

ISMAEL MANUEL RODRÍGUEZ HERRERA  
Doctor en Turismo  
Universidad Autónoma de Aguascalientes  
México  
[imrodri@correo.uaa.mx]

JUAN IGNACIO PULIDO FERNÁNDEZ  
Doctor *cum laude* en Ciencias Económicas  
Universidad de Jaén  
España  
[jipulido@ujaen.es]

ASTRID VARGAS VÁZQUEZ  
Máster en Gestión del Turismo Sostenible  
Universidad Autónoma de Aguascalientes  
México  
[avargasv@correo.uaa.mx]

ROSA MARÍA ANGÉLICA SHAADI RODRÍGUEZ  
Maestra en Mercadotecnia  
Universidad Autónoma de Aguascalientes  
México  
[rossysaadi@yahoo.com.mx]



## DINÁMICA RELACIONAL EN LOS PUEBLOS MÁGICOS DE MÉXICO. ESTUDIO DE LAS IMPLICACIONES DE LA POLÍTICA TURÍSTICA A PARTIR DEL ANÁLISIS DE REDES<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Este artículo se basa en la ponencia titulada “Dinámica relacional en los pueblos mágicos de México. Estudio de las implicaciones de la política turística a partir del análisis de redes”, presentada en el XVIII Congreso AECIT. Turismo: Liderazgo, Innovación y Emprendimiento, evento organizado por Invattur y llevado a cabo en noviembre de 2014 en Benidorm (España) (disponible en <https://www.aecit.org/files/congress/18/papers/91.pdf>). Se hicieron algunos ajustes a la ponencia y se actualizaron datos.

<sup>2</sup> Fecha de recepción: 15 de febrero de 2017  
Fecha de modificación: 4 de julio de 2017  
Fecha de aceptación: 2 de agosto de 2017

Para citar el artículo: Rodríguez, I., Pulido, J. I., Vargas, A. y Shaadi, R. M. (2018). Dinámica relacional en los pueblos mágicos de México. Estudio de las implicaciones de la política

## RELATIONAL DYNAMIC IN MAGICAL TOWNS OF MEXICO. STUDY OF THE IMPLICATIONS OF TOURISM POLICY BASED ON SOCIAL NETWORKS ANALYSIS

### Resumen

Lanzado en el año 2001, el Programa Pueblos Mágicos de México ha buscado ser un instrumento de impulso a la actividad turística en pequeñas localidades del país que cuentan con atractivos susceptibles de aprovechamiento turístico. Uno de los requisitos para la incorporación de destinos es la conformación de un comité que reúna a representantes del sector público y del privado, y el cual debería ser un interlocutor entre los niveles de gobierno y la población local, así como una instancia de consulta y análisis de los proyectos por ser desarrollados, para lograr de manera simultánea el empoderamiento de los actores locales y una mejora en la gestión del destino. Sin embargo, no en todos los casos la creación de estos comités ha considerado el tejido social preexistente, y ello ha derivado en una serie de problemas en los destinos. Mediante la implementación del análisis de redes, en este trabajo se analizan la dinámica relacional en uno de los destinos integrantes del citado programa y los impactos que este ha generado, comprobando la eficacia del instrumento para el entendimiento del turismo en destinos emergentes, además de su utilidad para la creación de propuestas de mejora de la política pública en el impulso al turismo en pequeñas localidades.

**Palabras clave:** Análisis de redes, pueblos mágicos, gestión de destinos, política pública.

turística a partir del análisis de redes. *Turismo y Sociedad*, xxii, pp. 85-104 DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n22.05>

## Abstract

Launched in 2001, the program Pueblos Mágicos de México has sought to be an instrument to develop tourist activity in small towns in the country that have attractions that can be used for tourism. One of the requirements for the incorporation of destinations is the conformation of a committee that brings together representatives of the public and private sectors, which should be an interlocutor between the levels of government and the local population, as well as a consultation and Analysis of the projects to be developed, simultaneously achieving the empowerment of local actors and an improvement in the management of the destination. However, the creation of these committees did not in all cases have considered the preexisting social fabric and this has resulted in a series of problems in the destinations. Through the implementation of network analysis, this work analyzes the relational dynamics in one of the destinations included in this program and the impacts it has generated, proving the effectiveness of the tool for understanding tourism in emerging destinations, in addition to its usefulness for the generation of proposals of improvement of the public policy in the impulse to the tourism in small localities.

**Keywords:** Social network analysis, Magic Villages, destination management, public policy.

## 1. Introducción

En la búsqueda de la incorporación de diversas localidades a la dinámica turística y para incentivar con ello su desarrollo, el Gobierno federal ha impulsado el Programa Pueblos Mágicos, al cual, como se detalla más adelante, se han sumado diversas poblaciones a lo largo y ancho del país. Ello ha supuesto una serie de cambios en los diferentes destinos, y aunque hay quien lo califica como un programa exitoso que incluso ha sido visto con interés

por otros países, los autores consideran que deben estudiarse a fondo las repercusiones que ha tenido.

De esta manera, el presente estudio nació a partir de los resultados de otras investigaciones sobre demanda y percepción de residentes realizadas entre 2007 y 2009 en la población de Real de Asientos, comunidad ubicada en el estado de Aguascalientes (México) y declarada pueblo mágico en 2006. Se identificó la frágil gestión turística debido a la indiferencia y a las relaciones sociales desgastadas de las que debían ser las partes interesadas en dicha gestión, a pesar de los instrumentos que ofrecían las instancias gubernamentales en el marco del Programa Pueblos Mágicos. En este contexto, el análisis de redes surge como un instrumento que permite visualizar gráficamente y con validez estadística a los *stakeholders* o partes interesadas de la localidad con el fin de identificar el capital relacional de cada actor, la dinámica y función sistémica, y con ello hacer más eficiente la gestión en el destino.

## 2. Marco teórico

Para la mejor comprensión de los aspectos que se manejan en este trabajo, es importante definir del concepto “destino”, si bien se debe considerar, retomando el trabajo de Saraniemi y Kylänen (2011), que ni los investigadores ni las personas directamente relacionadas con la práctica de la actividad turística han llegado a un consenso al respecto. Aun así, es posible retomar el trabajo de Valls (2004), quien lo define como

un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructura y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y

adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.

A partir de lo anterior, el autor propone que los destinos se configuran en formas reticulares “a fin de que las personas que viven allí y las que llegan de visita obtengan la satisfacción buscada” (Valls, 2004, p. 19). Por su parte, Ritchie y Crouch (2003) identifican dos tipos de ventajas como las determinantes en la excelencia de un destino: las comparativas y las competitivas. Las segundas se relacionan con la forma como se estructuran los recursos y cuán adecuadamente se coordinan y cooperan entre sí los agentes del destino. En este sentido, la gestión de destinos

representa una estrategia clave para los destinos tanto emergentes como maduros, con miras a satisfacer a un consumidor cada vez más exigente, asegurar el desarrollo sostenible y unos efectos positivos, y mantener o retomar una posición de fuerza en el mercado turístico mundial. (Manente, 2008, p. 4).

Para Valls (2004, p. 24):

El éxito de la gestión del destino dependerá de la capacidad de los distintos agentes para desempeñar sus respectivos roles y para establecer, entre todos, el consenso en torno al modelo de desarrollo turístico y a su estricta aplicación a lo largo del tiempo.

Para lograrlo, se han creado diferentes tipos de entidades de gestión del turismo, las cuales, según García (2007), son cada vez más complejas y su capacidad de actuación es creciente, aunque reconoce que existen dudas sobre la capacidad que puedan tener para incidir en la dinámica global de los destinos turísticos y modificarla. La autora maneja como un tema pendiente la búsqueda y/o el perfeccionamiento de los modelos de colabo-

ración público-privada en el ámbito de la gestión turística, y entre estos se refiere a la movilización del sector privado como un tema pendiente en varios de los destinos analizados.

