradiciones	Fiestas tradicionales	Revisión documental / Entrevista	
			Presencia de población indígena	Observación directa	
		Imagen urbana tradicional	Presencia de turistas extranjeros	Observación directa	
			Existencia de templos religiosos	Observación directa	
	Equidad social	Desigualdad	Armonía en la imagen urbana según el tipo de construcción	Observación directa	
			Construcciones de estilo tradicional	Observación directa	
		Población vulnerable	Edificios de formas modernizantes	Observación directa	
			Índice de vivienda precaria	Revisión documental	
	Dinámicas gubernamentales y sociales	Participación ciudadana	Marginación urbana (Desigualdad observada en viviendas)	Observación directa	
			Igualdad en oportunidades entre géneros	Entrevista	
		Seguridad pública (delincuencia, violencia, etc.)	Seguridad	Presencia de indigentes	Observación directa
				Presencia de migrantes	Observación directa
			Vigilancia	Información a la ciudadanía sobre el PPM	Entrevista-Cuestionario
				Consulta sobre el PPM	Entrevista-Cuestionario
	Desarrollo Económico	Empleo	Grupos y/o asociaciones activos en el desarrollo del pueblo	Entrevista-Cuestionario	
			Disposición/Compromiso	Entrevista-Cuestionario	
		Actividades económicas complementarias al turismo	Comunicación de acciones	Entrevista-Cuestionario	
			Se identifica a los representantes	Entrevista-Cuestionario	
		Existencia de inversionistas	Situación de delincuencia, violencia, percepciones	Revisión documental	
			Tipo de inversiones realizadas	Entrevista / Revisión documental	
		Planeación urbana	Plan de Desarrollo Urbano vigente	Presencia de policías municipales	Observación directa
				Presencia de policía turística	Observación directa
			Espacios públicos (abiertos, verdes y/o recreativos)	Presencia de cámaras de vigilancia	Observación directa
				Concurrencia del espacio (cantidad de gente)	Observación directa
	Usos del suelo		Iluminación de los espacios públicos	Observación directa	
			Densidad poblacional (hab/ha)	Desocupación	Revisión documental / Entrevista
				Empleo en el sector turismo	Revisión documental / Entrevista
			Intervenciones recientes de conservación y/o remodelación	Acceso a oportunidades de trabajo en el pueblo	Entrevista-Cuestionario
	Agricultura y/o ganadería			Revisión documental / Entrevista / Observación directa	
	Servicios básicos e infraestructura		Servicios básicos	Comercio	Revisión documental / Entrevista / Observación directa
				Industria	Revisión documental / Entrevista / Observación directa
			Servicio médico	Otro	Revisión documental / Entrevista / Observación directa
		Procedencia de los inversionistas		Entrevista	
		Educación (existencia de planteles educativos)	Años de vigencia	Revisión documental / Entrevista	
			Cantidad	Observación directa	
		Conectividad	Calidad	Observación directa	
			Habitacional	Observación directa	
		Transporte	Comercial	Observación directa	
			Industria	Observación directa	
		Movilidad urbana y vialidades	Actividades primarias (agricultura, ganadería, etc.)	Observación directa	
			Otro	Observación directa	
			Cantidad de habitantes en la localidad	Revisión documental	
			Cantidad de visitantes	Revisión documental / Observación directa	
	Limpieza y gestión de los recursos ambientales	Generación de basura	Monumentos	Observación directa / Entrevista	
			Infraestructura	Observación directa / Entrevista	
		Calidad de los recursos	Vialidades	Observación directa / Entrevista	
			Viviendas	Observación directa / Entrevista	
		Eficiencia del sistema de recolección (%)	Espacios públicos	Observación directa / Entrevista	
			Otras	Observación directa / Entrevista	
		Basura tirada en la calle	Cobertura Agua potable (%)	Revisión documental	
Cobertura Alcantarillado (%)			Revisión documental		
Existencia de contenedores de basura		Cobertura Energía eléctrica (%)	Revisión documental		
		Existencia de Clínicas de salud	Observación directa		
Separación de basura	Existencia de Hospitales	Observación directa			
	Existencia de Farmacias	Observación directa			
Calidad química del agua	Nivel básico	Observación directa			
	Nivel medio-superior	Observación directa			
Aire (percepción de contaminación)	Nivel superior	Observación directa			
	Conectividad Terrestre (carreteras/terminal de autobuses)	Revisión documental / Observación directa			
Calidad de los suelos agrícolas	Disponibilidad de aeropuerto / pista de aterrizaje	Revisión documental / Observación directa			
	Central de autobuses	Observación directa			
	Autobuses	Observación directa			
	Taxis	Observación directa			
	Señales viales	Observación directa			
	Tráfico vehicular ordenado	Observación directa			
	Congestión vehicular	Observación directa			
	Estacionamiento en espacios de vía pública	Observación directa			
	Negocios de estacionamiento	Observación directa			
	Estado de las vialidades	Observación directa			
	Revisión documental / Entrevista-Cuestionario	Revisión documental / Entrevista-Cuestionario			
	Observación directa	Observación directa			
	Observación directa	Observación directa			
	Observación directa	Observación directa			
	Observación directa / Entrevista-Cuestionario	Observación directa / Entrevista-Cuestionario			
	Observación directa / Entrevista-Cuestionario	Observación directa / Entrevista-Cuestionario			
	Observación directa / Entrevista-Cuestionario	Observación directa / Entrevista-Cuestionario			

3. MARCO CONCEPTUAL Y ENCUADRE CONTEXTUAL

3. Marco conceptual y encuadre contextual

El tercer capítulo, se presenta dividido en dos partes. En la primera, referente al marco conceptual, aborda y describe la importancia de varios conceptos que resultan clave para fundamentar este trabajo, entre otros, los de desarrollo sustentable, desarrollo local, competitividad turística, turismo sustentable, participación social y sustentabilidad social. La segunda parte, corresponde al encuadre contextual, en ella se desarrolla el marco normativo con el cual se alinea el Programa Pueblos Mágicos y al mismo tiempo se narran diferentes aspectos que contextualizan la operación del programa, como son sus objetivos, reglas, monitoreo evaluativo y el total de pueblos nombrados.

3.1 Referencias conceptuales del tema

Desarrollo Sustentable

El desarrollo sustentable está definido por el Informe Brundtland como aquel que “satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1988, pág. 67). La anterior ha sido tomada como base por la mayoría de los autores para entender el desarrollo sustentable. Entre ellos, Enrique Leff, resalta que los objetivos del desarrollo sustentable deben responder a la necesidad de “reajustar el orden internacional para disolver las externalidades del desarrollo capitalista: la marginalidad, la pobreza, la explotación de recursos, la contaminación ambiental” (Leff, 2001, pág. 315). Así mismo, Cohen señala que con este desarrollo se “pretende erradicar la pobreza y proveer de bienestar a las próximas generaciones, sin dejar de lado la protección ecológica, el crecimiento económico, la justicia social y la equidad intergeneracional” (Cohen, 2005, pág. 182). Según el informe Brundtland, estos cambios se darán con una transformación progresiva de la economía y de la sociedad, haciendo equitativo el acceso a los recursos para con ello satisfacer las necesidades humanas como alimento y ropa, priorizando las necesidades de los pobres (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1988), entendiendo que un desarrollo económico es esencial para el desarrollo de los demás ámbitos.

Tanto Enrique Leff como el Informe Brundtland y diversos autores señalan que para lograr un desarrollo sustentable es necesaria la promoción de “valores que alienten niveles de consumo que permanezcan dentro de los límites de lo ecológicamente posible y a los que todos puedan aspirar razonablemente”

(Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1988, pág. 68). Es así que este concepto se ha considerado muy ambicioso y el cual requiere un esfuerzo colectivo, además de que se ha planteado como un “enfoque multidisciplinario, multi-escala y multi-perspectiva por que abarca la economía, la cultura, las estructuras sociales, el uso de los recursos, etc.” (Díaz Coutiño & Escárcega Castellanos, 2009, pág. 97) En este sentido, se ha tratado de entender que el desarrollo sustentable está conformado de varias dimensiones, siendo esenciales la económica, la social y la ambiental.

Como se puede notar, éste ha sido un concepto en constante construcción, pero que ha planteado las bases de la necesidad de un cambio que venga desde los principios y valores de producción y consumo. Por tanto, para este trabajo se entenderá al desarrollo sustentable como el proceso que lleva al progreso apto y deseado por las localidades dentro de las tres grandes categorías de la sustentabilidad. Considerando que al mismo tiempo sería importante plantear una categoría político-institucional, entendiendo que las relaciones y la participación de la ciudadana, del gobierno y demás actores juegan un papel importante para lograr un crecimiento local en los diferentes aspectos. Leff complementa lo anterior de la siguiente manera:

El desarrollo sustentable trata de ver funcionar los principios éticos del ambientalismo como sistemas que rigen la moral individual, la normatividad social, el derecho internacional y su aplicación en nuevos estilos de desarrollo, así como en nuevas prácticas de producción, distribución y consumo de satisfactores. Más allá del propósito de establecer un balance entre crecimiento económico y conservación de los recursos naturales, el desarrollo sustentable abre la posibilidad de movilizar el potencial de los procesos ecológicos de la innovación científico-tecnológica, así como de la creatividad y participación social, para construir los medios ecotecnológicos de producción para un desarrollo igualitario, descentralizado, autogestionario, ecológicamente equilibrado y sustentable capaz de satisfacer las necesidades básicas de la población, respetando su diversidad cultural y mejorando su calidad de vida. Así el desarrollo sustentable presupone la transformación de los procesos productivos y de las relaciones de poder asociadas a una gestión participativa de los recursos ambientales. (Leff, 2001, pág. 280).

Por otro lado, cabe destacar que La Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo por medio del Informe Bruntland señala que cada país será responsable de definir los objetivos del desarrollo económico y social que seguirán. Pero, plantea siete grandes estrategias que según Leff por su amplitud y generalidad “parecieran coloreadas por un tinte voluntarista para resolver una compleja problemática social” (Leff, 2001, pág. 314).

Posteriormente en 1992, se creó la Agenda 21, funcionando como un compromiso entre diversos países para actuar por un desarrollo sostenible. Fue entonces que México se comprometió a adoptar medidas nacionales y globales en esta materia, así como también acciones orientadas a la generación de indicadores a través de los cuales se puedan medir y evaluar las políticas y estrategias de desarrollo sustentable. En abril de 1995 la Comisión de Desarrollo Sustentable (CDS) de Naciones Unidas aprobó el Programa de Trabajo Sobre Indicadores de Desarrollo Sustentable 1995-2000 (Díaz Coutiño & Escárcega Castellanos, 2009, pág. 101). Los Indicadores de Desarrollo Sustentable en México son una publicación del INEGI e INE dada a conocer en el año 2000 con una serie de indicadores divididos en aspectos sociales, económicos, ambientales e institucionales. De igual forma, el documento hace referencia al informe Brundtland y a la Agenda 21 para entender al desarrollo sustentable (INEGI, 2000). Añadiendo que México cuenta desde 1988 con la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, en la que se concibe al desarrollo sustentable como el proceso evaluable mediante criterios e indicadores de carácter ambiental, económico y social, que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas, que se funda en medidas apropiadas de preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras (Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, 1988). Enunciado que es de suma importancia para el presente trabajo pues con él se entiende que para el país un desarrollo sustentable se centra en mejorar la productividad y la calidad de vida, repitiendo el argumento dado por el informe Brundtland sobre satisfacer las necesidades de las diferentes generaciones, pero sin abundar en dicho concepto.

Dentro del Programa Pueblos Mágicos no se ha dado una definición de cómo se pretende abordar el desarrollo sustentable para los pueblos acreedores del nombramiento. Sin embargo, considerando las definiciones dadas anteriormente y para el desarrollo de este trabajo, se entenderá que el desarrollo sustentable en los Pueblos Mágicos es aquel modelo de producción de riqueza que no se basa únicamente en el desarrollo económico pues pone igual valor a los aspectos sociales y ambientales de la localidad, buscando por tanto un crecimiento que respete los límites y capacidades del territorio.

Desarrollo local

El desarrollo local está definido por Antonio Vázquez Barquero como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural en el que se identifican tres dimensiones: la económica, la sociocultural y la político-administrativa y en donde las políticas territoriales permitirán crear un entorno económico

local favorable (Vázquez Barquero, 1998). Para ello, Tomás R. Villasante resalta que debe existir una transformación profunda en los valores de la ciudadanía que supondrá un cambio en la base económica, política y cultural del actual sistema dominante (R. Villasante, 1998). Por otro lado, añade que el crecimiento económico va más allá de los micro-emprendimientos” (R. Villasante, 1998, pág. 28), ejemplificando que algunas herramientas útiles son el presupuesto participativo, los foros de tercer sector, los sistemas de auto-gestión urbana o los planes estratégicos.

A su vez, Sergio Buarque especifica que dicho proceso de crecimiento, mencionado por Vázquez, es endógeno y registrado en pequeñas unidades territoriales y agrupaciones humanas capaces de promover el dinamismo económico además que, para ser un proceso coherente y sostenible, debe aumentar las oportunidades sociales y la viabilidad y competitividad de la economía local, el aumento de los ingresos y las formas de riqueza, al tiempo que garantiza la conservación de los recursos naturales (Buarque, 1999). Con lo anterior podría entenderse que el desarrollo local centra el aspecto económico como un factor primordial. Sin embargo, Rosalía López Paniagua entiende el desarrollo local como la capacidad de llevar adelante un proyecto de desarrollo sustentable que contemple la equitativa distribución de la riqueza y añade que se logrará aprovechando eficazmente las capacidades de la sociedad local, adelantando su participación y finalmente tendiendo a conservar su identidad (López Paniagua & Sánchez Granados, 2009). Participación que también es mencionada por Villasante quien sostiene que debe existir un equilibrio entre el estado, el mercado y el ciudadano y para ello la tarea primordial es reforzar al ciudadano (R. Villasante, 1998).

Por lo tanto, entendiendo que no solo se trata del crecimiento económico, podemos compartir con Tomás R. Villasante que el desarrollo local consiste en “ajustar mejor a cada comunidad lo que precisa en concreto, teniendo en cuenta al mismo tiempo la sustentabilidad para el futuro” (R. Villasante, 1998, pág. 18), y en donde el objetivo, según los diferentes autores, es mejorar la calidad de vida y nivel de bienestar de la población local en un horizonte duradero.

Es así que podríamos definir al desarrollo local como la capacidad de crecimiento en los pequeños territorios, con el que se busca principalmente un desarrollo económico que genere un bienestar social, conserve la identidad y mejore la calidad de vida de los habitantes locales. Es un proceso continuo que conlleva las condiciones o estructuras de la comunidad. Además, podría considerarse que el desarrollo local nace del interior de los mismos territorios con la participación de los ciudadanos y con la gestión e impulso de las autoridades. Entendiendo que éste no se puede lograr si no existe un crecimiento económico y una adecuada distribución de la riqueza.

La importancia del desarrollo local dentro de los Pueblos Mágicos radica en que el programa trata de apoyar a las comunidades para que logren transformarse en una oferta turística atractiva, creando servicios y destinos competitivos. De manera que, aprovechando sustentablemente el potencial de los recursos culturales y naturales, se genere un incremento en la economía local, dando así, opciones de desarrollo y bienestar para los individuos de las comunidades receptoras.

Para fines prácticos de este trabajo es importante resaltar que algunos autores ejemplifican al turismo como un motor de desarrollo local. Por ejemplo, Edna Rozo afirma que el turismo se puede entender como una estrategia complementaria de desarrollo local la cual debe ser implementada de manera que integre a la comunidad en procesos de autogestión, planeación participativa y valoración cultural (Roza, 2002). También Lillia Zizumbo sostiene que los proyectos turísticos representan una opción de desarrollo local para muchas comunidades que consideran su riqueza en recursos naturales y culturales, propiciando mejores condiciones de vida para las poblaciones (Zizumbo Villarreal, 2013).

Competitividad Turística

Competitividad es una noción que se ha relacionado principalmente con la actividad económica de una región. Según Cabrero, Orihuela y Ziccardi, la competitividad es un “proceso de generación y difusión de competencias” (Cabrero, Orihuela, & Ziccardi, 2005, pág. 105), mediante el cual un territorio logra atraer y desarrollar nuevas actividades económicas (González & Mendieta, 2009). Y la cual, según Porter se “determina por la productividad con la que una nación, región o cluster utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital” (Porter en González & Mendieta, 2009, pág. 114). Para lograrla es indispensable la participación conjunta de actores del ámbito gubernamental, empresarial y social que trabajen en conjunto para “movilizar y atraer la inversión los servicios avanzados y la mano de obra calificada” (Cabrero, Orihuela, & Ziccardi, 2005, pág. 106). Por tanto, puede considerarse que la competitividad se ha convertido en una condicionante del desarrollo económico local.

Por su parte, la competitividad turística es el conjunto de buenos desempeños aplicados en un destino turístico, entendiendo éste como el “espacio o ámbito geográfico con rasgos propios de clima, cultura, atractivos, infraestructuras, servicios, equipamientos, precio, imagen y gestión, los cuáles, en términos de mercado, se posicionan en la mente de los consumidores” (González & Mendieta, 2009, pág. 122). Su éxito dependerá de las experiencias proporcionadas al visitante a través de los sistemas y redes de negocio, así como de la calidad de los servicios, la hospitalidad, la seguridad, la limpieza, los atractivos

culturales, los paisajes, entre otros. (González & Mendieta, 2009, pág. 124). En este sentido, Porter ha afirmado que “la competitividad turística supone un proceso fuertemente localizado que fomenta la especialización y la eficacia local” (Porter en Cabrero, Orihuela, & Ziccardi, 2005, pág. 108). Entendiendo que la adopción de la actividad turística estará aunada a procesos de urbanización y cambios en las relaciones locales, lo cual ha llevado a Lilia Zizumbo a afirmar que la práctica turística se ha incorporado cada vez más a la vida cotidiana de la población receptora (Zizumbo Villarreal, 1998) viéndose obligada a modificar sus dinámicas por satisfacer al nuevo sector.

Para González y Mendieta la competitividad y la sustentabilidad están directamente relacionadas al buscar ambas la prosperidad de una región. Sin embargo, reconocen que la primera sigue enfocándose principalmente en atraer visitantes al destino, por lo que sugieren necesario contar información, servicios de calidad y con una buena organización, ya que, por ejemplo, “un exceso de turistas en un destino puede tener un impacto ambiental negativo para la preservación del lugar y causar perturbaciones en los habitantes del mismo” (González & Mendieta, 2009, pág. 126).

La competitividad turística se ha convertido en una estrategia clave para el Programa Pueblos Mágicos. En este sentido, puede entenderse que en los Pueblos Mágicos esta será la capacidad de desarrollar productos turísticos innovadores, la eficiencia en la gestión turística, la aplicación de tecnología, la profesionalización del capital humano y por supuesto, el desarrollo económico de la región. Es una tarea que, al basarse en el desarrollo de servicios y productos para el cliente, le compete al sector gubernamental privado y empresarial principalmente, pero el cual no puede ser desarrollado sin el involucramiento de la sociedad en general.

Turismo sustentable

El turismo sustentable está definido por la Organización Mundial del Turismo como el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas (OMT, 2004). La UNESCO añade a esta definición que se debe poner énfasis en evitar o mitigar los efectos negativos del turismo y aprovechar los impactos positivos (UNESCO & UNEP, 2009); impactos que SECTUR en conjunto con SEMARNAT en el Programa Agenda 21 para el Turismo Mexicano, reconocen como beneficios económicos de la actividad, mejoramiento en el nivel de vida de los habitantes del destino, un equilibrio ecológico a largo plazo y preservación de la cultura (SECTUR y SEMARNAT, 2001).

Es importante reconocer que tanto la OMT, como la UNESCO y SECTUR basan al turismo sustentable en la gestión, monitoreo y participación informada de todos los agentes para asegurar actividades económicas viables a largo plazo y con ello mejorar la calidad de vida de las comunidades. Por su parte, Mónica Pérez de las Heras enfatiza que el turismo sustentable se trata de dicha gestión sobre los recursos teniendo como objetivo fundamental el mantenerse en el tiempo para obtener la máxima rentabilidad, pero protegiendo los recursos naturales, manteniendo la integridad cultural y respetando e involucrando a la población, defendiendo entonces que el turismo sostenible no es un sector turístico, sino un objetivo al que deben atender todos los tipos de turismo (Pérez de las Heras, 2004).

Finalmente, para poder entender el concepto de turismo sustentable y el enfoque que se le quiere dar en este trabajo, es importante mencionar una reflexión de Enrique Leff en donde comenta que:

El turismo sustentable no debería violentar las tradiciones culturales de los pueblos que habitan estas zonas. Ello requiere una promoción de las actividades turísticas éticamente cuidadosa y prudente para conservar el patrimonio histórico y cultural junto con las bellezas escénicas de estos territorios. El turismo debe dignificar a las poblaciones que lo reciben. La industria turística deberá así, junto con todos los sectores económicos y sociales, asumir su responsabilidad histórica ante los retos de la sustentabilidad. Ello implicará ajustes económicos, restricciones normativas y un campo abierto a la innovación, a la creatividad y a la participación. También ofrece nuevos nichos de oportunidad para enriquecer y diversificar la oferta turística en armonía con los ecosistemas y las culturas donde se desarrolla. Para ello, será necesario valorizar el patrimonio ecológico e histórico en una perspectiva ética de la sustentabilidad, evitando un turismo basado en la mercantilización de la naturaleza y la cultura. El turismo debe estar al servicio del enriquecimiento económico, ambiental y cultural. (Leff, 2008, pág. 149)

Es así que, basándonos en los autores y organizaciones anteriores, entenderemos que el turismo sustentable es el tipo de turismo que toma en cuenta las necesidades de los diferentes actores que participan en la actividad turística (población local, prestadores de servicios, inversionistas y turistas), integrándolos y buscando generar oportunidades para todos. Se basa en la participación y gestión tanto del gobierno como de la sociedad e inversionistas. Pretende proteger la naturaleza y respetar la cultura de las comunidades. El turismo sustentable puede ser una forma efectiva de estrategia para el desarrollo local sustentable, entendida como un medio para fortalecer emprendimientos, pero no como el fin último de las actividades económicas de las comunidades.

Para los Pueblos Mágicos en especial, es importante mencionar que el desarrollo turístico que se dé en ellas se maneje desde una visión de turismo sustentable en donde se tome en cuenta que las poblaciones

locales no están acostumbradas, en su mayoría, a esta actividad no tradicional. Por tanto, será importante dar tiempo a su asimilación y comprensión por parte de los habitantes para poder incorporarla en sus actividades sociales y económicas. Y al mismo tiempo será importante respetar y no mercantilizar con el territorio.

Participación Ciudadana

La participación ciudadana es “el conjunto de actividades, procesos y técnicas por los que la población interviene en los asuntos públicos que le afectan” (Alberich Nistal, 2004, pág. 24). Yory restringe la participación a la interacción de la ciudadanía y el Estado para tener una atención más adecuada y oportuna ante las necesidades de la sociedad y con ello construir bienes colectivos, al tiempo que se modifica la calidad y distribución de servicios públicos (Yory, 2005). En este sentido, la participación puede ser vista como “un cambio de actitud de los ciudadanos o del Estado para asumirse como actores responsables de bienes públicos” (Yory, 2005, pág. 69). Manuel Canto Chac, por su parte, entiende que tanto ciudadanía como el estado mantienen diversos valores e intereses y, por lo tanto, se debe lograr una mediación entre ambos actores para poder influir en las políticas públicas y en las estructuras de gobierno (Canto Chac, 2010, pág. 28). Al igual que Arberich y Yory, Chac sostiene que la participación ciudadana es un asunto amplio que incorpora diversas prácticas, las cuales él ubica en los siguientes niveles: información, consulta, participar en la decisión, delegación de proyectos, asociación y control de acciones (Canto Chac, 2010, pág. 29).

Por lo tanto, entenderemos que la participación ciudadana es el proceso mediante el cual los ciudadanos de cierta localidad intervienen e influyen en la toma de decisiones. Ésta se da por medio de la interacción y colaboración del gobierno y la sociedad, buscando mediaciones entre ambas posturas para generar bienes colectivos. Existen diferentes actividades y niveles de participación, sin embargo, en todas se pretende incidir por el bien de la comunidad.

La participación ciudadana es de esencial importancia para la correcta implementación de un programa como lo es Pueblos Mágicos, pues gracias a ella los ciudadanos podrán empoderarse del proyecto y mantenerlo con vida. Por tanto, es indispensable que se les dote de herramientas y medios por los cuales puedan participar, siendo en la actualidad el Comité de Pueblos Mágicos el único mecanismo que con base en los lineamientos tiene un papel en la operación del programa, sin embargo, éste no cuenta con completa incidencia en la toma de decisiones de los pueblos.

Sustentabilidad social

La Sustentabilidad social al igual que solamente la sustentabilidad, es un concepto que se ha prestado a diferentes interpretaciones. Inicialmente Guillermo Foladori y Humberto Tommasino mencionan que la sustentabilidad social se refiere a atenuar la pobreza y el incremento poblacional pues éstos generan problemas ambientales porque los pobres no tienen los recursos para una estrategia productiva sustentable o porque el crecimiento de población que los pobres impulsan implica una mayor demanda de recursos y presiona sobre los ecosistemas (Foladori & Humberto, 2005).

Sin embargo, Tomás Loewy analiza de una manera más profunda la sustentabilidad social, afirmando que los contenidos del término remiten a la calidad de vida y, en última instancia, a la vida misma y en este sentido la equidad aparece con cierto impacto y mayor jerarquía a los demás atributos del concepto. Entendiendo que la equidad social, no igualdad, se puede traducir en calidad de vida, comparable, entre los miembros de una comunidad o sociedad (Loewy, 2008). Para Enrique Leff, de igual forma la sustentabilidad social es entendida como una equidad que no puede estar definida por un patrón homogéneo de bienestar. Añadiendo que, desde la perspectiva de una racionalidad ambiental, los objetivos de equidad y sustentabilidad implican abolir el dominio del mercado y del estado sobre la autonomía de los pueblos, generando condiciones para la apropiación de los potenciales ecológicos de cada región, mediados por los valores culturales y los intereses sociales de cada comunidad. La equidad en la sustentabilidad no puede plantearse sino como un derecho a la diversidad cultural, lo que implica una diferenciación de las formas sociales de producción y consumo (Leff, 2002).

En el presente trabajo la sustentabilidad social puede ser entendida como una equidad entre los diferentes sectores sociales, la cual pretende una mejora en la calidad de vida de todos los habitantes de la localidad. Aclarando que la sustentabilidad social no solo persigue reducir las brechas de pobreza y exclusión, pues también busca aumentar la participación social, generando condiciones de apropiación e identidad entre la sociedad. Una sociedad sustentable es la que está cohesionada, integrada, con buenas relaciones entre sus ciudadanos, y en donde las brechas de desigualdad son menores.

Enrique Leff menciona que la sustentabilidad replantea la relación entre cultura y naturaleza: “Es la sobrevivencia en el tiempo de otros tiempos que enfrentan la aceleración del tiempo (degradación entrópica)” (Leff, 2002, pág. 348). La cita anterior se puede tomar como un punto de partida para entender el objetivo del presente trabajo. Es de suma importancia comprender que se necesita conservar la

identidad y raíces de las sociedades, al tiempo que se les impulsa para desarrollarse por medio del turismo. Se trata de preservar el pasado sin dejar pasar la modernidad. Se trata de lograr un verdadero desarrollo sustentable en las localidades.

3.2 Elementos de contextualización

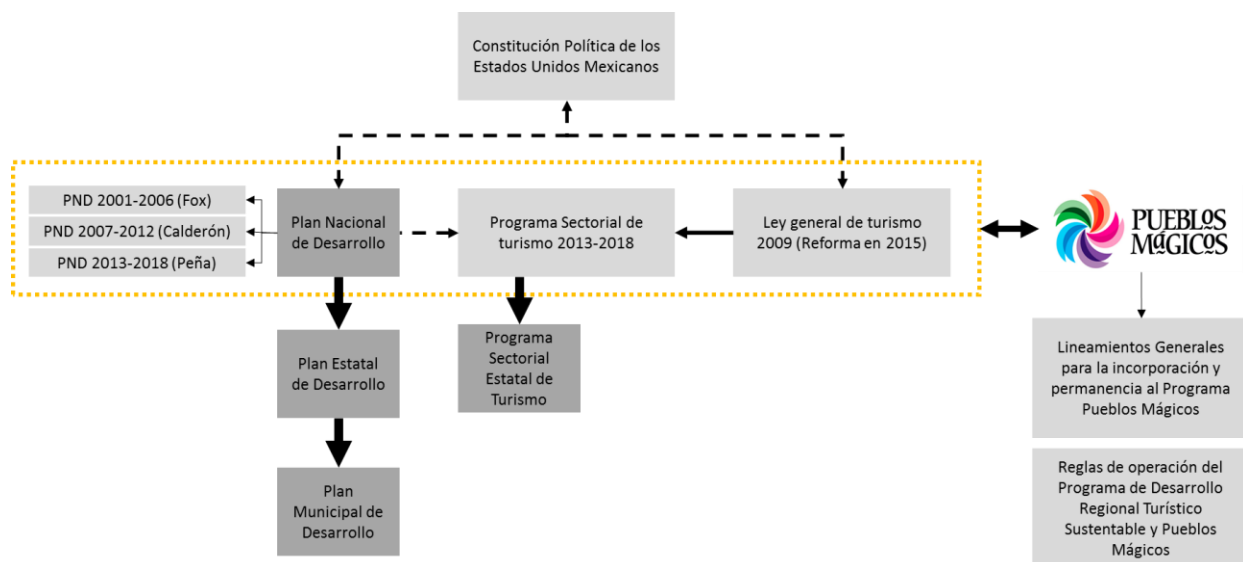
Marco Normativo

Entender la normativa que rodea el surgimiento de los Pueblos Mágicos es de esencial importancia en este trabajo para encuadrarlos con el contexto nacional. Es por ello que podemos iniciar notando que en el Artículo 25 de la **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos** se enuncia que al Estado le corresponde la rectoría del desarrollo nacional y que tanto el Plan Nacional de Desarrollo como los planes estatales y municipales deberán observar dicho principio. Además, se añade en el artículo 76 apartado XXIX-K que el Congreso de la Unión tiene la facultad de expedir leyes en materia de turismo, estableciendo las bases generales de coordinación entre todos los niveles de gobierno. Es así que en el **Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006** elaborado para el periodo del presidente Vicente Fox y que empata con el surgimiento del Programa Pueblos Mágicos se resalta dentro de los objetivos el elevar la competitividad del país, para lo cual el sector del turismo se considerará como una prioridad buscando consolidar los destinos tradicionales y diversificando el producto turístico nacional. Para el sexenio posterior, correspondiente al presidente Felipe Calderón, el **Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012** continúa resaltando al turismo como una prioridad nacional y le considera como una pieza clave en el desarrollo local del país, que a su vez debe respetar los entornos naturales, culturales y sociales. La importancia dada al turismo y sus programas como motor de desarrollo continuó en el **Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018**, correspondiente al gobierno del presidente Enrique Peña Nieto y vigente durante la realización de este trabajo, el cual considera indispensable consolidar un modelo de desarrollo turístico sustentable que contribuya al bienestar social de las comunidades receptoras.

Alineado con este último PND vigente a la fecha, se encuentra **la Ley General de Turismo 2009**, reformada en 2015 y la cual busca establecer las bases para la política, planeación y programación en todo el territorio nacional de la actividad turística, bajo criterios de beneficio social, sustentabilidad, competitividad y desarrollo equilibrado de las localidades, mismos criterios considerados en el Programa Pueblos Mágicos. En su Artículo 22 se señala que la Secretaría elaborará el Programa Sectorial, que se sujetará a los objetivos y metas establecidas para el sector en el Plan Nacional de Desarrollo. En este sentido, el **Programa**

Sectorial de Turismo 2013-2018 presenta varios objetivos, estrategias y líneas de acción puntuales que responden a los objetivos del Programa Pueblos Mágicos, señalando que al mismo tiempo se reconoce que la sustentabilidad en el turismo es uno de los principales retos para la gestión del sector, cuya tendencia a la masificación conduce a repensar no sólo los patrones de desarrollo de los destinos, sino en los patrones de consumo que exigen destinos más limpios, más seguros y responsables con el medio ambiente.

Diagrama 4. Alineación de normativa. Fuente: Elaboración propia



Programa Pueblos Mágicos

Objetivos del PPM

El Programa Pueblos Mágicos es una iniciativa de la Secretaría de Turismo que comenzó en 2001. Tiene como principal objetivo **fomentar el desarrollo sustentable de las localidades** estructurando una oferta turística que se base en sus atributos histórico-culturales, representados por una marca de exclusividad y prestigio teniendo como referencia las motivaciones y necesidades del viajero (SECTUR, 2017).

Como objetivos específicos del programa la SECTUR enuncia: Estructurar una oferta turística complementaria y diversificada; generar e innovar en los productos turísticos para diversos segmentos; provocar un mayor gasto en beneficio de la comunidad receptora; alcanzar la excelencia de los servicios turísticos de las localidades; profesionalizar el factor humano de las localidades; fomentar la inversión de los tres niveles de gobierno y del sector privado; fortalecer la propuesta turística de México; impulsar la consolidación de destinos en crecimiento; apoyar la reconversión de las localidades maduras y; constituir

al turismo como una herramienta de desarrollo sustentable de las localidades incorporadas al programa viajero (SECTUR, 2017).

Presupuesto del PPM

Este programa funciona otorgando fondos del gobierno para que con ello se recuperen los espacios, se fortalezcan y se promuevan los atractivos de la localidad, suponiendo que eso, junto con la participación activa de los habitantes impulsará el desarrollo económico de la región. Para conseguir dicho presupuesto es necesario que las localidades presenten sus proyectos. Además, se resalta que como este programa es subsidiario, no existe un registro de gastos desglosados, es decir, los subsidios que otorga el Programa serán transferidos a las entidades federativas y, por conducto de éstas, a los municipios (Investigación en Salud y Demografía S.C., 2015). El Programa no cuenta con un presupuesto propio para la inversión en las localidades, sino que ésta se hace desde la bolsa general que la Secretaría de Turismo tiene para infraestructura (Boletín Senado de la República, 2014).

Los montos que llegan a las localidades inscritas se conforman en la mayoría de casos por aportaciones tripartitas, 50% de la inversión la realiza el gobierno federal, 25% el gobierno estatal y 25% el gobierno municipal. Sin embargo, no existe una regla definida sobre cómo se obtendrá el apoyo, por lo que en ocasiones alguna de las partes puede verse imposibilitada de aportar por lo que su parte será absorbida por las otras dos partes.

Se conoce que para 2014, según el subsecretario de Innovación y Desarrollo Turístico de la SECTUR, Carlos Manuel Joaquín González, se habían destinado más de 4 mil millones de pesos en inversión en los Pueblos Mágicos (Boletín Senado de la República, 2014). Y en 2017, el director general de Innovación de Producto Turístico de la SECTUR, Francisco de la Vega, señaló que en dieciséis años de implementación se invirtieron aproximadamente 5 mil millones de pesos en el Programa Pueblos Mágicos (NITU, 2017).

Reglas del PPM

El Programa Pueblos Mágicos mantuvo las mismas reglas de operación desde su creación hasta el año 2009, cuando hubo cambios menores sobre todo enfocados en el área administrativa (Hernández Mar, 2014), pero el 26 de septiembre de 2014 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo por el que se establecen los **Lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos**

Mágicos, en éste se dieron modificaciones más profundas con las que se buscaba tener una mayor competitividad por parte de los destinos turísticos.

Los requisitos presentados en el documento mencionado anteriormente son explicados a continuación⁵:

Incorporación

Las Localidades aspirantes deberán registrarse previamente en el portal web www.sectur.gob.mx. Para obtener el folio, las localidades aspirantes deberán remitir por sí mismas, a través de la autoridad municipal o, en su caso, por la autoridad estatal, los siguientes documentos, en los términos y plazos previstos en la Convocatoria:

1. Un área o unidad administrativa dedicada al turismo con poder de decisión.
2. Directorio de prestadores de servicios turísticos.
3. Inventario de recursos y atractivos turísticos del municipio.
4. Datos e información sobre las condiciones de conectividad y comunicación con información georreferenciada.
5. Plan o Programa de Desarrollo Turístico Municipal vigente.

Una vez obtenido el folio deberán acreditar documentalmente ante la Dirección General de Gestión de Destinos lo siguiente, para su revisión e integración del expediente que corresponda:

1. Integración formal de un Comité Pueblo Mágico.
2. Aprobación del cabildo de incorporación al Programa Pueblos Mágicos.
3. Aprobación y punto de acuerdo del Congreso del Estado, donde se establezcan los recursos presupuestarios por asignarse a la localidad aspirante.
4. Recursos presupuestales asignados o por asignar destinados al desarrollo turístico en la localidad aspirante.
5. Programas y acciones de gobierno que tengan un impacto en el desarrollo turístico en la localidad aspirante, con una proyección mínima de 3 años.
6. Ordenamientos normativos municipales vigentes, con impacto en el desarrollo turístico.

⁵ la explicación detallada de los lineamientos del programa como cobertura, participantes, apoyos, derechos, obligaciones y sanciones, la operación, control y evaluación del programa se encuentra en las **Reglas de operación del Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos** publicado en el Diario Oficial de la Federación en diciembre del 2016.

7. Evidencia del atractivo simbólico de la localidad aspirante.
8. Descripción de los servicios de salud y seguridad pública para la atención del turista en caso de ser necesario en una situación de emergencia.
9. Inversión privada y social para el desarrollo turístico de la localidad aspirante.
10. Los demás aspectos que considere la Secretaría como relevantes para la actividad turística.

La Secretaría, a través de la Subsecretaría de Innovación y Desarrollo Turístico, programará Visitas Técnicas a cada localidad aspirante para constatar el desarrollo físico turístico.