En este orden de ideas, Ávila y Barrado (2005) mencionan como algo básico

definir modelos conceptuales que permitan un ámbito de relaciones en el que, en cada destino y a las distintas escalas a las que pueda manifestarse, se desarrollen las relaciones e interconexiones entre el sector público y [el] privado, entre los agentes turísticos y el resto de la sociedad de acogida, y entre los aspectos sectoriales y los territoriales. (p. 43).

Esto es así porque, tal como señalan González y Mendieta (2009), un destino competitivo es aquel que, además de satisfacer a la demanda, logra mantener un flujo de comunicación y colaboración entre los diferentes actores que intervienen en el destino.

Bajo esta premisa, los gobiernos buscan incorporar en sus programas elementos que incentiven la participación comunitaria, pues tal como lo establecen instancias internacionales, como el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la propia Organización Mundial del Turismo (OMT), una de las políticas que debe ser considerada al impulsar un programa de turismo sostenible es justamente el control local. Por lo tanto, sugieren que se debe “implicar y habilitar a las comunidades locales en la planificación y en la toma de decisiones sobre la gestión y el desarrollo futuro del turismo en su entorno, consultando a las otras partes interesadas” (PNUMA y OMT, 2006, p. 37). Según señalan, se trata no solo de incorporarlas mediante procesos de consulta, sino de capacitarlas para que influyan en las decisiones.

Sobre el tema, varios son los investigadores que han recogido experiencias acerca de

cómo se han involucrado las comunidades locales en la planificación o gestión de destinos turísticos en todo el mundo, y diversas lecciones se pueden extraer de estos trabajos. Una de ellas es que resulta fundamental que la estrategia de impulso al desarrollo turístico surja, tal como afirma Zizumbo (2008, p. 207), “como parte de un proceso endógeno, es decir, perteneciente al territorio y asumido plenamente por el tejido social y la institucionalidad local/regional como algo propio”. Además, según mencionan Rodríguez y Pulido (2010, p. 143), se debe respetar de manera absoluta a las comunidades que decidan el “no desarrollo” de la actividad turística en sus territorios, y este es uno de los factores imprescindibles para lograr la sostenibilidad del turismo mexicano, sin que ello signifique desconocer las determinantes exógenas, entre las cuales las políticas juegan un papel importante (Zizumbo, 2008).

En este sentido, se reconoce que no existen fórmulas para impulsar el turismo que puedan aplicarse a todos los territorios. Muy al contrario, las características particulares de una estrategia regional/local en materia de desarrollo turístico dependerán de las particularidades de cada caso (Zizumbo 2008), pero sí se debe considerar que el turismo “no ha de ser nunca, de forma exclusiva, el motor del desarrollo rural. Por el contrario, ha de integrarse con el resto de [las] actividades económicas, dando lugar a una diversificación productiva” (Aparicio, 2004, p. 87).

En relación con las ideas hasta aquí expuestas, surge un concepto que guarda una estrecha relación y que, en parte, es el puente que permite ligar temas como la participación local y el capital relacional con la gestión de destinos turísticos sostenibles. El concepto en cuestión es la gobernanza, que para Paré y Fuentes (2007, p. 25) implica

desarrollar mecanismos de planeación incluyentes, mecanismos de transparencia y

rendición de cuentas acerca de las intenciones de todos los actores, [instrumentos] para la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad para la gestión [...], así como espacios de participación para la planeación democrática. Las contradicciones entre los intereses y [los] derechos de los diferentes actores, así como las percepciones diferentes en torno a estos derechos dificulta[n] el ejercicio de una corresponsabilidad en la gestión del territorio y el manejo de los recursos, del cual finalmente depende el éxito de las políticas.

La literatura que vincula el tema de la gobernanza con la actividad turística es amplia, prueba de ello es el trabajo desarrollado por Krutwayscho y Bramwell (2010), quienes, empleando un enfoque relacional centrado en la sociedad, examinan la implementación de la política turística en Phuket (Tailandia). También se puede mencionar el trabajo de Erkus-Öztürk y Eraydin (2010), en el que, a partir de la revisión de literatura, se resalta la importancia de las redes de gobernanza, de las escalas en las redes de colaboración y el papel de la organización para el desarrollo del turismo sostenible en Antalya. Igualmente está el trabajo de Yüksel, Bramwell y Yüksel (2005), en el cual se desarrolla un marco de aspectos que se deben considerar al evaluar la descentralización de la gestión pública del turismo, marco que es contrastado con la experiencia de un destino turco.

Por gobernanza turística se entiende el

proceso de conducción de los destinos turísticos [por medio] de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico. (Madrid, 2014).

Y en este sentido, Velasco (2007, p. 11) afirma que la gobernanza turística “ha de

ser entendida como los procesos de decisión público-privados que van a mejorar la gestión de los conflictos que inevitablemente provoca la actividad en el destino”, y de esta manera “la gobernanza turística supondría avanzar un paso más en el gobierno del turismo” (Velasco, 2007).

Por su parte, Merinero (2008) define como gobernanza local del turismo el proceso de relación entre actores turísticos de un territorio, determinando que es impulsado por los gobiernos locales y que tiene su concreción en los mecanismos de participación y en la gestión de las redes de relación que es necesario establecer para el adecuado funcionamiento como destino turístico. Este nuevo modelo, definido por el autor como gobierno relacional, surge en respuesta a la complejidad del proceso político, que ha derivado en que “las políticas públicas sean vistas como el resultado de la articulación de los intereses y demandas del Gobierno y el conjunto de actores sociales, políticos y económicos que forman parte de la comunidad” (Merinero 2008, p. 189).

Según se ha revisado en este apartado, la competitividad de los destinos turísticos tiene una estrecha relación con el adecuado funcionamiento de la red de actores para poder dar respuesta a las exigencias del nuevo contexto turístico, y en esta cuestión los actores públicos tienen un rol primordial. Para lograr que la red funcione correctamente, existen dos aspectos fundamentales que se deben atender: la participación y la gestión de la red (Merinero, 2008).

Por lo anterior, el análisis de redes se presenta como un instrumento útil para el estudio del fenómeno turístico, toda vez que ayuda a entender las relaciones que se dan entre los diversos actores y considera no solo sus atributos, sino las conexiones y la estructura de la red en sí, en un tiempo y espacio de-

terminados. Esto es importante, pues, como establece Rodríguez (2005):

Los sistemas de relaciones son la base de la estructura social. Y asimismo se trata a los grandes sistemas sociales como redes de redes. Todo ello confiere al análisis estructural una enorme utilidad para el estudio del poder, de la estratificación, de los grupos de intereses, etc. (p. 14).

Y desde esta perspectiva, si se considera el turismo como un sistema compuesto por otros subsistemas de actores con relaciones específicas, el estudio de esta actividad por medio del análisis de redes se vuelve factible y funcional, dado que permite identificar las estructuras sociales existentes, así como visualizar los vínculos entre actores y el objetivo de esas relaciones. Además, esta aplicación hace posible proponer conexiones que pudieran ser convenientes para potenciar el desarrollo turístico sostenible de la localidad en cuestión (Rodríguez et al. 2014).

De esta manera, en los últimos años, el análisis de redes sociales ha sido muy útil para el estudio de diversas disciplinas, y ello ha originado que la literatura científica al respecto sea extensa y que se hayan difundido diversas metodologías y diseñado diferentes tipos de *software* especializados para su análisis. Particularmente, la aplicación del análisis de redes sociales al estudio del fenómeno turístico también ha sido significativo, y es así como existen diversos autores que han publicado trabajos en los que se aplica el análisis de redes sociales para el estudio en específico de la gestión del turismo, entre los que destacan Baggio, Scott y Cooper (2010); Beritelli (2011); Denicolai, Cioccarelli y Zucchella (2010); Lee (2015); Kyu (2012); Leung, Wang, Wu, Bai, Stahura y Xie (2012); Luthe, Wyss y Schuckert (2012); Merinero (2010); Pforr, Pechlaner, Volgger y Thompson (2014); Racherla y Hu (2010); Romeiro

y Costa (2012); Tinsley y Lynch (2001); y Zhang, Xi, Wang, Wang y Ge (2015).

Pese a lo anterior, se debe reconocer que la implementación en México y en general en Latinoamérica es aún incipiente, por lo que se constituye como un área con pleno potencial de desarrollo, máxime si se considera el potencial turístico de nuestro país.

Siguiendo a Rodríguez (2005, p. 22), una red puede ser definida como “un tipo de relación específica que une un conjunto definido de personas, objetivos y hechos”, los cuales pueden ser identificados como actores o, en este caso, *nodos*. De esta manera, si se parte del hecho de que en la gestión de un destino hay participación de varios actores tanto públicos como privados, cada uno representará un nodo que podría mantener una relación a partir del producto turístico que se oferta en una localidad, por ejemplo.

Para Requena (1991), los cuatro elementos que conforman una red son los siguientes:

1. Los *actores*, ya sean individuales o colectivos, actúan principalmente como emisores o receptores (de información, ayuda, consejos, medios, materiales, etc.) y son el elemento constitutivo de la red.
2. Los *vínculos* o nexos entre los diferentes actores. Conforman el elemento relacional de la red [...].
3. La *centralidad*. No todos los actores tienen la misma fuerza de comunicación, es decir, emisora o receptora (de información, ayuda, etc.), sino que esta variará en función de la localización que tenga el actor dentro de la red y del tipo de vínculo existente con otros actores [...].
4. El *tipo de relación* es el que determina principalmente la función particular de

una red concreta. Está determinado por la clase de información que se trasvasa entre los actores. (pp. 39-40).

Además, para el análisis de una red social es posible emplear conceptos que son comunes en diversas metodologías. Para el caso de este estudio, se empleará el concepto de centralidad y otros que se derivan de este y que se describirán a continuación, pues son los que se utilizarán para el análisis e interpretación de los datos obtenidos en esta investigación (Velázquez y Aguilar, 2005):

*Grado de salida* es la suma de las relaciones que los actores dicen tener con el resto.

*Grado de entrada* es la suma de las relaciones referidas hacia un actor por otros.

*Grado de intermediación* se interpreta como la posibilidad que tiene un nodo o actor para intermediar las comunicaciones entre pares de nodos. (pp. 21-25).

El análisis de los anteriores conceptos aplicados al estudio de la gestión de destinos turísticos permitirá identificar el capital relacional del destino en cuestión. En otras palabras, hará posible precisar la posición en la red que resulta más importante para acceder a la información y al contacto entre los actores, enfatizando que dicho capital podría ser temporal y, en muchos de los casos, de mucha utilidad, siempre y cuando se aproveche con fines éticos y de beneficio comunitario.

Se considera importante, pues, hacer hincapié en que, al estudiar a los actores que interactúan en el sistema turístico mediante el instrumento que representa el análisis de redes, se podrá diseñar una estrategia adecuada para mejorar la gestión turística, en beneficio del desarrollo sustentable del destino.

### 3. Marco contextual

#### 3.1 El Programa Pueblos Mágicos

En el año 2001, la Secretaría de Turismo Federal lanzó el Programa Pueblos Mágicos de México, buscando el desarrollo endógeno de las comunidades mediante la diversificación productiva en el sector turístico, poniendo sobre todo en valor el patrimonio cultural y natural local. Los objetivos del Programa Pueblos Mágicos, según lo publicó entonces la propia dependencia, fueron:

- Estructurar una oferta turística complementaria y diversificada hacia el interior del país, basada fundamentalmente en los atributos histórico-culturales de localidades singulares.
- Aprovechar la singularidad de las localidades para la generación de productos turísticos basados en las diferentes expresiones de la cultura local: artesanías, festividades, gastronomía y tradiciones, entre otras.
- Aprovechar la singularidad de las localidades para la generación de otros productos turísticos, tales como la aventura y el deporte extremo, el ecoturismo, la pesca deportiva, y otros que signifiquen un alto grado de atractividad dentro del territorio de la localidad participante.
- Poner en valor, consolidar y/o reforzar los atractivos de las localidades con potencial y atractividad turística, fomentando así flujos turísticos que generen:
  - mayor gasto en beneficio de la comunidad receptora (artesanías, gastronomía, amenidades y el comercio en general), así como,
  - la creación y/o modernización de los negocios turísticos locales.

- Que el turismo local se constituya [en un instrumento] del desarrollo sustentable de las localidades incorporadas al Programa, así como en un programa de apoyo a la gestión municipal.
- Que las comunidades receptoras de las localidades participantes aprovechen y se beneficien del turismo como actividad redituable como opción de negocio, de trabajo y de forma de vida. (SECTUR, 2009, p. 2).

Para que estos primeros objetivos se cristalizaran, se requería cumplir con ciertos criterios que eran calificados por el Comité Interinstitucional de Evaluación y Selección de Pueblos Mágicos, integrado por las siguientes dependencias de carácter federal: Secretaría de Turismo (SECTUR), Secretaría de Economía (SE), Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) y Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). Los criterios generales de incorporación al Programa Pueblos Mágicos consistían en contar con i) el involucramiento de la sociedad y de las autoridades locales; ii) instrumentos de planeación y regulación; iii) impulso al desarrollo municipal; iv) oferta de atractivos y servicios; v) valor singular “La Magia de la Localidad”; vi) condiciones y espacios territoriales; vii) impacto del turismo en la localidad y área de influencia; y viii) desarrollo de capacidades locales (SECTUR, 2009).

A la fecha, el Programa cuenta con 111 localidades declaradas pueblos mágicos, las cuales se han incorporado a lo largo de 15 años. Se destaca que en 2012 se nombraron más del 30 % de las localidades integrantes, coincidiendo con la finalización de la anterior administración federal, situación que despertó

la suspicacia de propios y extraños. En 2008, 2013 y 2014 no se generaron nombramientos por encontrarse el Programa en evaluación, y como resultado de la primera evaluación, en 2009 se revocaron tres nombramientos. Así mismo, San Miguel de Allende (Guanajuato) salió del Programa por haber adquirido la categoría de Patrimonio Mundial en julio de 2008.

Tabla 1. Cronología de incorporación de los pueblos mágicos

Año	n.º de pueblos mágicos	Distribución anual
2001	2	1,80 %
2002	8	7,21 %
2003	2	1,80 %
2004	2	1,80 %
2005	6	5,41 %
2006	6	5,41 %
2007	5	4,50 %
2009	1	0,90 %
2010	5	4,50 %
2011	11	9,91 %
2012	35	31,53 %
2015	28	25,23 %
Total general	111	100,00 %

Fuente: Elaboración propia con base en SECTUR (2014 y 2015).

Como se puede observar en la tabla 2, los pueblos mágicos están distribuidos en todo el

territorio nacional, pero se concentran en el centro del país, donde algunos estados, como Puebla o el estado de México, albergan hasta nueve de ellos.

En estos años de trabajo, conforme se han analizado los resultados de las poblaciones incorporadas, se han realizado ajustes a las reglas de operación del Programa. Estas se derivaron de un primer análisis del Programa Pueblos Mágicos, por medio de 12 indicadores conformados por 49 variables agrupadas en 4 ejes temáticos, en los que:

El eje Institucional y Gobierno atiende la parte de gestión pública; el eje Patrimonio y Sustentabilidad comprende los aspectos del entorno cultural y natural; el eje Económico-Social se refiere a las actividades productivas y de desarrollo social; y el eje de Turismo aborda estrictamente temas turísticos. (Desarrollo Estratégico, Turismo & Competitividad, 2008, p. 24).

Las conclusiones de este estudio proporcionaron una fotografía interesante sobre las características que guardaban en 2008 los destinos involucrados en el Programa; algunas de las más representativas se citan en la figura 1.