Las personas que realicen la Visitas Técnicas emitirán un Dictamen físico-turístico que cuente al menos con los siguientes apartados: datos de los participantes, objetivo, evaluación de la Localidad aspirante, opinión y recomendaciones, y firmas autógrafas de los participantes.

La Dirección General de Gestión de Destinos integrará en un expediente electrónico los documentos señalados anteriormente, así como el Dictamen físico-turístico que será presentando ante el Grupo de Evaluación, para su revisión y evaluación.

Permanencia

La localidad deberá someterse a una evaluación anual coordinada por la Dirección General de Gestión de Destinos, que incluya las siguientes fases:

1. Revisión de requisitos de permanencia.
2. Evaluación del desempeño del desarrollo turístico económico.

A la localidad que se le revoque el Nombramiento Pueblo Mágico, no podrá participar en la próxima Convocatoria de incorporación. En caso de que a la localidad le sea revocado el Nombramiento Pueblo Mágico en dos ocasiones, no podrán participar en un proceso de incorporación en un periodo de 5 años, contados a partir de la fecha de la notificación de la segunda revocación.

Monitoreo del PPM

El tema de evaluación y monitoreo en los Pueblos Mágicos se vuelve complejo al momento de notar que existe poca información al respecto. En una búsqueda inicial no fue posible encontrar los resultados de las evaluaciones ni los indicadores concretos con los que se evalúa a las localidades, sin embargo en bibliografía referente al tema, Lara Caballero expresa, basándose en información de la SECTUR, que en “la

segunda fase de evaluación los lineamientos proponen elaborar una matriz dividida por áreas de interés con sus respectivas acciones” (Lara Caballero, 2015, pág. 66):

Tabla 4. Elementos en evaluación de Pueblos Mágicos. Fuente: (Lara Caballero, 2015, pág. 67)

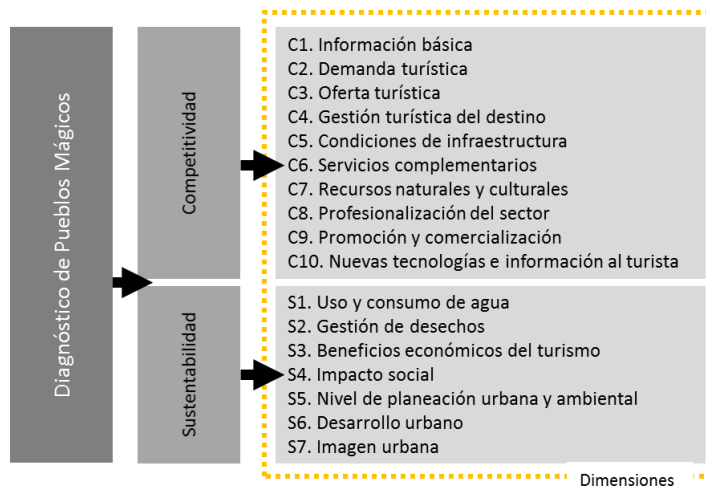
Áreas de Interés	Acciones
Medio ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de parques naturales 2. Recuperación de zonas protegidas 3. Reforestación de bosques 4. Limpieza de riberas
Vialidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arreglo de las carreteras 2. Construcción de accesos a parques naturales 3. Pavimentación de las calles 4. Nuevas conexiones 5. Sendas para excursionistas
Comunicaciones y transportes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación de aeropuerto regional 2. Nueva y mejor estación de autobuses 3. Embarcadero turístico
Infraestructura básica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotar de agua potable 2. Construcción de alcantarillado urbano 3. Creación de la planta de tratamiento municipal 4. Mejora del suministro eléctrico 5. Instalación de nuevas líneas telefónicas
Desarrollo urbano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de paseos sobre los embarcaderos
Servicios y equipamiento turísticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de hoteles 2. Construcción de campamentos de parques naturales 3. Mirador 4. Estacionamiento 5. Oficinas de información turística
Cultura y patrimonio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restauración del patrimonio cultural 2. Rehabilitación de iglesias 3. Mercado de artesanías

El no poder haber encontrado los criterios de monitoreo en una fuente oficial pone un primer foco de atención en el seguimiento y su retroalimentación. Y en segundo lugar, es de notar que algunas de las áreas de interés podrían complementarse con más acciones que reflejen el desarrollo sustentable de las localidades.

Otra herramienta útil y de consulta pública para entender un poco más el monitoreo y las evaluaciones son los **Diagnósticos de Competitividad y Sustentabilidad (DCyS)**. Ellos son informes realizados por la SECTUR y publicados en 2014 en donde proponen un análisis de las localidades basándose en una serie de 73 indicadores repartidos en 17 dimensiones, de las cuales 10 dimensiones con 50 indicadores pertenecen al ámbito de la competitividad y solo 7 dimensiones con 23 indicadores responden a la sustentabilidad de la comunidad. Ellos sirven de referente a las localidades para conocer los temas en los que se necesita trabajar para garantizar su permanencia en el programa. Sin embargo, la relevancia y conformación de algunas dimensiones e indicadores pueden ser cuestionadas debido a los criterios que involucran, por ejemplo, para el indicador de imagen urbana la única consideración es la existencia de un reglamento de

imagen urbana, sin considerar la vigencia o calidad de éste. Al mismo tiempo, el indicador de impacto social solo considera la percepción sobre el comercio ambulante y el nivel de bienestar de la población local, pero no se especifica la forma en que éstos son medidos.

Tabla 5. Indicadores de evaluación. Fuente: Elaboración propia a partir del DCyS de Yuriria



Pueblos Mágicos

Desde el surgimiento del PPM hasta abril del 2018 se habían nombrado 111 Pueblos Mágicos a lo largo de toda la República mexicana. Es de resaltar que en dieciséis años de aplicación solo dos comunidades habían salido permanentemente del programa. Mexcaltitán en Nayarit en 2009 —tras ocho años dentro— y San Miguel de Allende en Guanajuato nombrado Pueblo Mágico en 2002, saliendo en 2008 por lograr el distintivo de Ciudad Patrimonio de la UNESCO, un nombramiento con nivel internacional, resultando así un caso de éxito y ejemplo de los Pueblos Mágicos según los dirigentes del programa. Por otra parte, en 2009 se retira el nombramiento a Tepoztlán, Morelos (siendo uno de los primeros pueblos en ser nombrado en 2001) y a Papantla, Veracruz (nombrado inicialmente en 2006) por incumplimiento en los lineamientos del programa, sin embargo, ambos vuelven a ingresar en el programa en 2010 y 2012 respectivamente.

Para finales del 2017 se abrió la nueva convocatoria para Pueblos Mágicos (SECTUR, 2017), recibiendo 120 postulaciones (Lortia, 2018) entre las que se conocen: Tingambato, Capula, Paracho y Chilchota en Michoacán (Piña, 2017), Jamay, San Miguel El Alto, Tlaquepaque, Ajijic y Yahualica de González Gallo en Jalisco (García Solís, 2018), Bustamante, General Zaragoza, García y Lampazos de Naranjo en Nuevo León (Flores, 2017) y Amealco de Bonfil y Pinal de Amoles en Querétaro (Hernández, 2018). Es de señalar que

para la terminación de este TOG no se había dado a conocer cuántos ni cuáles eran los nuevos Pueblos Mágicos para el 2018.

Tabla 6. Pueblos Mágicos en México hasta 2017. Fuente: Elaboración propia con datos de la SECTUR

No.	Año	Pueblo Mágico	Estado	No.	Año	Pueblo Mágico	Estado
1	2006	Real de Asientos	Aguascalientes	58	2010	Tepoztlán	Morelos
2	2012	Calvillo		59	2011	Tlayacapan	
3	2015	San José de Gracia	Baja California	60	2012	Jala	Nuevo León
4	2012	Tecate		61	2015	Sayulita	
5	2006	Todos Santos	Baja California Sur	62	2006	Santiago	Puebla
6	2012	Loreto		63	2015	Linares	
7	2010	Palizada	Campeche	64	2007	Capulámpam de Méndez	Quintana Roo
8	2003	San Cristóbal de las Casas		65	2015	Huautla de Jiménez	
9	2012	Chiapa de Corzo	Chiapas	66	2015	Mazunte	Sinaloa
10	2012	Comitán		67	2015	San Pablo Villa de Mitla	
11	2015	Palenque	Chihuahua	68	2015	San Pedro y San Pablo Teposcolula	Tabasco
12	2007	Creel		69	2002	Cuetzalan del Progreso	
13	2012	Batopilas	Coahuila	70	2011	Zacatlán	Tlaxcala
14	2015	Casas Grandes		71	2012	Pahuatlán	
15	2004	Parras de la Fuente	Colima	72	2012	Chignahuapan	Yucatán
16	2012	Cuatro Ciénegas		73	2012	Tlatlauquitepec	
17	2012	Arteaga	Durango	74	2012	Xicotepec	
18	2012	Viesca		75	2012	Cholula	
19	2015	Candela	Edo. de México	76	2015	Atlixco	
20	2015	Guerrero		77	2015	Huauchinango	
21	2002	Comala	Guerrero	78	2005	Bernal	
22	2012	Mapimí		79	2010	Jalpan de Serra	
23	2002	Tepoztlán	Hidalgo	80	2011	Cadereyta de Montes	
24	2005	Valle de Bravo		81	2012	Tequisquiapan	
25	2010	Malinalco	Jalisco	82	2015	San Joaquín	
26	2011	El Oro		83	2006	Bacalar	
27	2012	Metepec	Guanajuato	84	2015	Isla Mujeres	
28	2015	Aculco de Espinoza		85	2015	Tulum	
29	2015	Ixtapan de la Sal	Guerrero	86	2001	Real de Catorce	
30	2015	Teotihuacán de Arista		87	2011	Xilitla	
31	2015	Villa del Carbón	Hidalgo	88	2005	Cosalá	
32	2002	Dolores Hidalgo		89	2009	El fuerte	
33	2012	Mineral de Pozos	Jalisco	90	2012	El Rosario	
34	2012	Jalpa de Cánovas		91	2015	Mocorito	
35	2012	Salvatierra	Guerrero	92	2005	Álamos	
36	2012	Yuriria		93	2012	Magdalena de Kino	
37	2002	Taxco	Hidalgo	94	2010	Tapijulapa	
38	2001	Huasca de Ocampo		95	2007	Mier	
39	2004	Real del Monte	Hidalgo	96	2011	Tula	
40	2011	Mineral del Chico		97	2007	Huamantla	
41	2012	Huichapan	Jalisco	98	2015	Tlaxco	
42	2015	Tecoautla		99	2006	Coatepec	
43	2002	Tapalpa	Jalisco	100	2011	Xico	
44	2003	Tequila		101	2012	Papantla	
45	2005	Mazamitla	Jalisco	102	2015	Coscomatepec	
46	2011	San Sebastián del Oeste		103	2015	Orizaba	
47	2012	Lagos de Moreno	Jalisco	104	2015	Zozocolco de Hidalgo	
48	2015	Mascota		105	2002	Izamal	
49	2015	Talpa de Allende	Michoacán	106	2012	Valladolid	
50	2002	Pátzcuaro		107	2007	Jeréz de García Salinas	
51	2005	Tlalpujahua	Michoacán	108	2011	Teúl de González Ortega	
52	2006	Cuitzeo		109	2012	Sombrerete	
53	2010	Santa Clara del Cobre	Michoacán	110	2012	Pino	
54	2012	Angangueo		111	2012	Nochistlán de Mejía	
55	2012	Tacámbaro					
56	2012	Jiquilpan					
57	2012	Tzintzuntzan					

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y HALLAZGOS APROVECHABLES

4. Análisis de la información y hallazgos aprovechables

El cuarto capítulo muestra, en un primer momento una síntesis de los datos analizados en cada uno de los casos de estudio. Y posteriormente plantea una serie de hallazgos aprovechables por cada eje temático haciendo una comparativa de los datos en cada Pueblo Mágico estudiado a profundidad contra el contexto nacional, es decir, contra otros Pueblos Mágicos seleccionados aleatoriamente.

4.1 Síntesis interpretativa de los datos analizados

Para analizar la información recolectada mediante entrevistas, observación directa y revisión documental se comenzó por catalogarla según cada municipio y teniendo como referencia los tres grandes temas de estudio, es decir: i) modelo estructural y operación del programa, ii) competitividad turística y iii) factores de desarrollo local sustentable. Fue así como se obtuvieron bases de datos independientes por técnica, por municipio y por tema, que posteriormente fueron comparados entre sí para identificar los contenidos específicos y generales más relevantes. Para ello se partió por hacer una matriz de aspectos positivos y negativos a nivel local en los tres casos estudiados y a nivel nacional, siguiendo con la distinción por tema. A continuación, se presenta la síntesis interpretativa por cada una de las localidades respecto de los tres temas de referencia.

Cuatro Ciénegas, Coahuila

Modelo estructural y operación del Programa Pueblos Mágicos

Distintos han sido los impactos locales de la implementación del Programa Pueblos Mágicos en Cuatro Ciénegas, por lo que a continuación se presentan puntualmente algunos de los aspectos más relevantes:

Inicio del programa

El interés por nombrar a Cuatro Ciénegas como Pueblo Mágico surge durante la administración municipal de Gabriel Villarreal Jordán, quien desde 2007, cuando solamente se aceptaban 52 Pueblos Mágicos para todo el país (Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017), mostró su interés por unir el turismo a las áreas naturales de Cuatro Ciénegas. Siendo que para este año se consideraba que el futuro del municipio se encontraba en el sector turístico ya que se comenzaban a ver visitantes nacionales e internacionales. Villarreal admitía que los servicios eran insuficientes para un incremento acelerado del turismo, pues, por

ejemplo, en cuanto a capacidad hotelera solo se contaba con 140 habitaciones en 8 hoteles de máximo tres estrellas (Estrada, 2007).

Desde que surge el interés por fomentar el turismo en Cuatro Ciénegas se externa la necesidad de proteger el valle de la actividad turística:

“No se puede evitar la llegada de paseantes, Cuatrociénegas ya es conocido mundialmente y la población está creciendo. Si quieren clasificarla como maravilla, adelante, pero hay que controlar el desarrollo del turismo, siempre lo nombran ecoturismo, pero muchas veces este adjetivo no corresponde al turismo descontrolado que puede dañar el valle”

(Hendrickson en Estrada, 2007)

Es hasta marzo del 2012 que se logra exitosamente el nombramiento (SECTUR, 2016) cuando el Gobernador Rubén Moreira recibió de la secretaria de Turismo Federal, Gloria Guevara Manzo, el reconocimiento como Pueblo Mágico.

Fotografía 2. Nombramiento de Cuatro Ciénegas como PM. Fuente: (Gobierno de Coahuila, 2012)



Evaluación de resultados

Para esta investigación no se logró tener acceso a las evaluaciones realizadas por la SECTUR para el pueblo de Cuatro Ciénegas. Sin embargo, en el ámbito internacional se le ha destacado como Pueblo Mágico según menciona el periódico local “El Centinela” (Gutiérrez Recio, 2017). Y al mismo tiempo ha sido

considerado uno de los Pueblos Mágicos mejor ordenados en cuestión de limpieza en su imagen urbana (Gutiérrez Recio, 2017).

“Bueno, desde 2012 a la fecha, muy poco se ha realizado gracias al nombramiento”

(Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017)

Según el Diagnostico de Competitividad y Sustentabilidad de Cuatro Ciénegas para el 2014 el municipio contaba con 5 guías de turistas, 145 habitaciones, 148 establecimientos de alimentos y bebidas, 3 hospitales, cobertura al 100% de agua potable y alcantarillado, 95% de energía eléctrica, 98% en la eficiencia del sistema de recolección, 4 carreteras, 1 pista de aterrizaje y un aeropuerto a 75 km (SECTUR y Gobierno de Coahuila, 2014).

Comité de Pueblo Mágico

Con base en los Lineamientos de Incorporación y Permanencia en el Programa Pueblos Mágicos se pudo constatar la existencia de un Comité de Pueblo Mágico conformado de aproximadamente 25 personas y en el que se encuentra como presidente al señor Javier Mtanous Arocha. Cabe señalar que el Comité se mostró hermético y no se logró acceder a información suficiente para diagnosticar su funcionamiento. A pesar de que en la página Web de Cuatro Ciénegas aparece la lista de los miembros activos dentro del comité con respectivos teléfonos y correos electrónicos, no se les logró contactar dado que no contestaban o bien no se prestaron a ser entrevistados.

Sin embargo, sí se pudo conocer que parte de dicho comité vive en la ciudad de Monterrey, lo que complica la realización de las reuniones necesarias (Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017) y la realización de acciones con la población en general pues, añadiendo que a pesar de su buen o mal funcionamiento, algunos entrevistados afirmaron que su participación no es tomada en cuenta por el comité y al mismo tiempo la participación del Comité no llega a ser considerada por el Estado.

“En realidad el papel que juega el Comité de Pueblo Mágico es nulo, porque toma en cuenta a los hoteleros y prestadores de servicios, pero de ahí en fuera a nadie, por eso la población está molesta. Y como le menciono el presidente no vive aquí, está en Monterrey. Yo creo que un Comité de Pueblo Mágico debe estar integrado por gente que radique en la población y que todos trabajen en pro del cuidado y protección, conservando las costumbres y tradiciones”

(Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017)

Debido a la hermeticidad del Comité y a la falta de informes públicos fue complicado conocer los sectores sociales y representaciones ciudadanas que le integran, su fecha de conformación y los cambios internos que han tenido. Pero se sabe que para finales del 2017 se integró a un tesorero quien podrá gestionar recursos ante el gobierno federal y aplicarlos a sus proyectos (Barrera, 2017).

Recursos económicos invertidos

Al momento del nombramiento en 2012 Gloria, Guevara Manzo, Secretaria de Turismo a nivel Federal comentó que, como parte del Programa Pueblos Mágicos, el Gobierno Federal y las autoridades de la entidad destinaron 32 millones de pesos para infraestructura turística en Cuatro Ciénegas, a fin de promocionar sus riquezas naturales y arquitectónicas (Notimex, 2012).

Al igual que en la mayoría de los Pueblos Mágicos del país, el presupuesto obtenido por el programa en Cuatro Ciénegas es generalmente tripartita y está sujeto a la existencia y presentación de proyectos por parte del municipio. El Diagnostico de Competitividad y Sustentabilidad resalta en este sentido, la falta de inversión pública y privada pues, aunque se han desarrollado nuevos productos y servicios turísticos, se considera que el Programa no ha logrado el objetivo de atraer a inversionistas que decidan en qué invertir dentro de la localidad y que den un seguimiento a dicha inversión, haciéndose así partícipes y responsables de un aspecto importante del programa (SECTUR y Gobierno de Coahuila, 2014) .

Según el Convenio de Coordinación para el Otorgamiento de Subsidio en Materia de Desarrollo Turístico a Pueblos Mágicos y Destinos Prioritarios, para el 2015 Cuatro Ciénegas recibió 15 mdp asignados solamente por la federación y los cuales fueron invertidos en los parques públicos. Sin embargo, no fue posible encontrar los informes de los años posteriores al 2015, lo cual habla de una falta de transparencia o falta de control en el manejo de los recursos invertidos en el municipio.

Para 2017 se reconoce se dieron 15 millones de pesos para el Parque Ecológico, otros 15 millones de pesos más para espacios públicos y otros 5 millones para la avenida del acceso principal (Cobián Lafont, 2017).

“El problema es que el recurso está supeditado a lo que diga el Gobernador, aquí el Presidente Municipal y el propio responsable del Comité de Pueblo Mágico, son un cero a la izquierda, entonces los apoyos están llegando a cuenta gotas, pues solamente en este sexenio una parte

de la calle Juárez dentro del Centro Histórico, se invirtieron 5 millones de pesos y nada más, a la fecha existe cero avances en los demás proyectos”

(Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017)

Otros actores y operadores del programa

Cuatro Ciénegas puede describirse como un pueblo en donde los residentes no han logrado aceptar el PPM. Buena parte de la población considera que no se encuentra completamente informada sobre el funcionamiento del Pueblo Mágico y que, de igual forma, no se les toma en cuenta al momento de tomar decisiones sobre el desarrollo del pueblo.

Se encontró que las instituciones educativas no participan en las decisiones respecto a las intervenciones del Pueblo Mágico, pues tanto ellas como los científicos se han centrado en los estudios y conservación del ecosistema. Pero existe un Patronato Pro Patrimonio Histórico y Cultural que busca conservar los elementos identitarios de la comunidad sin ser tampoco realmente un actor con gran relevancia.

“Bueno, existe un Patronato Pro Patrimonio Histórico y Cultural, que fuimos los que comenzamos con la protección de los edificios históricos en el año de 1997, pero desde hace cuatro años, en realidad somos un cero a la izquierda, al ser discriminados por el alcalde sin tomarnos en cuenta, cuando el acuerdo era reunirnos el último jueves de cada mes, en esta administración solamente nos juntamos una sola vez, en cuatro años”

(Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017)

Competitividad Turística

Tomando en cuenta que la aceptación del turismo, la atracción de visitantes y ofrecer mejores servicios turísticos es uno de los objetivos del PPM, en este apartado se pretende analizar el cumplimiento de estas metas enfocando aspectos puntuales establecidos previamente como observables de este TOG.

Cultura turística de la comunidad

Gracias al nombramiento de Pueblo Mágico en Cuatro Ciénegas se puede notar que el turismo se está posicionando como una de las primeras fuentes económicas. A pesar de ello, la comunidad ha mostrado desinterés en participar del mismo programa, no se encuentra capacitada, ni parecen buscar nuevas oportunidades de desarrollo a través del sector turístico.

“... la gente es muy dejada, esa es la realidad, porque he visto que tú les dices que habrá capacitaciones y no quieren participar, o sea no quieren, esa es la realidad”

(Promotor turístico de Cuatro Ciénegas, 2017)

Se percibe como una comunidad desinformada tanto de los aspectos operativos del programa como de información general del pueblo, no conocen a ciencia cierta sus atractivos ni la ubicación de los centros de información. Por lo que no resulta fácil conseguir un guía autorizado para visitar los atractivos:

“... aquí no tienen estructura, o sea, tú ves a los guías de turistas que son voluntarios que solo quieren ganar un poco más de dinero, pero son chavos no capacitados... hay capacitación de guías de turistas, hubo cursos anteriores, pero no se ha dado una renovación o capacitación nueva de actitud para con el turista, de servicio que también es muy importante, o sea cómo dar tu guía, cómo referirte a un grupo grande, cómo referirte a los extranjeros, porque no es lo mismo. Entonces falta mucho sobre esos temas”

(Promotor turístico de Cuatro Ciénegas, 2017)

Añadiendo, no fue posible observar el logotipo del PPM en la publicidad de los atractivos o centros turísticos, por lo que se deduce que la comunidad no ha logrado empoderarse o apropiarse de la marca Pueblos Mágicos.

Productos turísticos

A pesar de la falta de interés en sector turístico del común de la comunidad, se logra resaltar la creación de diversos productos turísticos, como es el caso del recorrido en motocicleta o la renovación del museo de Venustiano Carranza que suman a sus atractivos y áreas naturales bien conservadas (Promotor turístico de Cuatro Ciénegas, 2017).

Visitar la parroquia de San José, el Museo de Venustiano Carranza, la Casa de la Cultura, la Reserva de la Biosfera Cuatro Ciénegas, el Río Mezquites, las Dunas de Yeso, la Poza Azul, la Mina de Mármol y las Bodegas de Ferriño son las actividades que uno puede realizar al visitar Cuatro Ciénegas.

“Aquí llegas y no sabes qué hacer, que le da un encanto diferente, que está bien, por una parte, pero también la gente se queja de no tener qué hacer”

(Promotor turístico de Cuatro Ciénegas, 2017)

Por otra parte, y a pesar de contar con ciertos atractivos bien delimitados, es evidente la necesidad de incentivar a las personas de la comunidad para que generen nuevos productos turísticos propios y originales de la zona, respetando el medio ambiente que caracteriza a Cuatro Ciénegas.

“Existen locales aquí en el pueblo con artesanía local pero falta más apoyo para los artesanos de la región, porque vienen de otras partes a vender aquí porque luego la gente de aquí no quiere vender, la misma gente que la hace (la artesanía) no la quiere vender y por eso se las llevan a los locales de souvenirs, pero ellos no quieren estar ahí.”

(Promotor turístico de Cuatro Ciénegas, 2017)

Fotografía 3. Dunas de yeso, atractivo turístico. Fuente: Karla Paulina García Bucio



Servicios e infraestructura turística

En cuanto a los servicios turísticos de Cuatro Ciénegas, puede decirse que a pesar de que el Pueblo Mágico cuenta con diversas redes sociales y página web de información, éstas no son completamente activas, lo cual dificulta a las personas externas informarse sobre las actividades en la localidad. De igual forma, encontrar información dentro del pueblo es complicado pues no se cuenta con ningún kiosco de información bien ubicado que sirva de referencia para los turistas, cabe notar que existe una oficina turística municipal, sin embargo, ésta carece de presencia pues se encuentra fuera del centro turístico y cuenta solamente con uno o dos encargados.

Entre los atractivos se pueden encontrar diferentes tipos de guías de turistas. En la Poza Azul, señalada como uno de los principales atractivos del pueblo, fue posible encontrar una caseta de información turística en donde jóvenes voluntarios fungen como guías, sin embargo, es complicado identificarles debido a la falta de uniformes o algún distintivo que les resalte, además es evidente entre ellos la falta de unificación de información presentada a los turistas (Promotor turístico de Cuatro Ciénegas, 2017). Caso contrario de los guías encontrados en el Museo de Venustiano Carranza, quienes destacan por su excelente imagen y manejo de información. Además, es importante señalar que existen varios guías no certificados (Gutiérrez Recio, 2017).

Debe resaltarse la inexistencia de comercio ambulante. Entrevistados señalan que esto se debe a que “la gente del pueblo no está acostumbrada a dicho comercio” (Promotor turístico de Cuatro Ciénegas, 2017), y por otra parte, los comerciantes de otras localidades que han llegado intentando establecer negocios informales en Cuatro Ciénegas han sido removidos con ayuda del Patronato Pro Patrimonio Histórico y Cultural (Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017). A pesar del gran acierto en saber manejar el comercio ambulante, se puede considerar que varios de los comercios formales, servicios e infraestructura básica no satisfacen por completo las necesidades de los turistas.

“Creo que falta trabajar en lo del servicio de restaurantes y hoteles. Darles más presencia a los negocios... Necesitamos un poco más pero también necesitamos calidad de servicio, tener un buen estándar”

(Promotor turístico de Cuatro Ciénegas, 2017)

En 2007 se anunciaba que Cuatro Ciénegas contaba con 140 habitaciones en 8 hoteles de máximo tres estrellas (Estrada, 2007), para 2014 el número había aumentado a 145 habitaciones en las mismas categorías no mayores a 3 estrellas (SECTUR y Gobierno de Coahuila, 2014) y para 2017, según el historiador del pueblo, se tenían 300 habitaciones que seguían sin satisfacer la demanda de los turistas (Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017). A pesar de la carencia en hospedaje es destacable que el 98% de las inversiones en hoteles son locales, el 2% restante es foránea (Valdés, 2017).

Demanda turística

En Cuatro Ciénegas se ha generado un turismo no solo nacional sino internacional, con varias personas visitantes desde Estados Unidos principalmente. Personas que buscan disfrutar de los paisajes naturales y relajarse en un lugar con esencia de pueblo (Promotor turístico de Cuatro Ciénegas, 2017). Por otro lado,

y como se comentaba anteriormente, la zona ha sido reconocida en el ámbito científico debido a la maravillosa biodiversidad que en ella se encuentra. Por lo que desde hace años diversos investigadores, biólogos, ecologistas y personas en general interesadas en el ámbito visitan la comunidad para continuar con sus estudios. Generando así un tipo de turismo diferente, un turismo académico o científico enfocado a investigadores.

Ya sea por visitantes nacionales, extranjeros, científicos o aventureros es un lugar que en fines de semana y fechas vacacionales se ve lleno según su capacidad hotelera, y aun así no logra percibirse una concurrencia masiva de turistas en los espacios públicos del pueblo.

Cabe señalar que para 2014 el porcentaje de ocupación turística era de 67.5%, la estadía promedio de los turistas era de 3 días, con un gasto promedio de \$562 por día por turista y la temporada alta se consideraba en marzo-abril, julio-agosto y diciembre (SECTUR y Gobierno de Coahuila, 2014). Datos que para 2017 se estima cambiaron a dos días de estadía y 80% de ocupación promedio, señalando que algunos fines de semana la ocupación está llena (Promotor turístico de Cuatro Ciénegas, 2017; Promotor turístico de Cuatro Ciénegas, 2017).

Factores del desarrollo local sustentable

El desenvolvimiento duradero del poblado y su región es otro de los ejes temáticos a evaluar. A continuación, se presenta el estado actual de Cuatro Ciénegas en este rubro.

Identidad cultural

Cuatro Ciénegas puede destacarse como un pequeño pueblo con buena armonía en la imagen urbana, casas pequeñas de estilo tradicional, señalando que según el DCyS de Cuatro Ciénegas para 2014 solo se tenía el 1% de vivienda precaria (SECTUR y Gobierno de Coahuila, 2014). Es esta imagen la que varios habitantes y promotores del programa buscan seguir conservando como esencia del pueblo.

Se reconocen sus esculturas en mimbre y madera de mezquite, pintura a mano en lajas, tejas y rebozos. Así como sus platillos típicos como barbacoa de cabeza, menudo rojo y carne con chile, tortillas de harina, buñuelos, hojarasca, dulces cubiertos de biznaga, calabaza, leche con nuez e higo. De igual forma, se identifican sus vinos, sangrías y granadina, siendo Ferriño la principal fábrica (CONACULTA, 2010).

“Hay eventos cívicos que se desarrollan en diferentes fechas, por ejemplo el evento para conmemorar la Firma del Plan de Guadalupe, firmado por don Venustiano Carranza, las

ceremonia anual para celebrar la fundación de la población el 24 de mayo, el magnicidio de Don Venustiano Carranza el 21 de mayo, el 20 de noviembre la Revolución Mexicana, el 29 de diciembre el natalicio del Primer Jefe, además de realizarse una serie de reuniones en el Museo Venustiano Carranza y la Casa de la Cultura, relacionados con presentación de artistas locales, ensambles musicales, presentar libros, conferencias y talleres.”

(Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017)

Fotografía 4. Imagen urbana de Cuatro Ciénegas. Fuente: Karla Paulina García Bucio



Equidad social

No fue posible observar gran desigualdad en las viviendas del pueblo pues la mayoría presentaba una fachada de aspecto sencillo y no de gran tamaño, tampoco se notó la presencia de indigentes, migrantes o grupos vulnerables. Sin embargo, ciertos informantes comentaron que la falta de oportunidades es uno de los principales problemas a pesar de que el DCyS señala un 0.45% de tasa de desocupación en 2014 (SECTUR y Gobierno de Coahuila, 2014), cuando a nivel estatal era arriba del 5% la tasa de desocupación (Consejo Cívico de las Instituciones, A.C., 2016)

“La verdad es que las oportunidades no han aumentado... Existe un alto índice de pobreza debido a la existencia de adultos mayores que están desocupados y viven de los programas sociales, estamos hablando de un 15%”

(Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017)

Según el Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social para el 2015, el índice de la población de 15 años o más que tiene la educación básica incompleta era de 39.75, habiendo disminuido 19.76 del 59.51 en el 2010. De igual forma, se nota que el índice de población entre 6 y 14 años que no asiste a la escuela era de 4.77 en 2015, mientras que en 2010 subió a 7.09 (SEDESOL, 2017).

Es de señalar que para 2010 45.9% de la población en todo el municipio de Cuatro Ciénegas vivía en pobreza, disminuyendo a 39.2% en 2015 según datos del CONEVAL, de igual forma en 2010 el 17.5% sufría de rezago educativo aumentando para 2015 a 18.2% (CONEVAL, 2015). Para 2010 el 12.4% de la población carecía de acceso a los servicios de salud, el 54.3% de acceso a la seguridad social, el 22.7% de acceso a los servicios básicos en la vivienda y el 44.4% por acceso a la alimentación cambiando a 3.9%, 54.8%, 15.6% y 11.0% respectivamente (CONEVAL, 2015).

Dinámica gubernamental y dinámica social

El desarrollo de Cuatro Ciénegas se ha visto determinado por diferentes actores a lo largo de los últimos años, pues tanto los científicos, como los políticos, la ciudadanía, y demás grupos han mostrado gran interés en dicho territorio, por lo que tras la obtención del título como Pueblo Mágico se han realizado diversas campañas de concientización y de capacitación en torno a la cultura y al turismo principalmente.

Se considera que las dinámicas gubernamentales han excluido a parte de la población, considerando solo en su mayoría la opinión de hoteleros y diversos prestadores de servicios sin consultar al resto de la ciudadanía como agricultores, ganaderos o investigadores, al no informarles sobre las acciones planeadas.

“... a nadie se le informa, el pueblo está inconforme con ello. Tampoco se hacen consultas ciudadanas, todo es en lo obscuro”

(Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017)

Seguridad pública (delincuencia, violencia, etc.)

Cuatro Ciénegas es un lugar que se percibe seguro, en donde se puede permanecer hasta altas horas de la noche en la calle a pesar de la falta de policía turística o cámaras de vigilancia en los espacios públicos y atractivos turísticos.

Según el Sexto Informe de Gobierno de Rubén Moreira, en sus seis años en el cargo disminuyeron los homicidios en 82% en todo el estado, además se construyeron cinco centros de justicia y empoderamiento de las mujeres y se armó un mejor sistema de protección a las niñas y niños (Moreira Valdez R. , 2017).

“La inseguridad en el pueblo disminuyó en un 90% en cuanto a hechos de sangre, pero robos a domicilios se ha incrementado y la violencia intrafamiliar también”

(Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017)

Cabe considerar que, según el Observatorio de la Laguna a nivel estatal, la percepción social sobre la seguridad pública se encontraba en 55.9% de inseguridad para 2015 cuando a nivel nacional era de 72.4%. El nivel de confianza hacia con las autoridades era de 76.3% a la Marina, 70.1% al Ejército, 32.4% a la Policía Federal, 15.8% a la Policía Estatal y 8.5% a la Policía Preventiva Municipal. Y los homicidios tenían una tasa de 7.5, 9.5 debajo de la tasa nacional de 17.0 (Consejo Cívico de las Instituciones, A.C., 2016)

Desarrollo Económico

Entre los aspectos a resaltar se encuentra la opinión de varios entrevistados, así como el Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad de Cuatro Ciénegas quienes sostienen que gracias al nombramiento se han creado nuevas fuentes de empleo, por ejemplo en los nuevos negocios de alimentos. Sin embargo, como se mencionaba anteriormente, la falta de oportunidades sigue considerándose uno de los principales problemas junto con el alto índice de pobreza “debido a la existencia de adultos mayores que están desocupados y viven de los programas sociales” (Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017). Según datos del INEGI para 2010, 304 personas se encontraban desocupadas contra 4366 con ocupación en el municipio (INEGI, 2010).

Cabe señalar que como actividades económicas complementarias al turismo se puede observar la agricultura, considerada como predominante, seguido de la ganadería.

“El turismo viene siendo la punta de lanza en la economía como base para el futuro, y luego viene la agricultura, que, en los Valles de Calaveras, al norte, y El Hundido, al suroeste, son parte importante. En cuanto a industrias, éstas no existen y la gente tiene que viajar diariamente a Monclova o la frontera para trabajar en las maquiladoras”

(Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017)

Según el DCyS, para 2014 a nivel municipal el 49.8% del empleo era en el sector turístico y la tasa de crecimiento del empleo en dicho sector era del 2.92%. A nivel estatal, según el Observatorio de la Laguna, la economía ha crecido 3.1% promedio en los últimos 10 años, siendo las actividades secundarias las que más crecimiento han registrado (Consejo Cívico de las Instituciones, A.C., 2016). Además, según el Sexto Informe de gobierno de Rubén Moreira, se generaron 162 mil empleos, constituyendo así el estado con mayor formalidad laboral. (Moreira Valdez R. , 2017)

Planeación urbana

Fotografía 5. Plaza central de Cuatro Ciénegas. Fuente: (Gobierno de Coahuila, 2012)



Es de señalar que la superficie total del municipio es de 786414 hectáreas, de las cuales 10095 hectáreas son utilizadas para la producción agrícola, 725519 hectáreas para el desarrollo pecuario, 50000 hectáreas forestales y 800 hectáreas para la superficie urbana (H. Ayuntamiento de Cuatrociénegas, 2010).

Según Plan Municipal de desarrollo 2014-2017 del municipio, se trabajaría por fortalecer la planeación y ejecución de obras e infraestructura que mejoren la calidad de vida de los Cieneguenses, esto basado en consultas ciudadanas que ayuden a la detección de necesidades prioritarias (Moreira Valdez R. , 2014).

Dentro del desarrollo urbano se destaca recientemente que se han realizado intervenciones en tema de infraestructura urbana como son la repavimentación de la avenida principal y la mejora en imagen urbana dentro del primer cuadro. De igual forma, es muy destacable el uso que se le da a los espacios públicos en

donde se observa y se vive una dinámica de convivencia entre turistas y pobladores locales quienes todas las noches salen a convivir.

Servicios básicos e infraestructura

Fotografía 6. Mirador sobre cargado para turistas en la Poza Azul. Fuente: Karla Paulina García Bucio



En el Plan Municipal de desarrollo 2014-2017 del municipio se señala que se trabajaría por fomentar una mayor competitividad y calidad en servicios turísticos, buscando fortalecer la derrama económica y el desarrollo de nuevos proyectos en materia de turismo (Moreira Valdez R. , 2014).

Según el Diagnostico de Competitividad para 2014 se contaba con el 100% de cobertura en servicios de agua potable y alcantarillado y 95% en energía eléctrica (SECTUR y Gobierno de Coahuila, 2014). En la actualidad es clara la presencia de servicios de educación y médicos. Además, es un pueblo con buena movilidad sin congestión vehicular y presencia de otros tipos de transporte sobre las calles como caballos.