Tabla 2. Distribución de los pueblos mágicos por estados

Estado	Pueblos mágicos	Estado	Pueblos mágicos	Estado	Pueblos mágicos
Aguascalientes	3	Hidalgo	5	Quintana Roo	3
Baja California	1	Jalisco	7	San Luis Potosí	2
Baja California Sur	2	Edo. de México	9	Sinaloa	4
Campeche	1	Michoacán	8	Sonora	2
Chiapas	4	Morelos	2	Tabasco	1
Chihuahua	3	Nayarit	2	Tamaulipas	2
Coahuila	6	Nuevo León	2	Tlaxcala	2
Colima	1	Oaxaca	5	Veracruz	6
Durango	1	Puebla	9	Yucatán	2
Guanajuato	5	Querétaro	5	Zacatecas	5
Guerrero	1				

Fuente: (SECTUR, 2014b).

Figura 1. Conclusiones relevantes del *Dictamen técnico de la evaluación de indicadores del Programa Pueblos Mágicos*

1. Los denominados “pueblos mágicos” son localidades heterogéneas, con grados diversos de desarrollo económico y social. De igual manera, mientras algunos pueblos cuentan con un alto grado de desarrollo turístico y de involucramiento en el Programa, existen otros con poco o nulo interés en [él] y con una actividad turística incipiente. En consecuencia, los resultados de la evaluación son dispares y están vinculados a las capacidades administrativas locales, a la fortaleza de los comités turísticos o al interés de las autoridades estatales o municipales.
3. [A pesar del] valor de su patrimonio o de su potencial turístico, es alto el número de localidades que no cumplen con los criterios de incorporación al Programa. Por ejemplo, el 46 % expuso el ensayo sobre la magia de la localidad; el 69 % cuenta con el Comité Turístico y la declaratoria de zona de monumentos; 63% ha elaborado un programa de desarrollo turístico.
4. Otras localidades se han consolidado como destino turístico o cuentan con un andamiaje institucional que rebasa los aportes del Programa. Por ejemplo, San Miguel de Allende, Valle de Bravo, Tequila, San Cristóbal de las Casas o Taxco son ciudades (no pueblos) con un alto nivel de posicionamiento turístico y con capacidades administrativas que les permiten cumplir con la mayoría de los propósitos del Programa.
5. La coordinación institucional que demanda la operación del Programa es deficiente. De hecho, es el indicador con más baja calificación y en las encuestas de percepción es señalado como uno de los principales aspectos que no han funcionado del Programa.
6. La participación social requerida por el Programa tampoco es atendida. 31 % de las localidades no cuentan con el Comité Turístico “Pueblos Mágicos” o [este] no opera con regularidad.
9. Un alto número de localidades indican participar en el Programa Agenda 21 (69 %), pero el 49 % tiene deficiencias en la aplicación de normas de conservación ambiental.
10. Pueblos Mágicos es reconocido como [un instrumento] o marca de promoción turística. 77 % de las localidades usan la imagen Pueblos Mágicos como complemento de su identidad.

Fuente: Desarrollo Estratégico, Turismo & Competitividad (2008, pp. 329-330).

El estudio también generó criterios para conservar o revocar la declaratoria de Pueblo Mágico, en la que se estableció que las localidades debían evidenciar al menos el 90 % del cumplimiento de 13 indicadores que se dividían en tres ejes: planeación (7), competitividad (3) y fortalecimiento (3). Además, estaban determinados tres más que no eran negociables: la operación de un Comité Pueblo Mágico, el compromiso de las autoridades estatales y municipales hacia el Programa y la aplicación del Programa de Reordenamiento del Comercio Semifijo y/o Ambulante; es decir, si no era cumplido alguno de estos, la localidad recibiría un apercibimiento.

Un aspecto relevante que se incluyó en las reglas de operación que fueron presentadas en 2009 fue la renovación de la estructura del Comité Pueblo Mágico. Estas reglas establecían que la función principal de este era la interlocución entre los diferentes niveles de gobierno y la comunidad. Se especificaba que no debía administrar recursos financieros directamente ni podía usarse con fines políticos, pero sí tenía que elaborar un programa de trabajo y un calendario de reuniones en el que debía contar con un quórum mínimo y generar una minuta de acuerdos. La integración de dicho comité tenía que hacerse con diez representantes con voz y voto de la Dependencia Estatal de Turismo, de la Autoridad Municipal, del INAH, además de representantes sociales de la localidad, como podían ser los siguientes: asociación de restauranteros, asociación de hoteles, asociación de agencias de viajes, asociaciones y cámaras de comercio, colegio de arquitectos, artesanos y/o líderes de opinión.

En 2013 comenzó una nueva gestión federal y se estableció la política turística a partir del *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*, en el que se definió el eje 4: *México próspero*, en el cual se centran las acciones del ramo turístico, y específicamente en el objetivo 4.11: “Aprovechar el potencial turístico de México

para generar una mayor derrama económica en el país” (Gobierno de la República, 2013).

A partir de lo anterior, la SECTUR, por medio de convenios de coordinación para el otorgamiento de subsidio en materia de desarrollo turístico, generó diversas metodologías para elaborar diagnósticos por destinos involucrando a los gobiernos estatales y a las autoridades locales responsables de la conducción del sector, así como de la participación de diversas instituciones de educación superior, para asegurar así la calidad de las investigaciones. Diversos programas turísticos fueron sometidos a evaluación, el de Pueblos Mágicos se mantuvo como parte de la agenda turística debido a la exitosa posición de la marca; sin embargo, las reglas de operación sufrieron nuevamente modificaciones sustanciales a raíz de los diagnósticos de competitividad y sustentabilidad elaborados. Estas fueron presentadas y publicadas en el *Diario Oficial de la Federación* el 26 de septiembre de 2014, en el marco de la celebración del Día Mundial de Turismo, llevada a cabo en Guadalajara (Jalisco).

En las nuevas reglas de operación se conservan la mayoría de los objetivos del Programa, solo se incluyeron elementos como la profesionalización de recurso humano y la certificación de los servicios proporcionados. Las actividades sustanciales del Programa se especifican en la figura 2:

Figura 2. Actividades sustanciales del Programa Pueblos Mágicos

1. Inversión pública para favorecer el desarrollo turístico local.
2. Desarrollo e innovación de productos turísticos.
3. Certificación turística.
4. Sustentabilidad turística.
5. Coordinación social, interinstitucional e intergubernamental.
6. Mercadotecnia integral.
7. Reingeniería.
8. Lineamientos de incorporación y pertenencia.

Fuente: (SECTUR, 2014a).

Cabe destacar que el quinto punto requiere

de un ejercicio de transversalidad con las instituciones públicas en sus diferentes órdenes de Gobierno y del concurso de organismos privados, así como privilegiar la participación de la comunidad receptora, tanto la directamente relacionada con la actividad turística y negocios afines como con la sociedad civil. En suma, se trata de una alianza (gobernanza) entre los tres niveles de Gobierno, la sociedad local y los actores económicos, empresas y organizaciones, que deberá trascender administraciones gubernamentales. (SECTUR, 2014a, pp. 6-7).

Debido a que muchos municipios del país desean pertenecer al Programa, la SECTUR definió dos procedimientos: uno para nombrar nuevos pueblos mágicos y otro para conservar el nombramiento. Ambos procesos se han endurecido en cuanto a los requisitos que las localidades deben presentar, así como a las actividades que han de evidenciarse, especialmente por parte de los Comités de Pueblos Mágicos en cuanto a funciones, mantenimiento de indicadores de desempeño, capacitación constante, certificación y creación de nuevas empresas.

Lo anterior indica que, al realizar el proceso de permanencia de los pueblos mágicos, estos serán sometidos a una evaluación severa, lo que significará una disminución de los actuales y la adición de algunos nuevos, y se podrán constatar sus resultados contra los 4 millones de visitantes, la derrama económica de 6 millones de pesos y el impacto directo en 2 millones de personas en el año 2013 (SECTUR, 2014).

### 3.2 Caracterización del sitio de estudio: Real de Asientos

En 2006 se otorgó el nombramiento de pueblo mágico a Real de Asientos, localidad del

estado de Aguascalientes, que se encuentra a una distancia de 60 km de la ciudad capital.

De acuerdo con el *Diagnóstico de competitividad y sustentabilidad* (SECTURE, 2014), este destino, como todos los pueblos mágicos, ha sufrido altibajos en su gestión. Sin embargo, el tesón de la gente interesada en la actividad turística lo ha hecho permanecer, logrando sumar cada vez más personas proactivas que buscan el desarrollo local.