A pesar de lo anterior, es evidente la falta de infraestructura como hoteles, estacionamientos o servicio de transporte que satisfagan la necesidad de los turistas que llegan a sobrepasar la capacidad del pueblo. Según un entrevistado:

“... debido a la poca infraestructura que existe, el pueblo se encuentra rebasado en cuanto a servicios. Para poner un ejemplo, en la actualidad existen unas 350 habitaciones y para promover turismo de bodas y/o científico no hay vacantes en los hoteles”

(Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017)

Limpieza y gestión de los recursos ambientales

Puede destacarse la limpieza general de Cuatro Ciénegas, pues como se observó en la visita a la localidad, no existía basura tirada en la calle y como se menciona en diferentes notas de prensa, se han realizado varias campañas de limpieza, aspectos que ayudaron a que Coahuila obtuviera el premio ambientalista 2017 (Gutiérrez Recio, 2017). Según el DCyS para 2014 se tenía un 98% de eficiencia del sistema de recolección de desechos y se reciclaba un 70% de los mismos desechos (SECTUR y Gobierno de Coahuila, 2014). Sin embargo, algunos de los entrevistados destacan como problemas:

“la recolección de basura es eficiente, el problema es que el relleno sanitario construido para durar hasta el 2025, se llenó en esta administración y la basura está contaminando el área fuera del tiradero y en principio se motivó a la población para separar los residuos. En la actualidad ya no se hace, pero ahí la llevan como la burrita dando un paso para adelante y dos pasos para atrás. En cuanto a las calles, ya lo mencioné: que las entradas y salidas están limpias, las demás no se le proporciona mantenimiento aunado a la proliferación de perros callejeros.”

(Historiador de Cuatro Ciénegas, 2017)

De igual modo, en cuanto a la gestión de los recursos ambientales, según Souza existe una alta presión por las personas sobre el uso del agua en Cuatro Ciénegas (Souza, y otros, 2004), añadiendo que según Ortiz y Romo el turismo y la agricultura dañan el ecosistema acuático debido a su regulación inadecuada (Ortiz Acosta & Romo Aguilar, 2016), además de que diversas notas de prensa señalan la falta de agua y los problemas con el relleno sanitario al incrementar significativamente la recolección de basura (Gutiérrez Recio, 2017).

Resumen de Cuatro Ciénegas

Cuatro Ciénegas es un caso que lleva a reflexionar y resaltar la importancia de encontrar un equilibrio entre el desarrollo de las localidades y la conservación ambiental en ellas. Pero ¿será que el Programa

Pueblos Mágicos lo logra? Se podría decir que no completamente, pues en teoría el Programa Pueblos Mágicos pretende conservar la identidad de sus localidades inscritas, pero a través de un crecimiento turístico. Entonces la cuestión por resolver sería definir la escala a la que debería llevarse a cabo la actividad turística, además de determinar hasta qué punto y de qué forma impulsar el desarrollo de las localidades para que éste sea considerado un desarrollo local sustentable. Con base en lo anterior, se ve la necesidad de generar planes específicos para cuidar cada pueblo. Y es por tanto que el programa debería estar acompañado de una serie de instrumentos que regulen y protejan al territorio de los impactos negativos que la actividad turística puede generar.

Es de suma importancia reconocer el valor de los recursos ambientales, de las áreas naturales y del trabajo que sobre ellas se ha realizado, para generar conciencia sobre la gravedad que implica acechar contra ellos. Se necesita capacitar a la población para lograr “una promoción de las actividades turísticas éticamente cuidadosa y prudente para conservar el patrimonio histórico y cultural junto con las bellezas escénicas del territorio” (Leff, 2008, pág. 149), añadiendo que al mismo tiempo se necesita tomar en cuenta las necesidades y deseos de los diferentes actores para el desarrollo local sustentable del pueblo “evitando un turismo basado en la mercantilización de la naturaleza y la cultura” (Leff, 2008, pág. 149).

El turismo y desarrollo a futuro de Cuatro Ciénegas podría considerarse incierto, pues mientras algunos grupos extremistas desean convertirlo en un pueblo altamente atractivo para turistas o en donde las personas puedan gozar de espacios naturales de relajación, otros buscan el menor contacto entre turistas u otras actividades como la agricultura, y las áreas naturales. Existen opiniones encontradas sobre qué se espera para esta región. Miembros de la sociedad externaron para esta investigación su inquietud y esperanza en permitir la apertura de más paseos turísticos dentro del Valle pues con los recorridos a la Poza Azul, Los Arenales y las Minas de Mármol, que son actualmente los espacios turísticos, no basta para ellos. Y otros actores han demostrado su interés por conservar lo más intacto posible el entorno del Valle. Unos buscan mantenerle tal cual y otros dinamizar el desarrollo. Difícil es mediar opiniones tan contrarias, sin embargo, si se continua con luchas tan desiguales se complicará la oportunidad del municipio para catapultarse en forma económica con ayuda del PPM ya que no se lograrán proyectos sólidos, respaldados por el común de la población.

Como nota aclaratoria se destaca que no fue posible entablar relación con ningún miembro del Comité de Pueblos Mágicos en Cuatro Ciénegas, aunque a diferencia de los otros comités estudiados, sus contactos aparecieran públicos en las páginas web de información sobre el pueblo. Esta falta de cercanía con el

comité imposibilita describir su funcionamiento y dinámicas internas tomando como base simplemente los comentarios y percepciones de los otros entrevistados.

Yuriria, Guanajuato

Modelo estructural y operación del Programa Pueblos Mágicos

Inicio del programa

La aplicación del Programa Pueblos Mágicos en Yuriria surge gracias a la gestión e iniciativa del Gobierno del Estado, el cual desde su inicio en 2012, generó una buena relación entre el nivel municipal y estatal de gobierno, lo que a su vez favoreció a la gestión de recursos por parte del sector gubernamental (SECTUR Guanajuato y UG, 2013). Y complementando la buena relación entre la mayoría de actores, al ser nombrado presidente del CPM una persona con una amplia trayectoria y buenas relaciones dentro y fuera del pueblo (Ex-encargado del Dpto. de Pueblo Mágico en Yuriria, 2017).

“De hecho, ese trabajo lo hizo una empresa que contrató el gobierno del estado, ni siquiera el propio comité. Aquí todo se hizo así al súper vapor, el gobernador directamente le encomendó al Secretario de Turismo del Estado que Yuriria fuera Pueblo Mágico.”

(Secretaria de Turismo Municipal de Yuriria, 2017)

Fotografía 7. Nombramiento Yuriria. Fuente: (Coordinación General de Comunicación Social, 2012)



De igual forma, es importante notar que un aspecto que favoreció la gestión del programa fue la creación de un departamento en el ayuntamiento encargado exclusivamente a lo relacionado al Pueblo Mágico, sin embargo, con el paso del tiempo dicho departamento se desintegró y se incorporó al de turismo, que a su

vez se separó del departamento de ecología (Ramírez López & Zamora Fernández de Lara, 2017) para trabajar en conjunto.

Evaluación de resultados

Yuriria ha pasado por un proceso zigzagueante en donde el poblado se ha visto amenazado con perder el nombramiento. En 2016, tras la evaluación para la permanencia de la localidad, se hizo la observación de que el municipio debía mejorar en diversos aspectos para poder permanecer en el programa. Entre las observaciones hechas se encontraban el comenzar con el uso de las redes sociales para promocionarse, así como el manejo del *big data*. De igual forma, se recomendó realizar un taller para el desarrollo de productos turísticos, implementar la certificación de sellos de calidad turística, cursos de cultura turística, actualizar los reglamentos, entre otros (Díaz Rebolledo, 2016).

“No supimos las razones, pero bueno, la libramos. Pero sí nos falta más retroalimentación en ese sentido. Incluso es más iniciativa nuestra el ir a ver cómo salimos y preguntar si hay alguna duda. Nosotros somos los interesados. Pero en realidad aquí, si hubiese algo que decir si es que deberían de ser muy transparentes las evaluaciones, a lo mejor, sino públicas, sí cuando menos la retroalimentación a los comités, de la evaluación y de los puntos de mejora. O sea las evaluaciones son para mejorar, entonces debería de ser muy claro en dónde están las recomendaciones. Entonces yo pienso que una mejora sería la sistematización y una retroalimentación hacia cada Pueblo Mágico”

(Presidente del Comité de Pueblo Mágico de Yuriria, 2017)

A pesar de dichas recomendaciones, los entrevistados para este trabajo afirman que la forma de evaluación no es clara, al tiempo que varios de los indicadores usados no pueden aplicarse de igual en Yuriria que en otros pueblos (Secretaría de Turismo Municipal de Yuriria, 2017), por lo que surgió la iniciativa del gobierno del estado de crear una serie de indicadores puntuales para cada uno de sus Pueblos Mágicos que sirvieran de base al momento de evaluar el progreso de las localidades y de esta forma protegerles y atenderles en lo específico (Secretario de Turismo Estatal de Guanajuato, 2017).

“Fíjate que esto es como Big Brother, las reglas cambian y cambian y cambian. No está clara la manera en que los pueblos son evaluados.”

(Secretaría de Turismo Municipal de Yuriria, 2017)

Comité de Pueblo Mágico

Resalta que a pesar de las reconocidas figuras públicas que conforman el Comité de Pueblo Mágico, como el ex rector de la universidad de Guanajuato, empresarios, comerciantes y prestadores de servicios reconocidos; y de contar con un reglamento de funcionamiento interno, éste presenta problemas en su involucración con la sociedad (SECTUR Guanajuato y UG, 2013), ya que el común de la población no les identifica ni en la realización de reuniones. Además, se destaca el no haber presentado cambios significativos en su conformación desde su creación, lo cual ha generado opiniones entre la sociedad sobre la existencia de un comité politizado que no se renueva.

“...siento yo que está un poco politizado la parte del comité de Pueblo Mágico, como que hay, no sé si sea ciertos intereses para que lo que viene de Pueblo Mágico se lo etiquete tal o cual partido político, cuando no debería de ser así, debe de ser un beneficio público...”

(Empresario de Yuriria, 2017).

Por otra parte, es de destacarse que la buena relación del CPM con los diferentes niveles de gobierno ha facilitado la realización de proyectos en pro del Pueblo Mágico, sin embargo, podría mejorarse en la disposición de sus miembros, siendo que algunos se encuentran ausentes durante los procesos que conciernen al PPM.

“El PPM no avanza sin el apoyo de la autoridad, o sea, tú no puedes hacer nada como comité si no vas de la mano con la autoridad. es más, pudiera no existir el comité y avanzar el programa porque la mayor carga la tiene la autoridad... De alguna manera, aquí en Yuriria se han guardado las formas y es una relación cordial. Y no es que el comité no funcione para nada, pero como te digo, si no van de la mano con la autoridad pues no funciona. A veces como miembros del comité no se cuenta con todo el tiempo, tendrías que estar clavado completamente para que funcionara de una manera adecuada, pero son personas que no tienen tiempo, comenzando por el presidente que tiene una Secretaría del Estado, que para mí ahí está la mayor de las complicaciones, porque cuadrar una cita con él, ¡juy! es como sacarse la rifa.”

(Secretaria de Turismo Municipal de Yuriria, 2017)

Recursos económicos invertidos

En Yuriria, al igual que en los otros pueblos estudiados, el presupuesto que se maneja por parte del PPM es tripartita, es decir, una parte la pone la federación, otra el estado y otra el municipio. Éste se ve determinado por la existencia de proyectos con base en los cuales el municipio solicita la cantidad necesaria para su ejecución. Como ejemplo se sabe, según el Convenio de Coordinación para el Otorgamiento de Subsidio en Materia de Desarrollo Turístico a Pueblos Mágicos y Destinos Prioritarios, que para el 2015 Yuriria recibió 8 mdp los cuales fueron invertidos en la comunicación del centro histórico con el malecón de la laguna, añadiendo que se reconoce una inversión de 7.5 mdp para la primer etapa de rehabilitación y mejora de La Joya (Martínez, 2017).

Otros actores y operadores del programa

Debido a la existencia de un plantel de la Universidad de Guanajuato en el municipio y a que el presidente del CPM es ex-rector de la misma universidad, esta se presenta como un actor relevante en la toma de decisiones y presentación de proyectos relacionados con el Pueblo Mágico, sin embargo, se desconocen estos proyectos pues exceptuando por el Diagnostico de Competitividad y Sustentabilidad que se realizó en conjunto con el Gobierno de Guanajuato no se logró conocer otros.

“Se supone que la Universidad de Guanajuato tiene unos proyectos, pero han sido bien egoístas porque no los han querido compartir.”

(Ex-encargado del Dpto. de Pueblo Mágico en Yuriria, 2017)

Fotografía 8. Operadores del PPM a nivel Estatal y Municipal. Fuente: (SECTUR Guanajuato, 2016)



Según el Primer Informe de Gobierno del actual presidente municipal, las acciones que se han llevado a cabo para solventar los puntos del Programa de Pueblo Mágico son: 1) Realizar un taller para el desarrollo de productos turísticos; 2) Realizar un taller para el desarrollo de cadenas productivas; 3) Implementar la certificación de sellos de calidad turística; 4) Cursos de cultura turística; 5) Actualizar y validar ante cabildo diversos documentos (Gaviña González, Primer Informe de Gobierno, 2016)

Competitividad Turística

Cultura turística de la comunidad

En términos generales, puede notarse una falta de interés en el sector turístico por parte de la población local, quienes no muestran iniciativa empresarial para desarrollar negocios basados en el turismo.

“... pero encuentro esa apatía de los taxistas al no querer ser partícipes porque ellos no le ven un beneficio al ser PM, para ellos implicaba más trabajo porque los iban a poner a estudiar a trabajar y les iban a exigir que tuvieran una presencia adecuada y pues no.”

(Ex-encargado del Dpto. de Pueblo Mágico en Yuriria, 2017)

Por otro lado, sí existen ciertas personas que están aprovechando el crecimiento turístico de Yuriria para invertir en el desarrollo de pueblo. En los últimos años se ha visto un crecimiento significativo en el municipio, con lo que se pretende que los habitantes locales se involucren un poco más con el sector turístico.

“Bueno, la cultura turística en Guanajuato es uno de los objetivos de mayor enfoque desde la secretaría. Tenemos diferentes programas de sensibilización y permanentemente estamos presentes a través también de otros programas. No solamente desde la palabra y desde quererlos convencer, que, si lo hacemos, pero también desde el apoyo e incentivos a sus proyectos productivos, proyectos productivos del campo en donde los integramos a cadenas productivas para que vendan a establecimientos en el Pueblo Mágico o en otros Pueblos Mágicos.”

(Secretario de Turismo Estatal de Guanajuato, 2017)

Es evidente y necesario continuar fomentando la inversión en infraestructura y servicios, buscando resolver los miedos y la falta de confianza que existen por parte de los posibles inversionistas

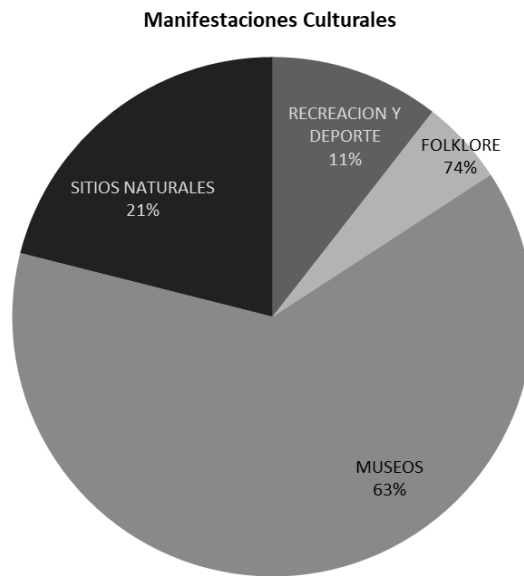
(Presidente del Comité de Pueblo Mágico de Yuriria, 2017).

Productos turísticos

Yuriria cuenta con un gran potencial en productos turísticos, dentro de los cuales resaltan el Ex Convento Agustino, La Laguna de Yuriria y el Cráter Lago de la Joya, principales atractivos en donde se han diseñado diferentes actividades para la recreación de todo tipo de visitantes. Sin embargo, aunque se cuenta con diversos atractivos turísticos, éstos no están articulados físicamente, haciendo clara la necesidad de continuar impulsando proyectos y dando promoción.

La ciudad cuenta con 12 museos en total según el DCyS, añadiendo una manifestación de folklore, dos de recreación y deporte y 4 sitios de reserva natural. En total se presentan 19 manifestaciones que abonan a la cultura y productos de Yuriria. A continuación, se presenta una gráfica del porcentaje de cada manifestación según el total antes expuesto de 19.

Gráfico 2. Manifestaciones culturales en Yuriria. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)



Fotografía 9. Parador gastro-artesanal. Fuente: Imágenes Google



Sin embargo, a pesar de la existencia de diversos productos, se puede señalar que es necesario continuar incentivando a la población para que los nuevos negocios y productos surjan desde la comunidad, refuercen sus lazos y brinden nuevas oportunidades a la población en general, pues cabe señalar que a la fecha la mayoría de los negocios pertenecen a pocas y conocidas familias.

Servicios e infraestructura turística

Es muy notable el buen nivel de conservación del patrimonio en Yuriria y de sus amplios espacios públicos. Así como el crecimiento en la promoción turística que se da dentro y fuera de la localidad, gracias a que el

gobierno del estado ha brindado capacitación a los prestadores turísticos y se ha podido notar un activo manejo de las redes sociales y la página web del municipio.

Ilustración 3. Ejemplo de promoción para jornadas de sensibilización. Fuente: Fb de Yuriria Mágico



Sin embargo, y a pesar de existir diversas agencias y turoperadoras para los turistas, no fue posible encontrar a guías independientes que prestaran servicios para recorrer los atractivos. Tampoco se notó la presencia de policía turística que brinde ayuda a los visitantes. De igual forma, se pudo observar que los comercios locales no satisfacen las necesidades de los turistas (SECTUR Guanajuato y UG, 2013) haciendo notar la poca infraestructura en cuestión hotelera y restaurantera, similar a los otros casos estudiados para el desarrollo de este trabajo, con la diferencia de que en las fechas recientes se ha dado un crecimiento potencial de servicios turísticos, sin embargo estos apenas se están desarrollando y faltará notar la calidad de los mismos.

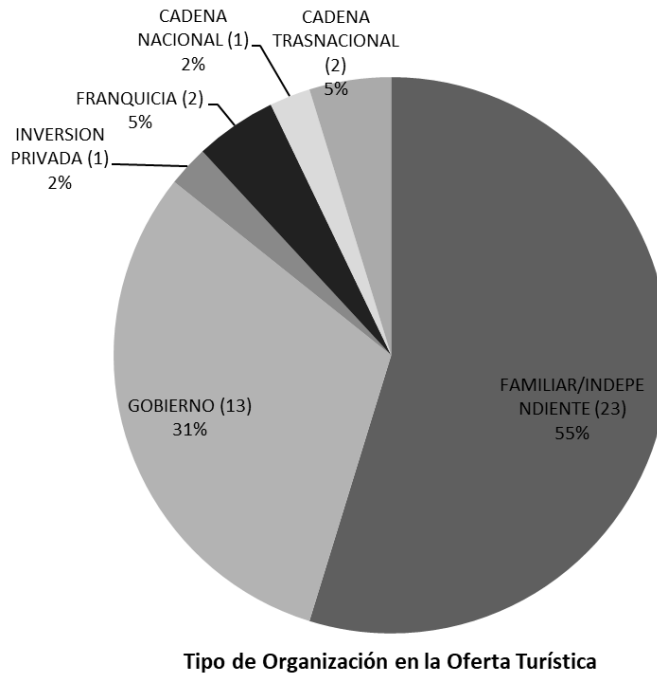
“El potencial es muy grande, pero sí nos falta mejorar los servicios. Como que nos falta generar un interés económico para invertir en ese rubro. Y no es tan rápido porque todo mundo tiene temor de invertir si no hay un retorno”

(Presidente del Comité de Pueblo Mágico de Yuriria, 2017)

Según el inventario de servicios turísticos realizado en 2013, se contaba con 2 agencias de viaje, 31 atractivos de recreación y deporte, 6 unidades de auxilio turístico, 1 balneario, 0 guías de turistas y 5 hoteles (SECTUR Guanajuato y UG, 2013). Añadiendo que la mitad de dicha oferta turística era independiente y/o perteneciente a un negocio familiar, seguido de oferta pertenece al gobierno. De esta

forma, se puede entender que el desarrollo turístico depende en gran medida del Gobierno y de la inversión local.

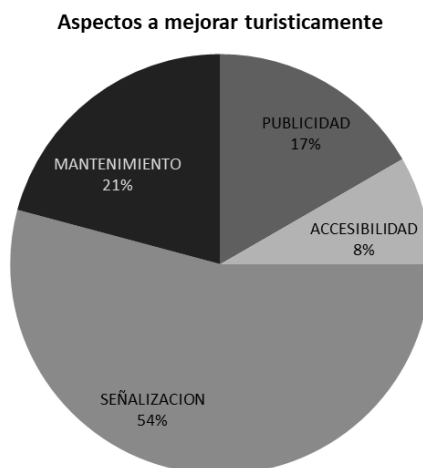
Gráfico 3. Organización de oferta turística en Yuriria. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)



Demanda turística

Es claro el crecimiento turístico de Yuriria en los últimos años con el aumento en el número de visitantes sobre todo de origen nacional, destacando que el principal perfil de turista para Yuriria es de jubilados, por lo que las estrategias de comunicación no se basan completamente en el manejo de redes sociales o electrónicas como en otros casos. Y señalando que, en 2013, según la opinión de los prestadores de servicios en Yuriria, los aspectos a mejorar turísticamente eran en cuestión de publicidad, accesibilidad, señalización y mantenimiento.

Gráfico 4. Aspectos que mejorar turísticamente en Yuriria. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)



Cabe señalar que para 2014, el porcentaje de ocupación turística era de 16%, la estadía promedio de los turistas era de 1 día y medio, con un gasto promedio de \$1067 por día por turista (SECTUR Guanajuato y UG, 2013). Y actualmente, según información recabada a través de la oficina de la secretaria de gobierno del Estado de Guanajuato en Yuriria se creció un 8% en visitantes y turistas en el último año (Gaviña González, Segundo Informe de Gobierno, 2017, pág. 135)

Factores del desarrollo local sustentable

Identidad cultural

Según los entrevistados, gracias a la obtención del distintivo como Pueblo Mágico se ha creado un orgullo entre los habitantes de Yuriria, resaltando que por ejemplo, según el Segundo Informe de Gobierno del presidente municipal “a todos los camiones del transporte urbano y sub urbano, se les ha colocado un distintivo que representa a Yuriria como el Pueblo Mágico de Guanajuato” (Gaviña González, Segundo Informe de Gobierno, 2017, pág. 100). Siendo por tanto el símbolo de PM un complemento a su identidad local que se ve principalmente influenciada por la existencia notable de templos religiosos bien conservados.

Fotografía 10. Padre Fray Diego de Chávez y presidencia municipal. Fuente: Karla Paulina García Bucio



Equidad social

En cuestión de equidad social cabe señalar que existe una notable desigualdad observada en las viviendas, pudiendo encontrar casas austeras junto a otras con un perfil completamente contrario. Existen pocas familias que manejan los grandes negocios del pueblo. Para 2010 57.2% de la población en todo el municipio de Yuriria vivía en pobreza, aumentando a 63.5% en 2015 según datos del CONEVAL.

“... pero a la gente que no tiene para invertir, la gente que necesita un pequeño empujón, como que a esas personas no las apoya, aquí en municipio eh, yo sé que en otros lugares sí, pero aquí en Yuriria no. Y hasta que eso no se solucione el programa no funcionaría porque no se está generando infraestructura de servicios turísticos.”

(Ex-encargado del Dpto. de Pueblo Mágico en Yuriria, 2017)

De igual forma, en 2010 el 30.5% sufría de rezago educativo disminuyendo para 2015 a 29.9%. Para 2010 el 26.7% de la población carecía de acceso a los servicios de salud, el 86.3% de acceso a la seguridad social, el 15.2% de acceso a los servicios básicos en la vivienda y el 16.3% por acceso a la alimentación cambiando a 15.7%, 79.2%, 20.1% y 22.8% respectivamente (CONEVAL, 2015).

Dinámicas gubernamentales y dinámicas sociales

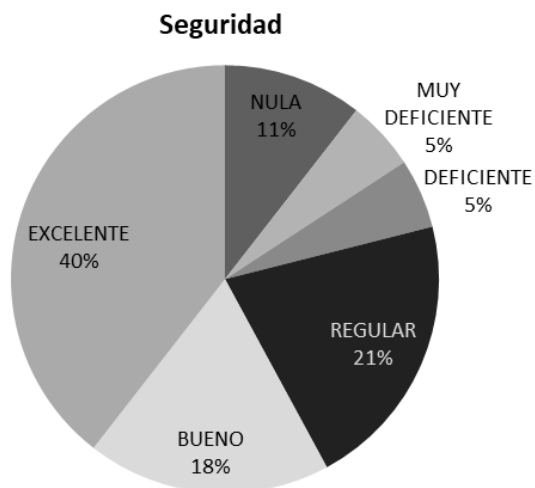
Señalando que no se está acostumbrado a ser una población turística, se puede evidenciar que es deficiente la participación ciudadana en aspectos referentes al Programa Pueblos Mágicos además de ser una población que se ve “marcada por los ciclos electorales y por las dinastías políticas locales” (Ramírez López & Zamora Fernández de Lara, 2017, pág. 503), lo cual determina el seguimiento que se dará a los proyectos emergentes. Según los informantes existe una falta de información del ayuntamiento para con la ciudadanía y al mismo tiempo existe una deficiencia importante de los reglamentos en cuestión de gobernanza (Ramírez López & Zamora Fernández de Lara, 2017), que en su caso podrían ayudar al desarrollo del municipio.

Pero, si bien es claro que la trayectoria de Yuriria como Pueblo Mágico ha sido zigzagueante, también es claro que en la actualidad ha nacido una buena disposición por parte de los diferentes promotores y operadores del programa para que éste funcione y se implemente de mejor forma en la localidad.

Seguridad pública (delincuencia, violencia, etc.)

En 2014 la percepción de seguridad según el DCyS era en un 58% excelente y buena, mientras que solamente en un 22% estaba entre deficiente y nula.

Gráfico 5. Percepción de seguridad en Yuriria. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)



Sin embargo, en la actualidad es evidente la necesidad de refuerzos, ya que para inicios del 2018 Yuriria estaba pasando por una situación trágica de violencia, la cual ha afectado a la comunidad en general.

Haciendo de este, el que alguna vez fue un pueblo tranquilo, un sitio completamente inseguro. Situación que a su vez puede afectar considerablemente el desarrollo turístico que se ha venido dando, por lo que es de vital importancia considerar el reforzar los sistemas de vigilancia y elementos de seguridad que ayuden a proteger al pueblo, a su gente y a sus visitantes.

En el Segundo Informe de Gobierno del presidente municipal actual solo se menciona la entrega de 10 radios por una inversión de \$323,524.00 y 127 uniformes a personal operativo con la finalidad de dar una mejor presencia y confianza a los ciudadanos; “y por la celebración del 477 aniversario de la fundación de Yuriria. La inversión fue de \$555,000.00” (Gaviña González, Segundo Informe de Gobierno, 2017, pág. 112). Y en el Primer Informe de Gobierno se señala el contar con un total de 95 elementos de policía activos (Gaviña González, 2016).

Desarrollo Económico

Según el Plan Municipal de Desarrollo vigente para Yuriria, las principales actividades económicas del municipio son la ganadería y la agricultura de temporal y en segundo grado la actividad textilera y la actividad pecuaria. Desde 2002, según el PMD, los habitantes de las localidades vieron en la pesca, el turismo y el comercio un potencial polo de desarrollo (Ayuntamiento de Yuriria, 2005)

“A Yuriria yo si le veo una vocación turística al 100%. Yo creo que Yuriria la única palanca que tiene de un futuro inmediato para accionarse económicamente es el turismo, no hay más, desde mi punto de vista.”

(Secretaría de Turismo Municipal de Yuriria, 2017)

Se considera que a raíz de ser Pueblo Mágico se ha mejorado la derrama económica a la de años anteriores en el municipio (SECTUR Guanajuato y UG, 2013), pues se han desarrollado actividades productivas complementarias como el turismo y que, según los entrevistados, genera beneficios indirectos para la mayoría de las personas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía para 2010, 1512 personas se encontraban desocupadas contra 23711 con ocupación en el municipio (INEGI, 2010). Y en 2013 la tasa de desocupación de la población era del 4%, el 1% de la población contaba con un empleo en el sector turístico y la tasa de crecimiento del empleo de dicho sector se estimaba en 23% (SECTUR Guanajuato y UG, 2013).

Planeación urbana

Tras el nombramiento, la localidad ha progresado en diversos aspectos, siendo uno de los más destacables la mejora en su imagen urbana. "Yuriria se ha integrado en una dinámica de reajuste en la gestión del programa" (Ramírez López & Zamora Fernández de Lara, 2017, pág. 480) que ha originado cambios significativos en cuando a la actualización de reglamentos y la creación de proyectos urbanos como la construcción del malecón, la pavimentación de la Joya o el impulso a los artesanos. Sin embargo, sigue siendo evidente la falta de un plan de trabajo estructurado (Ramírez López & Zamora Fernández de Lara, 2017) así como la falta de reglamentos y planes actualizados que guíen el desarrollo urbano del municipio, cabe señalar en este punto por ejemplo que el Plan Municipal de Desarrollo oficial publicado en el Diario Oficial de la Federación es del 2005, habiendo pasado ya 13 años de su vigencia.

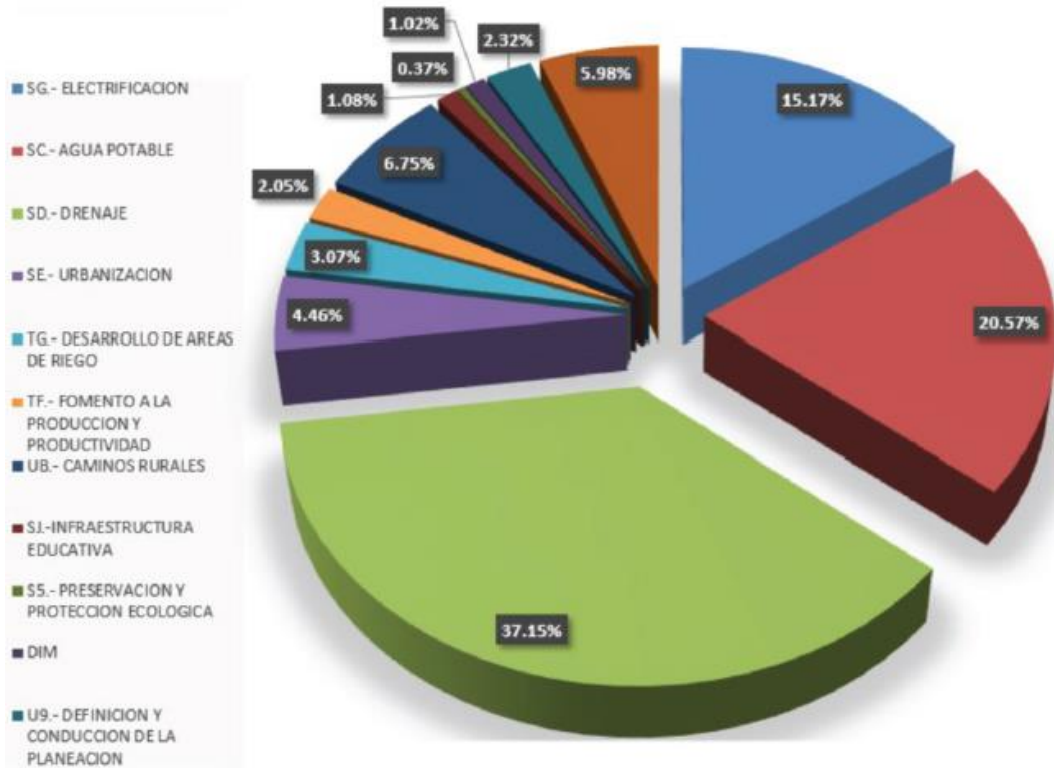
Para algunos autores continúa la percepción del municipio como un Pueblo Mágico sin organización (Ramírez López & Zamora Fernández de Lara, 2017), además de la desigualdad observada en las viviendas, se añade una mala imagen urbana fuera del primer cuadro y la construcción de edificaciones con estilo moderno fuera de contexto como el Centro Gastro Artesanal.

Servicios básicos e infraestructura

Son muy notables las intervenciones recientes en cuestión de infraestructura, vialidades, viviendas y monumentos, lo que ha impactado en la mejora de la imagen urbana (Telles, 2017). Además, puede considerarse un pueblo con buena accesibilidad a servicios médicos, de educación y transporte, afirmando que en general se cuenta con buena infraestructura de servicios básicos (Ramírez López & Zamora Fernández de Lara, 2017). Sin embargo, sí resulta evidente la falta de servicios complementarios, como estacionamientos, hoteles, restaurantes, guías certificados o módulos de información por ejemplo (Telles, 2017).

Según el Segundo Informe de Gobierno, de un total de \$48'875,222.35 como presupuesto para la realización de obras públicas, se autorizaron los siguientes porcentajes para invertir en los diferentes ámbitos. Destaca entre ellos la inversión en drenaje con un 37.15% del presupuesto, seguido de un 20.57% en agua potable y 15.17% en electrificación, como se muestra en la siguiente gráfica (Gaviña González, Segundo Informe de Gobierno, 2017).

Gráfico 6. Porcentajes aprobados en la realización de obras, Yuriria. Fuente: (Gaviña González, 2017)



Fotografía 11. Intervenciones en los portales y en La Joya. Fuente: Karla Paulina García Bucio



Limpieza y gestión de los recursos ambientales

En Yuriria, para 2014 y según el DCyS, existía una cobertura casi completa de los servicios básicos de agua potable con 95.33%, alcantarillado con 95.49% y energía eléctrica con 96.89% en el total del municipio. Además, el sistema de recolección se consideraba con un 70% de eficiencia, porcentaje que según el presidente del CPM se ha mejorado significativamente (Presidente del Comité de Pueblo Mágico de Yuriria, 2017). Pero vale señalar que, a pesar de ello, se presentan problemas de contaminación sobre todo en la zona de la laguna, la cual se encuentra llena de lirio, puesto que la población no cuenta con una cultura ambiental que promueva el cuidado de los recursos (SECTUR Guanajuato y UG, 2013).

Fotografía 12. Lirio en la laguna, vista parcial del malecón. Fuente: Karla Paulina García Bucio



“En este tema de sustentabilidad, te cuento otro dato, que la planta tratadora tiene como un año o año y medio que no funciona y eso es alarmante y más cuando en Moroleón y Uriangato tampoco funciona y nos vierten todos los desechos para acá.”

(Secretaría de Turismo Municipal de Yuriria, 2017)

Resumen de Yuriria

El nombramiento de Yuriria como Pueblo Mágico puede considerarse exitoso en el sentido de que éste le ha brindado una serie de oportunidades para desarrollarse en términos urbanos, turísticos y económicos principalmente, oportunidades que Yuriria ha tratado de aprovechar. Los últimos años la localidad ha destacado como Pueblo Mágico dentro del Estado de Guanajuato. Se le han entregado certificaciones a nivel nacional y reconocimientos a nivel internacional como se mencionó anteriormente. Y la gente ha comenzado a apropiarse del distintivo complementario a su identidad.

Este lugar es un ejemplo de cómo la buena coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y el Comité de Pueblo Mágico es un aspecto clave para la buena implementación de un programa con estas características. Aclarando que en este caso específico valdría la pena involucrar en mejor medida a la sociedad en general pues al tiempo que internamente las administraciones, coordinaciones y comités cuentan con un plan y estrategia de trabajo, al exterior parecerían tener un carácter hermético y politizado en donde cualquier aportación externa no es considerada.

Al igual que en otros pueblos estudiados, falta fomentar el interés de los habitantes locales para involucrarse en las actividades y proyectos de negocios, culturales o de cualquier índole relacionada al Pueblo Mágico. Se debe informar a la ciudadanía para que ésta acepte las oportunidades que brinda el Programa. Y al mismo tiempo es necesario capacitarles para que toda esta participación o iniciativa que puedan tener las realicen de manera responsable, respetando el patrimonio, los recursos y la esencia representativa de la localidad.

No se puede negar que Yuriria ha logrado encontrar la forma de potencializar sus atractivos para convertirse en un pueblo con mayor flujo turístico. El proceso continúa pues evidente es la falta de servicios e infraestructura que cubran por completo las necesidades de los residentes y visitantes, sin embargo, si las cosas siguen el camino que han llevado desde 2016⁶, no cabe duda de que Yuriria alcanzará un desarrollo turístico y urbano mayor al que en años pasados se hubiera pensado.

⁶ A pesar de obtener el nombramiento en 2012, en 2016 se entregaron entregó una serie de recomendaciones a Yuriria, lo cual se observa como un parteaguas en el desempeño de Yuriria como Pueblo Mágico

Mineral de Pozos, Guanajuato

Modelo estructural y operación del Programa Pueblos Mágicos

Inicio del programa

En el caso de Mineral de Pozos, al igual que en otros pueblos de Guanajuato, el nombramiento llegó en 2012 a raíz de un interés externo al pueblo proveniente del Gobierno del Estado. A raíz de ello fue que la administración municipal desarrolló el proyecto, lo entregó a la SECTUR y obtuvo el distintivo.

Fotografía 13. Nombramiento Mineral de Pozos como PM. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)



Se cuenta que para diciembre del 2003 el presidente de la República, acompañado por destacados empresarios nacionales y locales, visitó Mineral de Pozos con intención de desarrollarle turística e inmobiliariamente. Desde entonces se le dio una designación turística, basada en un deseo de ciertos imaginarios fantasiosos y se convirtió en un destino deseable para los *baby boomers* (Hiernaux-Nicolas, 2015).

Evaluación de resultados

En cuanto a los lineamientos, evaluaciones y obtención de recurso económico por parte del programa, el pueblo no tiene completa claridad. Para 2017, el entrante Comité de Pueblo Mágico no conocía los detalles del funcionamiento y manejo del Programa Pueblos Mágicos en su localidad, pues no se le dio ninguna introducción. Tampoco se cuenta con información o retroalimentación tras las evaluaciones, similar a los casos de otros pueblos estudiados, por lo que surgen las iniciativas por parte del Comité de crear una tabla de indicadores o algún mecanismo que genere puntos de comparación con otros pueblos, así como planes

de respaldo a los lineamientos y la delimitación de las funciones de cada actor y promotor involucrado en el programa (Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017).

Comité de Pueblo Mágico

Para mediados del 2017 Mineral de Pozos acababa de cambiar sus integrantes del Comité de Pueblo Mágico. Un cambio que se dio gracias a la auto propuesta de la presidenta del actual Comité, y posterior a eso se realizó una consulta ciudadana para elegir a los representantes de los sectores que conformarían el mismo comité, lo cual permitió a la ciudadanía proponer y ubicar fácilmente a sus representantes.

“El comité se compone de la presidencia, que en este caso tengo de febrero para acá siendo la presidenta del comité de Pueblos Mágicos y lo conforma la presidencia, un vocero social, que es la portavoz de muchas cosas y lo conforman representantes de los diferentes sectores de la población, que quiere decir, que hay un representante de artesanos, uno de comerciantes, de hoteleros y restauranteros, de músicos porque es un gremio bastante grande también. Nos falta completar algunos sectores como el sector juvenil que no se ha integrado porque no existía y tenemos que integrar el sector deportivo, dos o tres sectores que son de suma importancia para nosotros”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

Sobresale el entusiasmo y voluntad mostrados por parte del Comité para trabajar en pro del Pueblo Mágico, a pesar de no encontrarse completamente informado sobre las funciones a desempeñar, pues, como ya se mencionaba, no se les dio una introducción o indicación de sus deberes.

“ahora veo que efectivamente el comité anterior no nos podía decir nada, porque no sabían nada”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

“Cuando yo entré les pedí que me regalaran una copia del acta en donde se había nombrado al nuevo Comité y nunca me la dieron. Lo único que yo tengo es un documento de cuando tomamos protesta, pero yo no tengo ningún documento estatal o federal en donde se avale que soy la presidenta, empezando por eso, eso es falta de información”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

Tal parece, ejemplificando el caso de Mineral, que los CPM aprenden o tratan de aprender cómo funcionar una vez que están en el puesto.

Puede decirse entonces que el CPM de Mineral de Pozos, al igual que otros tantos en diversos países de la república, no cuentan con acceso a información suficiente. No cuentan con autoridad real sobre el pueblo o no son tomados en cuenta. Añadiendo que no cuentan con solvencia económica o apoyos en viáticos por lo que funcionan financiándose ellos mismos.

“... no hay paga, ni compensaciones, incluso en muchos de los eventos nos tenemos que mover por nosotros mismos, nosotros financiamos nuestra salida”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

Recursos económicos invertidos

Al ser un presupuesto tripartito la Federación transfiere su parte al Estado y éste, a su vez lo pasa a la cabecera municipal, quien en el caso de Mineral de Pozos es San Luis de la Paz. Y este mismo municipio es el encargado de administrarlo para los proyectos referentes al Pueblo Mágico.

“En cuestión de recurso se ha gestionado en el 2017, 7 millones de pesos aproximadamente con acciones para infraestructura. Y para capacitación se han bajado también 180 mil pesos”

(Secretario de Turismo Municipal San Luis de la Paz, 2017)

Cabe recordar que Mineral de Pozos es una localidad perteneciente al municipio de Mineral de la Paz, ubicados a 11 km de distancia aproximadamente. Podría parecer una distancia no muy significativa, sin embargo, según la opinión de diferentes promotores del programa en la localidad, el no ser la cabecera municipal, dificulta la coordinación, ejecución y sobre todo el manejo del presupuesto sobre el Pueblo Mágico.

Otros actores y operadores del programa

Un actor importante en el desempeño del PPM en Mineral de Pozos es el gobierno del estado. Plausible es, en este caso, el papel que juega este gobierno al mantener una estrecha relación e información tanto con el ayuntamiento como con el Comité de Pueblo Mágico. Aunque, por otro lado, se muestra un desinterés por parte de las autoridades municipales (SECTUR Guanajuato y UG, 2013) quienes no toman

en cuenta la participación del Comité de Pueblo Mágico (Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017).

“Aquí sobre todo de la Secretaría de Turismo del estado, la coordinadora pues sí nos mantiene al tanto, está al pendiente. Lo que te platicaba hace un momento, hace una sinergia muy bien con los pueblos que nos mantiene con la información correspondiente o la que le solicitemos también nos la hace llegar”

(Secretario de Turismo Municipal San Luis de la Paz, 2017)

Y de igual forma está la comunidad general, dentro de la cual se ha mencionado que a raíz del nombramiento se han creado falsas expectativas, añadiendo que algunas personas muestran una resistencia respecto al nombramiento pues consideran que el programa perjudica más que no contar con él y haciendo evidente de esta forma que no toda la ciudadanía se encuentra convencida de los beneficios que pueden obtener.

“Fíjese que sin etiquetarlo de bueno o de malo, coma hay mucha gente aquí que no le convence, hay mucha gente que dice: nos está perjudicando más el Pueblo Mágico que no ser, nos hubieran dejado como estábamos”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

“Pozos resurgió gracias a la iniciativa de las asociaciones civiles; no gracias al Municipio, para nada. Nosotros acá nos organizábamos, pero por cuenta de nosotros”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

Competitividad Turística

Cultura turística de la comunidad

Mineral de Pozos y propiamente San Luis de la Paz son comunidades que no estaban acostumbradas al turismo. Sin embargo, han sabido ver en él un gran polo de desarrollo. Y aun existiendo personas que no se han mostrado a favor del PPM, varios emprendedores locales y externos han invertido en el desarrollo de productos y servicios turísticos para el beneficio de la comunidad, principalmente en hoteles, restaurantes y fraccionamientos.

“... nuestra gente, aquí en San Luis de la Paz principalmente no creían en el turismo, ellos, es más, el turismo pasaba desapercibido, ahora ahí están o estamos volteando a Pozos de que “ah caray pues están viviendo del turismo”

(Alcalde Municipal de San Luis de la Paz, 2017)

En 2013 para el Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad de Mineral de Pozos se realizó una encuesta a los ciudadanos sobre su percepción hacia el turismo. Las encuestas revelaron que el 40% de la población considera que el turismo no beneficia al municipio. Se percibe como principal desventaja de esta actividad el reducir las oportunidades para sus habitantes ocasionando que éstos emigren, seguido de una aculturación y un incremento en el costo de la vida. Y por otro lado, como principales beneficios, se consideran la creación de empleos y la recuperación de espacios. A continuación, se presentan las gráficas obtenidas del análisis de datos de las encuestas en el DCyS (SECTUR Guanajuato y UG, 2013).

Gráfico 7. ¿Hay beneficio en el turismo? Mineral de Pozos. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)

¿Considera que el turismo beneficia a este municipio?

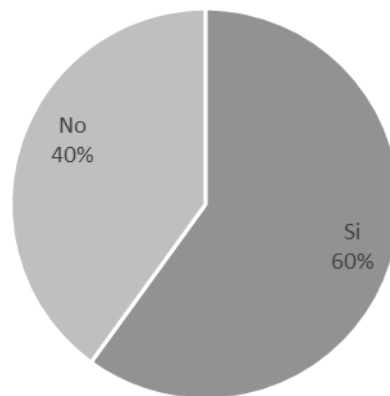


Gráfico 8. Percepción de beneficios, Mineral de Pozos. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)

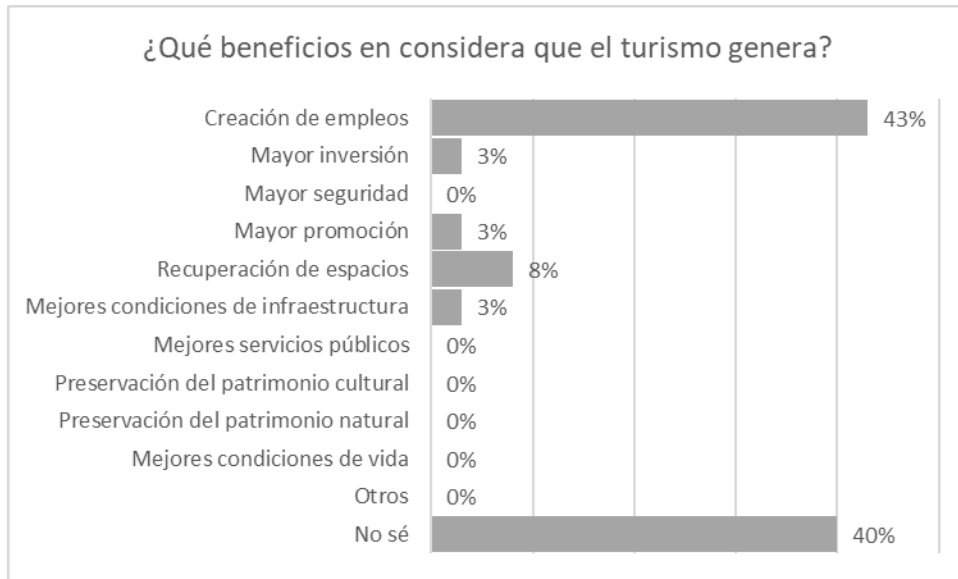
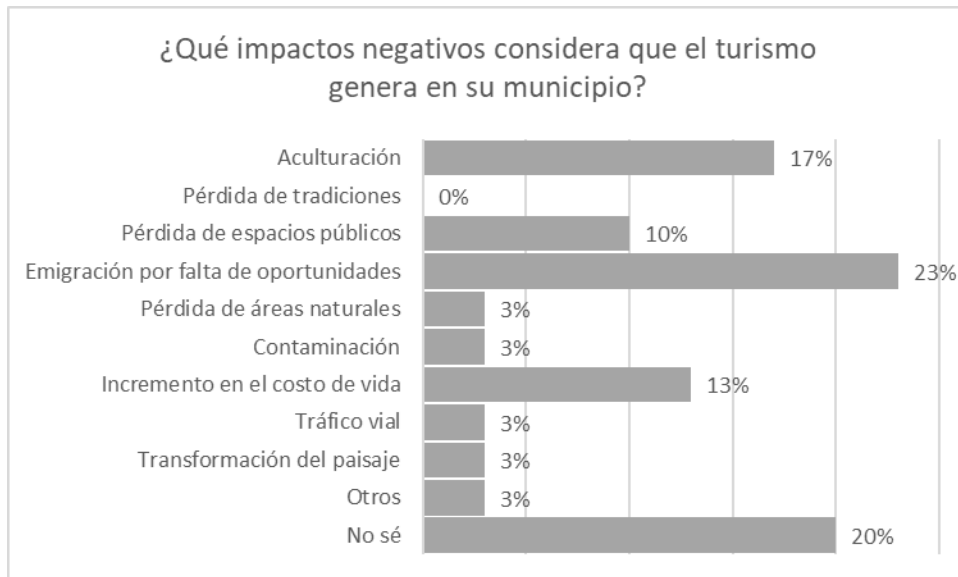


Gráfico 9. Impactos del turismo, Mineral de Pozos. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)



Productos turísticos

Es notable que en Mineral de Pozos se han apoyado festivales culturales y ha luchado por promocionar sus atractivos al exterior del municipio, lo cual, sin duda, ha generado un aumento en el flujo de visitantes (SECTUR Guanajuato y UG, 2013). Sin embargo, sus promotores turísticos han externado la necesidad de

ayuda técnica en cuestión de planeación y promoción ya que no existe una promoción efectiva de sus atractivos al ser ésta muy discreta.

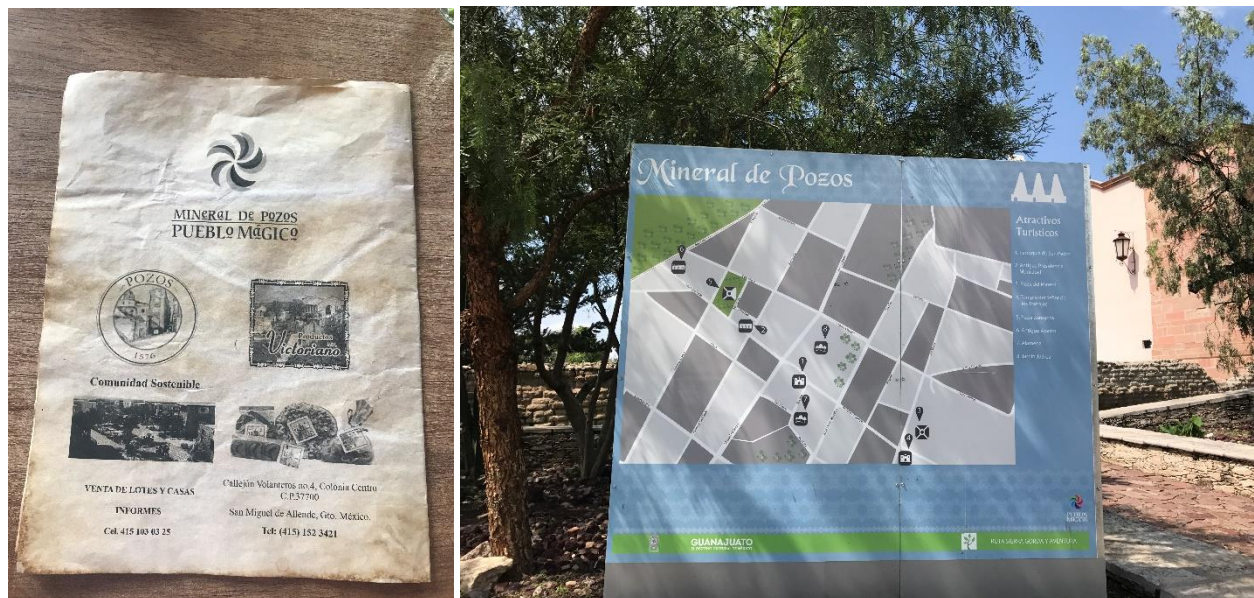
Según se pudo observar en las visitas a la localidad, son pocos los servicios turísticos, así como los hoteles, restaurantes y los guías certificados con que cuenta el pueblo. Reafirmando entonces que no hay una correlación entre el desarrollo social y el desarrollo turístico pues al impulsarse los eventos culturales y la participación ciudadana no necesariamente se impulsa al turismo.

“Hace poco hacíamos un censo y tenemos alrededor de 80 habitaciones en el pueblo que dan servicio como a 250 personas, no más”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

En 2013 según el DCyS se contaba con 5 establecimientos de comida, 1 guía de turistas y 178 cuartos aproximadamente 70 menos de los que se calculaban a mediados del 2017. Resaltando que el porcentaje de ocupación de turistas era de 47% (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)

Fotografía 14. Promoción e identificación de atractivos turísticos. Fuente: Karla Paulina García Bucio



No se lograron observar productos innovadores o bioecológicos debido a que pocos son los centros que se encuentran abiertos al turista. Por tanto, resalta la necesidad de establecer puntos de venta en lugares estratégicos y accesibles para todo tipo de turista, así como centros de reunión en donde se ofrezcan recorridos y demás servicios recreativos para el sector turístico.

Servicios e infraestructura turística

Mineral de Pozos cuenta con redes sociales y páginas webs muy activas en donde es fácil comunicar a los residentes y visitantes las actividades en el pueblo al tiempo que promocionan de buena manera sus atractivos turísticos. Por otro lado, la señalética observada dentro del pueblo es discreta, pero funciona para ubicarse básicamente. No fue posible encontrar un kiosco de información turística formalmente en el pueblo, así como tampoco guías de turistas o vendedores ambulantes a pesar de que los entrevistados afirmaron contar con diferentes guías y prestadores de servicios que no se encuentran del todo capacitados.

“La mayoría de los que andan ahorita de guías de turista son chilangos que solo vienen de oportunistas que no saben nada del pueblo... además son agresivos, son violentos y traen piques con otras operadoras turísticas y ninguno está certificado.”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

Demanda turística

Mineral de Pozos llegó a ser considerado un pueblo fantasma, razón por la cual gran parte de sus inmuebles se encuentran en ruinas, sin embargo, este puede tomarse como uno de los principales atractivos del pueblo. Destacan sus ex haciendas mineras y sus grandes residencias para posicionarse dentro de los pueblos conocidos en el Estado de Guanajuato para hacer turismo residencial y cultural.

Debido a las grandes residencias y hoteles de lujo que han comenzado a florecer en Mineral de Pozos, podrá vislumbrarse que su perfil ideal de turista se enfoca en una clase económica media-alta que busca un pueblo tranquilo en donde ir a descansar. Aunque, sin contradecir lo anterior, también es posible encontrar en la localidad hoteles, posadas, restaurantes y en general servicios para diferentes perfiles.

Es de notar que, según nuestros entrevistados, los fines de semana abundan los turistas sobrepasando la capacidad del pueblo en cuestión de servicios turísticos.

Fotografía 15. Hornos y pasillo en atractivos turísticos. Fuente: Karla Paulina García Bucio



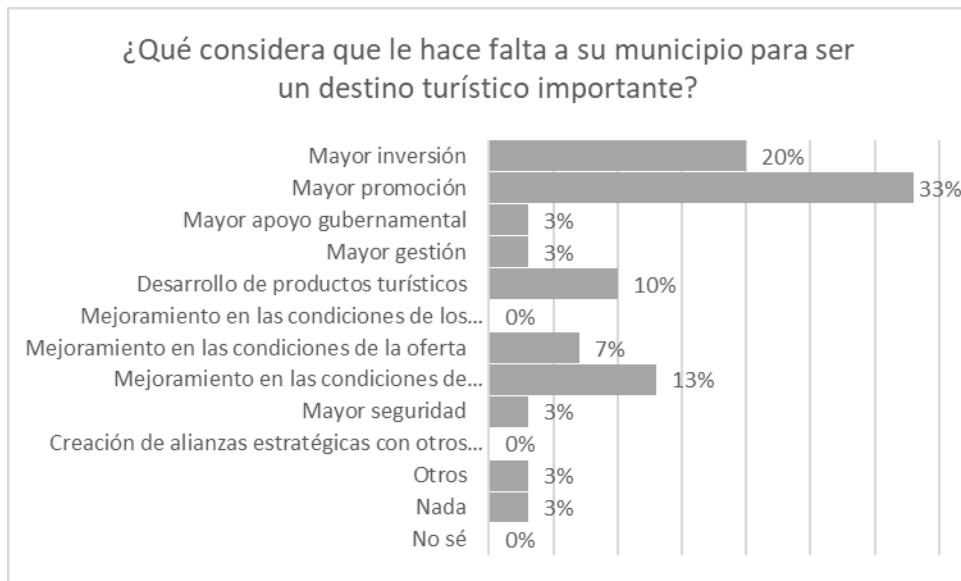
Según el DCyS de Mineral de Pozos, los aspectos a mejorar turísticamente corresponden principalmente a la publicidad, seguida de mantenimiento, señalización y accesibilidad.

Gráfico 10. Aspectos de mejora, Mineral de Pozos. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)



De igual forma, en la encuesta realizada para elaborar el DCyS en 2013, 33% de la población externó que el municipio necesita mayor promoción para posicionarse como un destino turístico importante. De igual forma, se consideró faltaba mayor inversión, desarrollo de productos turísticos, mejoramiento en las condiciones de la oferta, mayor seguridad, mayor apoyo gubernamental y mayor gestión.

Gráfico 11. Necesidades para en Mineral de Pozos. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)



Factores del desarrollo local sustentable

Identidad cultural

Al igual que las otras localidades estudiadas, Mineral de Pozos no es un lugar acostumbrado al turismo, pero cuenta con referencias de pueblos cercanos en donde el turismo es su principal actividad económica, ejemplo es San Miguel de Allende, un buen referente ya que la comunidad de Mineral de Pozos afirma que no busca ser una población como San Miguel de Allende (Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017), es decir, un pueblo en donde su gente se transforme simplemente en prestadores de servicios.

En la localidad no se cuenta con asentamientos indígenas propiamente, por lo que no existe artesanía o gastronomía que le identifique en ese aspecto. La elaboración de instrumentos de corte prehispánico, por su parte, han logrado posicionarse como un aspecto muy propio de Mineral debido a que en los años 80s un grupo de muchachos que habían estudiado en la ciudad de México llegó al pueblo y comenzaron a enseñarles a la gente a tallar madera y hacer los instrumentos, convirtiendo esta actividad en un modo de vida (Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017). Aunado a eso también puede notarse una gran diversidad de culturas pues su población se ve conformada tanto por habitantes nacionales como internacionales.

“Creo que uno de los factores importantes para que Pozos se diera a conocer fue la industria cinematográfica, que aquí les parecía muy atractivo desde los 60s para muchas películas, novelas, videoclips”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

Fotografía 16. Periferia del pueblo. Fuente: Karla Paulina García Bucio



Equidad social

“A veces el gobierno se asocia con una sola empresa u hotel y les dan recurso, pero ahí el que se beneficia es una sola persona, pero la población no”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

A partir de lo observado y de las entrevistas realizadas en la localidad se puede notar que el acceso a oportunidades en Mineral de Pozos no es igual para toda la población. La desigualdad observada tanto en viviendas como en desarrollos o incluso servicios es muy notoria.

Es de señalar que para 2010 57.2% de la población en San Luis de la Paz vivía en pobreza, disminuyendo a 52.9% en 2015 según datos del CONEVAL, de igual forma, en 2010 el 26.5% sufría de rezago educativo disminuyendo para 2015 a 25.2% (CONEVAL, 2015). Para 2010 el 26.8% de la población carecía de acceso a los servicios de salud, el 81.1% de acceso a la seguridad social, el 22.2% de acceso a los servicios básicos

en la vivienda y el 25.5% por acceso a la alimentación cambiando a 14.8%, 73.4%, 22.8% y 27.6% respectivamente (CONEVAL, 2015).

Dinámicas gubernamentales y dinámicas sociales

En 1928 Mineral de Pozos perdió la municipalidad y se pasó a ser parte de San Luis de la Paz. Desde ese momento, según los informantes de este trabajo, nunca hubo una afinidad, aspecto que continúa sin atenderse completamente. Se han dejado al descubierto diversos conflictos sociales y políticos, añejos sin resolver, como por ejemplo el definir la propiedad de la tierra (SECTUR Guanajuato y UG, 2013), que han hecho más difícil en la actualidad la gestión de nuevos proyectos.

“Ya había tenido yo algunos problemillas porque la cabecera municipal a veces no es muy congruente con su trabajo para con nosotros... he organizado e inaugurado eventos sin las autoridades o estando las autoridades, pero sin invitarlos por la negligencia y la omisión que tienen para con nosotros, o sea, solo vienen a tomarse la foto”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

Se puede señalar que la relación de la cabecera municipal con la localidad es deficiente, lo cual podría igualarse con el caso de Sayulita, Nayarit, como Pueblo Mágico en donde recae uno de los mayores problemas en cuestión de desarrollo económico, pues al no ser cabecera municipal, todo el dinero se va a San Luis de La Paz, que administra y a la distancia decide sobre su manejo lo cual pone a “Mineral de Pozos como un caso de pueblo de extrema pobreza y pocas opciones de desarrollo local” (Hiernaux-Nicolas, 2015, pág. 336).

Pero es de destacar que recientemente se ha notado una mayor voluntad del gobierno municipal actual (Alcalde Municipal de San Luis de la Paz, 2017) y, sobre todo, se rescata el papel que juega el Comité de Pueblo Mágico en Mineral de Pozos respecto al desarrollo del pueblo al buscar hacer partícipe a la sociedad mediante consultas ciudadanas y la conformación de comités ciudadanos.

Fotografía 17. Operadores del PPM a nivel Municipal. Fuente: Fb Mineral de Pozos Mágico



Seguridad pública (delincuencia, violencia, etc.)

A pesar de que la percepción como turista sobre el pueblo es de ser éste un lugar tranquilo, es evidente la falta de vigilancia tras el incremento en los niveles de inseguridad presentados en el municipio según los residentes, haciendo de Mineral de Pozos un pueblo inseguro en donde comúnmente abren o roban partes de automóviles.

No tenemos una oficina de policías, no hay cámaras, no hay vigilancia, tenemos dos elementos de tránsito y que simplemente los domingos ya es un caos. Tenemos muy mala señalética vial

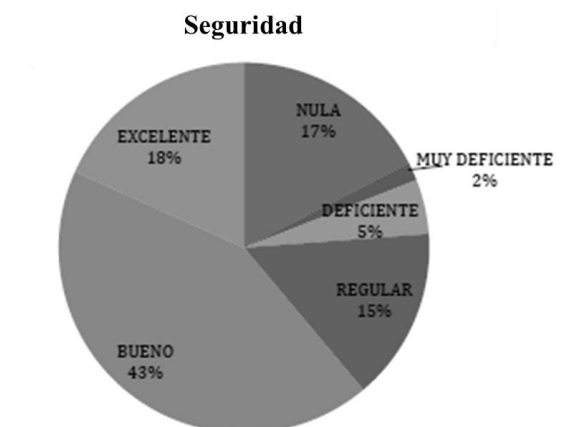
(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

Existe la inseguridad, no podemos tapar el sol con un dedo. Ahorita adolecemos eso en todos lados, pero aquí lo que tratamos de hacer es pues reforzar la seguridad, estar al pendiente y por parte del gobierno del estado hemos contado con el apoyo al agregar más elementos, por ejemplo.

(Alcalde Municipal de San Luis de la Paz, 2017)

En 2013 según la encuesta realizada para el DCyS, el 43% de los encuestados consideraba que la seguridad del pueblo era buena, mientras que solamente el 2% la consideraba pésima.

Gráfico 12. Percepción de seguridad en Mineral de Pozos. Fuente: (SECTUR Guanajuato y UG, 2013)



Desarrollo Económico

Es notable la participación de actores externos al pueblo que fungen como inversionistas y desarrolladores, gracias a los cuales se reconoce han generado nuevos empleos y ha aumentado la competitividad en la economía local (SECTUR Guanajuato y UG, 2013). Se han generado diversos empleos en el sector turístico, como personal de los hoteles o restaurantes, y al mismo tiempo, los entrevistados afirman ha impactado beneficiosamente en la mayoría de personas de la comunidad al ser el turismo una actividad económica transversal.

Debido a que repentinamente la localidad ha estado “en la mira de funcionarios, inversionistas y turistas” (Hiernaux-Nicolas, 2015, pág. 336), se busca crear oportunidades empresariales para los habitantes originarios. Es evidente la deficiente organización del sector turístico y la necesidad de inversión por parte de los habitantes locales, ya que en su mayoría las inversiones se ven realizadas por extranjeros, comenzando “procesos que más que desarrollar turísticamente, lo que están haciendo es especular y mercantilizar el territorio con el pretexto del desarrollo turístico y la declaración de Pueblo Mágico” (Hiernaux-Nicolas, 2015, pág. 333).

Cabe señalar que para 2010, según datos del INEGI, 142 personas se encontraban desocupadas contra 805 con ocupación en la localidad (INEGI, 2010). Y se consideraba que para 2013 la tasa de crecimiento del empleo en el sector turístico era del 15% (SECTUR Guanajuato y UG, 2013).

Planeación urbana

Algunos de los problemas presentados en Mineral de Pozos respecto de su planeación urbana son la invasión de espacios públicos, la falta de regulación de predios, la falta de estacionamientos, la deficiencia en el ordenamiento territorial y la pérdida de monumentos históricos. Aspectos que no ha sido posible atacarles desde un ámbito técnico y especializado el cual pudiera aportar soluciones efectivas.

“... yo siento que ahí nos hace falta un apoyo técnico, un respaldo porque por ganas no queda”

(Alcalde Municipal de San Luis de la Paz, 2017)

“ni siquiera se hace un estudio concienzudo para ver por qué las calles eran empedradas. Tiene mucho que ver, pero se colude el INAH, obras públicas, se coluden todos y dicen échale así y ¿qué viene a pasar? Que son productos de mala calidad que la calle no podía haber sido así”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

Fotografía 18. Jardín central y calle en el centro del pueblo. Fuente: Karla Paulina García Bucio



Servicios básicos e infraestructura

Un problema externado en el pueblo es la creación de nuevos fraccionamientos residenciales de lujo en donde se les pretende brindar todas las facilidades. Cabe señalar que Mineral de Pozos sufre por el abastecimiento de agua. Lo cual genera una gran preocupación en la población pues ¿cómo será posible mantener el abastecimiento de las nuevas grandes zonas residenciales y del común del pueblo?

Otros problemas son la falta de infraestructura y servicios básicos especializados como clínicas de salud ya que según el DCyS no existen hospitales, añadiendo que es deficiente la cobertura de transporte público existiendo una sola línea de camiones y siendo tres los posibles caminos o carreteras para ingresar a la localidad (SECTUR Guanajuato y UG, 2013). Al carecer de servicios la población de Mineral de Pozos se ve obligada a buscarlos en la cabecera municipal o en las ciudades grandes más próximas a la localidad.

“Ahora tenemos ya una clínica de salud un poquito más grande, duramos muchos años con solo un médico. Lo mismo las vacunas, no hay vacunas. Hay dos farmacias, una bien y otra de artículos antiguos... No hay internet. No tenemos pagos de servicios aquí para pagar el agua, la luz”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

Fotografía 19. Conectividad con atractivos turísticos. Fuente: Karla Paulina García Bucio



Limpieza y gestión de los recursos ambientales

Para 2013 según el DCyS se tenía una cobertura del 89.97% en el servicio de agua potable, de 80.27% en alcantarillado y de 97.49 de energía eléctrica. Añadiendo que según este mismo diagnóstico no se contaba un relleno sanitario que cumpliera las normas y no se conocía la eficiencia del sistema de recolección (SECTUR Guanajuato y UG, 2013).

“... otro de los problemas que tenemos, hay muchísimo perro callejero, es un asco caminar por las aceras y es una problemática cuando están en celo, no les importa en medio de quien se pasan, han tirado turistas... Y tenemos otro problema con la salubridad, no hay agua”

(Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral, 2017)

Se ve la necesidad de reforzar los sistemas de limpieza del pueblo, fomentando acciones que impacten en la correcta separación de basura y en una cultura de cuidado de los recursos, principalmente suelo y agua. También se ve la necesidad de crear estrategias para el manejo eficiente de los recursos naturales, sobre todo en cuestión de agua, aspecto por el cual ha sufrido en años recientes la localidad.

Resumen de Mineral de Pozos

En Mineral de Pozos, al igual que en Yuriria y otros Pueblos Mágicos del estado de Guanajuato, puede percibirse un gran interés y disposición por parte del Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Turismo Estatal por impulsar el correcto desempeño como localidad en el PPM.

Es de señalar que la administración municipal de San Luis de la Paz se mostró como una administración muy dispuesta colaborar, reconociendo su apertura y transparencia al momento brindar información para el desarrollo de esta investigación. Sin embargo, puede notarse cierta falta de conocimiento respecto a los aspectos correspondientes al funcionamiento y operación del Programa Pueblos Mágicos. Al mismo tiempo resulta evidente el interés de la administración por potencializar turísticamente otras localidades del municipio tomando como referencia Mineral de Pozos, pero sin centrar sus esfuerzos en ella. No se recibieron comentarios que evidenciaran un ambiente de tensión entre gobierno municipal y comité de Pueblo Mágico, pero sí una falta de colaboración entre ellos por, quizá, desacuerdos en opiniones. Situación que dificulta la ejecución de proyectos relacionados con el PPM debido al trabajo aislado de cada grupo.

A pesar de ello, debe reconocerse el trabajo por parte del Comité de Pueblo Mágico de Mineral de Pozos al ser un comité interesado, activo y participativo. Es un comité que se preocupa por realizar actividades, por presentar propuestas y buscar proyectos que fomenten el desarrollo del pueblo. Es importante señalar que, aunque sea un comité relativamente nuevo y el cual se percibe con cierta incertidumbre éste se ve interesado en recibir información y capacitarse para la correcta realización de sus tareas.

Dejando de lado las dinámicas gubernamentales y el funcionamiento del Comité de Pueblo Mágico, Mineral es un pueblo que ha atraído fuertes desarrolladores, quienes están construyendo grandes

fraccionamientos de casas residenciales para personas con un poder adquisitivo mayor al promedio y que buscan de un lugar peculiar y exclusivo para hacer turismo residencial, es decir, irse a descansar por temporadas o fines de semana. Sin embargo, la construcción de estas nuevas zonas en las periferias del pueblo no ha considerado del todo el impacto sobre el territorio y sobre la gente originaria, pues no solo queda simplemente en el hecho de no querer ser una comunidad completamente prestadora de servicios, sino que ciertas consecuencias ambientales se están agravando al momento de crear nuevos desarrollos, por ejemplo, el problema de abastecimiento de agua.

En Mineral de Pozos se puede notar que las personas que logran conseguir apoyo comienzan a abrir negocios en el ámbito turístico, dejando sus antiguos trabajos enfocados al sector primario. Y las personas que no consiguen este apoyo —si bien no terminan como prestando servicios en hoteles, restaurantes, museos, etc.— se trasladan a otros sitios en donde puedan seguir con su forma tradicional de trabajo. Reafirmando de esta forma que no existe una correlación entre el desarrollo social y el desarrollo turístico pues al impulsarse el turismo no necesariamente se fomenta un beneficio colectivo, evidenciando entonces a “Mineral de Pozos como un caso de pueblo de extrema pobreza y pocas opciones de desarrollo local” (Hiernaux-Nicolas, 2015, pág. 336).

Es evidente que el interés por parte del sector privado y gubernamental ha dejado de lado el interés colectivo. Generando así una lucha de poder que simplemente acrecienta la desigualdad entre los diferentes grupos y sectores del pueblo. Lo cual, evidentemente, no favorece a un desarrollo local sustentable.

Estamos inmersos en un sistema que mercantiliza con los territorios, y comercia con sus habitantes. Se venden las zonas rurales a nuevos residentes en su mayoría provenientes de ciudades más grandes, quienes al estar acostumbrados a otros tipos de servicios buscarán la forma de no perderles, obligando a los habitantes locales a cambiar sus dinámicas y modos de vida para satisfacer la propia. El espacio rural se ve entonces determinado a cambiar rápidamente a merced de unos cuantos.

4.2 Hallazgos aprovechables

Modelo estructural y operación del Programa Pueblos Mágicos

Se puede notar que, a lo largo de estos diecisiete años de aplicación, el Programa Pueblos Mágicos ha generado un **interés** dentro de la sociedad para formar parte de él y por lo cual se le ha llegado a considerar como una marca poderosa (Olivera Rocha, 2017). Diversas son las formas en que una localidad puede inscribirse al programa, siendo la ideal una iniciativa que surja desde el seno de la comunidad y se externe a través de un Comité de Pueblo Mágico. Aunque a través del estudio de diversos casos se ha podido notar que una segunda forma, muy común, es a raíz del **interés de actores externos a la localidad** a nivel Estatal o Federal quienes ayudaran durante el proceso de inscripción y en las diversas etapas y proyectos que vengan con el programa.

Se podría decir que en términos económicos el programa ha sido exitoso (Hernández Mar, 2014), ya que, gracias al distintivo, se ha visto un crecimiento en la inversión de los Pueblos Mágicos, añadiendo que en dieciséis años de implementación se habían invertido aproximadamente cinco mil millones de pesos en el Programa Pueblos Mágicos según el director general de Innovación de Producto Turístico de la Secretaría de Turismo Francisco de la Vega (NITU, 2017). Pero es importante señalar que no existe una regla clara sobre cómo o quién maneja dicho presupuesto. Se entiende que al ser tripartita una parte le corresponde a la federación, otra al estado y otra al municipio. En ocasiones, alguna de estas partes se ve en dificultades de aportar y no ocurre mayor problema, en ciertos casos ponen los tres, en otros dos y en otros solo la federación. También se entiende que el presupuesto de la Federación se transferiría al Estado y éste a su vez lo pasará al Municipio a cambio de proyectos relacionados con el sector turístico y con el desarrollo sustentable del Pueblo Mágico. Claro es que **esta coordinación puede resultar complicada y deficiente** al no corroborar la entrega completa del dinero o al entregarse en forma de obra realizada, dejando así de lado la autoridad y supervisión de la localidad para manejar su propio presupuesto. En este sentido María Luisa Beltrán Reyes, diputada federal, menciona que el Programa Pueblos Mágicos genera una derrama anual de seis mil millones de pesos, pero **los beneficios no son equitativos** (Ortega, 2017), entendiéndose que existe una diferencia entre las personas que llevan la mayoría de negocios en el pueblo y el resto de la comunidad quienes en su mayoría solo cambian el giro de sus actividades económicas pero no por ello se ven igualmente beneficiados.

Se ha podido percatar que el programa opera de diferente manera en cada pueblo, dependiendo en gran medida del funcionamiento de su CPM, del compromiso de su gobierno y de la participación de su ciudadanía. De igual forma, para bien o para mal, varias críticas se han externado sobre su implementación

y lineamientos. Resalta por ejemplo el argumento de que éste programa solo se centra en la mejora de aspectos relacionados directamente al turismo, y por tanto los proyectos que no están **directamente** relacionados con el turismo no tienen cabida en ser apoyados por el PPM (Comité de Pueblo Mágico Sayulita, 2017).

Otro aspecto a resaltar dentro de la implantación son los diversos problemas al entender la normativa, ya que el número de localidades que no cumplen con los lineamientos de incorporación es alto (Chávez Becker & Rosales Reyes, 2015), o no tienen claras las reglas para la **conformación y funcionamiento del Comité de Pueblo Mágico** (Hernández Mar, 2014). También es importante notar que, según los lineamientos y reglamentos a los cuales responden los Pueblos Mágicos, se deben realizar anualmente evaluaciones que garanticen la permanencia de las localidades en el programa, sin embargo, según los diferentes entrevistados, **no hay claridad en la forma en que se realizan estas evaluaciones** pues no cuentan con **parámetros o retroalimentación** posterior que les ayude a mejorar. Y al mismo tiempo, se ha podido identificar que no existen **planes de respaldo** a los lineamientos o planes estratégicos para las localidades inscritas.