A pesar de lo anterior, la localidad recibe visitantes adultos que en su mayoría son del mismo estado, motivados por la curiosidad y la recreación que se traduce en una estadía de tres a seis horas, por lo cual la pernocta es mínima; además, se suma la poca oferta de hospedaje y de alimentos con calidad turística, lo que deriva en un gasto promedio diario sumamente bajo (\$128,82). A pesar de ello, la satisfacción del visitante es alta, calificada con 8,4 en una escala del 1 al 10; uno de los elementos que influyen en tal percepción es el servicio de guía, el cual es evaluado con 9 puntos.

La temporalidad para Real de Asientos se presenta en marzo-abril, julio y noviembre, lo que representa de 8 a 10 semanas con una alta afluencia en el año. Las actividades de comercialización, especialmente a través de medios electrónicos, son sumamente bajas, lo que se refleja en el consumo que se hace en la localidad. La oferta turística basada en el patrimonio histórico-cultural se encuentra, en general, en buen estado de conservación, y la percepción de los visitantes es positiva al respecto; sin embargo, se refleja la ausencia de aspectos estructurales esenciales para proporcionar un buen servicio, como lo son la señalética, sanitarios, certificaciones, etc., así como la integración de productos turísticos de calidad.

La incorporación de Real de Asientos al Programa Pueblos Mágicos le ha traído como beneficios la organización institucional (cuenta con un Departamento de Turismo y

un *Reglamento de protección y mejoramiento de la imagen urbana de la zona turística de Real de Asientos*, publicado en el periódico oficial del estado), así como una inversión de más de 18 millones de pesos en mejoramiento de imagen urbana, adecuación y construcción de equipamiento, y la generación de 80 empleos directos estimados en el destino. Sin embargo, se debe destacar que, desde una perspectiva social, la misma incorporación de la localidad al Programa y los cambios que a lo largo de los años se han sucedido en él han tenido repercusiones en la dinámica relacional del destino, lo que incluso traspasa lo relacionado con la gestión turística y deriva en tensiones e incluso en enfrentamientos entre algunos de los pobladores locales.

#### 4. Metodología

Como estrategia de investigación, se delimitó el alcance del proyecto a un estudio descriptivo, ya que uno de los objetivos de investigación fue justamente describir quiénes son, qué atributos tienen y cómo se relacionan los actores en un destino determinado. Así mismo, el tipo de estudio, predominantemente cualitativo, transversal y observacional, fue estructurado en cinco etapas.

1. Revisión de la literatura especializada.
2. Comparación de metodologías relacionadas con las partes interesadas y su capital relacional.
3. Adaptación de la metodología.
4. Aplicación de instrumentos para identificar *stakeholders* en el caso de estudio.
5. Interpretación de los resultados en función de la teoría.

Para las primeras tres acciones, la fase documental y la revisión de fuentes primarias

proporcionaron elementos conceptuales y teóricos de los que se destaca la propuesta de Arriagada, Miranda y Pávez (2004) para medir el capital social y relacional. Tomando como base su cuestionario, este fue adaptado para integrar un par de instrumentos y una entrevista semiestructurada aplicada a informantes clave que permitió identificar el universo de partes interesadas en la localidad seleccionada; estos instrumentos brindaron una muestra en cadena en la que se identificaron personas relacionadas con la gestión del destino.

El primer informante clave fue un funcionario de la Secretaría de Turismo del estado de Aguascalientes y encargado del Programa Pueblos Mágicos, que suministró un listado de 12 actores y coadyuvó además a contactar al director de Turismo de la localidad, quien a su vez complementó el universo de *stakeholders* de Real de Asientos, con 29 personas.

Sabiendo que la población de estudio no era muy amplia, se decidió utilizar una muestra no probabilística. Además, bajo el enfoque cuantitativo, el diseño de la investigación no requería de una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada selección de sujetos con ciertas características. Y bajo el enfoque cualitativo consistía en obtener los casos de interés para el investigador y que llegaran a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos (Hernández et al., 2003). La muestra final entonces estuvo conformada por quince individuos: nueve integrantes del Comité Pueblos Mágicos, dos de la Asociación Civil Comité Real de Asientos Pueblo Mágico, uno directamente vinculado con la administración de los atractivos turísticos, otro relacionado con una institución educativa, un representante cultural y un dirigente de una organización no turística, pero con liderazgo en la comunidad.

La aplicación del segundo instrumento, adaptado de Arriagada et al. (2004), a la muestra

no probabilística permitió obtener información acerca de los atributos de los actores y de las relaciones entre estos. Posteriormente, se alimentó con datos binarios una matriz cuadrada e idéntica, que a su vez sirvió para utilizar las aplicaciones de *software* Ucinet 6 y NetDraw 9.091 y con ello obtener gráficas y estadísticas que hicieron posible identificar las relaciones entre cada actor entrevistado y el universo de *stakeholders* del destino para su interpretación.

## 5. Análisis relacional de los actores turísticos en Real de Asientos

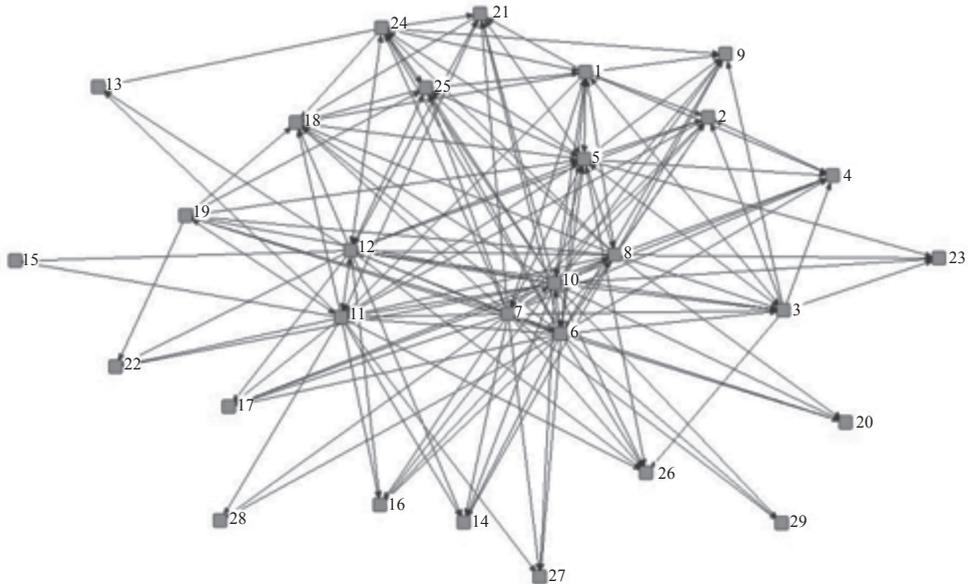
Del análisis de las relaciones identificadas, se presentan resultados en atención a los siguientes elementos:

1. Centralidad con sus respectivas mediciones de grado de entrada y grado de salida
2. Grado de intermediación
3. Densidad
4. Tamaño de la red
5. Tipos de vínculos
6. Intensidad o frecuencia de contacto.

Según se ha mencionado, los actores vinculados a la gestión turística en Real de Asientos que fueron identificados ascienden a 29<sup>3</sup> y, por lo tanto, tal como se muestra en el primer grafo (figura 3), se identificaron 29 nodos

<sup>3</sup> Es importante mencionar que, en agradecimiento a la confianza depositada por las personas entrevistadas y para respetar el anonimato respecto a sus intervenciones, cada actor es representado por un número. Y para los fines de este estudio se menciona que del 1 al 10 son integrantes del Comité Pueblos Mágicos, del 11 al 17 son integrantes de la Asociación Civil Real de Asientos Pueblo Mágico y del 18 en adelante son diversos actores vinculados al turismo en la localidad.