Dentro de estos mismos lineamientos para los PM existen reglamentos generales en donde se menciona la forma en que debe estar conformado el CPM y diversos aspectos generales sobre su funcionamiento, sin embargo, a raíz de que Comités estudiados afirman no tener claras las reglas para su operación, se ha puesto en duda la existencia de **reglamentos internos** que complementen los lineamientos generales existentes y ayuden a mejorar el papel de los comités. Es notable que cada comité opera de distinta manera, algunos son más incluyentes, algunos tienen mejores relaciones, algunos se muestran ausentes o algunos son más activos, algunos tienen iniciativa propia otros se muestran desinteresados, algunos presidentes son nombrados presidentes solo de membrete, en fin. Lo anterior permite concluir que hay una **falta de capacitación y de información** que unifique los objetivos generales y funciones básicas en los Comités.

Puede notarse por tanto que los problemas relacionados con la estructura y operación del PPM se relacionan con una debilidad institucional en la normativa existe, un ineficiente diseño organizacional, inequidad de oportunidades, deficiencia de productos y servicios, escaso control en el desarrollo urbano y ambiental, y falta de capacitación a funcionarios y operadores.

Tabla 7. Hallazgos sobre Modelo estructural y operación del PPM. Fuente: Elaboración propia

Tema		Situación problema	Problema crítico
Gestión	Procesos	Deficiente coordinación entre diferentes sectores gubernamentales	Ineficiente diseño organizacional
Recurso Económico	Resultados	Los beneficios no son equitativos	Inequidad de oportunidades
	Inversiones	Solo se centra en la mejora de aspectos relacionados directamente al turismo"	Deficiencia de productos y servicios
Comité de Pueblo Mágico	Operatividad	No quedan claras las reglas para la conformación y operación del CPM	Debilidad normativa
	Desempeño	Falta de capacitación e información	Fallas en el desempeño del programa
Evaluación	Claridad	No hay claridad en la forma en que se realizan las evaluaciones	Debilidad normativa
		No se da retroalimentación posterior	Fallas en el desempeño del programa
Lineamientos	Complemento	No existen planes de respaldo a los lineamientos o planes estratégicos	Escaso control en el desarrollo urbano y ambiental



Competitividad turística

Es de saber que en gran parte de los Pueblos Mágicos existentes en el país y resaltando en tres de los tres casos estudiados para este trabajo, **la población local no está acostumbrada** ni interesada en el turismo. Los residentes de los Pueblos Mágicos tienen otras actividades y rutinas que no forzosamente se ven condicionadas por la llegada de turistas. Pero independientemente de ello, igual terminan transformando sus dinámicas para darle primordial importancia a los aspectos turísticos. Es entonces que se debería tomar en cuenta que “la importancia que tienen la cultura y el turismo debe ser más que **un pretexto para comercializar**” (Vázquez Hernández, 2015, pág. 132), y por tanto “**el turismo debe abordarse desde una visión sustentable referida a la conservación del patrimonio**” (Vázquez Hernández, 2015, pág. 131), de las dinámicas culturales y de las identidades locales.

Se ha podido observar que el tipo de visitantes a los Pueblos Mágicos es variado pues existen lugares enfocados a grupos familiares, a jóvenes, a jubilados, a aventureros, etc. Se estima que para 2014 “cuatro millones de personas viajaban a los Pueblos Mágicos” (Vázquez Hernández, 2015, pág. 131), lo cual apoyó al **desarrollo económico** de las comunidades y a la creación de nuevos y diversos productos turísticos, por ejemplo, el recorrido en moto en uno de los tres pueblos estudiados (Gutiérrez Recio, 2017) o la creación de un centro gastro artesanal en otro. Haciendo así notorio que “todas las localidades presentan oportunidades respecto a la integración del producto turístico” (Shaadi Rodríguez, Pulido Fernández, & Rodríguez Fernández, 2016, pág. 149). El problema se encuentra al momento de desarrollar el proyecto que guiará al producto, es decir, es evidente, en los tres pueblos estudiados, la falta de capacitaciones o ayuda técnica para lograr **productos innovadores de calidad**, no se toma en cuenta en impacto al ámbito ambiental y no se promueven las **relaciones entre prestadores de servicios** para reforzar las redes de comercio y producción locales. Y por otro lado, al momento de presentarse una **sobrecarga de persona en el territorio**, causando diversos problemas ambientales, como, por ejemplo, la generación excesiva de basura (Gutiérrez Recio, 2017) o la sobreexplotación de los recursos ambientales. Además de que el exceso de visitantes hace imposible cubrir las necesidades de todos los visitantes en los pueblos donde no se tiene la infraestructura o servicios necesarios.

Abonando a lo anterior, es clara la **falta de servicios turísticos básicos y complementarios** como son los estacionamientos en Yuriria o los taxis en Cuatro Ciénegas. Es clara la **falta de capacitación a los prestadores de servicios** y guías turísticos, quienes en gran número no están certificados. Y es clara la falta de **ayuda técnica especializada** para la ejecución y desarrollo de estos servicios e infraestructura.

La competitividad turística dentro de los Pueblos Mágicos es un aspecto que busca potencializarse con la obtención de la distinción. Sin embargo, a partir de los casos estudiados se puede decir que hay varias cuestiones que no quedan claras dentro de esta mencionada competitividad, como son las escalas a las que se debería manejar el turismo, la capacitación a la población local —que en su mayoría no está acostumbrada al turismo—, el tipo de productos a desarrollarse, entre otras. Situaciones que pueden catalogarse dentro de problemas debidos a la escasa capacitación, irresponsabilidad en el desarrollo de la actividad productiva, inequidad en oportunidades, escaso control en el desarrollo urbano y ambiental, y deficiencia de productos y servicios principalmente.

Tabla 8. Hallazgos sobre Competitividad Turística. Fuente: Elaboración propia

Tema	Situación problema	Problema crítico
Cultura turística	Ideología	No existe un turismo desde visión sustentable que conserve el patrimonio
	Formación	Irresponsabilidad en el desarrollo de la actividad productiva
La población no está acostumbrada al turismo		Deficiencia de productos y servicios
Productos turísticos	Cantidad y calidad	Falta de capacitación a los prestadores de servicios
		Inequidad en oportunidades
Servicios e infraestructura	Cantidad y calidad	Falta de productos turísticos innovadores y amigables con el medio ambiente.
		Deficiencia de productos y servicios
Demanda turística	Conservación	Los servicios e infraestructura no satisfacen las necesidades de residentes y visitantes
		Deficiencia de productos y servicios
		Sobre carga de personas en el territorio generando problemas ambientales
		Escaso control en el desarrollo urbano y ambiental



Factores del desarrollo local sustentable

Se ha notado que el Programa Pueblos Mágicos crea una **nueva identidad y orgullo local** (Olivera Rocha, 2017) lo que, en varios casos, potencializa y conserva la esencia ya existente en los pueblos. De tal forma, según un dictamen técnico de Evaluación de Indicadores del Programa Pueblos Mágicos Desarrollo Económico expuesto en 2008, “el 77% de las localidades usa la imagen de Pueblos Mágicos como complemento de identidad” (Chávez Becker & Rosales Reyes, 2015, pág. 39). Al mismo tiempo también ha sido notorio el deseo de las comunidades por **mantener su esencia identitaria** a pesar de las **transformaciones urbanas o turísticas** que se deban realizar. Situación que junto con otros factores genera que en gran parte de los casos ciertos sectores de la población se vean poco abiertos a aceptar el programa, a diferencia de los gobiernos estatales o municipales que desde el comienzo muestran un interés por ser parte del programa.

Cabe notar que cada administración, comité y ciudadanía es diferente entre sí, por lo cual es complejo generalizar las dinámicas que se dan entre ellos una vez inscritos al PPM. Lo que en su caso sí puede afirmarse es que en ninguno de los pueblos estudiados se hacen **consultas ciudadanas** referentes al tema de Pueblo Mágico, al tiempo que la población tampoco muestra gran **interés**, lo cual dificulta los **procesos de coordinación** entre diferentes sectores. Y, sobre todo, se puede afirmar que los pueblos que presentan una mejor relación entre sus diferentes niveles de gobierno, comité y ciudadanía presentan mejores resultados en cuanto a la presentación de proyectos y aceptación de la población que aquellos en donde cada actor trabaja como un ente aislado.

Es evidente que las localidades incorporadas al programa son diversas y presentan un grado distinto de desarrollo tanto económico como social o urbano, pero generalizando, se podría decir que en términos económicos el Programa Pueblos Mágicos ha brindado grandes beneficios, ya que según Francisco de la Vega, en dieciséis años, tres millones de mexicanos se han beneficiado directamente, cifra relevante pues en los 111 pueblos hay 500 mil habitantes (Ortega, 2017), además de que el turismo ha terminado convirtiéndose en una de las actividades preponderantes de la localidad generando nuevos empleos en nuevos sectores.

Pero si bien el turismo se presenta en el programa como una herramienta de crecimiento, podría cuestionarse qué tipo de crecimiento impulsa ya que en cuestión económica no cabe duda de que se ha mejorado, sin embargo, sigue existiendo la necesidad de encontrar inversionistas y de hacer un **reparto más equitativo de los beneficios**. Además, para lograr un desarrollo sustentable, aspecto relevante pues recordemos es el principal objetivo del PPM, no basta con un crecimiento económico, es necesario considerar un desarrollo en diversos aspectos como lo social, lo ambiental y lo cultural para que, al mejorarse en conjunto, se logre el verdadero desarrollo sustentable. Y notar que para lograr este desarrollo sustentable no se requiere de sobre-potencializar o llegar al punto máximo de desarrollo en cada ámbito, se requiere de **llegar al punto ideal**, y esto se verá solamente determinado por el contexto de cada localidad, es decir, no todos los pueblos pueden crecer descontroladamente y de la misma manera.

Es por ello que, en cuanto a planeación urbana, es importante primero **definir qué tipo de crecimiento o desarrollo** se desea tener en cada comunidad, pues evidente es que no todas las localidades aspiran a los mismos objetivos ni tienen las mismas capacidades. Para esta investigación y en términos generales del programa no se identificaron estrategias para **controlar el crecimiento desmedido** de las localidades, ni la **regulación de turistas en el territorio**. Añadiendo que tampoco están claros los **instrumentos de**

planeación que complementan la implementación del programa pues “son simplemente niveles de planeación: planes, programas y reglamentos” (López Levi & Valverde Valverde, 2016, pág. 46).

Cierto es que los nombramientos han ayudado a la creación y mejora de servicios e infraestructura en los pueblos estudiados. Pero de igual manera, puede afirmarse que en gran número de los casos los servicios **no satisfacen** ni a los visitantes ni a los pobladores locales, y sin embargo el programa no ha logrado invertir en dichos aspectos, pues afirma, que solo invierte en aspectos turísticos, entonces, ¿Qué pasa con la infraestructura —como las plantas de tratamiento— que directamente no son un atractivo turístico, pero sí un servicio básico necesario? De esta forma son varios los **problemas ambientales** y de servicios en los diferentes Pueblos Mágicos, dentro de lo que resalta la generación excesiva de basura (Gutiérrez Recio, 2017) y falta de recursos ambientales como ya se mencionaba anteriormente.

Pueden entonces agruparse los principales problemas del desarrollo local en temas de una pérdida de cultura local, escaso control en el desarrollo urbano y ambiental, inequidad en oportunidades, deficiencia de productos y servicios, ineficiente diseño organizacional y fallas en el desempeño del programa.

Tabla 9. Hallazgos sobre Factores del desarrollo local sustentable. Fuente: Elaboración propia

Tema	Situación problema	Problema crítico	
Identidad cultural	Conservación	Existe una lucha por conservar la esencia identitaria del pueblo	Perdida de cultura local
Planeación urbana	Desarrollo	Crecimiento desmedido del pueblo (transformaciones urbanas)	Escaso control en el desarrollo urbano y ambiental
Limpieza y gestión de recursos ambientales	Conservación ambiental	Problemas ambientales (falta de conciencia sobre limpieza y cuidado de los recursos naturales)	Escaso control en el desarrollo urbano y ambiental
Dinámicas gubernamentales y sociales	Participación ciudadana	No se realizan consultas ciudadanas	Inequidad en oportunidades
		Poco interés de los residentes	Fallas en el desempeño del programa
	Procesos	Deficientes procesos de coordinación entre administraciones y población	Ineficiente diseño organizacional
Equidad social	Desigualdad	No existe un reparto equitativo de los beneficios	Fallas en el desempeño del programa
Servicios básicos e infraestructura	Cantidad y calidad	Los servicios e infraestructura no satisfacen las necesidades de residentes y visitantes	Deficiencia de productos y servicios
Desarrollo Económico	Inversiones	Solo se invierte en aspectos relacionados directamente con el turismo	Deficiencia de productos y servicios



Observaciones generales

Existen diversas poblaciones a lo largo del país que buscan un desarrollo, económico principalmente, a través del turismo. Poblaciones que pretenden ser posicionadas en el mapa gracias a sus atractivos, generando interés en los turistas de visitarles y pasar tiempo de calidad en sus espacios. Sin embargo, lograr esto implica un gran esfuerzo por parte de la comunidad receptora pues supone un cambio en las principales dinámicas y actividades del pueblo. La llegada de turistas equivale a una demanda en servicios de distintas índoles, además de que exige la existencia de productos de calidad. Es por tanto que el desarrollo turístico de un pueblo debe ir acompañado de un verdadero interés por parte de la comunidad

y capacitaciones que doten de herramientas a la misma para el correcto aprovechamiento de la actividad turística.

Cabe señalar que en términos generales sería ideal evitar un turismo basado en la mercantilización pues ello no favorecería al desarrollo sustentable de las comunidades buscando un equilibrio entre el desarrollo social, el desarrollo económico y la conservación de recursos de distinta índole⁷. Sin embargo, es un debate complicado al igual que interesante, pues el PPM ha sido considerado un “marca poderosa” (Olivera Rocha, 2017) la cual ha tomado al turismo como la principal herramienta para lograr un desarrollo sustentable.

Aclarando que **el PPM no ha dado su definición** para este concepto usado en su objetivo. Y considerando lo ya dicho en este TOG: el desarrollo sustentable se entiende como aquel que busca satisfacer las necesidades dentro de los tres grandes ámbitos de la sustentabilidad. Es decir, en lo económico busca un crecimiento económico y un equilibrio entre el estado, mercado y ciudadano. En lo social busca justicia y equidad, atacando problemas como la pobreza, la marginación y la desigualdad. Y en lo ambiental claramente considera la importancia del manejo y protección de los recursos naturales. Nos podemos preguntar ¿qué tanto el turismo puede ser una herramienta para alcanzar estos aspectos planteados por el desarrollo sustentable?

Se sabe que en cuestiones generales la llegada de turistas apoya al desarrollo económico de la localidad. Pero hay que entender que esa es solo una de las metas que pretende alcanzar el desarrollo sustentable, por que ¿qué tanto se podría garantizar una equidad entre el estado, el mercado y el ciudadano en el contexto actual? ¿realmente se ha busca una justicia social? ¿las acciones emprendidas están encaminadas a atacar la pobreza? o ¿se está protegiendo completamente al medio ambiente?

Evidente es que simplemente con un programa turístico no se podrán lograr cambios por completo en estos tres ámbitos de la sustentabilidad. El Programa Pueblos Mágicos es una herramienta que a primera vista cuenta con buenas intenciones las cuales todavía no han sido trabajadas a fondo y a las que les falta desarrollarles para que realmente funcionen como un impulso que **junto con otros programas o acciones** fomenten dicho desarrollo sustentable en las localidades.

En los casos estudiados puede notarse que el desarrollo económico se ha dado de una forma progresiva, a diferencia del desarrollo social o ambiental que requiere de más atención. Se han visto esfuerzos y

⁷ Es importante recordar que se ha hablado sobre la importancia de la conservación ambiental y al mismo tiempo la conservación cultural o histórica de las comunidades. Aspectos indispensables para conservar la esencia de un lugar.

trabajos por parte de diferentes miembros de la comunidad, Comité de Pueblo Mágico, sector privado y gobierno, cada uno por su parte ayudando al desarrollo del pueblo. Pero es importante tener **cuidado con la promoción e intereses de dichos esfuerzos** pues en cuestión económica y como Vargas afirma, basado en un estudio comparativo del turismo en otros pueblos de México, la promoción no ha implicado una **equidad económica**, en cambio, ha significado un aumento en la pobreza, imposibilitando a una gran mayoría a acceder a los programas de bienestar (Vargas Del Rio, 2010). Y además, aunque parezca evidente que los objetivos específicos del programa se han ido logrado en cierta medida, podemos decir que el que las metas estipuladas por los lineamientos del programa se estén alcanzando no quiere decir que sea exclusivamente gracias al programa o que ello esté apoyando a solucionar los problemas más graves de la comunidad.

Logro de los objetivos particulares del Programa Pueblos Mágicos

Se ha discutido a lo largo del presente TOG que el cumplimiento del objetivo principal del PPM puede cuestionarse debido a la falta de claridad en términos conceptuales y a los resultados observado en las diferentes comunidades. Sin embargo, poco se ha mencionado sobre los objetivos particulares. Por tanto, a continuación, se presenta una breve reflexión de la forma en cómo se han logrado o trabajado los objetivos específicos del PPM (SECTUR, 2017) en los Pueblos Mágicos existentes hasta 2017 y sobre todo en los tres casos estudiados.

1. Estructurar una oferta turística complementaria y diversificada

Entendiendo la oferta turística diversificada, para el caso del PPM, como la variedad de PM que se pueden visitar y resaltando que para abril del 2018 existían 111 Pueblos Mágicos, efectivamente puede afirmarse que el programa ha logrado estructurar un amplio catálogo de opciones. Añadiendo que el Secretario de Turismo a nivel nacional, Enrique de la Madrid, comentó que para finales del sexenio en curso México podría contar con 120 Pueblos Mágicos (Puga, 2017) por lo que no cabe duda, en el sentido simple de la palabra, que el PPM ha ayudado a aumentar la oferta turística de México, brindando productos diversos ya que cada Pueblo Mágico existente presenta características únicas y diversas, haciendo complicada su clasificación en una sola subcategoría.

2. Generar e innovar en los productos turísticos para diversos segmentos

Si bien la oferta turística se muestra como un objetivo logrado, la generación e innovación de productos podría considerarse en proceso pues a pesar de que los pueblos han entendido claramente la necesidad

de diversificar sus productos considerando los distintos perfiles de turista posibles, éstos no han logrado desarrollarse completamente. Sin embargo, tomando de referencia los casos estudiados, se vislumbra un buen panorama en donde los Pueblos Mágicos próximamente lograrán consolidar una amplia gama de productos turísticos.

3. Provocar un mayor gasto en beneficio de la comunidad receptora

El desarrollo económico se ha presentado como uno de los mayores beneficios al convertirse en Pueblo Mágico, mismo que no puede negarse. Pero es importante señalar que, en gran parte de los casos, este desarrollo se da de manera inequitativa, resultando ser cierto sector el mayormente beneficiado. Por tanto, resulta indispensable que se establezcan mecanismos que reduzcan la brecha en desigualdad económica y prioricen las oportunidades para la comunidad receptora.

4. Alcanzar la excelencia de los servicios turísticos de las localidades

Considerando servicio turístico como toda aquella prestación de un bien que busca cubrir las necesidades de los turistas y en donde se engloban el transporte, alojamiento, establecimientos de alimentos, guías turísticos, entre otros, podría decirse que en el promedio de los Pueblos Mágicos no se cuenta con una excelencia en cuanto a calidad y cantidad del común de sus servicios como igual sucede con los productos turísticos. No se niega que es posible encontrar gran variedad de servicios, por ejemplo, hay hoteles chicos, grandes, cinco estrellas, hostales o casas en renta pensando de esta forma en diferentes mercados. Se puede encontrar una gran cantidad de tipos de negocios en las localidades, sin embargo, por lo general y sobre todo en los tres pueblos estudiados, éstos no satisfacen las necesidades de los visitantes ya sea por la cantidad o por la calidad en general del servicio o por la limitada capacitación con la que cuentan los prestadores de servicios.

5. Profesionalizar el factor humano de las localidades

Un Pueblo Mágico, por lo general, es una comunidad en donde su principal actividad económica no se enfocaba antes al sector turístico. Es entonces que el quinto objetivo cobra gran relevancia pues resulta indispensable educar y capacitar a las poblaciones para que éstas logren aprovechar el nombramiento incursionando al sector.

Se ha podido notar que en los pueblos estudiados se brindan capacitaciones en forma de talleres, cursos o reuniones informativas. Sin embargo, no en todos los casos se muestra un interés o una participación ciudadana activa, complicando el logro de este objetivo. Pero es importante que la SECTUR no limite esfuerzos pues la formación y profesionalización del factor humano debe ser entendida como un proceso continuo y a largo plazo.

6. Fomentar la inversión de los tres niveles de gobierno y del sector privado

Sin duda fomentar la inversión de los tres niveles de gobierno y del sector privado es un escenario ideal al cual se busca llegar. Pero, como ya se mencionó, cada pueblo opera de manera diferente, y por tanto las dinámicas gubernamentales y privadas son distintas. A nivel de diagnóstico, tomando como base los pueblos estudiados en este TOG y la información presentada en el Convenio de Coordinación para el Otorgamiento de un Subsidio en Materia de Desarrollo Turístico a Pueblos Mágicos y Destinos Prioritarios, se puede decir que el sexto objetivo específico no logra alcanzarse satisfactoriamente en todos los pueblos, sin embargo se reconoce que los trabajos encaminados a fomentar la inversión comienzan a generar interés en los sectores gubernamentales y privados, considerando que este objetivo próximamente se logre alcanzar en todas las comunidades inscritas al PPM.

7. Fortalecer la oferta turística de México

A nivel nacional ha sido muy escuchado que el sector turístico se ha visto fortalecido en los últimos años. La oferta turística ha crecido y asimismo la cantidad de Pueblos Mágicos. En este sentido, el objetivo de fortalecer la oferta turística conserva gran sentido al entender que la cantidad no garantiza calidad.

Se ha podido notar que en los tres pueblos estudiados evidentemente se está trabajando por fortalecer sus servicios y productos turísticos para elevar la calidad de los mismos. Diversos Pueblos Mágicos están cada vez más preocupados por satisfacer las expectativas de los turistas. Por tanto, puede afirmarse que el programa continúa trabajando y obteniendo resultados satisfactorios en su séptimo objetivo.

8. Impulsar la consolidación de destinos en crecimiento

A pesar de que los residentes de los tres pueblos estudiados presentan hasta cierto punto una falta de interés en el sector turístico, no cabe duda de que, sí se ha dado un crecimiento en el turismo, impulsando la creación de negocios y la mejora en infraestructura. Los pueblos están creciendo, algunos en un sentido planeado y otros no, pero en cualquiera de los casos el PPM ha sido un aspecto detonante para que esto se dé y sobre todo que ha ayudado a posicionarles en el mapa turístico de México. Evidentemente se sigue trabajando en la consolidación turística de las localidades pues los servicios y productos existentes no cubren completamente las necesidades de turistas y residentes, pero se considera sería prudente no descuidar otras actividades o aspectos ambientales, culturales o territoriales por el afán de satisfacer al sector turístico.

9. Apoyar la reconversión de las localidades maduras

Las comunidades se encuentran en constante transformación, diversos factores van determinando los distintos rumbos que seguirán y por tanto considerar una reconversión de los pueblos podría presentarse

como parte de un proceso destinado a suceder. Pero es necesario señalar el tipo de reconversión que pretende el PPM, y sobre todo considerar que en toda reconversión deben guardarse ciertos valores que garanticen la conservación de la identidad local.

Cabe notar que en dos de los tres pueblos estudiados la reconversión se ha dado como un proceso pausado pues se podría considerar que antes de obtener el nombramiento las localidades no estaban preparadas para adoptar en gran medida la actividad turística y ahora se han visto detenidos en modificar y adoptar nuevas dinámicas. En este sentido, es indispensable para el logro del noveno objetivo que las nuevas comunidades incorporadas cuenten con cierto grado de desarrollo que dé pie a la reconversión en el sentido turístico, es decir, el pueblo debería estar preparado.

10. Construir al turismo como una herramienta de desarrollo sustentable de las localidades incorporadas al programa

El décimo objetivo puede interpretarse claramente como la delimitación del medio principal mediante el cual se pretende alcanzar el objetivo general del programa, enunciado como “Fomentar el desarrollo sustentable de las localidades” (SECTUR, 2014). Sin embargo, como se ha señalado anteriormente en este documento, existe poca claridad en la definición del concepto de desarrollo sustentable para los Pueblos Mágicos. En ese sentido, para determinar el nivel de satisfacción en el logro de este objetivo, hace falta precisión por parte del diseño del programa. Pero con base en los términos estudiados en el presente TOG, se puede afirmar que el turismo, si no viene acompañado de mecanismos que garanticen la conservación ambiental y protección de la cultura identitaria, no es una herramienta que fomenta el desarrollo sustentable de las localidades.

5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y VALIDACIÓN

5. Desarrollo de la propuesta y validación

El capítulo cinco comprende el desarrollo de una serie de recomendaciones a manera de estrategias con líneas de acción, proyectos, acciones e indicadores de seguimiento dirigidas a funcionarios de los tres niveles de gobierno, miembros de los Comités de Pueblos Mágicos, prestadores de servicios y ciudadanía en general. Y además presenta un apartado describiendo la validación *a posteriori* que se le ha dado a la propuesta aplicativa de este Trabajo de Obtención de Grado.

5.1 Diseño aplicativo de la solución

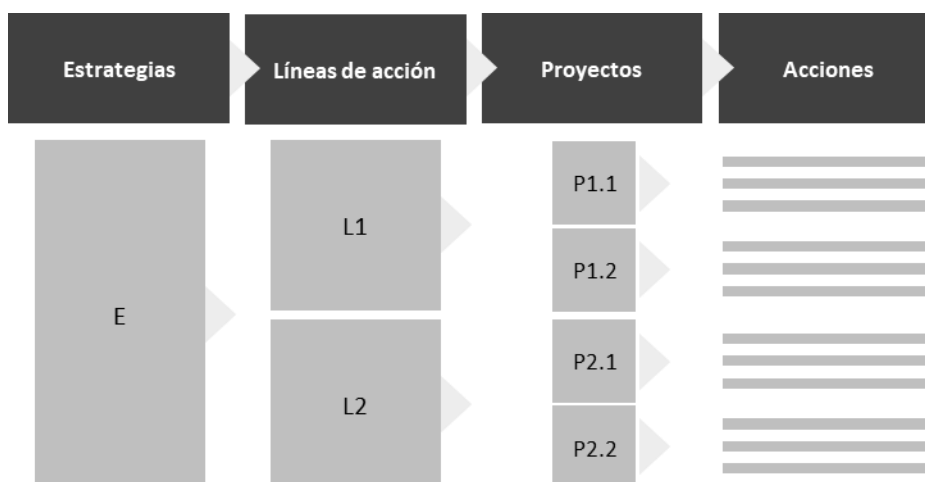
Partiendo de las distintas situaciones problema encontradas en la operación del programa, en la competitividad turística y en el desarrollo sustentable de las comunidades, se pudo notar que éstas se agrupaban en ocho grandes categorías llamadas problemas críticos, correspondiendo a: ineficiencia en el diseño organizacional, debilidad normativa, fallas en el desempeño del programa, inequidad de oportunidades, irresponsabilidad en el desarrollo de las actividades productivas, deficiencia en productos y servicios, escaso control del desarrollo urbano y ambiental y pérdida de cultura local. Mismos problemas críticos que se tomaron como base para la formulación de líneas de acción que a su vez conformarían estrategias integrales, abarcando tres campos: E1. Fortalecimiento institucional, E2. Consolidación económica- productiva y E3. Desarrollo socio-territorial.

Tabla 10. Estrategias a partir de problemas críticos. Fuente: Elaboración propia

Problema crítico	Línea de acción	Estrategia de solución	
Ineficiente diseño organizacional	Optimización del diseño organizacional municipal	Fortalecimiento institucional	E1
Debilidad normativa	Actualización de reglamentos y disposiciones oficiales	Fortalecimiento institucional	E1
Fallas en el desempeño del programa	Monitoreo y evaluación del desempeño	Fortalecimiento institucional	E1
Inequidad de oportunidades	Apertura de negocios de base local	Consolidación económica-productiva	E2
Irresponsabilidad en desarrollo de la actividad productiva	Cumplimiento de estándares en la actividad productiva	Consolidación económica-productiva	E2
Deficiencia de productos y servicios	Fortalecimiento de productos y servicios existentes	Consolidación económica-productiva	E2
Escaso control del desarrollo urbano y ambiental	Equilibrio entre la dinámica del núcleo urbano y el entorno natural	Desarrollo socio-territorial	E3
Perdida de cultura local	Promoción y refuerzo de la cultura local	Desarrollo socio-territorial	E3

Las tres estrategias (E1, E2 y E3) se formulan como ejes paralelos y específicos para ciertos temas de interés. Éstas están conformadas a su vez por líneas de acción, proyectos y acciones específicas.

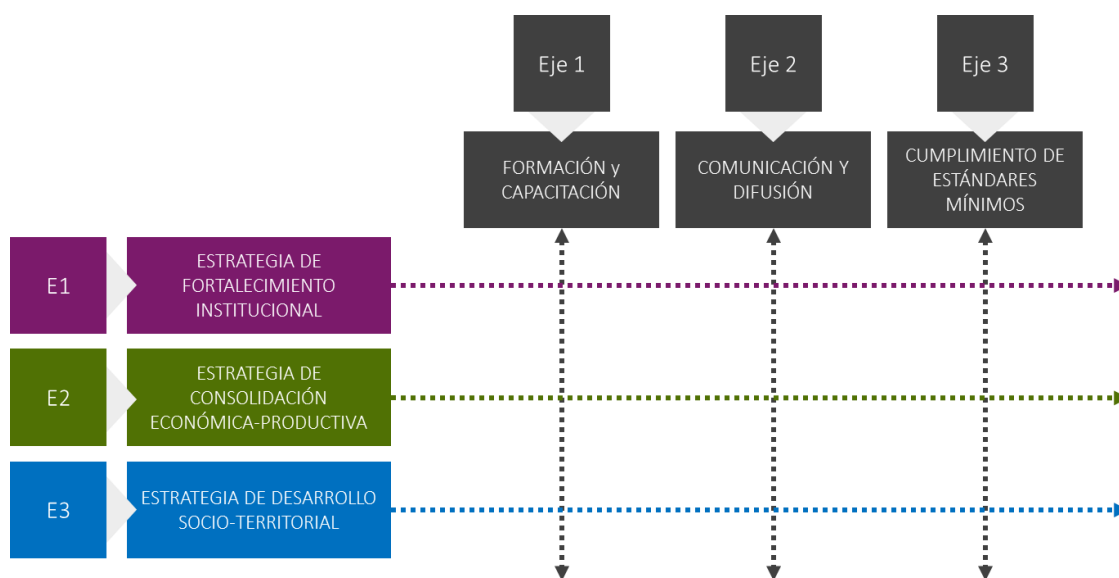
Diagrama 5. Estructura general de las estrategias. Fuente: Elaboración propia



Y se complementa cada estrategia con tres ejes transversales, mismos que deberán realizarse al tiempo que las estrategias E1, E2 y E3; siendo éstas acciones o aclaraciones complementarias que se han desarrollado con la finalidad de enriquecer la adopción y aprovechamiento de las propuestas para el programa. Los ejes transversales corresponden a la formalización y capacitación, a la comunicación y difusión y el cumplimiento de estándares.

- Formación y capacitación se refiere a la educación y preparación de los diferentes actores (funcionarios, prestadores de servicios y ciudadanía en general) en el sentido técnico, cultural, intelectual y laboral. Supone un desarrollo de habilidades mediante las cuales los individuos podrán realizar de forma eficiente las tareas que requiere el programa.
- Comunicación se refiere al proceso de transmitir información entre los distintos actores del Programa a través de diversos mecanismos; puede entenderse como un proceso bilateral ya que supone una coordinación o un entendimiento entre ambas partes. Y difusión es la extensión, propagación o promoción de información de un actor operativo del programa hacia la sociedad o a cierto sector; la difusión es unilateral puesto que solo va en sentido del operador (el emisor) hacia la sociedad (el receptor).
- El cumplimiento de estándares mínimos busca asegurar la calidad y el sentido de la acción a realizar. Se refieren a ciertas actividades básicas o documentos esenciales a cubrir.

Diagrama 6. Cruce de estrategias. Fuente: Elaboración propia



Cabe precisar que para la evaluación del desempeño de las acciones propuestas se han establecido plazos y actores responsables, además de una serie de indicadores de seguimiento en donde se evalúa con base al avance logrado.

Las estrategias presentadas a continuación fueron sometidas a validación mediante una encuesta electrónica enviada a diversos operadores del PPM y discutidas con expertos en temas de políticas públicas, desarrollo turístico y planeación territorial. Se resalta que las estrategias se plantean de manera general, por lo que podrán complementarse con otra serie de estrategias o limitarse la ejecución de algunas de ellas y evidentemente, su implementación deberá adaptarse al contexto de cada Pueblo Mágico. En este sentido, será necesario estudiar el caso particular de cada localidad para seleccionar los proyectos y acciones que deberán desarrollarse en cada localidad.

Estrategia 1. Fortalecimiento institucional




Justificación de la estrategia: Al igual que otros programas de gobierno, el Programa Pueblos Mágicos trabaja bajo reglamentos, lineamientos y cierto esquema organizacional que pretenden guiar la implementación del mismo en las comunidades. Sin embargo, resulta evidente la necesidad de reforzar y aclarar diversos aspectos de dicha normativa para delimitar las tareas de cada funcionario y mejorar el desempeño de los operadores.

En ese sentido, se presentan tres líneas de acción referentes a la optimización del diseño organizacional municipal, la actualización de reglamentos o disposiciones oficiales y la monitorización y evaluaciones de desempeño. A continuación, se desarrollan y presentan las fichas correspondientes a las acciones de la Estrategia 1.

Tabla 11. Estrategia E1. Fuente: Elaboración propia

E1	ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
E1-L1	Optimización del diseño organizacional municipal
P1.1	Estructura organizacional funcional
P1.2	Definición de atribuciones normativas
E1-L2	Actualización de reglamentos y disposiciones oficiales
P2.1	Definición de criterios de elegibilidad de proyectos e inversión
P2.2	Especificación de reglas para el Comité de Pueblo Mágico
E1-L3	Monitoreo y evaluación del desempeño
P3.1	Diseño de indicadores de seguimiento y evaluación
P3.2	Transparencia de los resultados

Tabla 12. Acción 1. Fuente: Elaboración propia

E1. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		
E1-L1 Optimización del diseño organizacional municipal		
E1-P1.1 Estructura organizacional funcional		
Responsable: Gobierno Municipal		
Plazo: 2 años		
Acción: <u>Creación en los Ayuntamientos de una dependencia municipal específica para gestionar el Programa de Pueblos Mágicos.</u> Esta instancia será responsable de dar seguimiento administrativo a los proyectos del Programa Pueblo Mágico en conjunto con el Comité de Pueblo Mágico. Su adscripción municipal puede ubicarse dentro de la Dirección Municipal de Turismo pero su tarea única es gestionar el Programa Pueblo Mágico desde el Ayuntamiento.		
Ejes transversales:		
Formación y capacitación	Los funcionarios del Gobierno Municipal deben acreditar cursos periódicos de actualización de reglamentos y de capacitación sobre sus funciones brindados por la SECTUR Estatal y Federal. Los funcionarios del departamento en el ayuntamiento deben contar y comprobar un nivel mínimo de licenciatura y preferentemente con diplomado, curso o especialización en gestión gubernamental.	
Comunicación y difusión	Establecer mecanismos que favorezcan la buena relación entre directivos de distintos niveles y operadores.	
Cumplimiento de estándares mínimos	Organigramas claramente establecidos. Definición de actividades a desempeñar. Evaluación de la eficiencia de la dependencia. Establecer relaciones de colaboración entre los funcionarios de la dependencia y de estos con los funcionarios de otras dependencias.	
Indicadores de seguimiento:		
 Buen cumplimiento	 Avance parcial	 Nulo progreso
En el Ayuntamiento se encuentra operando una dependencia encargada exclusivamente del seguimiento administrativo del Programa Pueblo Mágico.	La dependencia prevista para dar seguimiento administrativo del Programa Pueblo Mágico está aprobada en proyecto pero todavía no opera en la práctica.	En el Ayuntamiento no ha considerado crear una dependencia exclusiva para dar seguimiento administrativo al Programa Pueblo Mágico.

Acción 1

Tabla 13. Acción 2. Fuente: Elaboración propia

E1. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		
E1-L1 Optimización del diseño organizacional municipal		
E1-P1.1 Estructura organizacional funcional		
Acción 2	Responsable: SECTUR Federal	
	Plazo: 1 año	
	Acción: <u>Propuesta de nuevas subcategorías de Pueblos Mágicos.</u> Creación de nuevas subcategorías de Pueblos Mágicos que correspondan mejor con el carácter identitario del destino turístico, por ejemplo, pueblos coloniales, pueblos indígenas, pueblos místicos, pueblos de aventura, entre otros. Esta clasificación más detallada ayudaría a proyectar una mejor imagen de sus atractivos a los visitantes potenciales y funcionaría como base para elaborar evaluaciones distintas según el tipo de pueblo.	
	Ejes transversales:	
	Comunicación y difusión	Dar a conocer las nuevas subcategorías a los operadores y turistas haciendo uso de las TIC y gacetas oficiales.
Cumplimiento de estándares mínimos	Definición y justificación de cada subcategoría. Agrupación de los pueblos mágicos en las nuevas subcategorías.	
Indicadores de seguimiento:		
■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso
Las subcategorías turísticas para los Pueblos Mágicos ya se han difundido nacionalmente y los actuales Pueblos Mágicos han asumido su nueva clasificación.	Las dependencias del sector turístico están analizando la viabilidad de una nueva clasificación de los Pueblos Mágicos por subcategorías temáticas.	Ninguna dependencia turística ha contemplado proponer una nueva clasificación temática de los Pueblos Mágicos.

Tabla 14. Acción 3. Fuente: Elaboración propia

E1. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
E1-L1 Optimización del diseño organizacional municipal	
E1-P1.2 Definición de atribuciones normativas	
<p>Responsable: Comité de Pueblo Mágico y SECTUR Federal</p> <p>Plazo: 1 año</p> <p>Acción: Formalizar la integración del Comité de Pueblo Mágico. Realizar un acto institucional de toma de protesta a los integrantes del Comité de Pueblo Mágico. Como parte de esta actividad se entregará una constancia municipal que avale el nombramiento de cada miembro, así como la documentación institucional de referencia del Programa de Pueblos Mágicos.</p> <p>Ejes transversales:</p>	
Formación y capacitación	Profesionalización de los Comités mediante un curso de inducción impartido por una consultoría externa en colaboración con SECTUR Federal el cual se brindará solamente al inicio de la aplicación del programa en el Pueblo Mágico en donde se tocarán temas de gestión de programas gubernamentales, manejo de presupuesto, desarrollo de proyectos y reglamentos.
Comunicación y difusión	Mandar, desde la administración federal, los reglamentos y actualizaciones a los principales operadores del Programa Pueblos Mágicos a nivel estatal y municipal dentro del ayuntamiento y comités.
Cumplimiento de estándares mínimos	Entrega de constancia que avale al Comité. Capacitación periódica en temas de funcionamiento como grupo.
<p>Indicadores de seguimiento:</p>	
<p>Buen cumplimiento</p> <p>Todos los integrantes del Comité de Pueblos Mágicos cuentan con constancia municipal de su nombramiento y tienen acceso a la documentación institucional de referencia del Programa de Pueblos Mágicos.</p>	<p>Avance parcial</p> <p>Durante la integración del Comité de Pueblos Mágicos no se entregaron constancias municipales de su nombramiento a los miembros pero sí tienen acceso a la documentación institucional de referencia del Programa de Pueblos Mágicos; o sí recibieron constancias municipales de su nombramiento pero no tienen acceso a la documentación institucional de referencia del Programa de Pueblos Mágicos.</p>
	<p>Nulo progreso</p> <p>El Comité de Pueblos Mágicos opera sin una constancia municipal que avale su integración formal y no tiene acceso a documentación institucional de referencia del Programa de Pueblos Mágicos.</p>

Acción 3

Tabla 15. Acción 4. Fuente: Elaboración propia

E1. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							
E1-L1 Optimización del diseño organizacional municipal							
E1-P1.2 Definición de atribuciones normativas							
<p>Responsable: SECTUR Federal, Gobierno Municipal y Comité de Pueblo Mágico Plazo: 2 años Acción: <u>Dotar de solvencia económica al Comité de Pueblo Mágico.</u> Se recomienda proporcionar al Comité una partida presupuestal municipal destinada a cubrir las necesidades operativas básicas de los integrantes (como viáticos, alimentos o gastos de gestión).</p>							
<p>Ejes transversales:</p> <p>Formación y capacitación → La SECTUR Federal debe brindar un curso de administración y contabilidad a mínimo dos miembros del Comité de Pueblo Mágico quienes fungirán como tesoreros y responsables de la aplicación de su presupuesto</p> <p>Comunicación y difusión → Rendición de cuentas por parte del Comité para con las administraciones y ciudadanía.</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Documentación de presupuestos definidos de aplicación del recurso.</p>							
<p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">■ Buen cumplimiento</td> <td style="text-align: center;">■ Avance parcial</td> <td style="text-align: center;">■ Nulo progreso</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">El Comité de Pueblo Mágico cuenta con una partida presupuestal municipal para solventar sus gastos operativos.</td> <td style="text-align: center;">El Comité de Pueblo Mágico cuenta con una partida presupuestal municipal para solventar sus gastos operativos.</td> <td style="text-align: center;">El municipio no rembolsa ni cubre los gastos operativos del Comité de Pueblo Mágico.</td> </tr> </table>		■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso	El Comité de Pueblo Mágico cuenta con una partida presupuestal municipal para solventar sus gastos operativos.	El Comité de Pueblo Mágico cuenta con una partida presupuestal municipal para solventar sus gastos operativos.	El municipio no rembolsa ni cubre los gastos operativos del Comité de Pueblo Mágico.
■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso					
El Comité de Pueblo Mágico cuenta con una partida presupuestal municipal para solventar sus gastos operativos.	El Comité de Pueblo Mágico cuenta con una partida presupuestal municipal para solventar sus gastos operativos.	El municipio no rembolsa ni cubre los gastos operativos del Comité de Pueblo Mágico.					




Acción 4

Tabla 16. Acción 5. Fuente: Elaboración propia

E1. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							
E1-L2 Actualización de reglamentos y disposiciones oficiales							
E1-P2.1 Definición de criterios de elegibilidad de proyectos e inversión							
<p>Responsable: SECTUR Federal Plazo: 1 año Acción: <u>Establecer parámetros para seleccionar proyectos prioritarios.</u> Definir con claridad los parámetros con los cuales se deberá fundamentar la selección de proyectos prioritarios que obtendrán apoyo económico municipal. Se recomienda dar prioridad a los proyectos que tengan un menor impacto ambiental y un mayor alcance de beneficios para distintos sectores de la población. De igual forma se recomienda invertir no solo en aspectos relacionados directamente con el turismo (ejemplo es el cuidado ambiental de zonas naturales protegidas o infraestructura de gran tamaño como plantas de tratamiento).</p>							
<p>Ejes transversales:</p> <p>Comunicación y difusión → Abrir un portal para recibir propuestas de la ciudadanía sobre proyectos a realizar.</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Los parámetros deben considerar y priorizar el aspecto costo e impacto ambiental y social de todos los proyectos a realizar.</p>							
<p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">■ Buen cumplimiento</td> <td style="text-align: center;">■ Avance parcial</td> <td style="text-align: center;">■ Nulo progreso</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">La Secretaría de Turismo cuenta y comparte los criterios de elegibilidad de proyectos prioritarios con los que fundamenta qué acciones municipales apoyará económica y técnicamente.</td> <td style="text-align: center;">La Secretaría de Turismo no cuenta con criterios de elegibilidad de proyectos prioritarios pero fundamenta qué acciones municipales deben emprenderse.</td> <td style="text-align: center;">La Secretaría de Turismo elige proyectos y acciones municipales sin una fundamentación revisable.</td> </tr> </table>		■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso	La Secretaría de Turismo cuenta y comparte los criterios de elegibilidad de proyectos prioritarios con los que fundamenta qué acciones municipales apoyará económica y técnicamente.	La Secretaría de Turismo no cuenta con criterios de elegibilidad de proyectos prioritarios pero fundamenta qué acciones municipales deben emprenderse.	La Secretaría de Turismo elige proyectos y acciones municipales sin una fundamentación revisable.
■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso					
La Secretaría de Turismo cuenta y comparte los criterios de elegibilidad de proyectos prioritarios con los que fundamenta qué acciones municipales apoyará económica y técnicamente.	La Secretaría de Turismo no cuenta con criterios de elegibilidad de proyectos prioritarios pero fundamenta qué acciones municipales deben emprenderse.	La Secretaría de Turismo elige proyectos y acciones municipales sin una fundamentación revisable.					

Acción 5

Tabla 17. Acción 6. Fuente: Elaboración propia

E1. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
E1-L2 Actualización de reglamentos y disposiciones oficiales	
E1-P2.1 Definición de criterios de elegibilidad de proyectos e inversión	
<p>Responsable: Gobierno Municipal Plazo: 2 años Acción: Realizar y tener estudios de impacto. Realizar un estudio sobre el impacto de cada intervención propuesta a realizar en el Pueblo Mágico para con ello seleccionar los proyectos que tengan un mayor impacto y beneficio basándose en las necesidades de la comunidad. Ejes transversales:</p>	
<p>Formación y capacitación</p>	<p>El Gobierno Municipal será responsable y cubrirá los gastos de los estudios de impacto que deben ser realizados por un equipo integral (externo a la SECTUR y al Gobierno Municipal) de expertos en planeación urbana, cuidado ambiental, protección del patrimonio y desarrollo local. Dicho equipo debe tener un nivel mínimo comprobable de maestría en el tema y estar formalmente constituido.</p>
<p>Cumplimiento de estándares mínimos</p>	<p>Los estudios de impacto deben resaltar el valor social y ambiental de las intervenciones.</p>
<p>Indicadores de seguimiento:</p>	
<p> Buen cumplimiento</p>	<p> Avance parcial</p>
<p> Nulo progreso</p>	
<p>El gobierno municipal ha realizado y publicado los estudios de impacto de todas las intervenciones propuestas.</p>	<p>El gobierno municipal esta en proceso de elaboración de los estudios de impacto; o ya se realizaron los estudios de impacto pero no han sido publicados para libre consulta.</p>
	<p>El gobierno municipal no ha contemplado la realización de estudios de impacto sobre sus intervenciones.</p>




Acción 6

Tabla 18. Acción 7. Fuente: Elaboración propia

E1. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							
E1-L2 Actualización de reglamentos y disposiciones oficiales							
E1-P2.2 Especificación de reglas para el Comité de Pueblo Mágico							
<p>Responsable: SECTUR Federal</p> <p>Plazo: 1 año</p> <p>Acción: <u>Creación de un estatuto orgánico para el Comité de Pueblo Mágico.</u> Elaborar un Manual de Organización y Operación para los Comités de Pueblos Mágicos en donde se defina, sus funciones, atribuciones y responsabilidades.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Comunicación y difusión → Creación de un estatuto orgánico para el Comité de Pueblo Mágico. Elaborar un Manual de Organización y Operación para los Comités de Pueblos Mágicos en donde se defina, sus funciones, atribuciones y responsabilidades.</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Establecer cómo se eligen los comités. Definir el tiempo que dura cada miembro, se recomienda una duración aproximada de tres años. La forma en que se da continuidad a los proyectos, por ejemplo, no todos los miembros inician y terminan su turno en los mismos tiempos, lo cual asegura que ciertos actores transmitan la información. Obligatoriedad de realizar publicaciones de informes semestrales o anuales. Garantizar la representatividad social.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">■ Buen cumplimiento</td> <td style="text-align: center;">■ Avance parcial</td> <td style="text-align: center;">■ Nulo progreso</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">El Comité de Pueblo Mágico trabaja de acuerdo con su estatuto orgánico.</td> <td style="text-align: center;">El estatuto orgánico está en proceso de elaboración; o El Comité de Pueblo Mágico conoce su estatuto orgánico pero trabaja sin apego al documento.</td> <td style="text-align: center;">No se ha elaborado un estatuto orgánico para los Comités de Pueblo Mágico.</td> </tr> </table>		■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso	El Comité de Pueblo Mágico trabaja de acuerdo con su estatuto orgánico.	El estatuto orgánico está en proceso de elaboración; o El Comité de Pueblo Mágico conoce su estatuto orgánico pero trabaja sin apego al documento.	No se ha elaborado un estatuto orgánico para los Comités de Pueblo Mágico.
■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso					
El Comité de Pueblo Mágico trabaja de acuerdo con su estatuto orgánico.	El estatuto orgánico está en proceso de elaboración; o El Comité de Pueblo Mágico conoce su estatuto orgánico pero trabaja sin apego al documento.	No se ha elaborado un estatuto orgánico para los Comités de Pueblo Mágico.					

Acción 7

Tabla 19. Acción 8. Fuente: Elaboración propia

E1. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		
E1-L3 Monitoreo y evaluación del desempeño		
E1-P3.1 Diseño de indicadores de seguimiento y evaluación		
<p>Responsable: SECTUR Federal Plazo: 2 años Acción: <u>Diseñar una batería de indicadores.</u> Definir los indicadores con los cuales se estará monitoreando el desempeño de los pueblos incorporados al Programa Pueblos Mágicos, para con ellos diseñar evaluaciones en donde los operadores puedan conocer los aspectos que les evalúan. Considerar diferentes porcentajes para los indicadores cuantitativos y cualitativos. Las subcategorías creadas anteriormente pueden funcionar para diferenciar entre indicadores. (Puede tomarse como referencia el caso de Guanajuato y los indicadores que crearon para cada uno de sus Pueblos Mágicos).</p>		
<p>Ejes transversales:</p>		
Comunicación y difusión	→	Informar desde el nivel federal a los diferentes niveles sobre como se evalúa.
Cumplimiento de estándares mínimos	→	Reforzar los indicadores de sustentabilidad existentes con temas de protección al entorno natural de la localidad, el uso de energías renovables y la limpieza en el pueblo. Añadir un apartado de observaciones y recomendaciones puntuales.
<p>Indicadores de seguimiento:</p>		
<p> Buen cumplimiento</p> <p>En los monitoreos se aplica una batería de evaluación con indicadores claros, definidos y diferenciados según el tipo de pueblo.</p>	<p> Avance parcial</p> <p>Se esta en proceso de elaboración de una nueva batería de evaluación con indicadores claros, definidos y diferenciados según el tipo de pueblo; o ya se cuenta con ella pero no se ha aplicado en los monitoreos de los pueblos.</p>	<p> Nulo progreso</p> <p>No se ha considerado crear una nueva batería de evaluación.</p>

Acción 8

Tabla 20. Acción 9. Fuente: Elaboración propia

E1. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							
E1-L3 Monitoreo y evaluación del desempeño							
E3-P3.2 Transparencia y accesibilidad a los resultados							
Acción 9	<p>Responsable: SECTUR Federal</p> <p>Plazo: 1 año</p> <p>Acción: Publicación de los resultados de los monitoreos a cada Pueblo Mágico. Publicar los resultados de las evaluaciones en bases de datos de acceso libre para que estas puedan ser consultadas tanto por otros operadores de Pueblos Mágicos, como por turistas, investigadores y ciudadanía en general. De igual forma se debe brindar una retroalimentación a cada Comité de Pueblo Mágico y Ayuntamiento dentro de los términos y tiempos preestablecidos (se propone que esta retroalimentación se de a las 3 semanas de realizada la evaluación).</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Comunicación y difusión → Informar los resultados en las distintas plataformas de la localidad y de la SECTUR.</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Definir bases de datos de fácil acceso. Garantizar la transparencia de la información.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #90EE90;">Buen cumplimiento</th> <th style="background-color: #FFFF00;">Avance parcial</th> <th style="background-color: #FF0000;">Nulo progreso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Todos los resultados de los monitoreos están publicados en una base de datos de libre acceso. Y los Ayuntamientos y Comité de Pueblo Mágico son retroalimentados tras las evaluaciones.</p> </td> <td> <p>Se cuenta con los resultados de los monitoreos pero no se encuentran en la base de datos de acceso libre. Y los Ayuntamientos y Comité de Pueblo Mágico son retroalimentados fuera de los tiempos establecidos.</p> </td> <td> <p>No se conocen los resultados de los monitoreos y/o los Ayuntamientos y Comité de Pueblo Mágico no son retroalimentados.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso	<p>Todos los resultados de los monitoreos están publicados en una base de datos de libre acceso. Y los Ayuntamientos y Comité de Pueblo Mágico son retroalimentados tras las evaluaciones.</p>	<p>Se cuenta con los resultados de los monitoreos pero no se encuentran en la base de datos de acceso libre. Y los Ayuntamientos y Comité de Pueblo Mágico son retroalimentados fuera de los tiempos establecidos.</p>	<p>No se conocen los resultados de los monitoreos y/o los Ayuntamientos y Comité de Pueblo Mágico no son retroalimentados.</p>
	Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso				
	<p>Todos los resultados de los monitoreos están publicados en una base de datos de libre acceso. Y los Ayuntamientos y Comité de Pueblo Mágico son retroalimentados tras las evaluaciones.</p>	<p>Se cuenta con los resultados de los monitoreos pero no se encuentran en la base de datos de acceso libre. Y los Ayuntamientos y Comité de Pueblo Mágico son retroalimentados fuera de los tiempos establecidos.</p>	<p>No se conocen los resultados de los monitoreos y/o los Ayuntamientos y Comité de Pueblo Mágico no son retroalimentados.</p>				

Tabla 21. Acción 10. Fuente: Elaboración propia

E1. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							
E1-L3 Monitoreo y evaluación del desempeño							
E3-P3.2 Transparencia y accesibilidad a los resultados							
Acción 10	<p>Responsable: SECTUR Federal, SECTUR Estatal y Ayuntamiento Municipal</p> <p>Plazo: 1 año</p> <p>Acción: Rendición de cuentas. Generar mecanismos que faciliten la rendición de cuentas por parte de los operadores del Programa Pueblos Mágicos. Se propone que el encargado del presupuesto tenga la obligación de informar formalmente en plazos preestablecidos el manejo y uso del recurso invertido.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Comunicación y difusión → Realizar informes claros que sean publicados y estén libres de consulta pública.</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Realizar el ejercicio de rendición de cuentas al menos una vez al año.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #90EE90;">Buen cumplimiento</th> <th style="background-color: #FFFF00;">Avance parcial</th> <th style="background-color: #FF0000;">Nulo progreso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>La sociedad se encuentra informadas y se mantiene una rendición de cuentas por parte de los responsables del presupuesto del Programa Pueblos Mágicos.</p> </td> <td> <p>La sociedad no se encuentra informada pero se cuenta con plan y se han definido los mecanismos de rendición de cuentas a usar.</p> </td> <td> <p>La sociedad no se encuentra informada sobre el manejo del presupuesto del Programa Pueblos Mágicos. No se conocen los mecanismos para rendición de cuentas.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso	<p>La sociedad se encuentra informadas y se mantiene una rendición de cuentas por parte de los responsables del presupuesto del Programa Pueblos Mágicos.</p>	<p>La sociedad no se encuentra informada pero se cuenta con plan y se han definido los mecanismos de rendición de cuentas a usar.</p>	<p>La sociedad no se encuentra informada sobre el manejo del presupuesto del Programa Pueblos Mágicos. No se conocen los mecanismos para rendición de cuentas.</p>
	Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso				
	<p>La sociedad se encuentra informadas y se mantiene una rendición de cuentas por parte de los responsables del presupuesto del Programa Pueblos Mágicos.</p>	<p>La sociedad no se encuentra informada pero se cuenta con plan y se han definido los mecanismos de rendición de cuentas a usar.</p>	<p>La sociedad no se encuentra informada sobre el manejo del presupuesto del Programa Pueblos Mágicos. No se conocen los mecanismos para rendición de cuentas.</p>				

Tabla 22. Acción 11. Fuente: Elaboración propia

E1. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							
E1-L3 Monitoreo y evaluación del desempeño							
E3-P3.2 Transparencia y accesibilidad a los resultados							
Acción 11	<p>Responsable: Ciudadanía del Pueblo Mágico</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Acción: Comité de contraloría social. Se recomienda que el Comité de Pueblo Mágico o algún grupo organizado de la sociedad verifique el cumplimiento de la aplicación de los recursos asignados; para ello será necesario conformar un comité de contraloría social y que este se presente como un actor activo en la localidad.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Formación y capacitación → Algunos miembros del comité de contraloría deben contar y comprobar una formación mínima de licenciatura en temas de economía, contaduría administración y/o gestión de presupuestos.</p> <p>Comunicación y difusión → El comité debe garantizar la publicación de la información recabada.</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → El comité de contraloría debe estar conformado por individuos ajenos a la aplicación del recurso otorgado. O se puede solicitar a colectivos de ciudadanos ya consolidados que validen la información brindada.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="0"> <tr> <td style="width: 33%;">■ Buen cumplimiento</td> <td style="width: 33%;">■ Avance parcial</td> <td style="width: 33%;">■ Nulo progreso</td> </tr> <tr> <td>El Pueblo Mágico cuenta con un comité de contraloría activo y conformado por miembros de la ciudadanía.</td> <td>El comité de contraloría social se encuentra en proceso de conformación.</td> <td>El Pueblo Mágico no cuenta con ningún comité que realice acciones de contraloría.</td> </tr> </table>	■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso	El Pueblo Mágico cuenta con un comité de contraloría activo y conformado por miembros de la ciudadanía.	El comité de contraloría social se encuentra en proceso de conformación.	El Pueblo Mágico no cuenta con ningún comité que realice acciones de contraloría.
	■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso				
	El Pueblo Mágico cuenta con un comité de contraloría activo y conformado por miembros de la ciudadanía.	El comité de contraloría social se encuentra en proceso de conformación.	El Pueblo Mágico no cuenta con ningún comité que realice acciones de contraloría.				

Estrategia 2. Consolidación económica-productiva

Justificación de la estrategia: Uno de los mayores logros del Programa Pueblos Mágicos es el desarrollo económico logrado en las localidades. Sin embargo, éste ha tenido algunos impactos negativos en otros sectores que buscan desarrollarse, generando inequidad de oportunidades o una deficiencia en el abastecimiento de productos y servicios, por ejemplo.

Para ello se proponen varias acciones sobre las líneas de acción de apertura de negocios de base local, cumplimiento de estándares en la actividad productiva y fortalecimiento de productos y servicios existentes.

Tabla 23. Estrategia 2. Fuente: Elaboración propia

E2	ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA
E2-L4	Apertura de negocios de base local
P4.1	Diversificación de servicios turísticos
P4.2	Cadenas productivas
E2-L5	Cumplimiento de estándares en la actividad productiva
P5.1	Equidad de oportunidades laborales
P5.2	Desarrollo responsable de la actividad turística
E2-L6	Fortalecimiento de productos y servicios existentes
P6.1	Herramientas para la calidad del servicio
P6.2	Proyección del Pueblo Mágico

Tabla 24. Acción 12. Fuente: Elaboración propia




Acción 12	E2. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA		
	E2-L4 Apertura de negocios de base local		
	E2-P4.1 Diversificación de servicios turísticos		
	Responsable: SECTUR Estatal, Gobierno Municipal Y prestadores de servicios		
	Plazo: 2 años		
	Acción: <u>Desarrollar productos basados en el tipo de turista.</u> Crear productos específicos para cada perfil de visitante. Ejemplo es la creación de hoteles de diferentes categorías, la existencia de recorridos turísticos para personas de diferentes edades, crear pabellones gastronómicos, mercados de artesanías, etc. Se recomienda especificar a que tipo de turismo está enfocado cada producto.		
	Ejes transversales:		
	Formación y capacitación	→	La SECTUR Estatal debe brindar talleres a prestadores de servicios y funcionarios públicos del municipio sobre el trato al turista y el desarrollo de productos turísticos, además de ofrecer cursos y acreditaciones a los establecimientos turísticos.
	Comunicación y difusión	→	Usar estrategias de mercadotecnia para promocionar los productos locales con ayuda de las TIC y folletería.
	Cumplimiento de estándares mínimos	→	Buscar una equidad entre el tipo de productos desarrollados. Considerar turistas de jóvenes, ancianos y discapacitados. Todo proyecto debe considerar el impacto ambiental que tendrá al ser desarrollado, por lo que deberán descartarse aquellos que no respeten el entorno natural del pueblo.
Indicadores de seguimiento:			
 Buen cumplimiento	 Avance parcial	 Nulo progreso	
El Pueblo Mágico cuenta con gran cantidad de productos de calidad diferenciados según el tipo de turista.	Los prestadores de servicios se encuentran en proceso de clasificar y crear nuevos y diversos productos diferenciados según el tipo de turista.	Los prestadores de servicios del Pueblo Mágico no han considerado necesario diversificar y clasificar sus productos según el tipo de turistas.	

Tabla 25. Acción 13. Fuente: Elaboración propia

E2. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA	
E2-L4 Apertura de negocios de base local	
E2-P4.1 Diversificación de servicios turísticos	
<p>Responsable: Gobierno municipal, prestadores de servicios y Comité de Pueblo Mágico Plazo: 2 años Acción: <u>Comercialización de productos artesanales locales y biocomercio.</u> Incentivar el consumo de productos con denominación de origen local, estableciendo promociones y precios accesibles y competitivos. Definir puntos estratégicos de venta en la región en donde se puedan encontrar los productos fácilmente. Delimitar mecanismos que favorezcan la venta y consumo de los productos locales.</p>	
<p>Ejes transversales:</p>	
<p>Formación y capacitación</p>	<p>El Gobierno Municipal debe realizar talleres con la ciudadanía sobre como desarrollar productos originales de la localidad y crear programas que den pie a redes de comercio justo</p>
<p>Comunicación y difusión</p>	<p>Usar estrategias de mercadotecnia para promocionar los productos locales con ayuda de las TIC y folletería.</p>
<p>Cumplimiento de estándares mínimos</p>	<p>Los productos deben ser elaborados estrictamente por personas dentro de la comunidad. Priorizar los productos elaborados por cooperativas o pequeños emprendedores no consolidados. Si se compite con algún producto externo al pueblo, por ejemplo la venta de alcohol comercial contra alcohol producido en la localidad, se recomienda establecer días u horas en donde el alcohol vendido en el Pueblo Mágico sea solo el producido en la localidad.</p>
<p>Indicadores de seguimiento:</p>	
<p>Buen cumplimiento</p>	<p>Avance parcial</p>
<p>Nulo progreso</p>	
<p>Más del 50% de los productos comercializados en el Pueblo Mágico son productos locales.</p>	<p>Entre el 15% y 50% de los productos comercializados en el Pueblo Mágico son productos locales.</p>
	<p>Menos del 15% de los productos comercializados en el Pueblo Mágico son productos locales. Y/o las autoridades del Pueblo Mágico no han considerado necesario el priorizar el comercio local.</p>

Acción 13

Tabla 26. Acción 14. Fuente: Elaboración propia

E2. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA							
E2-L4 Apertura de negocios de base local							
E2-P4.2 Cadenas productivas							
Acción 14	<p>Responsable: Gobierno Municipal y Comité de Pueblo Mágico</p> <p>Plazo: 1 año</p> <p>Acción: <u>Redes colaborativas entre prestadores de servicios y productores locales.</u> Crear redes de relaciones cooperativas entre prestadores turísticos con productores y comerciantes locales. De esta forma se fomenta el consumo de productos locales y el crecimiento económico local.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Comunicación y difusión → Realizar reuniones estilo networking para conocer el giro de los diferentes prestadores.</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Las redes están conformadas por al menos personas de 4 sectores distintos (ejemplo: un restaurantero, un hotelero, un artesano y un agricultor).</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Buen cumplimiento</th> <th>Avance parcial</th> <th>Nulo progreso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Existen redes entre productores, comerciantes y demás prestadores de servicios del pueblo. Y se realizan reuniones (tipo networking) periódicamente.</td> <td>Existe un número limitado de redes y los prestadores de servicio no se conocen entre sí. Y/o las reuniones están programadas pero no se han realizado.</td> <td>Los funcionarios del gobierno y los miembros del Comité de Pueblo Mágico no han considerado prudente realizar reuniones entre prestadores de servicios (tipo networking).</td> </tr> </tbody> </table>	Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso	Existen redes entre productores, comerciantes y demás prestadores de servicios del pueblo. Y se realizan reuniones (tipo networking) periódicamente.	Existe un número limitado de redes y los prestadores de servicio no se conocen entre sí. Y/o las reuniones están programadas pero no se han realizado.	Los funcionarios del gobierno y los miembros del Comité de Pueblo Mágico no han considerado prudente realizar reuniones entre prestadores de servicios (tipo networking).
	Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso				
	Existen redes entre productores, comerciantes y demás prestadores de servicios del pueblo. Y se realizan reuniones (tipo networking) periódicamente.	Existe un número limitado de redes y los prestadores de servicio no se conocen entre sí. Y/o las reuniones están programadas pero no se han realizado.	Los funcionarios del gobierno y los miembros del Comité de Pueblo Mágico no han considerado prudente realizar reuniones entre prestadores de servicios (tipo networking).				

Tabla 27. Acción 15. Fuente: Elaboración propia

E2. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA							
E2-L4 Apertura de negocios de base local							
E2-P4.2 Cadenas productivas							
Acción 15	<p>Responsable: Gobierno Municipal</p> <p>Plazo: 3 años</p> <p>Acción: <u>Promover las industrias culturales y creativas locales.</u> Incentivar y priorizar el desarrollo de las actividades económicas, productivas y culturales originarias de la localidad. Asegurando que la mayoría de negocios pertenezcan a los habitantes locales.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Comunicación y difusión → Entablar una comunicación constante entre prestadores de servicios y los funcionarios de gobierno.</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Diseñar y otorgar espacios atractivos y accesibles en donde las nuevas industrias o negocios puedan desarrollarse.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Buen cumplimiento</th> <th>Avance parcial</th> <th>Nulo progreso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Al menos el 75% de los negocios pertenecen a residentes del Pueblo Mágico.</td> <td>Entre el 35% y 75% de los negocios pertenecen a residentes del Pueblo Mágico.</td> <td>Menos del 35% de los negocios pertenecen a residentes del Pueblo Mágico.</td> </tr> </tbody> </table>	Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso	Al menos el 75% de los negocios pertenecen a residentes del Pueblo Mágico.	Entre el 35% y 75% de los negocios pertenecen a residentes del Pueblo Mágico.	Menos del 35% de los negocios pertenecen a residentes del Pueblo Mágico.
	Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso				
	Al menos el 75% de los negocios pertenecen a residentes del Pueblo Mágico.	Entre el 35% y 75% de los negocios pertenecen a residentes del Pueblo Mágico.	Menos del 35% de los negocios pertenecen a residentes del Pueblo Mágico.				

Tabla 28. Acción 16. Fuente: Elaboración propia

E2. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA							
E2-L5 Cumplimiento de estándares en la actividad productiva							
E2-P5.1 Equidad de oportunidades laborales							
Acción 16	<p>Responsable: Gobierno Municipal</p> <p>Plazo: 3 años</p> <p>Acción: <u>Limitar los giros de ciertos negocios.</u> Se propone fomentar el comercio y consumo local, apoyar a los negocios que cuiden la imagen del pueblo y seguridad de los turistas. Por lo que se recomienda que en el primer cuadro de la localidad se encuentren únicamente hoteles, restaurantes y demás servicios de origen local.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Formación y capacitación → El Gobierno Municipal debe realizar talleres sobre desarrollo de negocios y brindar información a través de folletos sobre el giro deseado de los establecimientos</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Los negocios deben pertenecer principalmente a personas de la localidad.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">■ Buen cumplimiento</td> <td style="text-align: center;">■ Avance parcial</td> <td style="text-align: center;">■ Nulo progreso</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">En el primer cuadro del Pueblo Mágico se encuentran solo negocios locales.</td> <td style="text-align: center;">En el primer cuadro del Pueblo Mágico se encuentra gran número de negocios locales y algunas cadenas externas a la localidad.</td> <td style="text-align: center;">En el primer cuadro del Pueblo Mágico se encuentran todo tipo de negocios, siendo limitado el número de negocios locales.</td> </tr> </table>	■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso	En el primer cuadro del Pueblo Mágico se encuentran solo negocios locales.	En el primer cuadro del Pueblo Mágico se encuentra gran número de negocios locales y algunas cadenas externas a la localidad.	En el primer cuadro del Pueblo Mágico se encuentran todo tipo de negocios, siendo limitado el número de negocios locales.
	■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso				
	En el primer cuadro del Pueblo Mágico se encuentran solo negocios locales.	En el primer cuadro del Pueblo Mágico se encuentra gran número de negocios locales y algunas cadenas externas a la localidad.	En el primer cuadro del Pueblo Mágico se encuentran todo tipo de negocios, siendo limitado el número de negocios locales.				

Tabla 29. Acción 17. Fuente: Elaboración propia

E2. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA							
E2-L5 Cumplimiento de estándares en la actividad productiva							
E2-P5.1 Equidad de oportunidades laborales							
Acción 17	<p>Responsable: Prestadores de servicios</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Acción: <u>Generación de empleos inclusivos.</u> Priorizar la contratación de personas originarias de la localidad, de distintas edades o capacidades y remunerar de una forma justa su trabajo.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Formación y capacitación → Los prestadores de servicios deben otorgar un periodo de capacitación y entrenamiento para los nuevos empleados en donde se les enseñe a realizar satisfactoriamente las tareas propuestas</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Salario igual o superior a 3 veces el salario mínimo. Personal inscrito en programas de seguro y con prestaciones de ley.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">■ Buen cumplimiento</td> <td style="text-align: center;">■ Avance parcial</td> <td style="text-align: center;">■ Nulo progreso</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Más del 75% de la población en edad laboral se encuentra empleada y recibe un salario justo por su trabajo.</td> <td style="text-align: center;">Entre el 40% y el 75% de la población en edad laboral se encuentra empleada y recibe un salario justo por su trabajo.</td> <td style="text-align: center;">Menos del 40% de la población en edad laboral se encuentra empleada y/o no reciben un salario justo por su trabajo.</td> </tr> </table>	■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso	Más del 75% de la población en edad laboral se encuentra empleada y recibe un salario justo por su trabajo.	Entre el 40% y el 75% de la población en edad laboral se encuentra empleada y recibe un salario justo por su trabajo.	Menos del 40% de la población en edad laboral se encuentra empleada y/o no reciben un salario justo por su trabajo.
	■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso				
	Más del 75% de la población en edad laboral se encuentra empleada y recibe un salario justo por su trabajo.	Entre el 40% y el 75% de la población en edad laboral se encuentra empleada y recibe un salario justo por su trabajo.	Menos del 40% de la población en edad laboral se encuentra empleada y/o no reciben un salario justo por su trabajo.				

Tabla 30. Acción 18. Fuente: Elaboración propia

E2. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA							
E2-L5 Cumplimiento de estándares en la actividad productiva							
E2-P5.2 Desarrollo responsable de la actividad turística							
Acción 18	<p>Responsable: SECTUR Estatal y Gobierno Municipal</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Acción: Planes de ordenamiento turístico. Formular planes que especifiquen las herramientas mediante las cuales se logre controlar el flujo de turistas en el Pueblo Mágico, con la finalidad de proteger el territorio y brindar una mejor experiencia a los visitantes.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Formación y capacitación → Los planes deben estar a cargo y ser publicados por la SECTUR Estatal y el Gobierno Municipal pero deben ser realizados y validados por especialistas que cuenten y comprueben un grado mínimo de maestría en temas de protección ambiental, desarrollo local y gestión turística.</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Incentivar la visita de turistas en fechas de bajo flujo, limitar la capacidad hotelera, restringir el ingreso de grandes cantidades de personas a los inmuebles patrimoniales o áreas naturales protegidas.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">■ Buen cumplimiento</td> <td style="text-align: center;">■ Avance parcial</td> <td style="text-align: center;">■ Nulo progreso</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">El gobierno estatal y municipal se encuentra ejecutando los planes de ordenamiento turístico en el Pueblo Mágico.</td> <td style="text-align: center;">El gobierno estatal y municipal están elaborando y desarrollando los planes de ordenamiento turístico.</td> <td style="text-align: center;">El gobierno estatal y municipal no consideran la elaboración de planes de ordenamiento turístico para el Pueblo Mágico.</td> </tr> </table>	■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso	El gobierno estatal y municipal se encuentra ejecutando los planes de ordenamiento turístico en el Pueblo Mágico.	El gobierno estatal y municipal están elaborando y desarrollando los planes de ordenamiento turístico.	El gobierno estatal y municipal no consideran la elaboración de planes de ordenamiento turístico para el Pueblo Mágico.
	■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso				
	El gobierno estatal y municipal se encuentra ejecutando los planes de ordenamiento turístico en el Pueblo Mágico.	El gobierno estatal y municipal están elaborando y desarrollando los planes de ordenamiento turístico.	El gobierno estatal y municipal no consideran la elaboración de planes de ordenamiento turístico para el Pueblo Mágico.				

Tabla 31. Acción 19. Fuente: Elaboración propia

Acción 19	E2. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA		
	E2-L5 Cumplimiento de estándares en la actividad productiva		
	E2-P5.2 Desarrollo responsable de la actividad turística		
	Responsable: Gobierno Municipal y prestadores de servicios		
	Plazo: 2 años		
	Acción: <u>Normativa para turistas y visitantes.</u> Creación y difusión de reglamentos sobre el uso y comportamiento adecuado en el Pueblo Mágico, en sus espacios públicos y en sus atractivos turísticos.		
	Ejes transversales:		
	Formación y capacitación	→	El diseño y creación de normativa debe estar a cargo de especialistas con grado mínimo comprobable de maestría en desarrollo urbano, desarrollo local, protección territorial o similar en colaboración con licenciados en turismo; no necesariamente pertenecientes al gobierno municipal. La normativa debe ser validada por el gobierno Municipal. Y los prestadores de servicios deben compartir y ejecutar la normativa de turistas.
	Cumplimiento de estándares mínimos	→	Especificar horarios y cantidad de visitantes en los sitios concurridos, prohibir el acceso con sustancias tóxicas, recomendar el uso de productos amigables con el medio ambiente sobre todo en las reservas naturales (como repelentes biodegradables) y sancionar la contaminación.
	Indicadores de seguimiento:		
Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso	
La normativa está publicada en distintos medios de fácil acceso como redes sociales, paginas web o en quioscos de información y estos son conocidos por los turistas.	Se ha creado la normativa pero no se encuentra formalmente publicada; y/o los turistas no conocen de su existencia.	El gobierno municipal y los prestadores de servicios no consideran relevante la creación de normativa para turistas.	