Figura 3. Relaciones entre actores de la gestión turística de Real de Asientos



Fuente: Elaboración propia. Representación gráfica obtenida de NetDraw 9.091.

y 192 relaciones entre ellos con base en la muestra no probabilística analizada, siendo algunas de estas unidireccionales y otras bidireccionales.

Con respecto al elemento de centralidad, en el cual, como ya se mencionó, se estudia la prominencia que tienen los actores en cuanto a la fuerza de comunicación y su relación con otros actores, la figura 3 muestra que el nodo 10 es el actor con mayor cantidad de relaciones (25) con otros actores involucrados en la gestión del destino. Pueden existir diversos factores para que se presente tal conjunto de relaciones, pero seguramente su gran cantidad de enlaces se encuentra en función de las actividades que lleva a cabo como asistente en la Dirección de Turismo del Ayuntamiento y de su pertenencia al Comité Pueblos Mágicos (Rodríguez et al., 2014).

En este elemento de centralidad, en cuanto al grado de entrada, el nodo 5 se posiciona como el actor central de la red representada

en la figura 3, es decir, es el actor que guarda el mayor número de relaciones con otros actores mencionados por estos. Aun cuando los porcentajes de los grados de centralidad de entrada (27 %) y de salida (68 %) revelan la existencia de actores con prominencia desde la perspectiva de estos índices, ello no representa, en ningún caso, que un solo actor sea el que mantenga el mando en la red. Otros actores, como el nodo 6 y el nodo 7, también presentan un número considerable de relaciones (20) con otros actores, ya sea de manera unidireccional o bidireccional, lo cual permite deducir que la red propia de cada uno de estos nodos es extensa. Como dato añadido, en promedio las relaciones de cada nodo ascienden a 6.621, es decir, 7 relaciones aproximadamente por actor (Rodríguez et al., 2014).

En cuanto al grado de intermediación, el cual muestra qué actor es el mediador en las relaciones entre pares de actores, el análisis realizado con el *software* utilizado muestra

nuevamente al nodo 5 como el actor de mayor importancia (12,80 %) en la intermediación en las comunicaciones de unos actores con otros, seguido de los nodos 11 y 12. El bajo porcentaje de intermediación que en general muestra el actor 5, que es el de mayor relevancia como actor puente, da pauta para considerar que, de una u otra forma, todos los actores tienen la posibilidad de intermediar las comunicaciones entre los demás nodos que conforman la red (Rodríguez et al., 2014).

En la tabla 3 se presenta una enumeración de los actores que muestran mayor número de centralidad en sus diversos grados y en la cual se puede distinguir que el actor 5 aparece en los tres grados de centralidad, mientras que los actores 10, 11 y 12 son los nodos que se evidencian en dos de los tres grados de este concepto, de lo cual se puede deducir que estos cuatro actores son nodos prominentes en la red. Ello no indica obligadamente que sean partes interesadas en la gestión turística del destino que intervienen, en su mayoría, en la toma de decisiones (Rodríguez et al., 2014).

Tabla 3. Actores del pueblo mágico Real de Asientos con mayores relaciones de centralidad

<i>Centralidad</i>		
<i>Grado de entrada</i>	<i>Grado de salida</i>	<i>Grado de intermediación</i>
<b>5</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
18	6	<b>11</b>
<b>11</b>	7	<b>12</b>
<b>12</b>	8	1
1	<b>5</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia. Índices estadísticos calculados con Ucinet 6.

Respecto al tamaño potencial de la red conformada por los actores identificados (29) e interrelacionados con la gestión turística del pueblo mágico Real de Asientos, la cantidad de las relaciones o enlaces resultaría ser 812, pero, dado que la muestra analizada estuvo conformada solo por 15 actores, se dieron 192 conexiones reales. Con ambas canti-

dades se pudo obtener una proporción que refiere a la densidad de la red estructurada, es decir, se conoció el porcentaje general de vinculación entre los nodos de la red, el cual, siendo 23,65 %, muestra que dicha densidad es baja en la dinámica relacional de Real de Asientos (Rodríguez et al., 2014).

Adicionalmente, el índice general de centralidad también fue bajo, tal como se presenta en la tabla 4, con lo cual se determina que la gestión turística del destino no está en manos de un solo actor. Lo anterior se comprueba con el bajo porcentaje del grado de intermediación que en promedio se obtuvo para la red (12,04 %), en el que no es tampoco un solo actor el que media las conexiones entre todos los nodos.

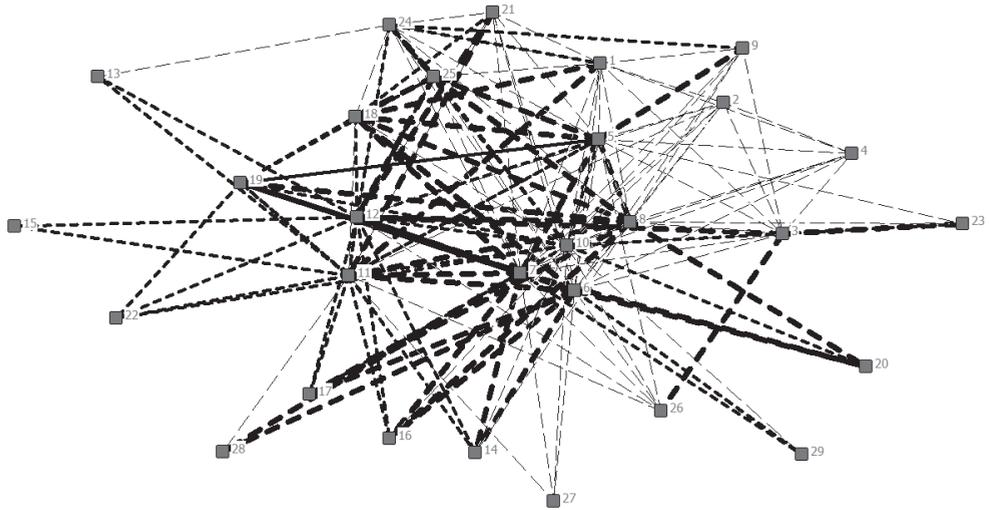
Tabla 4. Concentrado de índices estadísticos de la dinámica relacional en Real de Asientos

<i>Relación entre el tamaño real y el potencial de la red</i>	<i>Porcentaje de densidad</i>	<i>Índice general de centralidad</i>	<i>Grado de intermediación promedio</i>
192/812	23,65 %	27,29 %	12,04 %

Fuente: Elaboración propia. Índices estadísticos calculados con Ucinet 6.6

La figura 4 muestra las clases de vínculos identificados entre los actores de la red. Los nodos unidos con líneas más delgadas muestran enlaces entre sí en lo referente a la gestión del destino, la operatividad se señala con líneas de grosor intermedio y la comunicación se marca con una línea más gruesa. Con un 56,3 % se destacan las relaciones concernientes a la gestión, seguidas de las relaciones existentes debido a actividades de operación, con un 22,4%; por último, con un 21,4 % están las conexiones entre nodos relativas a comunicación. Como era de esperarse, la figura 4 representa de manera clara, por un lado, cómo los actores más involucrados con la gestión del pueblo mágico Real de Asientos son aquellos que pertenecen al Comité Pueblos Mágicos y, por el otro, cómo el trabajo operativo recae considerablemente en los prestadores de servicios turísticos, que aun

Figura 4. Tipos de relaciones entre los actores de Real de Asientos



Línea delgada, trabajo de gestión; línea de grosor medio, trabajo de operación; línea gruesa, comunicación.

Fuente: Elaboración propia. Representación gráfica obtenida de NetDraw 9.091

cuando realizan actividades de operatividad no deben estar exentos de participar en las decisiones que favorecen el crecimiento del turismo en la población.