Tabla 32. Acción 20. Fuente: Elaboración propia

E2. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA							
E2-L6 Fortalecimiento de productos y servicios existentes							
E2-P6.1 Herramientas para la calidad del servicio							
Acción 20	<p>Responsable: SECTUR Federal, SECTUR Estatal y prestadores de servicios</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Acción: Capacitaciones y certificaciones. Brindar capacitaciones a los prestadores de servicios para que desarrollen productos atractivos, competitivos y adquieran mayor conciencia de servicio al cliente. Además se recomienda exigir certificaciones de calidad a todos los negocios turísticos. Y brindar apoyos e información a los prestadores de servicios locales para que logren obtener certificaciones que den un sello de calidad a sus negocios.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Formación y capacitación → La SECTUR Federal y Estatal deben brindar capacitaciones a los prestadores de servicios mediante talleres y cursos en tema de desarrollo de productos, atención al cliente, desarrollo local sustentable y turismo sustentable</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Acreditación de Guías de Turistas, Sello de Calidad Punto Limpio, Programa de Calidad Tesoros de México, Programa de Calidad Distintivo S, Programa de Manejo Higiénico de los Alimentos, Distintivo H, Programa de Calidad Moderniza, Segmentos Especializados.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Buen cumplimiento</th> <th>Avance parcial</th> <th>Nulo progreso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Todos los negocios en el pueblo cuentan con al menos una certificación de calidad y los prestadores de servicios reciben capacitaciones periódicas por parte de la Secretaría de Turismo.</td> <td>Solo algunos negocios cuentan con certificaciones de calidad y/o los prestadores de servicios reciben capacitaciones esporádicas por parte de la Secretaría de Turismo.</td> <td>Ningún negocio cuenta con alguna certificación de calidad y/o los prestadores de servicios no reciben capacitaciones por parte de la Secretaría de Turismo.</td> </tr> </tbody> </table>	Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso	Todos los negocios en el pueblo cuentan con al menos una certificación de calidad y los prestadores de servicios reciben capacitaciones periódicas por parte de la Secretaría de Turismo.	Solo algunos negocios cuentan con certificaciones de calidad y/o los prestadores de servicios reciben capacitaciones esporádicas por parte de la Secretaría de Turismo.	Ningún negocio cuenta con alguna certificación de calidad y/o los prestadores de servicios no reciben capacitaciones por parte de la Secretaría de Turismo.
	Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso				
	Todos los negocios en el pueblo cuentan con al menos una certificación de calidad y los prestadores de servicios reciben capacitaciones periódicas por parte de la Secretaría de Turismo.	Solo algunos negocios cuentan con certificaciones de calidad y/o los prestadores de servicios reciben capacitaciones esporádicas por parte de la Secretaría de Turismo.	Ningún negocio cuenta con alguna certificación de calidad y/o los prestadores de servicios no reciben capacitaciones por parte de la Secretaría de Turismo.				

Tabla 33. Acción 21. Fuente: Elaboración propia

E2. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA							
E2-L6 Fortalecimiento de productos y servicios existentes							
E2-P6.1 Herramientas para la calidad del servicio							
Acción 21	<p>Responsable: Gobierno Municipal y prestadores de servicios</p> <p>Plazo: 1 año</p> <p>Acción: Consolidar la imagen proyectada por los negocios y prestadores de servicios. Cuidar la imagen que mantienen los negocios y los prestadores de servicios. Procurar que esta no rompa con la identidad cultural de la localidad. Cuidar la limpieza y el servicio en los negocios.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Formación y capacitación → Preparar a los prestadores de servicios mediante talleres en temas de atención al cliente (enfazando la formalidad de los servicios) brindados por el Gobierno Municipal</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Colocar distintivos en los prestadores de servicios (por ejemplo guías turísticos o meseros) con la finalidad de ubicarles fácilmente, ejemplo de ello son uniformes o gafetes.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Buen cumplimiento</th> <th>Avance parcial</th> <th>Nulo progreso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Los negocios guardan armonía con la imagen del Pueblo Mágico y todos los prestadores de servicios se identifican fácilmente.</td> <td>Algunos de los negocios rompen con la imagen del pueblo y/o varios de los prestadores de servicios se identifican fácilmente.</td> <td>Los negocios no guardan armonía con la imagen del Pueblo Mágico y los prestadores de servicios no se identifican fácilmente.</td> </tr> </tbody> </table>	Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso	Los negocios guardan armonía con la imagen del Pueblo Mágico y todos los prestadores de servicios se identifican fácilmente.	Algunos de los negocios rompen con la imagen del pueblo y/o varios de los prestadores de servicios se identifican fácilmente.	Los negocios no guardan armonía con la imagen del Pueblo Mágico y los prestadores de servicios no se identifican fácilmente.
	Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso				
	Los negocios guardan armonía con la imagen del Pueblo Mágico y todos los prestadores de servicios se identifican fácilmente.	Algunos de los negocios rompen con la imagen del pueblo y/o varios de los prestadores de servicios se identifican fácilmente.	Los negocios no guardan armonía con la imagen del Pueblo Mágico y los prestadores de servicios no se identifican fácilmente.				

Tabla 34. Acción 22. Fuente: Elaboración propia







E2. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA		
E2-L6 Fortalecimiento de productos y servicios existentes		
E2-P6.2 Proyección del Pueblo Mágico		
Acción 22	Responsable: Gobierno Municipal	
	Plazo: 1 año	
	Acción: <u>Kiosco de información turística.</u> Colocar un kiosco en las principales plazas de los pueblos, bien ubicado y accesible.	
	Ejes transversales:	
	Comunicación y difusión	Contar con folletería diversa, mapas y tarjetas de prestadores de servicios.
Cumplimiento de estándares mínimos	Espacio amplio con información referente a los atractivos y servicios turísticos del Pueblo Mágico.	
Indicadores de seguimiento:		
 Buen cumplimiento	 Avance parcial	 Nulo progreso
Se cuenta con un kiosco de información turística en la plaza principal del Pueblo Mágico que cuenta con información suficiente.	Se tiene un kiosco de información turística en la plaza principal pero este no cuenta con la información necesaria o actualizada.	No se cuenta con un kiosco de información turística en la plaza principal.

Tabla 35. Acción 23. Fuente: Elaboración propia

E2. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA-PRODUCTIVA		
E2-L6 Fortalecimiento de productos y servicios existentes		
E2-P6.2 Proyección del Pueblo Mágico		
Acción 23	Responsable: Gobierno Municipal y Comité de Pueblo Mágico	
	Plazo: 2 años	
	Acción: <u>Promoción responsable de la localidad.</u> Desarrollar estrategias de promoción turística que inviten a los turistas a visitar el Pueblo Mágico. Se recomienda comunicar la identidad cultural del Pueblo, los valores que se desean preservar y el tipo de turista que se adapta mejor a la localidad.	
	Ejes transversales:	
	Comunicación y difusión	Utilizar el social media marketing para compartir las experiencias de turistas en el pueblo, crear galerías fotográficas de los atractivos y videos promocionales.
Cumplimiento de estándares mínimos	Flujo de información constante en los distintos medios de información. La promoción debe informar al turista la forma responsable de comportarse y los aspectos básicos que se pretende respetar.	
Indicadores de seguimiento:		
 Buen cumplimiento	 Avance parcial	 Nulo progreso
El Pueblo Mágico es identificado a nivel nacional y recibe visitas de diversas partes del país.	El Pueblo Mágico mantiene cierta discrecionalidad a nivel nacional y recibe turistas únicamente de la región.	El Pueblo Mágico no es identificado a nivel nacional y recibe únicamente turistas de la región.

Estrategia 3. Desarrollo socio-territorial

Justificación de la estrategia: Para lograr un desarrollo local sustentable dentro de los Pueblos Mágicos es indispensable considerar una adecuada planeación socio-territorial, dotando de instrumentos que permitan conservar los recursos ambientales y culturales de cada región.

Es por tanto que las líneas de acción propuestas para la Estrategia 3 corresponden al equilibrio entre la dinámica del núcleo urbano y el entorno natural y la consolidación de la identidad cultural local.

Tabla 36. Estrategia 3. Fuente: Elaboración propia

E3	ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIO-TERRITORIAL
E3-L7	Equilibrio entre la dinámica del núcleo urbano y el entorno natural
P7.1	Conservación ambiental y manejo eficiente de los recursos naturales
P7.2	Calidad y cobertura de los servicios e infraestructura
P7.3	Ordenamiento Ecológico Territorial
E3-L8	Consolidación de la identidad cultural local
P8.1	Protección de la identidad cultural local
P8.2	Apropiación del patrimonio y espacios públicos de convivencia

Tabla 37. Acción 24. Fuente: Elaboración propia

E3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIO-TERRITORIAL		
E3-L7 Equilibrio entre la dinámica del núcleo urbano y el entorno natural		
E3-P7.1 Conservación ambiental y manejo eficiente de los recursos naturales		
Responsable: Gobierno Municipal		
Plazo: 2 años		
Acción: <u>Crear planes estratégicos de protección al entorno ambiental.</u> Formular y seguir estrategias de protección ambiental que prioricen el cuidado de la flora y fauna originaria de la región del Pueblo Mágico y apoyen la producción de energías limpias.		
Ejes transversales:		
Formación y capacitación	Los planes deben estar a cargo y ser publicados por el Gobierno Municipal pero deben ser realizados y validados por especialistas que cuenten y comprueben un grado mínimo de maestría en temas de protección ambiental y desarrollo local.	
Cumplimiento de estándares mínimos	Estable zonas para el desarrollo de la actividad turística y zonas de protección ambiental. Recuperación de cuentas. Conservación de flora y fauna.	
Indicadores de seguimiento:		
■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso
Los Ayuntamientos siguen planes de protección ambiental específicos para su Pueblo Mágico.	Se están elaborando los planes de protección ambiental que usaran los ayuntamientos.	El Ayuntamiento no ha considerado crear planes de protección ambiental.

Tabla 38. Acción 25. Fuente: Elaboración propia

E3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIO-TERRITORIAL							
E3-L7 Equilibrio entre la dinámica del núcleo urbano y el entorno natural							
E3-P7.1 Conservación ambiental y manejo eficiente de los recursos naturales							
<p>Responsable: Gobierno Municipal y Comité de Pueblo Mágico</p> <p>Plazo: 1 año</p> <p>Acción: Campañas de limpieza y mejoramiento del sistema de recolección de residuos. Cuidar la imagen del pueblo mediante campañas de limpieza en donde se cuiden aspectos como la recolección de basura, la separación de los desechos, el colocar contenedores de basura accesibles a todas las personas diferenciados mediante colores, etc.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Formación y capacitación → El Gobierno Municipal y el Comité de Pueblo Mágico deben brindar capacitación a la población en tema del uso eficiente y ahorro de agua, energía y demás recursos mediante la repartición de folletos y charlas o reuniones periódicas.</p> <p>Comunicación y difusión → Comunicar sobre las campañas de manera interna y externa a la localidad. Hacer unos de las TIC, folletería y redes de actores.</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Garantizar el buen funcionamiento de las plantas de tratamiento de aguas y vertederos de residuos. Promover el uso de energías renovables. Tener un sistema de recolección de basura que pase a horas específicas. Realizar de esterilización para perros callejeros periódicamente.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Buen cumplimiento</th> <th>Avance parcial</th> <th>Nulo progreso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El gobierno municipal y el Comité de Pueblo Mágico realizan campañas periódicas de limpieza y el sistema de recolección de basura es eficiente.</td> <td>El gobierno municipal y el Comité de Pueblo Mágico no han realizado campañas de limpieza pero el sistema de recolección de basura ha mejorado significativamente.</td> <td>El gobierno municipal y el Comité de Pueblo Mágico no han planeado la realización de campañas de limpieza ni se ha mejorado el sistema de recolección de basura.</td> </tr> </tbody> </table>		Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso	El gobierno municipal y el Comité de Pueblo Mágico realizan campañas periódicas de limpieza y el sistema de recolección de basura es eficiente.	El gobierno municipal y el Comité de Pueblo Mágico no han realizado campañas de limpieza pero el sistema de recolección de basura ha mejorado significativamente.	El gobierno municipal y el Comité de Pueblo Mágico no han planeado la realización de campañas de limpieza ni se ha mejorado el sistema de recolección de basura.
Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso					
El gobierno municipal y el Comité de Pueblo Mágico realizan campañas periódicas de limpieza y el sistema de recolección de basura es eficiente.	El gobierno municipal y el Comité de Pueblo Mágico no han realizado campañas de limpieza pero el sistema de recolección de basura ha mejorado significativamente.	El gobierno municipal y el Comité de Pueblo Mágico no han planeado la realización de campañas de limpieza ni se ha mejorado el sistema de recolección de basura.					

Acción 25

Tabla 39. Acción 26. Fuente: Elaboración propia

E3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIO-TERRITORIAL							
E3-L7 Equilibrio entre la dinámica del núcleo urbano y el entorno natural							
E3-P7.2 Calidad y cobertura de los servicios e infraestructura							
<p>Responsable: Prestadores de servicios</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Acción: Ampliar la cobertura y mejorar los servicios básicos existentes. Invertir en servicios de salud, educación, seguridad e infraestructura para que un mayor número de residentes tengan acceso a dichos servicios. Respetando los límites de crecimiento de cada pueblo se propone impulsar la construcción de nuevas y mejores redes de agua potable y alcantarillado, así como garantizar la cobertura de red eléctrica y acceso a internet.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Aumentar el número de beneficiarios de los servicios básicos tras el nombramiento como Pueblo Mágico.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Buen cumplimiento</th> <th>Avance parcial</th> <th>Nulo progreso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Los servicios básicos existentes satisfacen más del 80% de las necesidades de residentes en calidad y cantidad.</td> <td>Los servicios básicos existentes satisfacen entre el 30% y el 80% de las necesidades de residentes en calidad y cantidad.</td> <td>Los servicios básicos existentes satisfacen menos del 30% de las necesidades de residentes en calidad y cantidad.</td> </tr> </tbody> </table>		Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso	Los servicios básicos existentes satisfacen más del 80% de las necesidades de residentes en calidad y cantidad.	Los servicios básicos existentes satisfacen entre el 30% y el 80% de las necesidades de residentes en calidad y cantidad.	Los servicios básicos existentes satisfacen menos del 30% de las necesidades de residentes en calidad y cantidad.
Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso					
Los servicios básicos existentes satisfacen más del 80% de las necesidades de residentes en calidad y cantidad.	Los servicios básicos existentes satisfacen entre el 30% y el 80% de las necesidades de residentes en calidad y cantidad.	Los servicios básicos existentes satisfacen menos del 30% de las necesidades de residentes en calidad y cantidad.					

Acción 26

Tabla 40. Acción 27. Fuente: Elaboración propia

E3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIO-TERRITORIAL		
E3-L7 Equilibrio entre la dinámica del núcleo urbano y el entorno natural		
E3-P7.3 Ordenamiento Ecológico Territorial		
Acción 27	Responsable: Gobierno Municipal	
	Plazo: 2 años	
	Acción: Generar instrumentos de planeación específicos para cada pueblo. Realizar un análisis integral mediante el cual se pueda determinar el crecimiento territorial del Pueblo Mágico. Se consideran indispensables contar con los Planes de Ordenamiento Ecológico Territorial, Planes Municipales de Desarrollo, Planes Urbanos de desarrollo y Planes Parciales de Desarrollo por localidad.	
	Ejes transversales:	
	Formación y capacitación	El Gobierno Municipal debe ser responsable de la ejecución y de cubrir los gastos de los planes que deben ser realizados y validados por especialistas que cuenten y comprueben un grado mínimo de maestría en temas de desarrollo local y planeación urbana.
Cumplimiento de estándares mínimos	Validados por personal técnico especializado en planeación y desarrollo local.	
Indicadores de seguimiento:		
Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso
El gobierno municipal cuenta con todos los instrumentos de planeación territorial solicitados y se encuentra ejecutándolos.	El gobierno municipal se encuentra desarrollando los diversos instrumentos de planeación territorial solicitados.	El gobierno municipal no ha considerado necesario desarrollar o actualizar los diversos instrumentos de planeación territorial solicitados.

Tabla 41. Acción 28. Fuente: Elaboración propia

E3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIO-TERRITORIAL		
E3-L7 Equilibrio entre la dinámica del núcleo urbano y el entorno natural		
E3-P7.3 Ordenamiento Ecológico Territorial		
Acción 28	Responsable: Gobierno Municipal	
	Plazo: 3 años	
	Acción: Actualización de reglamentos. Contar con reglamentos actualizados de cada Pueblo Mágico. Entre ellos se consideran indispensable tener el reglamento de imagen urbana, Reglamento Municipal de Ordenamiento del Comercio en vía pública, Programa Municipal de Seguridad, Plan Municipal de Protección Civil, Programa Municipal de Manejo de Residuos Sólidos.	
	Ejes transversales:	
	Comunicación y difusión	Publicación en el DOF.
Cumplimiento de estándares mínimos	Validados y publicados por las autoridades de la localidad.	
Indicadores de seguimiento:		
Buen cumplimiento	Avance parcial	Nulo progreso
Se tiene más del 75% de los reglamentos del municipio actualizados, validados y publicados.	Se tiene entre el 40% y el 75% de los reglamentos del municipio actualizados, validados y publicados.	Se tiene menos del 40% de los reglamentos del municipio actualizados, validados y publicados.

Tabla 42. Acción 29. Fuente: Elaboración propia

E3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIO-TERRITORIAL							
E3-L8 Consolidación de la identidad cultural local							
E3-P8.1 Protección de la identidad cultural local							
Acción 29	<p>Responsable: Gobierno Municipal</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Acción: Fortalecer los rasgos culturales identitarios del Pueblo Mágico. Promover la introducción de elementos físicos que no rompan la esencia e imagen urbana del pueblo. De igual forma se recomienda promocionar las fiestas y eventos tradicionales de la localidad.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Formación y capacitación → El Gobierno Municipal debe fomentar actividades y jornadas culturales que promuevan la apropiación cultural local, al tiempo que entrega folletos a la población local y visitantes en donde se muestre el patrimonio y su importancia.</p> <p>Comunicación y difusión → Hacer uso de las TIC, medios impresos, radio, televisión, reuniones, visitas informativas a las colonias.</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Realizar al menos un evento cultural cada dos meses.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">■ Buen cumplimiento</td> <td style="text-align: center;">■ Avance parcial</td> <td style="text-align: center;">■ Nulo progreso</td> </tr> <tr> <td>La asistencia en los eventos tradicionales y culturales realizados periódicamente es significativa.</td> <td>La asistencia en los eventos tradicionales y culturales realizados esporádicamente es limitada.</td> <td>No se realizan eventos tradicionales y culturales; o la asistencia en ellos es nula.</td> </tr> </table>	■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso	La asistencia en los eventos tradicionales y culturales realizados periódicamente es significativa.	La asistencia en los eventos tradicionales y culturales realizados esporádicamente es limitada.	No se realizan eventos tradicionales y culturales; o la asistencia en ellos es nula.
	■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso				
	La asistencia en los eventos tradicionales y culturales realizados periódicamente es significativa.	La asistencia en los eventos tradicionales y culturales realizados esporádicamente es limitada.	No se realizan eventos tradicionales y culturales; o la asistencia en ellos es nula.				

Tabla 43. Acción 30. Fuente: Elaboración propia

E3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIO-TERRITORIAL							
E3-L8 Consolidación de la identidad cultural local							
E3-P8.1 Protección de la identidad cultural local							
Acción 30	<p>Responsable: Gobierno Municipal y Gobierno Estatal</p> <p>Plazo: 2 años</p> <p>Acción: Generar planes de conservación del patrimonio. Realizar un estudio profundo en donde se identifiquen los elementos patrimoniales tangibles o intangibles. Determinar la relevancia de dichos elementos y crear planes o estrategias de conservación.</p> <p>Ejes transversales:</p> <p>Formación y capacitación → El Gobierno Municipal y Estatal deben ser responsables de la ejecución y cubrir los gastos de la elaboración de planes que deben ser diseñados y validados por especialistas que cuenten y comprueben un grado mínimo de maestría en temas de desarrollo local, planeación urbana y protección del patrimonio.</p> <p>Cumplimiento de estándares mínimos → Considerar patrimonio tangible e intangible.</p> <p>Indicadores de seguimiento:</p> <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">■ Buen cumplimiento</td> <td style="text-align: center;">■ Avance parcial</td> <td style="text-align: center;">■ Nulo progreso</td> </tr> <tr> <td>Los Municipios están implementando y respetando los planes de conservación del patrimonio.</td> <td>El gobierno municipal y estatal se encuentran en proceso de diseño de los planes de conservación del patrimonio.</td> <td>No se ha logrado la colaboración entre el gobierno municipal y estatal para la creación de planes de conservación del patrimonio.</td> </tr> </table>	■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso	Los Municipios están implementando y respetando los planes de conservación del patrimonio.	El gobierno municipal y estatal se encuentran en proceso de diseño de los planes de conservación del patrimonio.	No se ha logrado la colaboración entre el gobierno municipal y estatal para la creación de planes de conservación del patrimonio.
	■ Buen cumplimiento	■ Avance parcial	■ Nulo progreso				
	Los Municipios están implementando y respetando los planes de conservación del patrimonio.	El gobierno municipal y estatal se encuentran en proceso de diseño de los planes de conservación del patrimonio.	No se ha logrado la colaboración entre el gobierno municipal y estatal para la creación de planes de conservación del patrimonio.				

Tabla 44. Acción 31. Fuente: Elaboración propia




E3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIO-TERRITORIAL		
E3-L8 Consolidación de la identidad cultural local		
E3-P8.2 Apropiación del patrimonio y espacios públicos de convivencia		
<p>Responsable: Gobierno Municipal y Gobierno Estatal Plazo: 3 años Acción: <u>Articulación de sitios emblemáticos mediante circuitos urbanos.</u> Crear trayectos que conecten los distintos atractivos, espacios públicos y sitios relevantes en cada Pueblo Mágico.</p>		
<p>Ejes transversales:</p>		
Formación y capacitación	El Gobierno Municipal y Estatal deben ser responsables y cubrir los gastos de las intervenciones realizadas por especialistas que cuenten y comprueben un grado mínimo de maestría en temas de planeación, movilidad y conservación del patrimonio y licenciatura en arquitectura, ingeniería civil o urbanismo. Las intervenciones deben realizarse en colaboración con la ciudadanía y con base en consultas previas.	
Cumplimiento de estándares mínimos	Los circuitos deben cuenta con un amplio espacio para peatones y otro espacio destinado a la movilidad no motorizada como bicicletas o patinetas, además de contar con suficiente vegetación y arbolado que logre proteger el circuito del sol.	
<p>Indicadores de seguimiento:</p>		
<p> Buen cumplimiento</p> <p>Existen y se usan los circuitos que articulan los espacios emblemáticos del Pueblo Mágico.</p>	<p> Avance parcial</p> <p>Se cuenta con un proyecto de circuitos urbanos articuladores que no ha sido ejecutado.</p>	<p> Nulo progreso</p> <p>No se cuenta con el proyecto de circuitos urbanos articuladores para los sitios emblemáticos del Pueblo Mágico.</p>

Tabla 45. Acción 32. Fuente: Elaboración propia







E3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIO-TERRITORIAL		
E3-L8 Consolidación de la identidad cultural local		
E3-P8.2 Apropiación del patrimonio y espacios públicos de convivencia		
<p>Responsable: Gobierno Municipal y Gobierno Estatal Plazo: 3 años Acción: <u>Puesta en valor de inmuebles patrimoniales.</u> Invertir en la restauración y reconversión de los inmuebles en el Pueblo Mágico con el objetivo usarles para desarrollar en ellos algunas de las actividades turísticas o recreativas de la comunidad (hacer museos, hoteles, centros de encuentro, etc.).</p>		
<p>Ejes transversales:</p>		
Formación y capacitación	El Gobierno Municipal y Estatal deben ser responsables y cubrir los gastos de las intervenciones que deben ser realizadas por asociaciones formalmente constituidas y especializadas en conservación del patrimonio.	
Cumplimiento de estándares mínimos	Restaurar el inmueble y conservarlo como un bien cultural.	
<p>Indicadores de seguimiento:</p>		
<p> Buen cumplimiento</p> <p>Más del 75% de los inmuebles patrimoniales se encuentran restaurados y en uso por la comunidad o turistas.</p>	<p> Avance parcial</p> <p>Entre el 35% y el 75% de los inmuebles patrimoniales se encuentran restaurados y en uso por la comunidad o turistas.</p>	<p> Nulo progreso</p> <p>Menos del 35% de los inmuebles patrimoniales se encuentran restaurados y/o no son usados por la comunidad o turistas.</p>

Tabla 46. Acción 33. Fuente: Elaboración propia

E3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIO-TERRITORIAL	
E3-L8 Consolidación de la identidad cultural local	
E3-P8.2 Apropiación del patrimonio y espacios públicos de convivencia	
<p>Responsable: Gobierno Municipal y Gobierno Estatal Plazo: 3 años Acción: Impulsar la recuperación de espacios públicos. Crear y ejecutar proyectos que busquen adaptar los espacios públicos para el uso tanto de residentes como de turistas. Ejes transversales:</p>	
<p>Formación y capacitación</p>	<p>El Gobierno Municipal y Estatal deben ser responsables y cubrir los gastos de las intervenciones de recuperación de espacios públicos que deben ser realizadas por especialistas que cuenten y comprueben un grado mínimo de maestría en temas de planeación, movilidad y conservación del patrimonio y licenciatura en arquitectura, ingeniería civil o urbanismo. Las intervenciones deben realizarse en colaboración con la ciudadanía y con base en consultas previas.</p>
<p>Cumplimiento de estándares mínimos</p>	<p>Espacios que garanticen la accesibilidad y la conservación de la identidad local.</p>
<p>Indicadores de seguimiento:</p>	
<p> Buen cumplimiento</p>	<p> Avance parcial</p>
<p>Más del 75% de los espacios públicos se han recuperado y adaptado para el uso de residentes y turistas.</p>	<p>Entre el 35% y 75% de los espacios públicos se han recuperado y adaptado para el uso de residentes y turistas.</p>
	<p> Nulo progreso</p>
	<p>Menos del 35% de los espacios públicos se han recuperado y adaptado para el uso de residentes y turistas.</p>

Acción 33

5.2 Validación de la propuesta

Para la validación de las recomendaciones presentadas en el apartado 4.3 de este trabajo se optó por seguir dos rutas en paralelo, las cuales fueron ejecutadas entre febrero y marzo del 2018. La primera consistió en la presentación de las propuestas y la discusión de las mismas con tres reconocidos académicos pertenecientes a diferentes departamentos del ITESO. Y la segunda consistió en realizar una encuesta de validación electrónica que se mandó a distintos operadores del Programa Pueblos Mágicos, quienes externaron su opinión sobre las recomendaciones. A continuación, se presenta una descripción de ambos procesos y de los principales temas retroalimentados en ellos.

Cabe señalar que tanto las retroalimentaciones dadas por los expertos como las respuestas de la encuesta electrónica ya han sido consideradas en la presentación de las propuestas en el apartado 4.3.

Discusión con académicos expertos

Los tres doctores seleccionados para la discusión de las propuestas de este TOG corresponden a los siguientes perfiles:

- Dr. Carlos Moreno Jaimes
Doctor en Política Pública, maestro en Política Pública, y licenciado en Administración Pública. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel I. Perteneciente al Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos del ITESO. Con él se abordó especialmente el tema del diseño y operación del programa, así como las recomendaciones enfocadas al sector institucional.
El Dr. Moreno resaltó la importancia de capacitar a los funcionarios y operadores del programa, así como realizar pequeños ajustes al diseño organizacional y normativa del PPM.
- Dra. María de los Ángeles Aceves Martínez
Doctora en Ciencias de la Educación, maestra en Ciencias de la Educación, y licenciada en Turismo. Con estudios internacionales como el Harvard ManageMentor sobre habilidades directivas y Diplomado en Teaching Training por Laurent University. Perteneciente a la Escuela de Negocios del ITESO. Con ella se habló de temas sobre turismo específicamente, resaltando las recomendaciones en cuanto a productos y servicios turísticos, así como estrategias de control de la actividad turística.

La Dra. Aceves enfatizó la importancia del turismo como una actividad económica transversal para varios de los sectores en las localidades, al mismo tiempo resaltó la necesidad de promover el desarrollo de nuevos productos y servicios, cuidando la identidad de las localidades

- Dra. Sarah Alexandra Obregón Davis

Doctora en Arquitectura en el programa Periferias, Sostenibilidad y Vitalidad Urbana, maestra en Ciencias en Urbanismo y Desarrollo, y licenciada en Arquitectura. Perteneciente al Centro Interdisciplinario de Formación y Vinculación Social del ITESO. Con ella se validaron las propuestas en cuestión territorial principalmente.

La Dra. Obregón señaló la necesidad de contemplar diferentes instrumentos para la planeación territorial que pudieran sumarse al Programa Pueblos Mágicos.

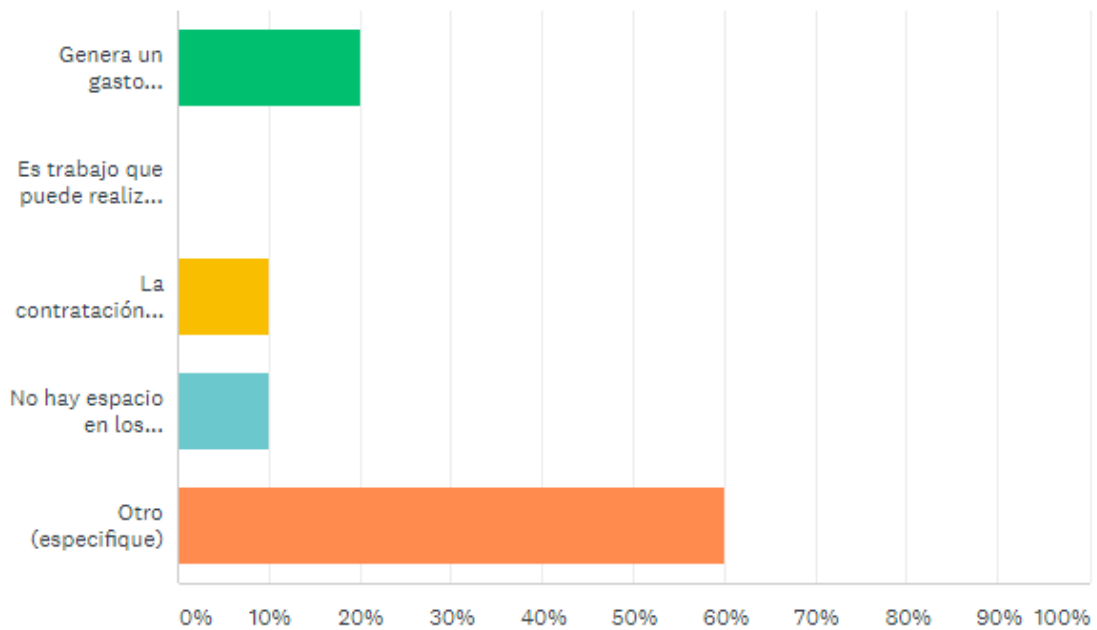
Encuesta de validación electrónica

El segundo método de validación fue una encuesta electrónica que se mandó a diferentes operadores del programa en los tres pueblos estudiados y en algunos otros Pueblos Mágicos de la república con los que se tenía contacto. Entre ellos se encuentran el Comité de Sayulita en Nayarit, el Comité de Mascota en Jalisco, el Comité de Salvatierra en Guanajuato y el Comité de Tepoztlán en el Estado de México.

La encuesta consistió en nueve preguntas de selección múltiple en donde se tocaron temas como las atribuciones que debería tener el CPM, las herramientas necesarias para proteger el territorio y la identidad local, tópicos esenciales para capacitar a la ciudadanía, ventajas y desventajas de crear un departamento dentro de los ayuntamientos para la administración de los proyectos del PPM, control del recurso económico, entre otros.

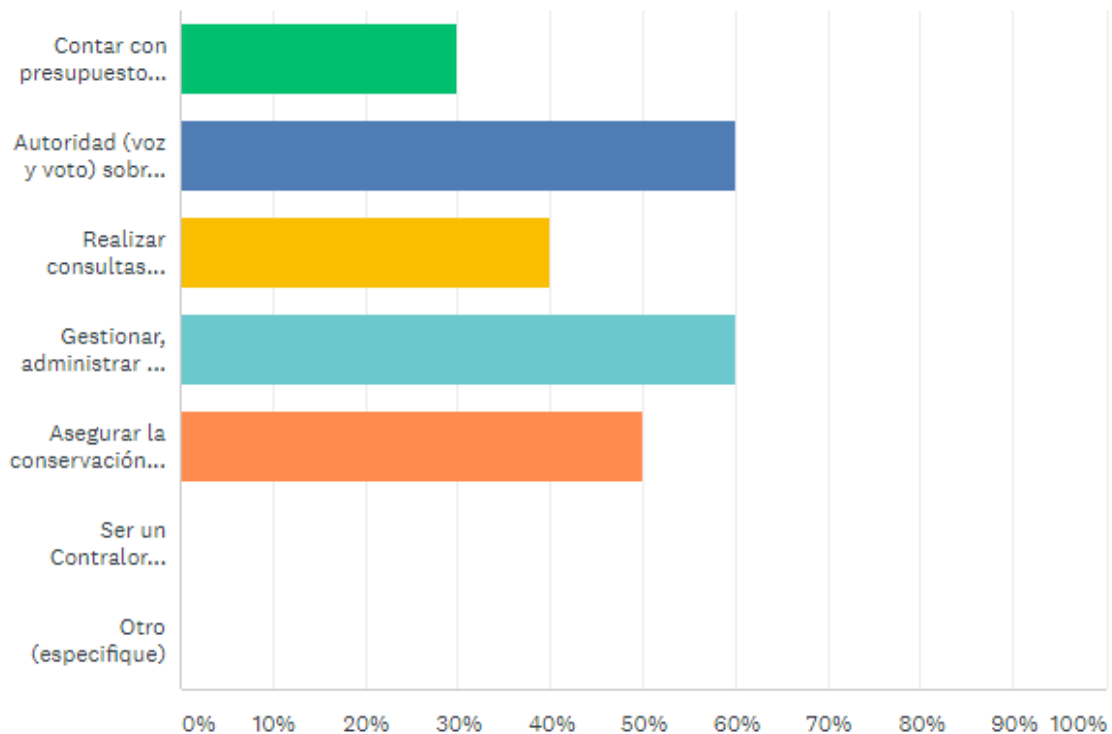
Resaltan entre las respuestas las dadas a la pregunta número 3 en donde se cuestionaba sobre las desventajas de crear un departamento de Pueblo Mágico ya que más de la mitad de los encuestados seleccionaron la opción de “otro” y especificaron que no encuentran ninguna desventaja en crear dicho departamento. Lo cual da pie a la acción número 1 propuesta en la Estrategia 1 sobre Fortalecimiento institucional en donde mencionan las atribuciones con las que podría contar este nuevo departamento.

Gráfico 13. Respuestas a la pregunta de validación 3. Fuente: Surveymonkey



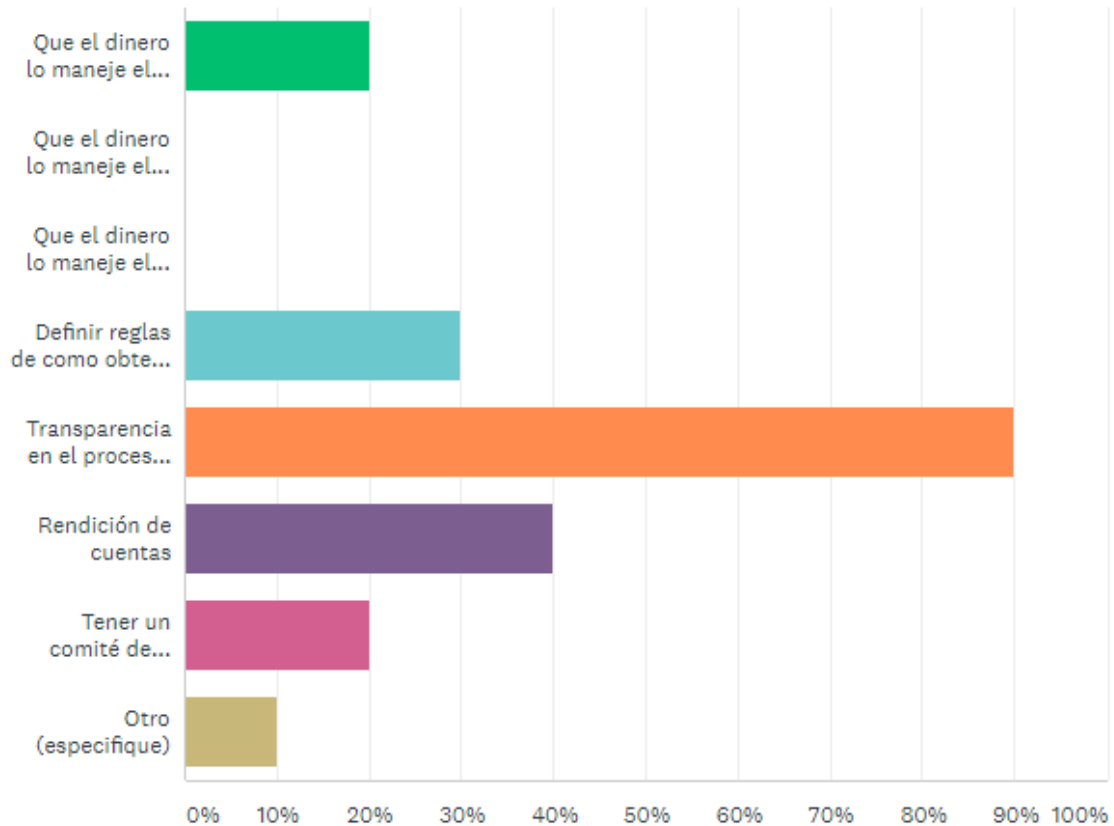
En la pregunta 4, se proponen algunas de las atribuciones con las que debería de contar el Comité de Pueblo Mágico. Las respuestas a dicho cuestionamiento se presentan en el siguiente gráfico, dentro del cual se resalta la necesidad de dotar de autoridad al comité.

Gráfico 14. Respuestas a la pregunta de validación 4. Fuente: Surveymonkey



Y de igual forma se resalta la pregunta número 7 sobre “¿Qué hace falta para tener un mayor control y uso adecuado sobre el recurso obtenido mediante el Programa Pueblos Mágicos?”. Para la cual los encuestados respondieron en su mayoría que se necesita reforzar la transparencia en el proceso de gestión y ejecución de proyectos (conocer cuánto dinero se invierte y en qué). Propuesta que se desarrolla en las acciones 9, 10 y 11 de la E1. Estrategia de Fortalecimiento Institucional.

Gráfico 15. Respuestas a la pregunta de validación 7. Fuente: SurveyMonkey



6 . C O N C L U S I O N E S

6. Conclusiones

El Programa Pueblos Mágicos se ha presentado como una herramienta que impulsa el desarrollo local sustentable de ciertas comunidades en la República Mexicana a partir de aprovechar sus potencialidades turísticas. De 2001 a 2017 se habían nombrado 111 Pueblos Mágicos, con lo que se puede afirmar que esta iniciativa de la SECTUR ha tenido en general una buena aceptación por parte de los diferentes municipios del país, mismos que continúan interesados formar parte de la lista de beneficiarios del programa.

Manteniendo un discurso enfocado en el desarrollo sustentable y en el manejo de un turismo sustentable como mecanismo detonante de desarrollo, el programa se ha mantenido y ha adquirido fuerza a nivel nacional. Sin embargo, el cuestionamiento de los valores que le dan pie sigue siendo válido, ya que, aunque se sostenga el discurso del desarrollo sustentable se ha notado que el diseño del programa y su propia implementación mantienen una visión desarrollista y mercantilista en donde comercializar con la cultura y el territorio sin limitantes parecieran la premisa. En este sentido, se ha tratado a los Pueblos Mágicos como mercancías que tratan de satisfacer a los turistas bajo la lógica de que consolidándose turísticamente podrán desarrollarse sustentablemente. Sin embargo, aunque el turismo se presenta como una actividad económica transversal que pretende abarcar diversos sectores de la sociedad, éste no puede considerarse, por sí solo, la clave para lograr el desarrollo de las comunidades. Pues, en primera instancia, éste debería desarrollarse de manera responsable, protegiendo el medio ambiente, la cultura y las actividades productivas que existan previamente y son identitarias del lugar receptor. Y, además, este turismo debería venir acompañado de otras estrategias, programas o iniciativas que procuren el desarrollo en aspectos sociales y ambientales que complementen el desarrollo económico, que en la práctica se ha visto priorizado por el PPM.

El PPM ha trabajado sin lugar a duda por lograr el cumplimiento de sus objetivos particulares pues ha estructurado y fortalecido una oferta turística diversificada, ha fomentado la inversión de los tres niveles de gobierno y del sector privado y continúa con la generación e innovación de productos turísticos, con la búsqueda por la excelencia de los servicios turísticos y con la profesionalización de las poblaciones. Pero en cuanto al objetivo general, referente a fomentar el desarrollo sustentable de las comunidades, se ha observado cierta inconsistencia, ya que por un lado éste no se encuentra definido por el PPM y por el otro se han encontrado ciertos desequilibrios dentro de las comunidades poseedoras del distintivo que muy poco tienen que ver con su desarrollo sustentable.

En el presente trabajo se han analizado tres casos de Pueblos Mágicos: Cuatro Ciénegas en Coahuila, Yuriria en Guanajuato y Mineral de Pozos igualmente en Guanajuato. Todos ellos con características físicas diferentes y procesos sociales y gubernamentales distintos. Por tanto, para su estudio se han tomado de referencia tres temáticas principales: La estructura y operación del programa, la competitividad turística y los factores del desarrollo local sustentable suponiendo que ciertos ajustes en estos aspectos podrían ayudar a que el programa logre su objetivo principal.

Puede destacarse respecto a la estructura y operacionalización del programa que éste ha pasado por diferentes etapas desde su creación en 2001. Sus reglas y lineamientos se han modificado, pero siguen sin ser claras. Se ha intentado incorporar, sin éxito, la participación de la población y es de esta forma como se presenta al Comité de Pueblo Mágico como uno de los entes de representatividad social. Un comité que tiene la función de vincular a la ciudadanía con los distintos niveles de gobierno, un comité que en algunos casos funciona y en otros no. Otros de los problemas observados son que la coordinación institucional es deficiente, añadiendo que la participación social se ve limitada por la falta de interés y conocimiento. Y de igual forma, no se puede negar que el programa presenta un problema en la forma de realizar las evaluaciones, mismo que se complica al momento de incorporar pueblos tan diversos y pensar que todos ellos pueden compartir características y ser comparados entre sí bajo los mismos indicadores. Se reconoce por tanto la importancia de lograr una buena coordinación con y entre los diferentes actores. Es indispensable llegar a acuerdos para que se logre trabajar en conjunto y en donde los deberes, obligaciones y compromisos de cada actor estén bien definidos. Añadiendo que se necesita dotar de herramientas al Comité para que logre fungir realmente como el vínculo entre sociedad y gobierno, abriéndose, gestionando e impulsando cualquier tipo de iniciativa.

Por otra parte, en función de la competitividad turística y el desarrollo local sustentable logrado en los Pueblos Mágicos se reconoce que existen diferentes grados de desarrollo, resaltando que en pocos de los casos un desarrollo económico está directamente ligado al desarrollo social o ambiental. Son muy notorios los impactos negativos que ha generado la actividad turística, que al mismo tiempo no ha logrado consolidarse en el común de las localidades. Existen marcadas desigualdades, situaciones de gentrificación, masificación, pérdida de cultura, transformaciones urbanas, explotación de los recursos ambientales, y limitada cobertura de servicios y productos, agregando que los residentes modifican sus dinámicas, involuntariamente en algunos casos, por satisfacer a un nuevo sector pues éstos no están acostumbrados al turismo. En este sentido, se propone ordenar el turismo mediante planes. Es necesario apostar por educación y capacitación a la población para que se apropien de la nueva actividad y para que

al mismo tiempo no pierdan el interés por sus actividades tradicionales. Es indispensable generar infraestructura turística para que los servicios que se ofrezcan sean de calidad.

Los Pueblos Mágicos se encuentran en un proceso de rápida transformación después del nombramiento por lo que de una u otra manera es importante encontrar soluciones inmediatas, efectivas y duraderas, sobre todo a los problemas que conciernen a la cobertura de servicios, infraestructura, movilidad, planeación y cuidado ambiental. Es necesario adaptar los distintos tipos de espacios públicos según las necesidades de sus diferentes usuarios. Y se necesita poner orden respetando los derechos y aspiraciones de la comunidad.

A partir de hallazgos como los enunciados anteriormente y obtenidos de manera particular en cada caso de estudio y de su comparación con la panorámica nacional, este Trabajo de Obtención de Grado propone una serie de recomendaciones en forma de estrategias con las cuales pretende resolver algunos problemas de diseño e implementación del Programa Pueblos Mágicos. Procurando que tanto la actividad turística como diversas dinámicas en el pueblo se lleven a cabo de manera equitativa y responsable que permitan realmente conseguir un desarrollo local sustentable.

La primera estrategia relacionada al fortalecimiento institucional sugiere una optimización del diseño organizacional municipal, una actualización de reglamentos o disposiciones oficiales y un monitoreo constante y efectivo del desempeño. Entre otras acciones se propone aclarar y modificar la estructura organizacional de los operadores del programa, la especificación de reglas para el Comité de Pueblo Mágico y para la elegibilidad de proyectos en los cuales se invierta, así como un rediseño de indicadores de seguimiento y la exigencia de transparencia de los resultados de monitoreo.

La estrategia referente a la consolidación económica-productiva plantea la apertura de negocios de base local, el cumplimiento de estándares mínimos de calidad en las actividades productivas y el fortalecimiento de productos y servicios existentes. Para ello se recomienda la diversificación de servicios turísticos, la consolidación de cadenas productivas, la garantía de equidad en oportunidades laborales, el cumplimiento de un desarrollo responsable de la actividad turística, el brindar herramientas para la calidad de los servicios y continuar trabajando en la proyección del Pueblo Mágico.

Finalmente, la estrategia de desarrollo socio-territorial subraya la necesidad de encontrar un equilibrio entre la dinámica del núcleo urbano y el entorno natural, así como la consolidación de la identidad cultural local presentando algunas acciones como la conservación ambiental, el manejo eficiente de los recursos

naturales, el ordenamiento ecológico territorial, la protección de la identidad cultural local y la apropiación del patrimonio y espacios públicos de convivencia.

Estas estrategias vienen acompañadas de tres ejes transversales que funcionan como acciones articuladoras y que garantizan la apropiación y el cumplimiento de los proyectos propuestos. Estos ejes responden a la importancia de fomentar y capacitar a los funcionarios, a los prestadores de servicios y a la población receptora; así como a la necesidad de contar con una buena comunicación entre actores y a la difusión de las acciones; y a establecer estándares mínimos de referencia.

Las estrategias presentadas en el TOG podrán ser usadas por funcionarios públicos, empresas del sector privado, prestadores de servicios y miembros de los distintos comités de pueblos mágicos que buscan, a través de acciones puntuales abonar al desarrollo sustentable de la localidad. Es de resaltar que las limitaciones generales del trabajo se encuentran en la actualización de información, ya que para abril del 2018 el PPM se encontraba en un proceso de cambios en sus lineamientos que no fueron considerados completamente. Por otra parte, la metodología usada en este trabajo limitó el estudio a solamente 3 casos, por lo cual se considera interesante, que para estudios posteriores se haga la comparación a fondo con otros Pueblos Mágicos de diferentes características.

A partir del presente Trabajo de Obtención de Grado es evidentemente para que el Programa Pueblos Mágicos impacte de manera positiva en las localidades es necesario que logre una coordinación entre sus operadores, que acepte la participación ciudadana, que actualice o refuerce su normativa, que la competitividad turística que busca consolidar esté en función de las necesidades y deseos de la comunidad y sobre todo que determine si el desarrollo sustentable profundo es aquel que pretende impulsar.

FUENTES CONSULTADAS

Fuentes consultadas

Referencias bibliohemerográficas

Alberich Nistal, T. (2004). *Guía fácil de la participación ciudadana. Manual de gestión. Para el fomento de la participación ciudadana en ayuntamientos y asociaciones*. Madrid: DYKINSON S.L.

Alvarez, M. (17 de Octubre de 2016). En la tablita, 14 Pueblos Mágicos por sus rezagos. *24-Horas*. Obtenido de <http://www.24-horas.mx/en-la-tablita-14-pueblos-magicos-por-sus-rezagos/>

Ambriz, H. (06 de Junio de 2017). *Milenio.com*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2017, de http://www.milenio.com/region/biodiversa_laguna-valeria_souza_saldivar-nasa-unam-milenio_noticias_laguna_0_971903034.html

Ayuntamiento de Yuriria. (2005). *Plan Municipal de Desarrollo 2005-2030 del Municipio de Yuriria, Gto*. Yuriria: Ayuntamiento de Yuriria.

Barrera, E. (7 de Diciembre de 2017). *Integran Tesorero al Comité Pro Pueblo Mágico de Ciénegas*. Obtenido de Periodico El Tiempo: <http://periodicoeltiempo.mx/integran-tesorero-al-comite-pro-pueblo-magico-de-cienegas/>

Barroso Alarcón, E. (2016). Gestación y evolución del Programa Pueblos Mágicos. En F. Madrid Flores, *Pueblos Mágicos: Aciertos y retos de una iniciativa de política pública en turismo* (págs. 21-44). México: LIMUSA y Universidad Anáhuac.

Boletín Senado de la República. (11 de Noviembre de 2014). *Hacer que pueblos mágicos funcionen como franquicias, objetivo de nuevo programa: Sectur*. Obtenido de Senado de la República: Coordinación de comunicación social: <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/16819-hacer-que-pueblos-magicos-funcionen-como-franquicias-objetivo-de-nuevo-programa-sectur.html>

Buarque, S. (1999). *Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável*. Brasília: IICA. Obtenido de https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjX8KfuiYLSAhVB4iYKHZVIDFgQFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.iica.org.br%2FDocs%2FPublicacoes%2FPublicacoesIICA%2FSergioBuarque.pdf&usg=AFQjCNF-nd9vx6myHzHcpEhMN-_HMnPI

- Cabrero, E., Orihuela, I., & Ziccardi, A. (2005). Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: conceptos clave y construcción de un índice. En C. Arce Macías, E. Cabrero Mendoza, & A. Ziccardi Contigiani, *Ciudades del siglo XXI ¿Competitividad o cooperación?* (págs. 105-1444). Ciudad de México: Miguel Ángel Porrúa.
- Canto Chac, M. (2010). *Participación ciudadana en las políticas públicas*. México: Siglo Veintiuno Editores y BBAPdf.
- Chávez Becker, C., & Rosales Reyes, T. I. (2015). El diseño del Programa Pueblos Mágicos desde el enfoque de la gobernanza. En R. Hernández Mar, *Pueblos Mágicos: discursos y realidades. Una mirada desde las políticas públicas y la gobernanza* (págs. 23-53). México: UAM y Juan Pablos Editor.
- Cobián Lafont, A. (28 de Agosto de 2017). *100 mdp en inversión a Cuatro Ciénegas*. Obtenido de Noticias de el Sol de la Laguna: <https://www.noticiasdelsoldelalaguna.com.mx/local/100-mdp-en-inversion-a-cuatro-cienegas>
- Cohen, M. A. (2005). *Democracia y Desafío Medioambiental en México: Riesgos, Retos y Opciones en la Nueva ERA de la Globalización*. México: Pomares.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1988). Hacia un Desarrollo Sostenible. En *Nuestro Futuro Común* (págs. 67-92). Alianza Editorial.
- CONACULTA. (2010). *Guías del patrimonio cultural y turismo: Cuatrociénegas*. Coahuila: Secretaría de Cultura. Obtenido de http://www.cultura.gob.mx/turismocultural/guias/guia6_9.php
- CONAPO. (2010). *Índice de marginación por localidad*. Consejo Nacional de Población. Obtenido de http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indice_de_Marginacion_por_Localidad_2010
- CONEVAL. (2015). *Medición municipal de la pobreza*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Obtenido de https://coneval.org.mx/Medicion/Paginas/AE_pobreza_municipal.aspx
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (1988). *Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente*. Congreso de la Unión. Obtenido de <http://tramitesyservicios.strc.guanajuato.gob.mx/file.php?url=uploaded/documents/008e84a7c23fe8ba253cb3037cb6da57.pdf&file=Ley%20General%20de%20Equilibrio%20Ecol%C3%B3gico%20y%20la%20Protecci%C3%B3n%20al%20Ambiente.pdf>

- Consejo Cívico de las Instituciones, A.C. (2016). *Indicadores*. Obtenido de Observatorio de la Laguna: <http://observatoriodelalaguna.org.mx/indicadores/coahuila/>
- Coordinación General de Comunicación Social. (20 de Diciembre de 2012). *Reconoce SECTUR la magia y la diversidad del turismo de Guanajuato con el nombramiento de Yuriria como Pueblo Mágico*. Obtenido de Buenas noticias: <https://noticias.guanajuato.gob.mx/2012/12/reconoce-sectur-la-magia-y-diversidad-del-turismo-de-guanajuato-con-el-nombramiento-de-yuriria-como-pueblo-magico-2/>
- de Basalenque, D. (1985). De la fundación del convento de Yuririapúndaro. En *Los agustinos, aquellos misioneros hacendados* (págs. 122-129). Ciudad de México: SEP / Cien de México.
- Díaz Coutiño, R., & Escárcega Castellanos, S. (2009). *Desarrollo Sustentable. Una oportunidad para la vida*. México: Mc Graw Hill.
- Díaz Rebolledo, J. Á. (7 de Abril de 2016). Carta de observacion a Yuriria. Ciudad de México, México.
- Diversos, C. (Febrero de 2018). Encuesta de verificación. (K. P. García Bucio, Entrevistador) Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/r/QH55VVB>
- Equihua Elias, G. C., Messina Fernandez, S. R., & Ramírez Silva, J. P. (2015). Los Pueblos Mágicos: una visión crítica sobre su impacto en el desarrollo sustentable del turismo. *Revista Fuente nueva epoca*, 1-7.
- Estrada, S. G. (2 de Septiembre de 2007). *Cuatrociénegas: El reto: unir al turismo y la ecología*. Obtenido de Vanguardia MX: <https://vanguardia.com.mx/cuatrocienegaselretouniralturismoylaecologia-35097.html>
- Figuroa Díaz, M. E., López Levi, L., & Casal Ferreira, A. (2016). Los imaginarios de la naturaleza y el desarrollo sustentable en los pueblos mágicos. En L. López Levi, & C. Valverde Valverde, *Los imaginarios del Turismo. El caso de los Pueblos Mágicos* (págs. 73-95). México: UAM y UNAM.
- Figuroa Díaz, M. E., López Levi, L., & Valverde Valverde, M. d. (2016). Los pueblos mágicos como modelo de desarrollo local. En L. López Levi, & M. d. Valverde Valverde, *Los imaginarios del turismo. El caso de los Pueblos Mágicos* (págs. 55-72). México: UAM y UNAM.

- Flores, L. (13 de Diciembre de 2017). *Buscan colocar cuatro Pueblos Mágicos en el norte*. Obtenido de El Economista: <https://www.economista.com.mx/estados/Buscan-colocar-cuatro-Pueblos-Magicos-en-el-norte-20171213-0045.html>
- Foladori, G., & Humberto, T. (2005). El enfoque técnico y el enfoque social de la sustentabilidad. En G. Foladori, & N. Pierri, *¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable* (págs. 197-206). Ciudad de México: Miguel Ángel Porrúa.
- Francisco I, S. (2015). *Carta Encíclica Laudato Si; Sobre el Cuidado de la casa Común*. Vaticano: Ediciones Paulinas.
- García Solís, G. (14 de Marzo de 2018). *Aspiran cinco poblaciones de Jalisco a la categoría de Pueblo Mágico*. Obtenido de Radio UdeG: <http://udgtv.com/noticias/jalisco/aspiran-poblaciones-jalisco-pueblo-magico/>
- Gaviña González, L. G. (2016). *Primer Informe de Gobierno*. Yuriria: Ayuntamiento de Yuririra.
- Gaviña González, L. G. (2017). *Segundo Informe de Gobierno*. Yuriria: Ayuntamiento de Yuriria.
- Gobierno de Coahuila. (22 de Marzo de 2012). *Entrega SECTUR a Cuatro Ciénegas la denominación de Pueblo Mágico*. Obtenido de coahuila.gob: <http://coahuila.gob.mx/noticias/index/entrega-sectur-a-cuatro-cienegas-la-denominacion-de-pueblo-magico>
- González Ibáñez, A. L. (2013). Sitios con denominación de Patrimonio Mundial y Pueblos Mágicos: Realidades de los habitantes y desarrollo local de las comunidades. En E. Méndez Sáinz, & M. A. Velázquez García, *Turismo e imaginarios* (págs. 119-144). Hermosillo: El Colegio de Sonora / Tecnológico de Monterrey.
- González, R., & Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 111-128.
- Guerrero Mothelet, V. (2007). Cuatrociénegas, laboratorio de la evolución. *¿Cómo ves?*(101), 10-15.
- Gutiérrez Recio, C. (Junio de 2017). Destaca Cuatro Ciénegas como Pueblo Mágico. *El Centinela del Desierto*, pág. 7.
- Gutiérrez Recio, C. (Junio de 2017). Entrega Gobernador premio ambientalista 2017. *El Centinela del Desierto*, pág. 6.

Gutiérrez Recio, C. (Abril de 2017). Iniciarán campaña por la conservación. *El Centinela del Desierto*, pág. 3.

Gutiérrez Recio, C. (Junio de 2017). La mayoría son guías patito. *El Centinela del Desierto*, pág. 7.

Gutiérrez Recio, C. (Mayo de 2017). Llegan 300 motociclistas al Pueblo Mágico. *El Centinela del Desierto*, pág. 3.

Gutiérrez Recio, C. (Abril de 2017). Reconocen a Cuatro Ciénegas como Pueblo Mágico mejor ordenado. *El Centinela del Desierto*, pág. 10.

Gutiérrez Recio, C. (Abril de 2017). Reporta departamento de limpieza que se triplicó la recolección. *El Centinela del Desierto*, pág. 10.

Guzmán Cintora, J. J. (1978). *Yuririapundaro*. Yuriria, Guanajuato, México: Linotipográfica Davalos Hermanos.

H. Ayuntamiento de Cuatrociénegas. (2010). Enciclopedia de Los Municipios y Delegaciones de México. Estado de Coahuila de Zaragoza. Cuatro Ciénegas: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Obtenido de <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM05coahuila/municipios/05007a.html>

Hernández Mar, R. (2014). *Pueblos Mágicos: discursos y realidades. Una mirada desde las políticas públicas y la gobernanza*. UAM y Juan Pablos Editor.

Hernández, T. (10 de Febrero de 2018). *En marzo la definición de nuevos Pueblos Mágicos*. Obtenido de Noticias de Querétaro: <http://www.noticiasdequeretaro.com.mx/2018/02/10/en-marzo-la-definicion-nuevos-pueblos-magicos/>

Hiernaux-Nicolas, D. (2015). Mineral de Pozos, Guanajuato. Entre imaginarios, invento del patrimonio, expoliación y conflictos. En L. López Levi, C. Valverde Valverde, A. M. Fernández Poncela, & M. E. Figueroa Díaz, *Pueblos Mágicos. Una visión interdisciplinaria* (págs. 319-337). México: UAM y UNAM.

INEGI. (2000). *Indicadores de Desarrollo Sustentable en México*. México: INEGI e INE.

INEGI. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía:

http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?#Regreso&c=27770

INEGI. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía:

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabentidad.aspx?c=33713&s=est>

INEGI. (2016). *Encuesta intercensal 2015. Panorama Sociodemográfico de Coahuila de Zaragoza*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825082130>

Investigación en Salud y Demografía S.C. (2015). *Evaluación de Diseño del Programa U002 Pueblos Mágicos y Destinos Prioritarios*. Secretaria de Turismo.

Lara Caballero, M. (2015). El presupuesto participativo como herramienta de inclusión. El Programa Pueblos Mágicos. En R. Hernández Mar, *Pueblos Mágicos: Una mirada desde las políticas públicas y la gobernanza* (págs. 55-86). México: UAM y Juan Pablos Editor.

Leff, E. (2001). *Ecología y capital. Racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable*. México: siglo veintiuno.

Leff, E. (2002). *Saber ambiental. Sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. (Segunda ed.). México: PNUMA, Siglo Veintiuno, Centro de Investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades.

Leff, E. (2002). Tiempo de sustentabilidad. En *Saber ambiental. Sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder* (Segunda ed., págs. 342-352). México: PNUMA, Siglo Veintiuno, Centro de investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades.

Leff, E. (2008). El turismo ante los retos del cambio climático. En *Discursos Sustentables* (Primera ed., págs. 134-150). México: Siglo Veintiuno.

Loewy, T. (2008). Indicadores sociales de las unidades productivas para el desarrollo rural en Argentina. *Iberoamericana de Economía Ecológica*, 9, 75-85. Obtenido de http://www.redibec.org/IVO/rev9_06.pdf

López Levi, L., & Valverde Valverde, M. d. (2016). La gestión de la magia en los pueblos mágicos. En L. López Levi, & M. d. Valverde Valverde, *Los imaginarios del turismo. El caso de los Pueblos Mágicos* (págs. 31-53). México: UAM y UNAM.

- López Paniagua, R., & Sánchez Granados, L. C. (2009). Participación ciudadana y desarrollo local en Uruapan, Michoacán. Contribuciones a la economía social. En M. A. González Butrón, R. López Paniagua, & H. R. Guerrero García Rojas, *Economía social y desarrollo local* (págs. 273-304). Morelia, Michoacán, México: UNAM / Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo / Universidad Nacional de General Sarmiento.
- López-Levi, L. (2015). Pueblos mágicos mexicanos: magia, hechizo e ilusión. *URBS. Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 5(2), 13-26. Obtenido de <http://www2.ual.es/urbs/index.php/urbs/article/view/llevi>
- Lortia, A. (18 de Abril de 2018). *Se sumarán más Pueblos Mágicos, confirman*. Obtenido de El economista: <https://www.economista.com.mx/amp/empresas/Se-sumaran-mas-Pueblos-Magicos-confirman-20180418-0031.html>
- Madrid, F. (2016). Reflexiones sobre la concepción estratégica del Programa Pueblos Mágicos y su evolución en el tiempo. En F. Madrid Flores, *Pueblos Mágicos: Aciertos y retos de una iniciativa de política pública en turismo* (págs. 45-66). Ciudad de México: Limusa y Universidad Anáhuac.
- Martínez, M. (8 de Agosto de 2017). Avanza obra de rehabilitación. *Al Día*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/mexico/peri%C3%B3dico-al-d%C3%ADa-morol%C3%A9on/20170808/281582355723527>
- Moreira Valdez, R. (2014). *Plan Municipal de Desarrollo 2014-2017*. Saltillo. Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/fichaOrdenamiento.php?idArchivo=100875&ambito=>
- Moreira Valdez, R. (2017). *Sexto Informe de Resultados*. Saltillo: Gobierno de Coahuila. Obtenido de <http://coahuila.gob.mx/noticias/index/mensaje-del-gobernador-ruben-moreira-sexto-informe-de-resultados-06-11-2017>
- NITU. (31 de Julio de 2017). *En 16 años, se han invertido 5 mmdp en Pueblos Mágicos: Sectur*. Obtenido de Noticias de la Industria Turística: <http://www.nitu.mx/index.php/2017/07/31/en-16-anos-se-han-invertido-5-mmdp-en-pueblos-magicos-sectur/>
- Notimex. (23 de Marzo de 2012). *Entrega SECTUR nombramiento de Pueblo Mágico a Cuatro Ciénegas*. Obtenido de SDP noticias.com: <https://www.sdpnoticias.com/notas/2012/03/23/entrega-sectur-nombramientos-de-pueblo-magico-a-cuatro-cienegas-y>
- Olmedo, G., Souza, V., & Eguiarte, L. (2013). Bacterias en Cuatrociénegas. *Ciencia y Desarrollo, Mayo-Junio*.

- OMT. (2004). *Sustainable Development of Tourism*. Obtenido de Definición: <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>
- OMT. (2005). *Indicadores de Desarrollo Sostenible para los Destinos Turísticos*. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo.
- Ortega, M. (11 de Julio de 2017). *Diputada acusa falta de equidad en manejo del programa Pueblos Mágicos*. Obtenido de Pasillo Turístico: <http://www.pasilloturistico.com/diputada-acusa-falta-equidad-en-manejo-del-programa-pueblos-magicos/>
- Ortega, M. (31 de Julio de 2017). *Necesario fortalecer presupuesto para Pueblos Mágicos en vista de beneficios del programa*. Obtenido de Pasillo Turístico: <http://www.pasilloturistico.com/necesario-fortalecer-presupuesto-para-pueblos-magicos-en-vista-de-beneficios-del-programa/>
- Ortiz Acosta, S. E., & Romo Aguilar, M. d. (2016). Impactos socioambientales de la gestión del agua en el área natural protegida de Cuatro Ciénegas, Coahuila. *Región y Sociedad*, 195-229.
- Peña Nieto, E. (2013). *Decreto por el que se establece como zona reglamentada aquella que ocupa el acuífero denominado Cuatrociénegas, ubicado en el Estado de Coahuila*. México: Diario Oficial de la Federación. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5312514&fecha=02/09/2013&print=true
- Pérez de las Heras, M. (2004). *Manual del Turismo Sostenible: Como conseguir un turismo social, económico y ambientalmente responsable*. Madrid: Mundi Prensa.
- Piña, I. (14 de Diciembre de 2017). *Solo 9 Pueblos Mágicos nuevos; 124 solicitudes*. Obtenido de Contramuro: <https://www.contramuro.com/solo-9-pueblos-magicos-nuevos-124-solicitudes/>
- Porras Lara, R. E. (17 de Noviembre de 2017). *Inaugura Enrique de la Madrid Feria de los Pueblos Mágicos*. Obtenido de Milenio.com: http://www.milenio.com/cultura/festivalia/feria_de_pueblos_magicos-monterrey-nuevo_leon_2017-111_pueblos_magicos_0_1068493256.html
- Puga, T. (11 de Octubre de 2017). *Sectur: en el sexenio se pueden alcanzar 120 Pueblos Mágicos. El Universal*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/economia/sectur-en-el-sexenio-se-pueden-alcanzar-120-pueblos-magicos>

- Quesada Camargo, R. (2010). *Yuriria 1540-2010. Una Mirada a su Evolución en el Bicentenario de la Independencia Nacional y en el Centenario de la Revolución Mexicana*. Guanajuato: Gobierno del Estado de Guanajuato.
- R. Villasante, T. (1998). *Del desarrollo local a las redes para mejor-vivir*. Buenos Aires: LUMEN HVMANITAS.
- Ramírez López, R., & Zamora Fernández de Lara, G. (2017). Yuriria, Guanajuato: De los rojizos humedales a los pantanos burocráticos. En L. López Levi, C. Valverde Valverde, & M. E. Figueroa Díaz, *Pueblos Mágicos: Una visión interdisciplinaria* (Vol. III, págs. 479-508). México: UAM y UNAM .
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=IPOOzfn>
- Rozo, E. (2002). El turismo sustentable como promotor del desarrollo de las comunidades locales. En D. Meyer Krumholz, *Turismo y desarrollo sostenible* (págs. 123-140). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- SECTUR. (2014). *Guía de incorporación y permanencia, Pueblos Mágicos*. Obtenido de Secretaría de Turismo: www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/GUIA-FINAL.pdf
- SECTUR. (4 de Abril de 2016). *Pueblos Mágicos, herencia que impulsan Turismo*. Obtenido de Secretaria de Turismo: <http://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-herencia-que-impulsan-turismo>
- SECTUR. (16 de Noviembre de 2017). *Convocatoria*. Obtenido de SECTUR: <https://www.gob.mx/sectur/documentos/lineamientos-generales-para-la-incorporacion-y-permanencia-al-programa-pueblos-magicos>
- SECTUR. (16 de Noviembre de 2017). *Guía para la integración documental Pueblos Mágicos 2017*. Obtenido de SECTUR: <https://www.gob.mx/sectur/documentos/lineamientos-generales-para-la-incorporacion-y-permanencia-al-programa-pueblos-magicos>
- SECTUR. (2 de Agosto de 2017). *Nuevo Modelo De Gestión Para Pueblos Mágicos Hará Más Competitivos Estos Destinos: EMC*. Obtenido de SECTUR: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/nuevo-modelo-de-gestion-para-pueblos-magicos-hara-mas-competitivos-estos-destinos-emc>
- SECTUR Guanajuato. (11 de Marzo de 2016). *Encabeza Secretario de Turismo gira de trabajo por Yuriria*. Obtenido de SECTUR: <https://sectur.guanajuato.gob.mx/index.php/noticias/64-encabeza-secretario-de-turismo-gira-de-trabajo-por-yuriria>

SECTUR Guanajuato. (23 de Marzo de 2017). *Se perfila Yuriria como Primer Destino Sustentable en México*.
Obtenido de SECTUR Guanajuato: <https://sectur.guanajuato.gob.mx/index.php/noticias/482-se-perfila-yuriria-como-primer-destino-sustentable-en-mexico>

SECTUR Guanajuato. (17 de Enero de 2018). *Gana Yuriria Premio Excelencias Turísticas a la Innovación en FITUR*.
Obtenido de SECTUR Guanajuato: <https://sectur.guanajuato.gob.mx/index.php/noticias/918-gana-yuriria-premio-excelencias-turisticas-a-la-innovacion>

SECTUR Guanajuato y UG. (2013). *Diagnostico de Competitividad y Sustentabilidad de Pueblos Mágicos. Reporte Integrador Yuriria*. Yuriria: Universidad de Guanajuato / Secretaría de Turismo de Guanajuato.

SECTUR Guanajuato y UG. (2013). *Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad. Reporte Integrador de Mineral de Pozos*. Mineral de Pozos: Secretaría de Turismo.

SECTUR Guanajuato y UG. (2013). *Reporte de Análisis de Yuriria: Inventario turístico*. Universidad de Guanajuato y SECTUR Guanajuato.

SECTUR y Gobierno de Coahuila. (2014). *Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad de Cuatro Ciénegas Pueblo Mágico*. Saltillo: Secretaría de Turismo.

SECTUR y SEMARNAT. (2001). *Agenda 21 para el Turismo Mexicano. Un marco de acción para el desarrollo sustentable de la actividad turística*. Programa Nacional de Turismo.

SEDESOL. (2017). *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social: Cuatro Ciénegas*. Coahuila: Secretaría de Desarrollo Social. Obtenido de http://diariooficial.gob.mx/SEDESOL/2017/Coahuila_007.pdf

SEGOB. (2018). *Programa Agenda para el Desarrollo Municipal*. Ciudad de México: INAFED.

Shaadi Rodríguez, R. M., Pulido Fernández, J. I., & Rodríguez Fernández, I. M. (2016). Un análisis del Programa Pueblos Mágicos de México a partir de los componentes del producto turístico. En F. Madrid Flores, *Pueblos Mágicos: Aciertos y retos de una iniciativa de política pública en turismo* (págs. 127-151). México: LIMUSA y Universidad Anáhuac.

SIMEC. (2017). Ficha de ANP Cuatro Ciénegas. México: Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. Obtenido de <https://simec.conanp.gob.mx/ficha.php?anp=151&=11>

- Souza, V., Escalante, A., Espinoza, L., Valera, A., Cruz, A., Eguiarte, L., . . . Elser, J. (Julio-Septiembre de 2004). Cuatro Ciénegas. Un laboratorio natural de astrobiología. *CIENCIAS*, 4-12.
- Telles, L. (7 de Noviembre de 2017). Ante la inseguridad, piden 'blindar' Yuriria. *Periodico Correo*. Obtenido de <https://periodicocorreo.com.mx/ante-la-inseguridad-piden-blindar-yuriria/>
- Telles, L. (29 de Junio de 2017). Inicia 4ta etapa de rehabilitación del centro histórico de Yuriria. *Periodico Correo*.
- UNESCO & UNEP. (2009). *Sustainable Tourism Development in UNESCO. Designated Sites in South-Eastern Europe. Ecological Tourism in Europe*. Obtenido de http://portal.unesco.org/es/files/45338/12417872579Introduction_Sustainable_Tourism.pdf
- Valdés, L. C. (23 de Marzo de 2017). *Crece infraestructura turística de Cuatro Ciénegas*. Obtenido de Milenio : http://www.milenio.com/negocios/pueblos_magicos_coahuila-ocv_monclova-turismo_cuatro_cienegas-milenio_0_925107582.html
- Vargas Del Rio, D. (2010). *Espacios comunitarios sujetos a conservación y turismo: retos para la gestión costera participativa en México*. Universidad Politécnica de Cataluña.
- Vázquez Barquero, A. (1998). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid, España: Pirámide.
- Vázquez Hernández, G. (2015). Un acercamiento exploratorio al Programa Pueblos Mágicos desde la teoría de la construcción de las poblaciones objetivo. En R. Hernández Mar, *Pueblos Mágicos: discursos y realidades. Una mirada desde las políticas públicas y la gobernanza* (págs. 113-134). México: UAM y Juan Pablos Editor.
- Yory, C. M. (2005). *Ciudad y sustentabilidad. II. Componentes y contenido de un proyecto sustentable de ciudad a partir del concepto de topofilia: Una aproximación al contexto urbano de América Latina*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Zizumbo Villarreal, L. (1998). *Turismo y vida cotidiana. La incorporación de la población de Toluca, Estado de México, a la práctica del Turismo*. Ciudad de México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Zizumbo Villarreal, L. (2013). *Las paradojas del desarrollo local y del turismo*. México DF: Universidad Autónoma de México.

Zócalo. (11 de Agosto de 2014). *Protegen agua de Cuatro Ciénegas*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2017, de http://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/protegen-agua-de-cuatro-cienagas-1407779918

Entrevistas realizadas

Aceves Martínez, María de los Ángeles. (27 de Febrero de 2018). Charla con experta en turismo. (K. P. García Bucio, Entrevistador)

Alcalde Municipal de San Luis de la Paz. (19 de Julio de 2017). Entrevista C5. (K. P. García Bucio, Entrevistador)

Comité de Pueblo Mágico Sayulita. (Julio de 2017). Situación actual de Sayulita. (K. García Bucio, Entrevistador)

Empresario de Yuriria. (25 de Marzo de 2017). Entrevista C4. (K. P. García Bucio, Entrevistador)

Ex-encargado del Dpto. de Pueblo Mágico en Yuriria. (3 de Julio de 2017). Entrevista a Alfonso B3. (K. P. García Bucio, Entrevistador)

Historiador de Cuatro Ciénegas. (11 de Octubre de 2017). Entrevista C1. (K. García Bucio, Entrevistador)

Moreno Jaimes, Carlos. (28 de Febrero de 2018). Charla con experto en políticas públicas. (K. P. García Bucio, Entrevistador)

Obregón Davis, Sarah Alexandra. (1 de Marzo de 2018). Charla con experta en planeación y territorio. (K. P. García Bucio, Entrevistador)

Olivera Rocha, F. (24 de Abril de 2017). Entrevista a Fernando Olivera. (K. P. García Bucio, Entrevistador)

Presidenta del Comité de Pueblo Mágico de Mineral. (19 de Julio de 2017). Entrevista A5. (K. P. García Bucio, Entrevistador)

Presidente del Comité de Pueblo Mágico de Yuriria. (5 de Mayo de 2017). Entrevista A3. (K. P. García Bucio, Entrevistador)

Promotor turístico de Cuatro Ciénegas. (23 de Septiembre de 2017). Entrevista B1. (K. P. García Bucio, Entrevistador)

Secretaria de Turismo Municipal de Yuriria. (3 de Julio de 2017). Entrevista B4. (K. P. García Bucio, Entrevistador)

Secretario de Turismo Estatal de Guanajuato. (24 de Abril de 2017). Entrevista A4. (K. P. García Bucio, Entrevistador)

Secretario de Turismo Municipal San Luis de la Paz. (19 de Julio de 2017). Entrevista B5. (K. P. García Bucio, Entrevistador)