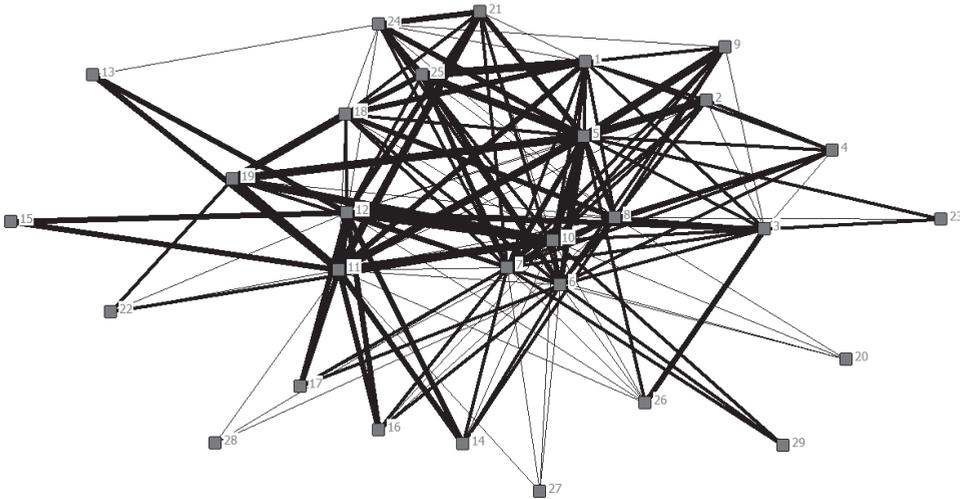
También se llevó a cabo el análisis de la frecuencia de contacto que tienen los actores de Real de Asientos entre sí. En la red conformada en el grafo de la figura 5, la línea más delgada indica que existe una relación esporádica, en tanto que la línea más gruesa indica que los actores mantienen contacto todos los días en asuntos relacionados con el turismo. Los puntos intermedios se refieren a un contacto de por lo menos una vez al mes o de una vez por semana. Cuanto más gruesa sea la línea que indica el nexo, ello significa que la frecuencia de contacto entre los nodos es más intensa.

La red estructurada para este fin evidencia que la interrelación entre los nodos de al menos una vez al mes es del 45%; los que lo hacen ocasionalmente constituyen el 33%,

mientras que el 13% interactúa una vez a la semana y solo el 9% lo hace todos los días. Cabe destacar que la frecuencia de los contactos está relacionada, en gran medida, con el tipo de vínculo existente entre los actores: los que interactúan por aspectos referentes a la gestión tienen contactos menos frecuentes o esporádicos, en cambio, los que tienen relación a efectos de trabajo operativo presentan más intensidad de contacto al tener trato diariamente o al menos una vez por semana.

Por último, se debe destacar la clara diferencia que muestran las figuras 4 y 5 respecto a la separación existente entre los integrantes del Comité Pueblos Mágicos, designado a partir de la publicación de las reglas de operación en 2009, y los integrantes de la asociación civil que inicialmente se constituyó como el primer Comité Pueblos Mágicos. Ello da cuenta de cómo un cambio en las formas de conducir un programa puede generar una seria afectación en las relaciones entre los integrantes de una localidad.

Figura 5. Intensidad de los vínculos de los actores en Real de Asientos



El grosor de la línea determina la intensidad de los vínculos; las cuatro posibilidades, de menor a mayor grosor, son las siguientes: i) relación esporádica; ii) por lo menos una vez al mes; iii) una vez por semana; y iv) todos los días  
Fuente: Elaboración propia. Representación gráfica obtenida de NetDraw 9.091.

## 6. Discusión y conclusiones

A lo largo de su existencia, y conforme se han ido realizando ajustes a las reglas de operación, el programa del Gobierno federal denominado Pueblos Mágicos ha sido coincidente con las recomendaciones de organismos internacionales y de la literatura académica respecto a la necesidad de incorporar a las comunidades locales en el desarrollo e impulso del turismo en su lugar de residencia. Esto se evidencia en la obligatoriedad que se establece de conformar un comité que integre a actores tanto públicos como privados. Cabría suponer que estos comités se constituirían como un modelo de gestión que, tal como sugieren González y Mendieta (2009), permitirían el flujo de comunicación para abonar a la competitividad del destino en cuestión, y con ello se estaría avanzando en la denominada gobernanza de los destinos.

Sin embargo, la implementación del Programa Pueblos Mágicos ha producido simultáneamente cambios en el tejido social

de las localidades incorporadas, y por ello es importante estudiar la estructura social presente en los destinos. Desde esta perspectiva, en este trabajo se ha propuesto la implementación del análisis de redes sociales como instrumento para conocer la dinámica relacional de un destino emergente mexicano y, sobre todo, se han tratado de vincular las repercusiones de la implementación de programas públicos de impulso al turismo en la estructura social existente.

De este modo, algunas de las conclusiones específicas que la aplicación del análisis de redes sociales para el estudio del turismo en Real de Asientos ha generado se exponen a continuación:

1. Resulta de significativa importancia que los actores involucrados en la gestión del destino formen parte de su comunidad, ya que ellos tienen un mayor conocimiento de su contexto real, sin dejar de lado la intervención de algunos agentes externos que aporten propuestas de mejora. En

el caso de Real de Asientos, la cantidad de actores identificados vinculados a la acción turística en el lugar son casi 90 % miembros de la comunidad, habiéndose identificado también la participación de otras partes interesadas de carácter externo a ella, lo cual refleja una visión verdaderamente local.

2. Se obtuvo información acerca de la participación de los líderes de la Dirección de Turismo y de la asociación civil existente en el pueblo mágico con base en las medidas de centralidad e intermediación trabajadas en el análisis de redes. Pero es relevante considerar que esta participación ha de llevarse a cabo en pro del bienestar común, tomando decisiones que favorezcan no solo a algunos participantes.
3. Entre los actores identificados con mayor grado de entrada y de salida en el índice de centralidad se encontraron dos personas del ayuntamiento, dependencia que a su vez funciona también como actor intermediario o puente entre actores de la red, pertenecientes a la localidad o externos.
4. Los porcentajes obtenidos en los distintos tipos de vínculos establecidos demuestran que la mayor parte del trabajo en el destino es referente a su gestión, mientras que las relaciones por actividades de tipo operativo, por presentar un bajo porcentaje, requieren fortalecerse, de manera que esta clase de vínculo aporte mayores beneficios socioeconómicos para los actores que participan en esta clase de trabajo.
5. La intensidad en el contacto que tienen los actores que conforman la red turística de Real de Asientos resultó ser limitada, razón por la cual sería conveniente diseñar estrategias que permitan una dinámica relacional en la que se incremente la frecuencia de enlace entre actores y con la

cual se contribuya a mejorar el desarrollo turístico del destino.

6. En lo concerniente al logro de los objetivos del Programa, se ha identificado que, al menos en el caso de Real de Asientos, la implementación no ha sido del todo exitosa en cuanto a impulsar la gobernanza del destino, ya que no se tomó en cuenta el tejido social preexistente y ello ha conllevado algunas problemáticas sociales.

Derivado de lo anterior, es importante distinguir el papel diferenciado que desempeñan los actores públicos, privados y cívicos, así como el rol que cada uno debería asumir en la gestión del destino de cara a lograr su real gobernanza. En este sentido, el instrumento empleado en el presente trabajo permitió identificar esas diferencias y ubicar a los actores públicos como gestores que se ocupan de la operación del Programa y de la generación de recursos públicos para la mejora del destino, mientras que los actores privados están mayormente involucrados en la operación de los servicios turísticos. Sin embargo, se evidencia un distanciamiento entre estos grupos de actores, lo cual no facilita la corresponsabilidad en la gestión del destino y, por ende, dificulta la consecución de la gobernanza en la localidad.

Dado que la competitividad de un destino turístico tiene gran relación con la eficiente función que en conjunto realicen las partes interesadas para la gestión del destino, según se ha revisado en el apartado teórico de este trabajo, la metodología de análisis de redes es un instrumento que aporta valiosa información que puede orientarse para consolidar un desarrollo turístico competitivo que favorezca a la comunidad.

Por ello, las aplicaciones prácticas de esta investigación, y más aún del tipo de análisis aquí propuesto, son significativas. Esto se debe a que se considera que los resultados

pueden interesar a los entes públicos encargados del impulso del Programa a nivel federal, estatal y municipal, así como a otros organismos privados interesados en el impulso del turismo en localidades emergentes, pues proporcionan información relevante que puede ser tomada en cuenta para la adecuación de políticas o la implementación de estrategias de impulso a la gestión del destino.

Por último, y como futuras líneas de investigación, debe reconocerse que estudios de tipo longitudinal pueden ser aún más interesantes para comprender las repercusiones sociales de iniciativas gubernamentales como la aquí analizada.

## Referencias bibliográficas

Aparicio, A. E. (2004). El turismo rural: una de las alternativas al desarrollo rural en la serranía de Cuenca. *Cuadernos de Turismo*, 13, 73-89. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/articulo/view/18841/18171>

Arriagada, I., Miranda, F. y Pávez, T. (2004). *Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica* (Serie Manuales, n.º 36). Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/guiaprogramas.pdf>

Ávila, R. y Barrado, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo*, 15, 27-43. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/articulo/view/18541>

Baggio, R., Scott, N. y Cooper, C. (2010). Network science. A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827.

Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourism destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607-629. DOI: 10.1016/j.annals.2010.11.015

Denicolai, S., Cioccarelli, G. y Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260-266. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.03.002

Desarrollo Estratégico, Turismo & Competitividad. (2008). *Dictamen técnico de la evaluación de indicadores de Pueblos Mágicos* (Documento de trabajo). México: Secretaría de Turismo.

Erkus-Öztürk, H. y Eraydin, A. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region. *Tourism Management*, 31(1), 113-124. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.01.002

García, M. (2007). Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El caso de las ciudades patrimonio de la humanidad de España. *Cuadernos de Turismo*, 20, 79-102. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/articulo/view/13001/12541>

Gobierno de la República. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México, D. F.: Gobierno de la República. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/>

González, R. y Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23, 111-128. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/articulo/viewFile/70201/67671>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Krutwaysho, O. y Bramwell, B. (2010). Tourism policy implementation and society. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 670-691. DOI: 10.1016/j.annals.2009.12.004

Rev. Turismo y Sociedad, vol. xxii, enero-junio 2018, pp. 85-104

- Kyu, P.C. (2012). The analysis of spatial network structure and characteristics of regional tourism. *Anatolia. An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(1), 286-300.
- Lee, G. (2015). A social network analysis approach to tourism destination choices between group tourists and independent tourists among Chinese inbound tourists to Korea. *Anatolia. An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 29(7), 121-133.
- Leung, X.Y., Wang, F., Wu, B.H., Bai, B., Stahura, K.A. y Xie, ZH. (2012). A social network analysis of overseas tourist movement patterns in Beijing: The impact of the Olympic Games. *Anatolia. An International Journal of Tourism Research*, 14(5), 469-484.
- Luthe, T., Wyss, R. y Schuckert, M. (2012). Network governance and regional resilience to climate change: Empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region. *Regional Environmental Change*, 12(4), 839-854. DOI: 10.1007/s10113-012-0294-5
- Madrid, F. (2014). *Gobernanza turística = destinos exitosos. El caso de los pueblos mágicos de México*. México: Universidad Anáhuac México Norte.
- Manente, M. (octubre de 2008). *Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales*. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional de Turismo "El conocimiento como valor diferencial de los destinos turísticos", Málaga. Recuperado de [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/manente\\_sp.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/manente_sp.pdf)
- Merinero, R. (2008). Gobernanza, participación de actores y gestión de redes en turismo rural. En J. I. Pulido (Ed.), *El turismo rural. Estructura económica y configuración territorial en España* (pp. 185-207). Madrid: Síntesis.
- Merinero, R. (2010). Desarrollo local y análisis de redes sociales: el valor de las relaciones como factor del desarrollo socioeconómico. *REDES*, 18(11), 277-304.
- Paré, L. y Fuentes, T. (2007). *Gobernanza ambiental y políticas públicas en áreas naturales protegidas: lecciones desde los Tuxtlas*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales. Recuperado de [goo.gl/Ld35Md](http://goo.gl/Ld35Md)
- Pfarr, C., Pechlaner, H., Volgger, M. y Thompson, G. (2014). Overcoming the limits to change and adapting to future challenges: Governing the transformation of destination networks in Western Australia. *Journal of Travel Research*, 53(6), 760-777. DOI: 10.1177/0047287514538837
- PNUMA y OMT. (2006). *Por un turismo más sostenible: guía para responsables políticos* (versión española). Madrid: Organización Mundial del Turismo. Recuperado de [goo.gl/QGWfUu](http://goo.gl/QGWfUu)
- Racherla, P. y Hu, C. (2010). A social network perspective of tourism research collaborations. *Annals of Tourism Research*, 37(4), 1012-1034. DOI: 10.1016/j.annals.2010.03.008
- Requena, F. (1991). *Redes sociales y mercado de trabajo. Elementos para una teoría del capital relacional* (vols. Colección Monografías, n.º 119). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas y Siglo XXI de España Editores.
- Ritchie, B. y Crouch, G. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI Publishing. DOI: 10.1079/9780851996646.0000
- Rodríguez, I. M., Pulido, J. I., Vargas, A. y Shaadi, R. M. (noviembre de 2014). *Dinámica relacional en los pueblos mágicos de México. Estudio de las implicaciones de la política turística a partir del análisis de redes*. Ponencia presentada en el XVIII Congreso AECIT. Turismo: Liderazgo, Innovación y Emprendimiento. Invattur, Benidorm (España). Recuperada de <https://www.aecit.org/files/congress/18/papers/91.pdf>

- Rodríguez, I. M. y Pulido, J. I. (2010). Factores condicionantes de la sostenibilidad como una dimensión estratégica del desarrollo turístico mexicano. *Cuadernos de Turismo*, 25, 125-146. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/398/39813352006.pdf>
- Rodríguez, J. (2005). *Análisis estructural y de redes* (Colección Cuadernos Metodológicos, n.º 16) (2.ª ed.). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Romeiro, P. y Costa, C. (2012). The potential of management networks in the innovation and competitiveness of rural tourism: A case study on the Valle del Jerte (Spain). *Current Issues in Tourism*, 13(1), 7591. DOI: 10.1080/13683500902730452
- Saraniemi, S. y Kylänen, M. (2011). Problematising the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. *Journal of Travel Research*, 50(2), 133-143. DOI: 10.1177/0047287510362775
- SECTUR. (2009). *Reglas de operación de pueblos mágicos*. México, D. F.: SECTUR.
- SECTUR. (2014a). *Guía de incorporación y permanencia de pueblos mágicos*. México, D. F.: SECTUR. Recuperado de <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/GUIA-FINAL.pdf>
- SECTUR. (2014b). *Infografías de los pueblos mágicos*. México, D. F.: SECTUR.
- SECTURE. (2014). *Diagnóstico de competitividad y sustentabilidad del destino Real de Asientos, pueblo mágico*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Tinsley, R. y Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *Hospitality Management*, 20(4), 367-378. DOI: 10.1016/S0278-4319(01)00024-X
- Valls, J-F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Velasco, M. (diciembre de 2007). *El papel del conocimiento en los nuevos modelos de gobernanza turística regional y local*. Ponencia presentada en el XII Congreso AECIT “Conocimiento, creatividad y tecnología para un turismo sostenible y competitivo”, Villa Seca (Tarragona).
- Velázquez, O. A. y Aguilar, N. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales*. Recuperado de [http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual\\_ARC.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARC.pdf)
- Yüksel, F., Bramwell, B. y Yüksel, A. (2005). Centralized and decentralized tourism governance in Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 859-886. DOI: 10.1016/j.annals.2004.09.006
- Zhang, RY., Xi, JC., Wang, SK., Wang, XG. y Ge, QS. (2015). Village network centrality in rural tourism destination: A case from Yesanpo tourism area, China. *Journal of Mountain Science*, 12(3), 759-768. DOI: 10.1007/s11629-014-3129-7
- Zizumbo, L. (2008). *El turismo en comunidades rurales; práctica social y estrategia económica* (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca.