



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**  
**UNIDAD ACADÉMICA COZUMEL**  
**DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE**

---

---

**“EFECTIVIDAD EN LOS MODOS DE GOBERNANZA LOCAL  
DEL TURISMO, A PARTIR DEL ANÁLISIS DE REDES  
SOCIALES (ARS). ESTUDIO DE CASO DE DOS  
*PUEBLOS MÁGICOS*”**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**  
**MAESTRA EN GESTIÓN SUSTENTABLE**  
**DEL TURISMO**  
**PRESENTA**  
**LIZETTE ANAHÍ MAGAÑA BLANCO**

Comité revisor

Dr. Alfonso González Damián  
Director

Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera  
Co-director

Dr. Alejandro Palafox  
Asesor

Mtra. Astrid Vargas Vázquez  
Asesora

Mtra. Alma Rosa Macías  
Asesora



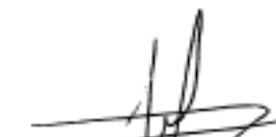
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO  
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

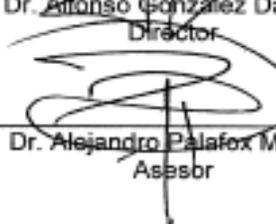
Cozumel, Quintana Roo, a 18 de noviembre de 2016

Con fundamento en el artículo 13, fracción III y IV, artículo 45 fracción IV del Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad de Quintana Roo, los miembros del Comité de Asesores del trabajo de tesis denominado: "Efectividad en los modos de gobernanza local del turismo, a partir del Análisis de Redes Sociales (ARS). Estudio de caso de dos Pueblos Mágicos", elaborado por la C. Lizette Anahí Magaña Blanco (14-17736) de la Maestría en Gestión Sustentable del Turismo, tenemos a bien informar que otorgamos nuestra anuencia y aprobación del tema de tesis presentado (artículo 48), como requisito parcial para obtener el grado de:

**Maestra en Gestión Sustentable del Turismo**

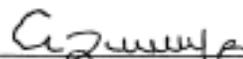
Atentamente

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Alfonso González Damián  
Director

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Alejandro Palafox Muñoz  
Asesor

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Ismael M. Rodríguez Herrera  
Co-director

  
\_\_\_\_\_  
Mtra. Astrid Vargas Vázquez  
Asesora

  
\_\_\_\_\_  
Mtra. Alma Rosa Magaña  
Asesora

## ÍNDICE DE CONTENIDO

### Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	11
OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	13
ENFOQUE METODOLÓGICO.....	14
CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL.....	14
INTRODUCCIÓN.....	18
1. GOBERNANZA.....	18
1.1 ANTECEDENTES.....	18
1.2 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO.....	19
1.3 GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA.....	20
1.4 CATEGORÍAS Y USOS DE LA GOBERNANZA.....	21
1.4.1 GOBERNANZA COMO ESTRUCTURA.....	22
1.4.1.1 GOBERNANZA COMO JERARQUÍA.....	22
1.4.1.2 GOBERNANZA COMO MERCADOS.....	22
1.4.1.3 GOBERNANZA COMO REDES.....	23
1.4.1.4 GOBERNANZA COMO COMUNIDADES.....	23
1.4.2 GOBERNANZA COMO PROCESO.....	23
1.4.2.1 GOBERNANZA COMO ESTADO MÍNIMO.....	23
1.4.2.2 GOBERNANZA CORPORATIVA.....	24
1.4.2.3 GOBERNANZA COMO NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....	24
1.4.2.4 GOBERNANZA COMO “BUENA GOBERNANZA”.....	24
1.4.2.5 GOBERNANZA COMO SISTEMA SOCIO-CIBERNÉTICO.....	25
1.4.2.6. GOBERNANZA COMO REDES AUTO-ORGANIZADAS.....	25
1.5 GOBERNANZA SECTORIAL.....	26

1.6 PRINCIPIOS DE LA GOBERNANZA .....	27
1.7 APROXIMACIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO .....	28
1.8 LA GOBERNANZA Y EL DESARROLLO SUSTENTABLE .....	32
1.9 LA GOBERNANZA TURÍSTICA EN MÉXICO.....	33
CAPÍTULO II. ÁMBITO DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA UTILIZADA .....	32
2.0 INTRODUCCIÓN .....	36
2.1. PROGRAMA PUEBLOS MÁGICOS.....	36
2.1.1 ANTECEDENTES .....	36
2.1.2 CONCEPCIÓN DE PUEBLO MÁGICO.....	40
2.1.3 REQUISITOS PARA OBTENER EL NOMBRAMIENTO COMO <i>PUEBLO MÁGICO</i> .....	42
2.1.4 CRITERIOS Y REQUISITOS DE INCORPORACIÓN AL PROGRAMA .....	42
2.1.5 EL PROGRAMA PUEBLOS MÁGICOS Y SU RELACIÓN CON LA GOBERNANZA.....	46
2.1.6 LOS PUEBLOS MÁGICOS HOY EN DÍA .....	47
2.2. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	49
2.2.1 SELECCIÓN DE DESTINOS PARA SU ESTUDIO. ....	50
2.3. TEPOZTLÁN, MORELOS. CONTEXTO GENERAL.....	51
2.3.1 EL TURISMO EN TEPOZTLÁN. ....	52
2.3.2 TEPOZTLÁN COMO PUEBLO MÁGICO. ....	52
2.4. TAXCO, GUERRERO. CONTEXTO GENERAL.....	53
2.4.1 EL TURISMO EN TAXCO .....	55
2.4.2 TAXCO COMO PUEBLO MÁGICO .....	56
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	53
3.0 INTRODUCCIÓN .....	58
3.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS DE TEPOZTLÁN, MORELOS .....	58
3.2. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS DE TAXCO, GUERRERO. ....	67
3.3. COMPARACIÓN ENTRE REDES DE DESTINOS. ....	76
3.4. GOBERNANZA ENCONTRADA EN LOS DOS PUEBLOS MÁGICOS .....	77

“Efectividad en los modos de gobernanza local del turismo, a partir del Análisis de Redes Sociales (ARS). Estudio de caso de dos *Pueblos Mágicos*”

2016

---

CONCLUSIONES GENERALES .....	85
REFERENCIAS .....	89
ANEXOS .....	96

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo de tesis implica el esfuerzo y participación de distintas personas que estuvieron a mi lado en este camino, ya sea de una manera directa o indirecta, todos fueron una parte esencial en mi formación, espero poderles agradecer todo su apoyo brindado.

Me gustaría agradecer de una manera muy especial a tres profesores que fueron clave en mi formación académica, en primera instancia a mi director de tesis el Dr. Alfonso González Damián, gracias por toda su paciencia brindada, por su orientación siempre tan acertada en los momentos requeridos, por su dedicación a su profesión, así como por sus tantos conocimientos compartidos, gracias al Dr. Ismael Rodríguez y a la Mtra. Astrid Vargas (los mejores maestros de mi licenciatura) que fueron una motivación para seguir estudiando y hacer investigación en turismo, en verdad espero algún día saber tanto como ellos y de la misma manera inspirar a otros a incursionar en el ámbito de la investigación y dejar una huella significativa.

Agradezco a mi asesora la Mtra. Alma Rosa Macías, gracias por sus orientaciones y comentarios muy acertados al presente trabajo, de igual manera a mi asesor el Dr. Alejandro Palafox, es una persona muy admirable y profesor excepcional, además de que es alguien muy reconocido en el ámbito académico (cabe mencionar que era el único profesor del que conocía un poco antes de llegar a la Universidad).

Agradezco al Dr. Luis Mejía que siempre estaba al pendiente de mí y me apoyó cuando lo necesité, sus orientaciones fueron clave en mi trabajo de investigación. Gracias de igual manera al Dr. Oscar Frausto por sus palabras de apoyo y por siempre motivarme a querer algo más y no conformarse.

Agradezco a mi familia que en todo momento estuvo conmigo y con sus ánimos me ayudó a salir adelante.

Así mismo, agradezco a la Universidad de Quintana Roo por toda la ayuda y apoyo brindados, tanto académico como económico, sin su ayuda mi vida académica tal vez no hubiese sido lo mismo. Gracias al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por promover en la población la investigación en todos los sectores y de esta manera fortalecerla y es que la educación es el único medio para poder lograr un cambio de cultura y mentalidad en la sociedad, que mucha falta hace en este país.

A mis compañeros y amigos de maestría Ricardo, gracias por el tiempo compartido y por

las horas de desvelo juntos, a Stephanie mi enfermera favorita, Ana Lilia, Corina, Brenda, gracias por ocuparse de mí cuando lo necesitaba, Ximena, Rodrigo, Paty, Ivette, Felipe, Naomi y Erick, muchas gracias, sin todos ustedes no hubiese vuelto a escribir en un buen rato.

Agradezco a mis amigos, Aarón, Rocío, Alejandra, Fahed, Roberto que siempre que era necesario me daban -cada quien con su manera muy particular- sus ánimos y así poder terminar este trabajo.

Agradezco también a la Dirección de Turismo del municipio de Tepoztlán, Morelos por toda la ayuda y disposición brindadas hacia esta investigación, a la Lic. Karen Bastida, al Profr. Gándara y demás integrantes del Comité. De igual manera a la Secretaría de Turismo de Taxco, Guerrero, a su auxiliar Daniela Delgado, que gracias a ella fue que pude obtener la información y datos necesarios.

## INTRODUCCIÓN

Se ha comprobado que una adecuada gestión en los destinos turísticos es la clave para su mejor desarrollo, es por ello que en los últimos años se ha impulsado en éstos la aplicación una adecuada gobernanza que permita el logro de los objetivos de política turística y así lograr la meta deseada.

La gobernanza es una nueva forma de gobernar distinta al modelo tradicional en la que su objetivo es impulsar la participación no sólo de los actores públicos, sino además de la sociedad en general, asociaciones y/o empresas privadas; para de esta manera trabajar conjuntamente para el logro de los objetivos en común.

La literatura sobre gobernanza muestra que desde los años setenta del siglo pasado, las comunidades han adoptado, con diversos grados de entusiasmo, estrategias que pretenden implementar formas locales de organización que incrementen la habilidad para autogobernarse (Blasco, Guia, & Prats, 2014; Khan, 2013; Mahony & Ferraro, 2006). En este contexto, también ha sido muy común que se busque impulsar el desarrollo económico a través de la promoción de la actividad turística por los gobiernos locales. De manera que, existen diversos esfuerzos en el mundo por impulsar simultáneamente el turismo y la llamada “buena gobernanza” con fines de desarrollo económico local.

Pero, ¿en base a qué se reconoce la existencia de esa buena gobernanza? De acuerdo con la literatura, depende de que los actores y grupos se involucren formando redes, que les permitan integrar sus aspiraciones y valores, así como tomar las decisiones colectivas sobre los problemas de rendición de cuentas, transparencia, participación, comunicación, intercambio de conocimiento, eficiencia y equidad (Good Governance Advisory, 2004 cit. por Beaumont & Dredge, 2010).

Pero así como es una nueva forma de gobernar, es complicado llevarla a cabo, ya que, si bien se ha determinado los objetivos de ésta, aún está siendo discutida la manera de lograr la implementación de una adecuada integración de todos los participantes y no sólo los gobernantes en turno. A pesar de esto, los esfuerzos en la organización de las comunidades pequeñas orientadas a la aplicación de la gobernanza han sido un caso de éxito, como lo mencionan Khan (2013) y Mahony & Ferraro (2006), en éstas se refleja cómo la integración y el trabajo en conjunto son la clave para lograr resultados, esto es lo que debiere replicarse en otras localidades turísticas, aunque conlleva a una complicación, ya que entre más actores involucrados haya más difícil es cumplir con los objetivos establecidos.

Cabe mencionar que este tipo de estudio de Análisis de Redes Sociales (ARS<sup>1</sup>) da un panorama acerca de la importancia de las relaciones entre stakeholders en la planificación y gestión de la actividad turística; académicamente es una herramienta de referencia en cuanto a la formación del turismo sobre la estructura de redes en destinos turísticos, ya que este enfoque ha sido muy poco estudiado, en comparación de lo que se ha hecho en diferentes áreas. Además de lo anterior, sirve de ayuda en la toma de decisiones en cuanto a la creación de estrategias para fomentar la cooperación entre las distintas partes interesadas dentro de la gestión de un destino.

Así mismo, con este trabajo se pretendió mostrar un panorama acerca del papel que tiene la gobernanza actualmente en el ámbito turístico como una nueva forma de gestión pública, resaltando la importancia del trabajo conjunto entre todas los stakeholders para así alcanzar el objetivo en común por el que todos trabajan. Fomenta además, la creación de políticas y normas que promuevan el trabajo colaborativo entre las partes interesadas y así asegurar el éxito y cumplimiento del Programa en cuestión.

Por último, se proponen instrumentos de gestión para la política pública que impulsen el trabajo conjunto dentro del Programa “Pueblos Mágicos”, para así alinear las políticas del Programa con los objetivos de la gobernanza; así como la aplicación de una adecuada metodología que permita revelar las relaciones existentes de los actores involucrados y que al mismo tiempo pueda ser aplicable en destinos similares o pertenecientes al Programa Federal.

---

<sup>1</sup> En el resto del documento se utilizará ARS para referirse al Análisis de Redes Sociales.

<sup>2</sup> En este estudio se usará indistintamente los términos stakeholders y partes interesadas. Los cuales se usan

## JUSTIFICACIÓN

Son varias las razones que justifican la necesidad de realizar un estudio donde se compruebe la efectividad de la gobernanza a través de un análisis de estructura de redes de las formas y tipos de relaciones entre los *stakeholders*<sup>2</sup> (partes interesadas).

Se ha considerado que la gobernanza es una forma particular de política de redes, en este caso, redes sociales (Ledezma González, 2012), de aquí la relación de los dos conceptos.

Existe coincidencia en que gobernanza se refiere a algo más amplio que el gobierno y hay acuerdo en que no sólo se relaciona con los actores e instituciones públicas, como los únicos agentes capaces de formular respuestas a las diferentes demandas y problemas sociales; sino también, en que al menos en algún grado, sobresale el papel de conformación de redes en la búsqueda de metas comunes (Kjær, 2004 cit. Por Madrid Flores, 2009) y el trabajo conjunto.

En contraste de la tradicional gobernanza corporativa, la gobernanza en redes introduce una división del poder a través de múltiples controles y equilibrios y de esta manera lograr activar el compromiso de los stakeholders (Pirson & Turnbull, 2011; Yoon & Hyun, 2010).

Es por ello que la proximación teórico metodológica adecuada para este estudio fue la implementación de un ARS, el cual permite identificar con más claridad a todas las partes interesadas y de esta manera la relación que tienen en los destinos turísticos que se pretenden estudiar en la presente investigación. Ya que, según Merinero y Pulido (2009), la mayoría de los análisis realizados hasta ahora se han centrado más en la *perspectiva del actor* y no tanto en las relaciones que se producen entre estos.

Un tema crítico al cual se enfrentan las redes sobre la base de su propia naturaleza, es que las necesidades y actividades del número de organizaciones que la conforman deben ser concertadas, acomodadas y coordinadas. Así, como el número de miembros de una red aumenta, también se incrementa los arreglos diádicos, haciendo que la gobernanza sea extremadamente compleja. (Antivachis & Angelis, 2015).

De acuerdo al estudio realizado por Pulido Fernández & Pulido Fernández, (2014), se observa que a nivel nacional, en el programa federal de la Secretaría de Turismo

---

<sup>2</sup> En este estudio se usará indistintamente los términos stakeholders y partes interesadas. Los cuales se usan para referirse a cualquier grupo o individuo que puede afectar, o es afectado por la consecución del propósito de una corporación, tiene su origen en los trabajos sobre gestión estratégica de las organizaciones empresariales realizados por Freeman en 1984.

(SECTUR<sup>3</sup>) llamado “Pueblos Mágicos”, está presente en cierta medida principios y prácticas en los cuales se puede reflejar la presencia de una gobernanza, es por ello el interés de realizar un análisis donde se analicen la estructura de redes en destinos inscritos a este programa, para de esta manera concretar la existencia o no de esta gobernanza.

Cabe mencionar que dentro de estos estudios realizados anteriormente se encuentra que es necesario realizar un análisis no sólo de un destino, sino un estudio comparativo en el que se pueda entender de una manera más clara y precisa la estructura de la gestión en destinos turísticos, donde además se llegue a reflejar la realidad del programa en cuestión.

Aunado a esto, hay una ausencia de conocimiento acerca de las ventajas y desventajas de los diferentes enfoques de gobernanza dentro del turismo local, es por ello que, experimentar con diferentes modos de gobernanza en el turismo local debe ser cada vez más común (Beaumont & Dredge, 2010).

He aquí la importancia de analizar el tipo y la forma que toman las relaciones entre stakeholders para así contribuir a la implementación de una adecuada gobernanza.

---

<sup>3</sup> SECTUR. Secretaría de Turismo Federal, acrónimo que se usará en el presente trabajo para referirse a tal.

### **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

En este contexto, el objetivo de esta tesis de maestría es:

- Evaluar la efectividad de los modos de gobernanza basado en redes en dos destinos turísticos que se encuentran en este contexto.

Dentro de éste se abarcaron además objetivos particulares, los cuales fueron:

- Analizar conceptualmente cuál es la importancia de que un destino se encuentre dentro del marco de la gobernanza para su adecuada gestión.
- Identificar a los actores involucrados dentro de la gestión turística de cada destino seleccionado.
- Evaluar la efectividad en el marco de los principios de una adecuada gobernanza local del turismo en la red encontrada en cada destino evaluado.
- Comparar los resultados de las evaluaciones realizadas en dos estructuras de redes correspondientes a dos destinos pertenecientes al programa Pueblos Mágicos.

### ENFOQUE METODOLÓGICO

En esta investigación se analizó la presencia de la gobernanza dentro la operación del Programa “Pueblos Mágicos”, que de acuerdo a la literatura, es un claro ejemplo de ésta a nivel nacional (Madrid Flores, 2014; Pulido Fernández & Pulido Fernández, 2014; Rodríguez Herrera, 2012)

Debido a la complejidad de la investigación por la cantidad de destinos con los que cuenta el programa, se decidió realizar un estudio casuístico para así tener un panorama de la operación de este; por lo tanto de los 83 pueblos con los que hasta el momento contaba el Programa Pueblos Mágicos hasta mitad de año de 2015 (28 más incorporados en septiembre de 2015) , se seleccionaron dos, con los cuales sería lo mínimo para tener una comparación entre destinos, de este modo, se decidió y optó por Tepoztlán, Morelos y Taxco, Guerrero. El primero, por ser un destino al cual se le retiró el nombramiento por incumplimiento de algunos elementos incluidos en las reglas de operación del programa. Sin embargo, un año después se le reasigna la declaratoria, esto refleja probablemente trabajo conjunto de los involucrados en la gestión de destino, pero seguramente encabezado por el propio gobierno federal, así, esta localidad se vuelve un caso atípico ideal para ser comparado con una que no lo es. El segundo, se eligió por ser un destino que desde el año que empezó el programa fue considerado como tal (Pueblo Mágico), además de ser un destino que desde antes de la existencia de éste, ya era un sitio colocado en la etapa de consolidación dentro del ciclo de vida de un destino turístico, al pertenecer al conjunto de destinos conocido como “Triángulo del Sol” del estado de Guerrero, además de que el gobierno municipal y estatal han trabajado acertadamente en un plan de desarrollo turístico a largo plazo que lo consolide en el mercado nacional e internacional; aunado a esto, el hecho de recibir el reconocimiento internacional de “Ciudad luz”.

Dado que el estudio se basa en un uso específico de la gobernanza, entendida como redes auto-organizadas y que tiene como característica principal la conformación de redes en donde todos los pertenecientes trabajan conjuntamente para el alcance de metas comunes y es que ni un solo actor, público o privado tiene todo el conocimiento e información que se requiere para resolver problemas complejos y dinámicos,(Bush, Oosterveer, Bailey, & Mol, 2014; Haas, 2004; Peters & Pierre, 1998; Rhodes, 2005).

Por ello se realizó un ARS, con el objetivo de determinar las relaciones existentes entre los agentes involucrados en la gestión del destino en cuestión, ya que el modelo de gobernanza de redes, está basado en la aparición de la acción colectiva a través de la

auto-organización (Dedeurwaerdere, 2005).

Basándose en los siguientes autores se tiene que una red se puede definir como:

- Un conjunto de relaciones (vínculos o lazos) entre una serie definida de elementos (actores), los primeros representados por líneas y los segundos por puntos en la red o nodos. Así, cada relación corresponde a una red distinta (Molina, 2004).
- Así mismo, Mitchell, (1969) define a las redes sociales como un conjunto bien delimitado de actores (individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales) vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales.

En las ciencias sociales, el enfoque estructural que se basa en el estudio de la interacción entre actores sociales, es llamado Análisis de Redes Sociales (Freeman, 2012). La complejidad de estas relaciones exige crear un marco para la facilitación de negociaciones, discusión y cooperación entre los actores involucrados (Pulido Fernández & Pulido Fernández, 2014).

Las redes se representan en forma de grafos que se obtienen a partir de la elaboración de matrices, las cuales nos permiten realizar fácilmente un análisis de las características formales de la red a través del (Menéndez, 2003).

El Análisis de las Redes Sociales (ARS), ofrece una serie de resultados útiles. Por una parte, proporciona un medio de visualización de conjuntos complejos de este modo y poder simplificarlos para una promoción de la colaboración efectiva dentro de un grupo, además, asegura la integración dentro de los grupos siguiendo iniciativas estratégicas para la reestructuración (Cross, Borgatti, & Parker, 2002).

El estudio de las redes sociales es importante y esencial, ya que ofrece una explicación dentro de la mirada del fenómeno social visto desde lo individual, hasta lo percibido en empresas y corporaciones. Además de que este tipo de análisis es un tema muy estudiado actualmente (Borgatti, Mehra, Brass, & Labianca, 2009). Cabe mencionar que el ARS es útil en diversos campos, como el de la salud, apoyo social (recursos sociales con los que cuentan los individuos para sus bienes), el análisis del discurso, el estudio de las comunidades virtuales y las redes de coautorías científicas (Molina, 2004).

Se ha demostrado la importancia en la implementación de técnicas teóricas y analíticas dentro de las redes sociales de un destino turístico para un mejor servicio, pero además,

un análisis comparativo entre destinos sería demasiado útil para un mejor entendimiento sobre la manera de hacer más eficaz su gestión (Baggio & Cooper, 2010).

Para obtener la información empírica necesaria para el ARS, siguiendo a Santos (1996), se preparó una lista inicial de informantes clave de cada destino, la cual se construyó a partir de fuentes indirectas de información como: sitios web de internet, información otorgada por la Secretaría de Turismo, entre otras. A estos informantes clave se les aplicó un cuestionario que contó con dos partes, en la primera parte se recogió información referida a las relaciones que el individuo tiene con personas de su propia institución a la que pertenece y así mismo fuera de ella, éstas en cuestión a la gestión y desarrollo del lugar. En la segunda parte se pretendió conocer características demográficas del encuestado como género, edad, nivel educativo, ocupación, puesto, así como la organización a la que pertenece.

Además de realizar un análisis reticular, se llevaron a cabo entrevistas a actores clave que representaran a las asociaciones implicadas en el sector turístico en cada destino, para después analizar el contenido de éstas y conocer cómo es en realidad implementada la gobernanza en el lugar. Ya que, siguiendo a Beaumont & Dredge, (2010) la efectividad de la gobernanza en el turismo local radica en el logro de las metas de las partes interesadas y depende así de la efectividad en los procesos y estructuras institucionales, además de los recursos relacionales, en suma, del conjunto de habilidades con el que se dispone; basándonos en esto, podemos inferir que tan adecuada es la gobernanza en los destinos seleccionados.

Para el análisis de los datos obtenidos, estos se exportaron al software especializado donde se generaron los estadísticos necesarios de la red correspondiente que permitieron su adecuado estudio e interpretación. Posterior a esto, se llevó a cabo la creación de los grafos de las redes para así obtener el enfoque visual necesario.

Para la comparación entre ambos destinos, se identificaron los principios de gobernanza que en cada uno se ejerce, para llevar a cabo esto se basó, además de en las redes obtenidas previamente, en el contenido de las entrevistas realizadas a actores clave, así como en la observación obtenida en el trabajo de campo. Para así pasar a las conclusiones y de esta manera establecer las recomendaciones necesarias para cada destino y para el programa en general.

## CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL

---

## **INTRODUCCIÓN**

Con el fin de establecer las bases conceptuales y teóricas del tema de estudio, en este primer capítulo se presenta el marco conceptual general en donde se abordan los temas necesarios para así cumplir con el objetivo general del estudio el cual es “evaluar la efectividad de los modos de gobernanza basado en redes en dos destinos que se encuentran en un contexto de gobernanza turística”.

Basándose en lo anterior, en este capítulo se desarrolla el tema de gobernanza, el cual es la base de la investigación y tomando como referencia a los autores que de acuerdo a la literatura consultada son los más relevantes en el tema, se abarcan sus diferentes acepciones, usos y categorías, así como su relación y su importancia con el turismo.

Para terminar tomando un aproximación teórica en la cual se desarrolló la presente investigación tomando como base a los autores referenciados.

## **1. GOBERNANZA**

### **1.1 ANTECEDENTES**

El uso y definición del concepto de gobernanza ha ido formándose a través del tiempo y apoyándose con investigaciones en donde el tema central es la existencia y puesta en práctica de esta. La literatura menciona que fue Harlan Cleveland el primero que usó la palabra “gobernanza” en los años ´70s como una alternativa a la frase “administración pública”, refiriéndose a que lo que la gente quería era menos gobierno y más gobernanza, haciendo énfasis a la forma en la que una sociedad es gobernada (Beaumont & Dredge, 2010; Frederickson, 2004; Zúñiga Sáenz, 2005).

Su origen reconoce variadas fuentes, dentro de las cuales está la teoría sobre desarrollo en los años ´50s y ´60s, la teoría de la gestión pública de fines de los ´70s y, principalmente, los enfoques sobre las teorías contemporáneas del Estado desde donde parte la evolución hacia una teoría sociopolítica que se refiere a formas y procesos de interacción y cooperación horizontal entre sector público, sector privado y actores sociales (Barbini et al., 2011).

Sin embargo, otros autores como Aguilar (2007), Ledesma González (2012), Mayntz (2001) y Whittingham (2003), mencionan que su enfoque parte de la teoría de la política pública y Nueva Gestión Pública, ya que estas prácticas nacieron en los años 80’s y 90’s como una nueva forma de crear las políticas públicas y esto es la esencia de la gobernanza, crear políticas con una perspectiva diferente a lo ya tradicional.

Según Farinós Dasí, (2008) el concepto de gobernanza tuvo sus orígenes dentro del ámbito de la economía institucional y la regulación. Surgió con el objetivo de simplificar los procesos de regulación e intervención de los poderes públicos y así facilitar la toma de decisiones del resto de agentes sociales, particularmente los económicos.

El concepto llega a América Latina como respuesta a los déficit de gobierno en las sociedades latinoamericanas, la democratización, la apertura económica y la globalización hicieron perder a los gobiernos capacidades, facultades y poderes, generando así procesos en los cuales no se tiene control total ni determinante (Aguilar, 2007). A pesar de esto, la gobernanza “es una palabra muy sustancial, ya que el concepto, debido a la falta de coincidencia o desconexión entre jurisdicciones por un lado y los problemas sociales, tecnológicos, políticos y económicos en el otro, resulta un poco complicado de ponerlo en práctica como debiere” (Frederickson, 2004, p.4).

## **1.2 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO**

El término “gobernanza” como un concepto científico, ha ido creciendo en torno a la importancia de éste en los últimos diez años. Se refiere a la forma en cómo se gobierna una sociedad en general, pero a pesar de que es ampliamente utilizado el término en la literatura, se pueden tener diferentes significados y no llega a haber un cuerpo sólido o una teoría en cuanto a su significado. Sin embargo, el concepto, sus diversas acepciones y aplicaciones reflejan con gran claridad las decisiones en torno a cómo debe ser el sistema socio-político y el ejercicio del poder hacia el interior del mismo (Whittingham, 2003).

El concepto de gobernanza tiene un uso muy común y frecuente en la discusión de la administración pública y esto conlleva a tener diferentes significados. Así mismo, la teoría llega a ser insuficiente para captar la complejidad de la práctica, pero aun así es de gran utilidad para su análisis (Kjaer, 2004 cit. por Madrid Flores, 2014; Peters & Pierre, 1998; Whittingham, 2003).

Se reconocen varias definiciones de gobernanza, algunas de las cuales son:

- El Instituto en Gobernanza de Canadá (Institute on Governance, 2003, p.3) lo define como: La interacción que existe entre instituciones, procesos y tradiciones los cuales determinan cómo es ejercido el poder, la manera en la cual son tomadas las decisiones en asuntos públicos y algunas veces privados. Básicamente la

gobernanza se trata del poder, de las relaciones, la rendición de cuentas: quién decide, quién tiene influencia, y cómo las personas encargadas de tomar las decisiones rinden cuentas a todas las personas interesadas.

- Rhodes (2005), menciona que actualmente no debe verse o referirse a la gobernanza como un sinónimo de gobierno, sino más bien implica un cambio en el significado de este, haciendo mención a un nuevo proceso o un cambio en las condiciones de la norma establecida, es un nuevo método con el que se gobierna a la sociedad. Y en este nuevo método se incluyen todos los elementos que pueden o que aportan algo, como instituciones, organizaciones e incluso la población misma.
- Gobernanza significa una forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico en donde las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que formaban la sociedad civil. En la gobernanza, las instituciones estatales y no estatales, actores públicos y privados, participan y cooperan en la formulación y aplicación de políticas públicas (Mayntz, 2001).

En general se refleja que el concepto de gobernanza se refiere a algo más amplio que el gobierno y el ejercicio en el proceso no sólo se relaciona con los actores e instituciones públicas como los únicos protagonistas en la determinación de valores y el poder en cuanto a la formulación de respuestas a diferentes demandas sociales; además sobresale la conformación de redes en la búsqueda de metas comunes (Kjaer, 2004 cit. Por Madrid Flores, 2009). La estructura de la gobernanza no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos y por redes entre organizaciones (Rhodes, 1997 cit. por Mayntz, 2001).

### **1.3 GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA**

No debe entenderse a estos dos conceptos como sinónimos, son dos enfoques conceptuales y prácticos que se relacionan con la acción del gobierno y los dos hacen referencia al problema de la capacidad gubernativa.

*Gobernabilidad* resalta la posibilidad o probabilidad de que el gobierno gobierne a su sociedad. El enfoque de la gobernabilidad es estrictamente gubernamental, no es un enfoque social y se refiere a condiciones y comportamientos del gobierno. Parte del planteamiento de que en la sociedad son irrelevantes las capacidades de auto

organización, autogobierno y solución de problemas; la gobernabilidad es una cuestión que se plantea sólo con referencia al gobierno y deja de lado los actores sociales (Aguilar, 2007).

Por su parte, el enfoque de gobernanza es postgubernamental, apunta a la necesidad o a la conveniencia de un nuevo proceso directivo de la sociedad, más que a la reproducción del proceso directivo estructurado por la acción del gobierno (Aguilar, 2007). Parte del supuesto básico de la noción de que en las actuales condiciones sociales, ya sea en el ámbito nacional o internacional, el gobierno es un agente de dirección necesario pero insuficiente, que a pesar de estar dotado con todas las capacidades requeridas y aun si sus acciones aprovechan a cabalidad las muchas capacidades que le han sido otorgadas, se requieren y se valoran las capacidades sociales para una dirección satisfactoria de la sociedad, es por ello que en esta se debe reflejar la existencia de un proceso de dirección de la sociedad que ya no es equivalente a la sola acción directiva del gobierno y en el que toman parte otros actores: es un proceso directivo postgubernamental más que antigubernamental, un nuevo proceso directivo, una nueva relación entre gobierno y sociedad, que difícilmente puede ser ya en modo de mando y control, en virtud de la independencia política de los actores sociales y de su fuerza relativa en virtud de los recursos que poseen.

Aun así, la gobernanza incluye la gobernabilidad al entender que es necesaria la acción de un gobierno capaz y eficaz, ya que el modelo tradicional de gobernanza se basa en el rol del Estado y de sus múltiples organizaciones y colaboraciones en la elaboración e implementación de las leyes (Peters, 2007).

#### **1.4 CATEGORÍAS Y USOS DE LA GOBERNANZA**

Madrid Flores (2014), en su libro *Gobernanza Turística=Destinos Exitosos*, citando a Pierre y Peters (2000), señala que la gobernanza se encuentra agrupada en dos grupos: gobernanza como estructura y gobernanza como proceso, cada una dividida en diferentes usos. Sin embargo, de acuerdo a Rhodes, (2005), se identifican seis usos de ésta, estos vistos desde una perspectiva de la Administración Pública (los cuales están dentro de la categoría de gobernanza como proceso de Pierre y Peters): gobernanza como estado mínimo, gobernanza corporativa, gobernanza como nueva gestión pública, “buena gobernanza”, como sistema socio cibernético y como redes auto organizadas.

El concepto de gobernanza es particularmente útil para ilustrar el argumento antes propuesto, sus diversas acepciones y aplicaciones reflejan claramente decisiones acerca

cómo debe ser el sistema sociopolítico y el ejercicio del poder al interior del mismo (Whittingham, 2003). Es por ello que se definirán estas dos categorías encontradas y cada uno de sus usos para así tener un panorama más amplio acerca de la importancia en su aplicación.

#### **1.4.1 GOBERNANZA COMO ESTRUCTURA**

Se identifican cuatro aproximaciones, las cuales han surgido a través del tiempo para así tratar de dar solución a los distintos problemas relacionados con la forma de dar gobernabilidad a las sociedades. Cada enfoque proporciona dirección a la sociedad para así resolver un problema en particular.

##### **1.4.1.1 GOBERNANZA COMO JERARQUÍA**

Una característica de las estructuras gubernamentales tradicionales es su rigidez y verticalidad, esto basado en una ley. El Estado se forjaba como centro del interés colectivo, pero estando separado del resto de la sociedad. La administración pública tradicional está modelada sobre un servicio institucionalizado apolítico y civil, una jerarquía organizacional y reglas, además de una inquietud de permanencia y estabilidad y un reglamento interno (Peters 2001, cit por Frederickson, 2004). Y es que en la estructura de la actual gobernanza no es la jerarquía su principal característica, sino el hecho de estar formada por actores corporativos autónomos y así mismo por redes entre organizaciones (Rhodes 1997, cit. por Mayntz, 2001). Cabe mencionar que la *National Performance Review*, enfatiza la necesidad de reducir el grado de jerarquía dentro las organizaciones federales y “permitir a los administradores administrar” (Peters & Pierre, 1998).

##### **1.4.1.2 GOBERNANZA COMO MERCADOS**

Es común ver al mercado como todo aquello que no es el gobierno, llegando a pensar que es el más eficiente mecanismo para distribuir recursos, ya que este no aprueba su desperdicio en donde no es necesario. Dentro de la gobernanza, los mercados además de permitir la competencia entre sectores, permite la posibilidad de una coordinación para así procurar controles colectivos sobre variables críticas (Madrid Flores, 2014). Pierre y Peters (2000) cit. por Madrid Flores, (2014) identifican dos visiones en cuanto a los significados de mercado dentro de la gobernanza ya que mencionan que se reconoce al mercado como un mecanismo de asignación de recursos y se refiere además a los mecanismos en los cuáles los actores económicos pueden cooperar para resolver problemas comunes. Rhodes, (2005) también le da una gran importancia al mercado

dentro de los diferentes usos de la gobernanza pero en cada uno con un diferente enfoque.

#### **1.4.1.3 GOBERNANZA COMO REDES**

Como se ha mencionado, la conformación de redes es algo esencial al concepto de gobernanza. Su importancia reside en que éstas propician la interrelación entre actores para una mejor gestión. Debido a que en este uso hay una concordancia entre los autores seleccionados, se abordará el tema un poco más adelante, además de que este estudio se centra dentro en esta categoría.

#### **1.4.1.4 GOBERNANZA COMO COMUNIDADES**

La principal razón y característica de este enfoque es el interés que se refleja en los miembros de una comunidad en proponer e implementar soluciones en contraposición a la lejanía y capacidad limitada de las burocracias (Madrid Flores, 2014). Se trata de cómo las comunidades producen y crean colectivamente buenas prácticas para así gobernar ellos mismos. Por ejemplo, para una comunidad productora en particular, para mantener el interés y compromiso de los miembros voluntarios, cualquier forma de autoridad introducida debe simultáneamente preservar la democracia y la rendición de cuentas hacia sus miembros (Mahony & Ferraro, 2007). Las comunidades de producción también pueden establecer una estructura sustentable de gobernanza mezclando mecanismos democráticos organizados (Mahony & Ferraro, 2006), esta idea se basa en que las comunidades -al ser pequeñas-, pueden resolver sus problemas con un mínimo de intervención del estado.

#### **1.4.2 GOBERNANZA COMO PROCESO**

La gobernanza se refiere a los procesos, se debe entender a la gobernanza desde su dirección, sus prácticas y resultados y esto se refleja en gran medida a base de observar e interpretar el proceso en el que se desarrolla y saber cuál es la influencia de todos los actores implicados en él (Peters & Pierre, 1998).

#### **1.4.2.1 GOBERNANZA COMO ESTADO MÍNIMO**

El uso de este término es general y hace referencia al alcance y la forma de intervención pública y el uso de los mercados para la prestación de servicios públicos. Cuando se trata de un cambio en la forma de administrar, el alcance de éste es una cuestión polémica, la medida del gobierno se reduce por los recortes en la función pública y esto se manifiesta en una preferencia ideológica dentro de la sociedad por menos gobierno (Rhodes, 2005),

sean cuales sean los resultados efectuados en la práctica.

#### **1.4.2.2 GOBERNANZA CORPORATIVA**

Este uso especializado se refiere al sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas; las empresas y compañías operan dentro de un marco el cual está fijado por la ley, por regulaciones, por accionistas en reuniones generales en el caso de las empresas propiedad de estos accionistas y de la opinión pública (Cadbury, 2000).

Rhodes (2005), recomienda tres principios a aplicar a las organizaciones ya sean del sector público o privado: transparencia de la información, integridad y rendición de cuentas.

#### **1.4.2.3 GOBERNANZA COMO NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

La Nueva Gestión Pública (NGP) es relevante en el debate sobre la gobernanza ya que la dirección es un elemento clave para el análisis de la gestión pública y del mismo modo que la gobernanza. En un inicio la NGP contaba con dos significados: el gerencialismo y la economía institucional; el primero se refiere a la introducción de métodos de gestión del sector privado en el público, el segundo hace referencia a la introducción de estructuras de incentivos en el suministro de servicios públicos (Rhodes, 2005), al hablar de estructuras y métodos es donde se relaciona con la gobernanza. Sin embargo, para Pierre & Peters, (2005), estas teorías son diferentes, sí, comparten semejanzas como el hecho de que las dos tienen un interés por los resultados, pero estas similitudes parecen estar más en el nivel operativo de la reforma administrativa, mientras que las diferencias se localizan a nivel teórico. Más bien la gobernanza es una resultante de otro modo de gobernar, no exento de limitaciones y riesgos, pero que probablemente será el modo directivo de las próximas décadas (Aguilar, 2007).

#### **1.4.2.4 GOBERNANZA COMO “BUENA GOBERNANZA”**

Desde los años noventa, grandes organizaciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, difunden entre los países miembros, recomendaciones de buena gobernanza. Para el FMI, la buena gobernanza consiste en “liberalizar los sistemas de cambio, de comercio y de precio”, en “limitar la toma de decisiones *ad hoc* y tratos preferenciales de individuos y de las organizaciones”, así como “eliminar las concesiones directas de crédito”, todo esto por parte del Estado (Herrera, 2004).

Para el Banco Mundial, la gobernanza sólo es el ejercicio del poder político para gestionar los asuntos de un país, mientras que la *buena gobernanza* implica un servicio público

eficaz, un sistema judicial independiente, un marco legal para así hacer cumplir los contratos, una administración responsable de los recursos públicos, además del respeto de los derechos humanos en todos los niveles del gobierno (Rhodes, 2005).

Para que lo anterior se cumpla, se debe fomentar la competencia y los mercados, reformar la función pública, reducir el exceso de personal, descentralizar la administración y hacer un mayor uso de las organizaciones no gubernamentales (Williams & Young, 1994).

#### **1.4.2.5 GOBERNANZA COMO SISTEMA SOCIO-CIBERNÉTICO**

Aunque la sociocibernética está considerada como una disciplina aún en construcción y dinámica como la sociedad misma (Menanteau-Horta & Marcuello-Servós, 2008), se le puede considerar como la ciencia de la comunicación social, es decir, el estudio de la comunicación en los sistemas sociales (Pintos & Marticorena, 2012).

En este enfoque dirigido hacia el concepto de la gobernanza, se subraya los límites del gobierno por un actor central, poniendo énfasis en que ya no hay una autoridad soberana única, sino que hay una multiplicidad de actores específicos en cada área política (Rhodes, 2005). Y es que en lugar de depender del mercado o del Estado mismo, la gobernanza debe dirigirse a la creación de patrones de interacción en las que el gobierno político y tradicional, así como la auto organización social se complementen; interacciones basadas en el reconocimiento de las interdependencias, ya que ni un solo actor, público o privado tiene todo el conocimiento e información que se requiere para resolver problemas complejos y dinámicos (Kooiman 1993, cit. por Rhodes, 2005).

#### **1.4.2.6. GOBERNANZA COMO REDES AUTO-ORGANIZADAS**

Como se mencionó anteriormente, en la gobernanza es esencial la conformación de redes. El sistema de gobierno pasó de un sistema de gobierno local a un sistema de gobernanza implicando conjuntos complejos de organizaciones provenientes de los sectores público y privado (Rhodes, 2005).

Así, las redes han sido definidas como:

Conjunto de relaciones relativamente estables, de naturaleza no-jerárquica e independiente, que vinculan a una variedad de actores que comparten intereses comunes en referencia a una política, y que intercambian recursos para perseguir esos intereses compartidos, admitiendo que la cooperación es la mejor manera de alcanzar las metas comunes (Börzel, 2002 cit. por Barozet, 2003)

Uno de los objetivos de la gobernanza en red es crear una sinergia entre las diferentes competencias y fuentes de conocimiento con el fin de hacer frente a problemas complejos e interrelacionados entre sí (Dedeurwaerdere, 2005). Este uso de la gobernanza sugiere entonces que las redes estén auto-organizadas, esto significa que la red es autónoma y se autogobierna (Rhodes, 2005).

### **1.5 GOBERNANZA SECTORIAL**

Ya que la gobernanza sugiere una forma de ver el mundo de la política y el gobierno, a menudo este concepto debe realizarse desde un enfoque parcial, sin incorporar al conjunto del Estado, es entonces que se refiere a la coordinación de un sector en específico de la economía (Hollingsworth, Schmitter y Streeck, 1994 cit. por Madrid Flores, 2014).

La utilización de este concepto se ha reflejado en el sector turismo, que en los últimos años se comenzó a considerar como una opción eficaz para la gestión de destinos turísticos (Pulido Fernández & Pulido Fernández, 2014). Entonces la gobernanza dentro del ámbito turístico podría definirse como:

- Una práctica de gobierno que es medible, que tiene por objeto dirigir eficazmente el sector turismo en los diferentes niveles de gobierno a través de las formas de coordinación, colaboración y/o de cooperación que sean eficaces, transparentes y sujetos a la rendición de cuentas, que ayuden a alcanzar metas de interés colectivo compartidas por las redes de actores implicados en el sector, con el objetivo de desarrollar soluciones y oportunidades a través de acuerdos basados en el reconocimiento de las interdependencias y responsabilidades compartidas (Durán Fuentes, 2013 p.14).

Además, el turismo es un ámbito en el cual se puede observar la dinámica del concepto de gobernanza (Velasco, 2007), las razones son:

- El turismo necesita para su impulso la colaboración del sector público y privado. Para su desarrollo es indispensable la utilización de recursos público cuya gestión es competencia de distintos niveles del gobierno.
- Es necesaria la implicación en el destino de la sociedad residente para el buen desarrollo del mismo, que en la gobernanza la implicación de la sociedad civil es un factor importante.
- El turismo es eminentemente transversal. Hace falta para su normal desarrollo la concurrencia de subsectores empresariales diversos, como de alojamiento,

restauración, transporte, de intermediación, entre otros.

- En algunos ámbitos del turismo, las colaboraciones público-privadas han demostrado un enorme éxito, es indudable que las plataformas de promoción en las que participan, o han participado agentes público y privados han demostrado un gran potencial.

### 1.6 PRINCIPIOS DE LA GOBERNANZA

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su documento de política *Gobernanza para el Desarrollo Humano Sostenible*, propone una serie de principios, la existencia de los cuales es necesaria para hablar de buena gobernanza. Los principios son: participación, imperio de la Ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica [ver cuadro 1]. Deben estar presentes todos ellos y no sólo algunos y además no debe haber discrepancia entre estos (Edgar, Marshall, & Bassett, 2006; Pulido Fernández & Pulido Fernández, 2014)

Cuadro 1. Principios de gobernanza

PRINCIPIOS DE LA GOBERNANZA	CONTENIDO
Participación	Todos los hombres y las mujeres deben intervenir en la toma de decisiones, ya sea directamente o por medio de legítimas instituciones intermedias que representan sus intereses. Esta participación se basa en la libertad de asociación y expresión, así como las capacidades para participar de manera constructiva.
Imperio de la Ley	Los marcos legales deben ser justos y aplicados de manera imparcial, especialmente las leyes sobre los derechos humanos.
Transparencia	Se basa en el libre flujo de información. Los procesos, las instituciones y la información son directamente accesibles a los interesados y se proporciona la suficiente para comprender y vigilar.
Capacidad de respuesta	Instituciones y procesos tratan de servir a todos los interesados.
Orientación al consenso	La buena gobernanza interviene para lograr llegar a un consenso amplio sobre lo que es lo mejor dentro de los intereses para el grupo y, cuando sea posible, sobre las políticas y procedimientos.
Equidad	Todos los hombres y las mujeres tienen oportunidades de mejorar o mantener su bienestar.
Eficacia y eficiencia	Los procesos y las instituciones han de producir resultados que satisfagan las necesidades, y al mismo tiempo, hagan el mejor uso de los recursos.

---

Rendición de cuentas	Quienes toman las decisiones en el gobierno, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, son responsables ante el público, así como ante las instituciones interesadas. Esta responsabilidad varía en función de la organización.
Visión estratégica	Los líderes y el público tienen una perspectiva amplia y a largo plazo en la buena gobernanza y en el desarrollo humano, junto con un sentido de lo que se necesita para dicho desarrollo. Hay también una comprensión de las complejidades históricas, culturales y sociales en que se basa esa perspectiva.

Fuente: Adaptación propia de Edgar et al., (2006) y Pulido Fernández & Pulido Fernández, (2014).

### 1.7 APROXIMACIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO

Como se mencionó anteriormente, hay coincidencia en la literatura respecto que la gobernanza se centra en la conformación de redes entre actores. Dentro de este uso de la gobernanza, cabe destacar a autores como Antivachis & Angelis (2015), quienes analizan una organización en red, pero desde la perspectiva de la red, no de la organización. Ellos encuentran que la adopción con éxito de una forma particular de gobernanza se basa en cuatro premisas estructurales y relacionales clave: confianza, el número de organizaciones o miembros que forman la red, el consenso objetivo y la naturaleza de la tarea que determina el nivel de competencia requerido.

De igual manera, Erkuş-Öztürk & Eraydin (2010) y Khan, (2013) exponen la importancia de la gobernanza de las formas colaborativas y asociativas de la gobernanza en torno al turismo, ya que empresas y demás agencias están creciendo en importancia en el manejo del turismo sustentable y ambientalmente “amigable”; aunado a que, alrededor del mundo, muchas ciudades han tomado un papel precursor en la lucha contra el cambio climático y tal vez estas serán actores clave en una posible transición a una sociedad baja en carbono. Sin embargo, debido a que se está limitado a actuar en un mundo de gobernar de una forma multinivel, la gobernanza en redes se ha convertido en un “nuevo modo de gobierno” prometedor donde las ciudades pueden aumentar tanto la legitimidad y la capacidad de implementación en un programa ambicioso acerca del clima y problemas ambientales.

Por su parte, Robins, Bates, & Pattison, (2011) proponen algunas precondiciones estructurales para una gobernanza en redes efectiva. En esta se incluyen estructuras de red que puedan facilitar la efectiva coordinación de la acción, así como el acuerdo entre los actores de la red acerca de las acciones a tomar y objetivos a cumplir.

En otro extremo, Klijn & Skelcher (2008); Pirson & Turnbull (2011); Yoon & Hyun (2010), se han enfocado en explorar y analizar el efecto de los mecanismos sociales e institucionales que permiten la gobernanza en red integrada con relaciones no contractuales y sociales que emergen y persisten. Además de sugerir que esta forma de gobernanza se puede convertir en una estructura más humanista, al introducir una división del poder.

Enfocándonos en la gobernanza aplicada a la actividad turística, se encuentran autores como Baggio & Cooper, (2010); Blasco, Guia, & Prats, (2014); Daryaei, Aliashrafipour, Eisapour, & Afsharian, (2012); Göymen, (2000); Kerimoğlu & Çiraci, (2008); King & Wan, (2013); Mahony & Ferraro, (2007); Mazón & Moraleda Fuentes, (2007); Valente, Dredge, & Lohmann, (2015); Wyss, Abegg, & Luthe, (2014), quienes exponen la importancia de implementar una estructura de gobernanza en los destinos turísticos para que de esta manera lograr una consolidación en el alcance de los objetivos del lugar, así como la adecuada integración y colaboración de todos los miembros de la red en cuestión.

Conforme a lo anterior y siguiendo a Beaumont & Dredge, (2010), además de los enfoques propuestos por Velasco González, (2007) quien propone dos enfoques de la gobernanza; un enfoque normativo y un enfoque instrumental [ver cuadro 2]. Se llevó a cabo el estudio basándonos en el enfoque instrumental que parte de adaptar las estructuras y procesos del modelo de gobierno a las nuevas condiciones, de tal manera que los productos del sistema político estén también más adaptados a los nuevos requerimientos sociales y así tener una nueva forma de coordinación social diferente a las dos tradicionales de jerarquía y mercados. Es por ello que se realizó un ARS para determinar la presencia de la gobernanza en destinos turísticos situados en una lógica de ésta.

Cuadro 2. Propuestas sobre gobernanza.

Reflexión sobre...	Enfoque Normativo	Enfoque Instrumental
Modelo del Estado.	Acercamiento a la idea de <i>Estado mínimo</i> .	
Descripción como acción de gobierno.	Gobierno como <i>sistema sociocibernético</i> (autogobierno, co-gobernanza y gobernanza jerárquica).	<i>Teoría gobernanza política</i> .
Relación modelo de Estado-Democracia	<i>Buen gobierno</i>	<i>Gobernanza corporativa</i> .
Relaciones entre actores.		<i>Análisis de redes</i> .

Fuente : Velasco González, (2007). Basada en Cerrillo, (2005).

Además del estudio de Velasco González, (2007), se tomó como referencia el realizado por Provan & Kenis, (2008) en el cual, ellos diferencian –basándose en la literatura- tres estructuras de modos de gobernanza en redes, las cuales son:

- 1.- Estructura de gobernanza en redes encabezada por la participación comunitaria.
- 2.- Estructura de gobernanza en redes encabezada por la autoridad.
- 3.- Estructura de gobernanza en redes encabezada por una organización administrativa.

Cada forma es utilizada en la práctica por una variedad de razones y ningún modelo es universalmente superior o efectivo. Más bien, cada forma tiene sus propias fortalezas y debilidades, así como elementos que diferencian una de otra, [ver cuadro 3] dando lugar a resultados que son propensos a depender de la forma elegida.

### **1. Estructura de gobernanza en redes encabezada por la participación comunitaria**

- Es la forma más simple de gobernanza en redes.
- Esta forma depende de la voluntad, confianza y cooperación de sus miembros.
- No necesariamente cuenta con un liderazgo ni una organización formal.

A este modo es al que se puede referir como una gobernanza de participación compartida. Esta forma depende exclusivamente de la participación y el compromiso de todos los miembros, o en su caso, de un subconjunto significativo de las organizaciones o personas que conforman la red.

## **2. Estructura de gobernanza en redes encabezada por la autoridad.**

- Existe liderazgo por parte de un miembro de la red, el cual forma parte del gobierno.
- La toma de decisiones es altamente centralizada, sin tomar en cuenta a demás miembros.
- Existe una asimetría de poder, sólo algunos lo ejercen.

En este modo de red, todas las actividades a nivel de red y decisiones clave se coordinan a través y por un solo miembro participante, el cual funge como organización o miembro principal. Por lo tanto, esta forma de gobernanza se convierte en altamente centralizada con un ejercicio de poder asimétrico; una organización principal es la que proporciona la administración a la red, facilitando así las actividades de las personas y organizaciones miembros en sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la red, los cuales pueden estar estrechamente alineados con los objetivos de la organización principal.

## **3. Estructura de gobernanza en redes encabezada por una organización administrativa.**

- Es la forma más evolucionada de una red de gobernanza
- Las decisiones a tomar son compartidas de manera menos asimétrica, hay mayor participación de todos los participantes.
- La existencia y eficacia de la red se fundamenta en la existencia de una organización líder, la cual actúa como *bróker*. Esta debe ser una organización no perteneciente al gobierno.

Esta es la tercera forma de gobernanza en red, la idea básica de ésta es el separar el ente administrativo para de esa manera específicamente sólo gobernar la red en sí y las actividades en torno a ella. Los miembros de la red siguen interactuando entre ellos, a pesar de que, como el anterior modo de red, este modelo es centralizado, sin embargo, la organización administrativa que conforma la red no es un miembro de la organización en general proporcionando sus servicios, sino que esta es formada por todos los miembros para el particular objetivo de crear una red de gobernanza.

Cuadro 3. Factores clave en la estructura de red para la eficacia en la gobernanza

Forma de gobernanza	Relaciones de confianza	Número de participantes	Consenso de metas	Necesidad de competencias de redes
Participación comunitaria	Alta densidad	Bajo	Alto	Baja
Encabezada por la autoridad	Baja densidad y alta centralidad	Moderado	Moderadamente bajo	Moderada
Organización administrativa local	Moderada densidad, intermediación alta de la OAL	Moderado y alto	Moderadamente alto	Alta

Fuente: Adaptación de Provan & Kenis (2008)

Es por eso que de acuerdo a lo expuesto en este apartado, se identificó en los destinos seleccionados el modo de gobernanza en redes presente en cada uno para posteriormente pasar a su análisis y así determinar la efectividad de esta.

### 1.8 LA GOBERNANZA Y EL DESARROLLO SUSTENTABLE

“La buena gobernanza es tal vez el factor individual más importante para erradicar la pobreza y promover el desarrollo” *Kofi Annan Ex Secretario General de la ONU*. Si bien como plantea Kofi Annan, la gobernanza es la clave para un mejor desarrollo, se debe entender el concepto y su importancia con una adecuada claridad en él.

Por lo anterior, hay autores que han enfocado sus estudios hacia la sustentabilidad por medio de un enfoque de gobernanza en redes, por ejemplo, Bush et al. (2014), quienes analizan el grado en que la sustentabilidad y la gobernanza se ha integrado en la literatura a través de cadenas y redes sostenibles. Sus resultados apuntan a que debe haber un cambio en la literatura conceptualizando la formación de cadenas y redes globales como sitios de desigualdad en las condiciones de globalización, esto hacia una nueva visión sobre el potencial de las cadenas como un sitio para una reforma social y ambiental. Se llega a la conclusión de que la literatura de redes y cadenas no ha conceptualizado adecuadamente modos apropiados o distintos de una gobernanza dirigida hacia la sustentabilidad.

En la misma área de la sustentabilidad, se encuentra el trabajo de Dedeurwaerdere (2005), quien presenta un análisis crítico del concepto de gobernanza en redes y evalúa su uso en la aplicación de políticas de desarrollo sustentable. En particular analiza el enfoque de red propuesto por el *European Commission's White Paper* sobre la gobernanza y su papel en la integración de la política ambiental. En base a esto, se argumenta que para completar el enfoque actual de desarrollo sustentable en redes, debe ser con iniciativas que fomenten el aprendizaje de manera social en las redes de gobernanza.

Así mismo, en “Una Agenda de Acción para el Desarrollo Sostenible” (Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible, 2013) se considera que una adecuada gobernanza es un importante medio para alcanzar las otras tres dimensiones del **desarrollo sustentable** (económica, ambiental y social). Si bien, hay discrepancia en esta aseveración ya que la gobernanza no está dentro de las dimensiones para el desarrollo sustentable, sí puede considerarse como un fin en sí mismo dentro del desarrollo de cualquier sociedad y es que la gobernanza y el desarrollo sustentable son dos conceptos que están íntimamente ligados. La buena gobernanza no asegura el desarrollo sustentable, sin embargo, su ausencia limita severamente que se logre y en el peor de los casos impedirlo (Kardos, 2012).

### **1.9 LA GOBERNANZA TURÍSTICA EN MÉXICO**

Como se ha mencionado anteriormente, una gobernanza adecuada implica un servicio público eficiente, un sistema judicial independiente, así como una rendición de cuentas en la administración de fondos públicos, una estructura institucional plural y el respeto a la ley.

De acuerdo a los “*Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública*”, el gobierno Federal Mexicano enfrenta, en conjunto, el reto inmediato de volverse más eficaz y eficiente. La presión significativa que se ejerce para aumentar la asignación de recursos a programas de alivio a la pobreza y mejorar las condiciones sociales hacen imperativo canalizar recursos hacia estos objetivos de política pública. Debido a la diversidad política que en la actualidad hay y al papel más activo de los ciudadanos y las acciones empresariales, el gobierno necesita garantizar una generación más eficaz de sus resultados públicos.

Las reformas de la administración pública no deben ser esfuerzos aislados, sino integrarse a la orientación estratégica del gobierno. El gobierno mexicano necesita comprender la dinámica de su propio sistema y diseñar estrategias de reforma calibradas para los riesgos

y las particularidades en su sistema de administración pública; además de crear una cultura de mejora continua, seguimiento y evaluación de los resultados de las reformas administrativas.

El reto clave para México consiste en mejorar el desempeño del servicio público equilibrando la flexibilidad y el control e integrando los sistemas de medición del desempeño en el marco de rendición de cuentas del gobierno. Un exceso de flexibilidad puede llevar a abusos y errores de gestión, mientras que, por otro lado, la falta de flexibilidad presenta el riesgo de crear un servicio público ineficiente y sin capacidad de respuesta (OCDE, 2011).

A pesar de lo anterior, no hay evidencia de que, hasta el momento, en la política turística de México, se haya empleado de una manera considerada el concepto de gobernanza, sin embargo, algunos de los instrumentos que se aplican a esta política trascienden a las instituciones públicas del sector turismo (Madrid Flores, 2014) y es ahí donde se podría encontrar algunos elementos que bien podrían estar ligados a la gobernanza.

Cabe mencionar además, que son muy pocos los estudios realizados que abarquen el tema de gobernanza en destinos turísticos en México, hasta el momento los encontrados son los de Madrid Flores (2014), Pulido Fernández & Pulido Fernández (2014), y Rodríguez Herrera (2012).

Con base en lo anterior, se pretende aportar con esta investigación al tema de la gobernanza turística en México y así tener un mayor panorama de la aplicación de ésta en el ámbito turístico y que no sólo quede en lo que ya se ha hecho.

## CAPÍTULO II. ÁMBITO DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA UTILIZADA

---

## **2.0 INTRODUCCIÓN**

En este apartado se describe el ámbito de estudio que como se dijo en la introducción general es el Programa Federal “Pueblos Mágicos” de la Secretaría de Turismo, se mencionan sus particularidades, antecedentes, definición, así como una descripción del proceso a llevar a cabo para que un destino pueda ser parte de este. Además se proporciona una breve explicación de la relación que tiene el programa con el concepto de gobernanza.

Se presenta una explicación más detallada acerca de la metodología empleada, las características y medidas a tomar en cuenta para el análisis de redes, se hace mención de los destinos seleccionados que como ya se dijo anteriormente fueron Tepoztlán, Morelos y Taxco, Guerrero para dar paso a su respectivo estudio, así como una descripción de estos para así proseguir con el análisis correspondiente.

### **2.1. PROGRAMA PUEBLOS MÁGICOS**

El Programa Pueblos Mágicos de la SECTUR, nace oficialmente en el año del 2001. Éste “contribuye a revalorar un conjunto de poblaciones del país que siempre han estado en el imaginario colectivo de la nación en su conjunto y que representan alternativas frescas y diferentes para los visitantes nacionales y extranjeros”. Más que un rescate, es un reconocimiento a quienes habitan esos lugares de la geografía mexicana y han sabido guardar la riqueza cultural e histórica que poseen.

#### **2.1.1 ANTECEDENTES**

El gobierno de México a través de la Secretaría de Turismo, ha impulsado dentro de su política pública diferentes programas y planes de trabajo para impulsar el turismo. De acuerdo a Madrid Flores, (2014) los antecedentes más relevantes al programa de Pueblos Mágicos son, a nivel estatal y nivel nacional respectivamente los siguientes:

##### **❖ *Programa de Remodelación Integral de Pueblos del Estado de México***

Este fue un programa impulsado desde el Gobierno Estatal del Estado de México en un periodo comprendido entre 1969-1975; buscaba la generación de alternativas productivas para los habitantes de las distintas comunidades que pertenecían a la entidad. Se piensa que ésta era una visión adelantada para su época ya que el objetivo final era evitar la migración de los pobladores de esas comunidades hacia las urbes. Con este programa, (el cual fue renombrado acorde a las formas de la época al apellido Echeverría, que era el del Presidente de la República en aquél tiempo) se consideraban actuaciones diversas como la

introducción de redes de agua potable, drenaje y alcantarillado, tomas domiciliarias; aceras y pavimentación, remodelación de plazas públicas, alumbrado y un importante trabajo de remodelación de fachadas, el cual se volvió la parte de mayor visibilidad de esta puesta en marcha al representar el 13% del total invertido en aquel sexenio.

#### ❖ **Programa Nacional de Turismo 2001-2006**

En este programa (Diario Oficial de la Federación, 2002), se encontró como uno de los hallazgos sobresalientes en el diagnóstico sobre la situación del turismo mexicano al inicio de la primera década del siglo XXI, un gran problema en lo que se refería a la concentración, había un limitado número de destinos en el mapa turístico internacional, en su mayoría correspondían al segmento de sol y playa y la base de su oferta era soportada por hoteles de 4 estrellas y mayores, además de que la demanda por ellos era fundamentalmente el norteamericano (Madrid Flores, 2014).

Como una propuesta a este fenómeno de concentración y con el propósito de poner en valor la gran disponibilidad de atractivos turísticos que conforman el inventario turístico mexicano, el Programa propuso en ejecución una estrategia que operaría en una doble vía, coincidente con algunas estrategias planteadas anteriormente: diversificación y consolidación. Por un lado, se proponía la búsqueda y ejecución de acciones para asegurar la vigencia de la oferta ya disponible y, por otra parte, avanzar en la diversificación paulatina de segmentos, productos y destinos.

En este programa se establecieron cuatro ejes estratégicos:

- 1.-El turismo como una prioridad nacional.
- 2.- Turistas totalmente satisfechos.
- 3.- Destinos sustentables.
- 4.- Empresas competitivas.

En el tercer y cuarto eje se pueden identificar las bases del Programa Pueblos Mágicos, debido a que en ellos se encuentran conceptos relacionados a este, como lo son los objetivos sectoriales para el tercero de los ejes antes mencionados:

- Apoyar el desarrollo turístico municipal, estatal y regional.
- Propiciar el desarrollo sustentable del turismo.
- Fomentar la oferta turística.
- Favorecer la dotación de infraestructura en apoyo al turismo.

Para el cuarto eje se establecieron los siguientes objetivos:

- Fortalecer la modernización de las PyMES turísticas.
- Desarrollar productos turísticos competitivos.

En los objetivos del tercer eje es donde se reconoce la importancia del ámbito local y además cabe mencionar que en el Programa Nacional de Desarrollo 2001-2006 señala con claridad que el turismo debe constituirse en un promotor de desarrollo regional equilibrado, sobresaliendo el objetivo de fortalecer las capacidades de los actores locales y regionales para así enfrentar los retos del desarrollo turístico en las entidades y municipios, creando sinergias que favorezcan la integración y el aumento de la competitividad, todo esto dentro de un marco de una concepción sólida de sustentabilidad (Diario Oficial de la Federación, 2002). Reflejándose en este apartado algunas de las características de lo que es el Programa objeto de estudio (Programa Pueblos Mágicos).

Aun así y siguiendo a Madrid Flores (2014), es en el segundo objetivo del cuarto eje estratégico en donde se identifica de manera clara los primeros trazos de lo que sería el programa en cuestión.

Pueblos Mágicos.- Programa de apoyo a poblados típicos con atractivos históricos y culturales de gran singularidad que requieren de conservación y mejoramiento de su imagen urbana e identidad. Este va dirigido a pueblos con potencial turístico que requieran de inversión para mejorar su imagen urbana e implementación de servicios turísticos.

Criterios a tomar en cuenta:

- ❖ Cercanía a sitios turísticos.
- ❖ Accesibilidad carretera.
- ❖ Valor o motivo histórico y/o [sic] religioso.
- ❖ Voluntad de la sociedad y del gobierno.

Recursos:

- ❖ Mezcla de fondeo con recursos del gobierno federal, estados, municipios y sector privado.

Segmentos:

- ❖ Cultural, ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural.

Apoyos:

- ❖ Imagen urbana
- ❖ Cableado subterráneo
- ❖ Reglamento para protección de imagen.
- ❖ Mobiliario urbano.
- ❖ Pavimentación.
- ❖ Reutilización de inmuebles.
- ❖ Definición de paleta cromática.
- ❖ Pintura de las fachadas.

Servicios:

- ❖ Alumbrado.
- ❖ Vialidad y transporte.
- ❖ Estacionamientos.
- ❖ Luz y sonido.
- ❖ Sanitarios.
- ❖ Vivienda.
- ❖ Tratamiento de aguas y desechos sólidos.
- ❖ Atención al turista.
- ❖ Señalización.
- ❖ Información.
- ❖ Capacitación y certificación laboral.
- ❖ Asistencia técnica.
- ❖ Modernización de pymes turísticas.
- ❖ Financiamiento.

Además de una significativa suma de esfuerzos y recursos para impulsar el programa con la participación de las siguientes dependencias federales: Secretaria de Turismo, Sedesol<sup>4</sup>, SE<sup>5</sup>, STyPS<sup>6</sup>, Semamat<sup>7</sup>, SEP<sup>8</sup>, Conaculta<sup>9</sup>, INAH<sup>10</sup>, Fonart<sup>11</sup>, Banobras<sup>12</sup>, Conagua<sup>13</sup>, CFE<sup>14</sup>, Fonaes<sup>15</sup>, entre otras.

---

<sup>4</sup>Secretaría de Desarrollo Social

<sup>5</sup>Secretaría de Economía

<sup>6</sup>Secretaría de Trabajo y Previsión Social

<sup>7</sup>Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

<sup>8</sup>Secretaría de Educación Pública

### 2.1.2 CONCEPCIÓN DE PUEBLO MÁGICO

Según la misma SECTUR (Secretaría de Turismo, 2014), se define a un pueblo mágico como “una localidad que cuenta con atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, “magia” que se emana a través de cada una de sus manifestaciones socio-culturales, y que hoy en día representan una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico”.

Hasta mediados del año 2015, el programa sumaba 83 Pueblos Mágicos [ver cuadro 4] de los cuales más de la mitad integrados a partir del año 2012.

Cuadro 4. Listado de localidades pertenecientes al programa:

LOCALIDAD	AÑO DE DECLARATORIA	LOCALIDAD	AÑO DE DECLARATORIA
Álamos	2005	Nochistlán	2012
Arteaga	2012	Pahuatlán del Valle	2012
Bacalar	2006	Palizada	2011
Batopilas	2012	Papantla	2012
Bernal	2005	Parras de la Fuente	2004
Cadereyta de Montes	2011	Pátzcuaro	2002
Calvillo	2012	Pinos	2012
Capulalpam de Méndez	2007	Real de Asientos	2006
Chiapa de Corzo	2012	Real de Catorce	2001
Chignahuapan	2012	Real del Monte	2004
Coatepec	2006	S.P./S.A. Cholula	2012
Comala	2002	Salvatierra	2012
Comitán Domínguez	2012	San Cristóbal de las Casas	2003
Cosalá	2005	San Sebastián del Oeste	2012
Creel	2007	Santa Clara del Cobre	2012
Cuatro Ciénegas	2012	Santiago	2006
Cuetzalan	2002	Sombrerete	2012
Cuitzeo del Porvenir	2006	Tacámbaro	2012
Dolores Hidalgo	2002	Tapalpa	2002
El Fuerte	2010	Tapijulapa	2010

<sup>9</sup> Consejo Nacional para la Cultura y las Artes

<sup>10</sup> Instituto Nacional de Antropología e Historia

<sup>11</sup> Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías

<sup>12</sup> Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos

<sup>13</sup> Comisión Nacional del Agua

<sup>14</sup> Comisión Federal de Electricidad

<sup>15</sup> Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad

“Efectividad en los modos de gobernanza local del turismo, a partir del Análisis de Redes Sociales (ARS). Estudio de caso de dos *Pueblos Mágicos*”

2016

El oro	2011	Taxco	2002
El Rosario	2012	Tecate	2012
Huamantla	2007	Tepozotlán	2002
Huasca de Ocampo	2001	Tepoztlán*	2010
Huichapan	2012	Tequila	2003
Izamal	2002	Tequisquiapan	2012
Jala	2012	Teul González Ortega	2011
Jalpa de Cánovas	2012	Tlalpujahu de Rayón	2005
Jalpan de Serra	2010	Tlatlauquitepec	2012
Jerez de García Salinas	2007	Tlayacapan	2011
Jiquilpan	2012	Todos Santos	2006
Lagos de Moreno	2012	Tula	2011
Loreto	2012	Tzintzuntzan	2012
Magdalena de Kino	2012	Valladolid	2012
Malinalco	2010	Valle de Bravo	2012
Mapimí	2012	Viesca	2012
Mazamitla	2005	Xico	2011
Metepec	2012	Xicotepec de Juárez	2012
Mier	2007	Xilitla	2011
Mineral de Angangueo	2012	Yuririra	2012
Mineral de Pozos	2012	Zacatlán de las Manzanas	2011
Mineral del Chico	2011		

Nombramientos otorgados al 30 de noviembre 2013. \*Tepoztlán fue declarado Pueblo Mágico en 2002 pero se le retiró el nombramiento en 2009, reincorporándose al programa un año después. Fuente: INAFED,( 2013)

Es importante señalar que el nombramiento que se les da no sólo funge como una insignia o sello, sino que implica un compromiso de seguimiento por parte del comité para obtener resultados favorables en cuanto al objetivo del programa, que de acuerdo al Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED 2013, p. 478) es el siguiente:

“Estructurar una oferta turística complementaria y diversificada hacía el interior del país, basada fundamentalmente en los atributos histórico - culturales de localidades singulares. Aprovechando esa singularidad para la generación de productos turísticos basados en las diferentes expresiones de la cultura local, poniendo en valor, consolidar y/o reforzar los atractivos de las localidades con potencial y atractivo turístico, fomentando así flujos turísticos que generen:

- Mayor gasto en beneficio de la comunidad receptora (artesanías, gastronomía, amenidades y el comercio en general).
- La creación y/o modernización de los negocios turísticos locales.

### **2.1.3 REQUISITOS PARA OBTENER EL NOMBRAMIENTO COMO PUEBLO MÁGICO**

El Programa se aplica a nivel nacional para los sitios con un gran potencial de atractivo turístico y que cuente con las siguientes características:

- Población base de 20,000 habitantes
- Poblaciones con una población superior pero que por sus atributos, riqueza cultural y natural pueden ser consideradas como candidatas.
- Ubicarse en una distancia no mayor a 200 km., o el equivalente a 2 horas distancia/tiempo vía terrestre a partir de un destino turístico consolidado o bien de una población considerada como mercado emisor.
- No presentar problemáticas con el comercio semifijo y/o ambulante.

### **2.1.4 CRITERIOS Y REQUISITOS DE INCORPORACIÓN AL PROGRAMA**

Para que una localidad pueda ser incorporada al Programa, -además de contar con lo descrito anterior- tendrá que realizar una serie de trámites (Diario Oficial de la Federación, 2014), siendo el primero de estos la solicitud de incorporación por parte de las Autoridades Municipales y Estatales a la Dependencia. Además se deben cumplir con una serie de requisitos específicos del programa (Reglas de Operación), cabe destacar que estas reglas han tenido cambios a través de los años<sup>16</sup>, pero aun así han conservado sus generalidades.

---

<sup>16</sup> El último cambio establecido se llevó a cabo en el año 2014 en el documento “Lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos de la Secretaria de Turismo, (2014a).

<b>PROCESO DE INCORPORACIÓN</b>	
<b>Primera Fase</b>	
	<b>Especificaciones</b>
Publicación de la Convocatoria que emita la Secretaría, la cual estará disponible en la página <a href="http://www.sectur.gob.mx">www.sectur.gob.mx</a> .	Contendrá el periodo para la entrega de documentación, especificaciones y requisitos que deberán considerar las localidades aspirantes para su incorporación.
Las localidades aspirantes deberán expedir por sí mismas a través de la autoridad municipal, o en su caso la autoridad estatal una serie de documentos, en términos y plazos previstos por la dicha convocatoria	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Documento que acredite la existencia de un área o unidad administrativa, la cual es encargada del turismo en tal localidad.</li><li>2. Directorio de prestadores de servicios turísticos.</li><li>3. Inventario de recursos y atractivos turísticos de la localidad aspirante y municipio. Se deberán resaltar los inmuebles declarados o de ser susceptibles de catalogarse como zona de monumentos históricos.</li><li>4. Datos e información georreferenciada sobre las condiciones de conectividad, comunicación y cercanía a los centros urbanos de distribución.</li><li>5. Plan o Programa de Desarrollo Turístico Municipal</li></ol>

Después de obtener la validación de los documentos solicitados, las localidades a aspirar deberán acreditar documentalmente lo siguiente:

<b>Segunda Fase</b>	
<p>Acreditación ante la Dirección General de Gestión de Destinos de:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración formal de un Comité Pueblo Mágico.</li> <li>2. Aprobación de un cabildo de incorporación al Programa Pueblos Mágicos.</li> <li>3. Aprobación y punto de acuerdo del Congreso del Estado, donde se establecerán los recursos presupuestarios por asignarse a la localidad.</li> <li>4. Recursos presupuestales asignados o por asignar destinados al desarrollo turístico en la localidad.</li> <li>5. Programas y acciones de gobierno que tengan un impacto en el desarrollo turístico en la localidad aspirante, esta con una proyección mínima de 3 años.</li> <li>6. Ordenamientos normativos municipales vigentes, con impacto en el desarrollo turístico.</li> <li>7. Evidencia del atractivo simbólico de la localidad aspirante.</li> <li>8. Descripción de los servicios de salud y seguridad pública con la que se cuenta para la atención del turista en caso de ser necesario en una situación de emergencia.</li> </ol> <p>Inversión privada y social para el desarrollo turístico de la Localidad aspirante.</p>
<p>Visitas técnicas a través de la Subsecretaría de Innovación y Desarrollo Turístico por personal de:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de Gestión de Destinos.</li> <li>- Dirección General de Innovación del Producto Turístico.</li> <li>- Dirección General de Desarrollo Regional y Fomento Turístico.</li> <li>- Dirección General de Impulso al Financiamiento y Fomento a las Inversiones.</li> </ul>
<p>Emisión de Dictamen físico-turístico, que incluye:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos de los participantes.</li> <li>- Objetivo.</li> <li>- Evaluación de la Localidad aspirante.</li> <li>- Opinión y recomendaciones.</li> <li>- Firmas autógrafas de los participantes.</li> </ul>
<p>Integración de expediente electrónico con los anteriores documentos. El cual será presentado al Grupo de Evaluación (GE) para su revisión y evaluación.</p>	
<p>Otorgamiento de nombramiento, la Dirección General de Gestión de Destinos programará acciones de capacitación dirigidas hacia las autoridades municipales e integrantes del Comité Pueblos Mágicos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taller de Inducción al Programa Pueblos Mágicos.</li> <li>2. Taller de Planeación y Gestión para el Desarrollo Turístico Municipal.</li> </ol>

El Grupo de Evaluación determinará la procedencia o no para otorgar el nombramiento de Pueblo Mágico, si se considera que no se cumplen las condiciones para otorgarlo, se emitirán las recomendaciones necesarias para una posterior incorporación en la siguiente

convocatoria.

Para que un Pueblo Mágico pueda mantener dicho nombramiento deberá someterse a una evaluación anual coordinada por la Dirección General de Gestión de Destinos. Esta evaluación se llevará a cabo en dos fases:

<b>Proceso de Permanencia</b>	
<p>1. Revisión de requisitos de permanencia. Entrega de documentos que certifiquen:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento y funcionamiento de un Comité Pueblo Mágico.</li> <li>• Aprobación y punto de acuerdo del Congreso del Estado, donde se establezcan los recursos presupuestarios por asignarse a tal Pueblo.</li> <li>• Cumplimiento de planes, programas y normativa.</li> <li>• Fortalecimiento e innovación del catálogo de productos turísticos.</li> <li>• Funcionamiento y adecuación de los servicios de salud y seguridad.</li> <li>• Evaluación del impacto en el desarrollo turístico.</li> <li>• Mantenimiento de las relaciones comerciales con la participación de al menos un intermediario de servicios turísticos.</li> <li>• Disponer de un Sistema de Información Estadística.</li> <li>• Integración de un informe detallado de actividades a realizarse anualmente.</li> </ul>
<p>2. Evaluación del desempeño de desarrollo turístico económico. Verificación por parte de la Dirección General de Gestión de Destinos de:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta turística.</li> <li>• Demanda turística.</li> <li>• Caracterización de la población.</li> <li>• Acceso a servicios públicos.</li> <li>• Profesionalización y certificación.</li> <li>• Seguridad.</li> <li>• Mercadotecnia.</li> <li>• Marco regulatorio.</li> <li>• Resultados y satisfacción.</li> </ul>
<p>Integración de resultados de estas dos fases en un expediente electrónico, el cual será turnado al GES para la debida valoración y recomendación, la cual será emitida a la Secretaría.</p>	

<p>*Si no se llegasen a cumplir con alguno de estos requisitos, la Dirección General de Gestión de Destinos prevendrá vía correo electrónico por una sola ocasión; se tendrá un plazo de 90 días para corregir dichas faltas. En caso de no presentar a documentación faltante en el plazo establecido, se informará al GES para su valoración y recomendación.</p>	<p>*La Secretaría, dentro de un plazo de 15 días hábiles mantendrá o revocará el nombramiento de Pueblo Mágico de acuerdo a las recomendaciones emitidas por el GES. Esta decisión será presentada por escrito y comunicada al Presidente del Comité Pueblo Mágico, así como a las autoridades municipales y estatales de turismo correspondientes.</p>
---	---

En caso que a alguna localidad se le retire el nombramiento en dos ocasiones, ésta no podrá participar en un proceso de incorporación en un periodo de 5 años, contados a partir de la fecha de notificación de la segunda revocación del nombramiento.

### 2.1.5 EL PROGRAMA PUEBLOS MÁGICOS Y SU RELACIÓN CON LA GOBERNANZA

El Programa Pueblos Mágicos, de acuerdo a la Secretaria de Turismo, (2009) en su documento “Pueblos Mágicos. Reglas de operación”, es un programa en el cual se requiere de la participación y coordinación de esfuerzos de instituciones públicas, privadas y comunitarias, es por ello que es necesario integrar un comité o asociación civil, bajo el nombre de “Comité Pueblos Mágicos”. La función de este Comité consiste en ser el interlocutor entre los niveles de gobierno y la población de la localidad, así como instancia de consulta y análisis de los proyectos turísticos que serán sometidos ante la Secretaría de Turismo Federal como parte de apoyo al Programa. Esta aseveración y otros elementos que se encuentran en las reglas de trabajo del dicho Comité, están ligadas a los principios de gobernanza que se mencionaron en el apartado 1.6., los cuales se mencionarán a continuación así como su respectiva relación a dichos principios.

#### **Participación.**

En las sesiones del Comité podrán participar ciudadanos los cuales serán considerados como invitados, esto siempre y cuando se notifique a todos los miembros del Comité y la mayoría lo apruebe. Dichos invitados tendrán voz pero no voto y no deberá de exceder a 5 invitados por sesión.

**Integración:** El Comité Pueblo Mágico deberá estar formado por:

- Un representante de la Dependencia Estatal de Turismo.
- Un representante de la Autoridad Municipal.
- Un representante del Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Representantes sociales, los cuales pueden ser:
  - Asociación de Restauranteros.
  - Asociación de Hoteles.

- Asociación de Agencias de Viajes.
- Asociaciones y Cámaras de Comercio.
- Colegio de Arquitectos.
- Artesanos.
- Líderes de opinión.

Se deberán integrar como máximo 10 representantes que contarán con voz y voto.

#### **Transparencia:**

La dependencia Estatal de Turismo deberá de acreditar por escrito ante la Secretaría de Turismo la existencia del Comité, los datos del Presidente, así como los nombres de los integrantes y el sector que representan. De igual manera, se deberá de indicar la periodicidad con que sesionará el Comité y se deberá de anexar su Plan de Trabajo Anual. Al final de cada reunión del Comité, se deberá redactar una minuta con los acuerdos correspondientes y esta debe ser firmada por todas las partes. Si alguno de los integrantes manifiesta alguna inconformidad, tendrá que incluirse en la misma.

#### **Eficacia y Eficiencia**

El Comité Pueblo Mágico deberá establecer un calendario en donde se definirá la periodicidad de las reuniones (al menos tres al año); en las que se discutirán los avances del Plan de Trabajo del Comité, así como el avance de los proyectos que se realicen en la localidad como parte de apoyo al desarrollo del Programa.

Estos argumentos comprueban que la existencia del Comité Pueblo Mágicos es la clave del Programa para considerarlo como una iniciativa de gobernanza, sin embargo a pesar de tratarse de un requisito para la inclusión al programa, solamente el 69% de los pueblos cuenta con tal organismo, habiendo un 31% de localidades que aún no cuenta con él<sup>17</sup>, o no funciona como debiere. Este dato hace dudar de la efectiva gobernanza en las comunidades incorporadas al programa (Pulido Fernández & Pulido Fernández, 2014).

#### **2.1.6 LOS PUEBLOS MÁGICOS HOY EN DÍA**

A pesar de que no hubo nuevos nombramientos desde el año 2012 debido a que el Programa entró a una fase de revisión, el 25 de septiembre del 2015, en el marco de la Segunda Feria Nacional de Pueblos Mágicos, el titular de la Secretaría de Turismo Enrique de la Madrid Cordero, informó la incorporación de 28 localidades al Programa [ver cuadro 5], mismos que se suman a los 83 ya existentes, dando un total de 111 Pueblos Mágicos.

---

<sup>17</sup> Información del Dictamen Técnico de la Evaluación de Indicadores realizada al Programa por el Despacho Desarrollo Estratégico, Turismo y Competitividad (2008).

Cuadro 5. Nuevos Nombramientos del Programa Pueblos Mágicos.

<b>LOCALIDAD</b>	<b>ESTADO</b>
Aculco	Estado de México
Atlixco	Puebla
Candela	Coahuila
Coscomatepec	Veracruz
Guerrero	Coahuila
Huachinango	Puebla
Huautla de Jiménez	Oaxaca
Isla Mujeres	Quintana Roo
Ixtapan de la Sal	Estado de México
Linares	Nuevo León
Mascota	Jalisco
Mazunte	Oaxaca
Mocorito	Sinaloa
Orizaba	Veracruz
San José de Gracia	Aguascalientes
San Joaquín	Querétaro
San Martín de las Pirámides	Estado de México
San Pablo Villa de Mitla	Oaxaca
San Pedro	Oaxaca
San Pablo	Oaxaca
Sayulita	Nayarit
Talpa de Allende	Jalisco
Teotihuacán	Estado de México
Tecoautla	Hidalgo
Tulum	Quintana Roo
Tlaxco	Tlaxcala
Villa del Carbón	Estado de México
Zozocolco	Veracruz

Fuente: Secretaría de Turismo

En la actualidad, más allá de la importancia de esa “magia” y el patrimonio cultural con el que cuenta cada localidad, el programa ha tenido un giro, ya que, en colaboración con instituciones gubernamentales estatales y locales, ahora la finalidad del programa se ha centrado en convertir al turismo en una herramienta de desarrollo de las localidades, (INAFED, 2013) dejando un poco de lado la importancia cultural que éstas tengan, además de que para quienes auspician a este programa, es más importante el crecimiento que el desarrollo, lo que ha llevado a relegar a la población local y la mejora de su calidad de vida

(Rodríguez Herrera, 2012).

Debido al incremento en los últimos años de localidades al Programa, hay opiniones encontradas acerca de la eficacia y veracidad de este, poniendo en duda el objetivo inicial para el que fue creado de revalorar los atributos históricos y culturales de las localidades, ya que esa forma de patrimonializar se sustenta en una política cosmética, dado que al mismo tiempo que se restauran y embellecen ciertas zonas por su valor histórico-cultural y potencial turístico, se ocultan las necesidades y condiciones reales de vida de la gente (Hernández, 2009).

## **2.2. METODOLOGÍA UTILIZADA.**

Como se mencionó al inicio del documento, la herramienta a utilizar para llevar a cabo la investigación fue el ARS, ya que éste permite acercarse a los objetivos planteados, que eran el de conocer cómo es la estructura de red en destinos turísticos situados en una lógica de adecuada gobernanza.

Para llevar a cabo este análisis se aplicó un cuestionario con el objetivo de conocer las relaciones que las personas encargadas de la gestión del destino tienen entre sí, así como la relevancia de éstas (ver instrumento en anexo 1). Se empieza contactando a los actores clave, quienes serán los encargados de nombrar a las personas involucradas en la gestión del destino, posteriormente, a estas personas nombradas, es a quienes se les aplica el cuestionario, haciendo el mismo proceso a las nuevas personas mencionadas (formándose un efecto “bola de nieve”) y así abarcando el mayor número posible de integrantes.

Después de esto, se prosiguió con el vaciado de datos; se crea una base de datos en Excel donde se identifican a los integrantes de la red, así mismo y debido a que los datos a utilizar en el análisis de redes se manejan en forma matricial, se crea una matriz de relaciones en el mismo software, la cual contiene información acerca de las relaciones entre los participantes de la red, donde los actores están situados en las columnas y a su vez en las filas identificando la presencia o no de relación entre actores con información binaria, (ya que así trabaja el software) 1 tiene relación y 0 no tiene relación (ver anexo 3). Una vez hecho esto, se cargan estas matrices en el software especializado para realizar su adecuado análisis e interpretación.

Cabe mencionar que para este estudio sólo se tomaron las medidas centrales de una red, como grado de centralidad, índice de centralización, densidad e intermediación [ver

cuadro 6], ya que son las adecuadas a utilizar para así alcanzar el objetivo de la presente investigación y es que estas nos ayudan a identificar de una manera general la forma en que se comporta la red.

Cuadro 6. Medidas centrales de la red a analizar.

Medidas centrales de una red	
Grado de centralización	Condición especial en la que un actor ejerce un papel visiblemente central al estar altamente conectado en la Red.
Densidad	Muestra el valor en porcentaje de la Densidad de la Red, es decir, muestra la alta o baja conectividad de ésta. Es una medida expresada en porcentaje del cociente entre el número de relaciones existentes con las posibles.
Grado de intermediación	Es la posibilidad que tiene un nodo para intermediar las comunicaciones entre pares de nodos, a éstos también se les conoce como actores puente.
Grado de centralidad	Es el número de actores a los cuales un actor está directamente unido. Este comprende dos elementos distintos: el <i>indegree</i> y el <i>outdegree</i> . El <i>indegree</i> de un punto es el número total de puntos que tienen líneas dirigidas hacia él, el <i>outdegree</i> es el número total de puntos hacia los cuales el punto de referencia dirige líneas.

Fuente: Adaptación de Velázquez Álvarez & Aguilar Gallegos, (2005) y Rodríguez, (2005)

En el apartado tres se presentan los análisis realizados y resultados obtenidos a través del software Ucinet 6 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002) para cada destino con su correspondiente interpretación siguiendo estas medidas centrales.

### 2.2.1 SELECCIÓN DE DESTINOS PARA SU ESTUDIO.

Debido a que el área de estudio comprende una gran cantidad de destinos (111 pueblos mágicos), se optó por realizar un estudio casuístico con dos destinos y así abarcar el mínimo para poder establecer una comparación entre ambos que refleje de alguna manera la operación del programa y la gobernanza.

Por lo anterior se decidió elegir un destino que estuviera en el programa desde el comienzo de éste (2002) y otro que fuera un caso peculiar dentro el programa y así tener una comparación aceptable entre ambos.

Los destinos a elegir fueron Taxco, Guerrero y Tepoztlán, Morelos. El primero por ser uno

de los primeros pueblos incluidos en el programa por ser un destino con gran atractivo tanto histórico como cultural y que hasta el momento ha mantenido dicho nombramiento. El segundo se eligió debido a que, a pesar de obtener el nombramiento de igual manera en el año 2002, se le suspendió siete años después por incumplimiento de algunas reglas de operación de dicho programa, aun así un año después se recupera la denominación, suponiendo un buen trabajo y colaboración entre todas las personas involucradas para la recuperación de ésta, poniendo a Tepoztlán como un caso atípico dentro del programa para ser estudiado.

### 2.3. TEPOZTLÁN, MORELOS. CONTEXTO GENERAL.

Municipio localizado al norte del estado de Morelos, México, en las faldas del Parque Nacional El Tepozteco, aproximadamente a 71 km al sur de la ciudad de México y a 18 km hacia el noroeste de Cuernavaca (capital del estado). Colinda hacia el norte con la Ciudad de México, al noreste con Tlalnepantla, al este con Tlayacapan, al sureste con Yautepec, al sur con Juitepec y al noroeste con Cuernavaca.



Fuente: Elaboración propia.

Tepoztlán es un municipio con tradición de lucha y rebelión, compuesto por siete pueblos y varias colonias, cuya cabecera municipal es el pueblo de Tepoztlán, los cuales son Amatlán de Quetzalcóatl, Santo Domingo Ocotitlán, San Juan Tlacotenco, Santa Catarina, San Andrés de la Cal, Santiago Tepetlapa e Ixtepec. De acuerdo al censo de Población y Vivienda realizado en 2010 cuenta con 41,629 habitantes (Inegi, 2011).

En esta localidad el 90% de las tierras son de propiedad comunal o ejidal y a pesar de que la agricultura es una de las actividades principales, el turismo ha desplazado esta actividad para posicionarse como una nueva fuente de ingreso para la mayoría de la población que allí habita (Schenfield, 1999; Velázquez García & Balslev Clausen, 2012).

### **2.3.1 EL TURISMO EN TEPOZTLÁN.**

Tepoztlán es un Municipio místico por naturaleza, enriquecido por su belleza natural, su clima y atractivos naturales como la orografía única de sus cerros que lo convierten en una zona ecológica protegida denominada “Parque Nacional Chichinautzin”. Su zona arqueológica del Tepozteco es la primera más visitada del Estado de Morelos con 217 371 visitantes, (INAH. Instituto Nacional de Antropología, 2015) seguida por la de Xochicalco. Y en relación con los Museos y Monumentos Históricos, el Ex convento de Tepoztlán es el segundo más visitado con 90,682 visitantes (INAH, 2015).

Aunado a esto, la riqueza histórica cultural del pueblo, sus tradiciones y costumbres a lo largo de todo el año enriquecen a Tepoztlán siendo un municipio único, original e inigualable en todo el estado de Morelos convirtiéndolo en un municipio de alta atracción turística.

### **2.3.2 TEPOZTLÁN COMO PUEBLO MÁGICO.**

Por lo anterior, desde que el Programa Federal “Pueblos Mágicos” fue creado en el año 2001, Tepoztlán se incorpora a este en el 2002, debido a ser un programa reciente en el cual carecía de reglas específicas de operación que retroalimentaran al municipio para el apego a este programa y de la aplicación adecuada de los recursos, el recurso fue aplicado sólo en el mejoramiento de la imagen urbana, un ejemplo de esto es que no se consideró un proyecto arquitectónico que diferenciara a Tepoztlán de otros Pueblos Mágicos y que además se viera reflejada la esencia propia de la arquitectura de Tepoztlán (H. Ayuntamiento de Tepoztlán. Dirección de Turismo, 2013).

Para el año 2005 se considera al Programa de Pueblos Mágicos como una excelente fuente de inversión tripartita en beneficio de la comunidad, aumentando la llegada de

turistas y ampliando su oferta de servicios, hoteles, posadas, restaurantes, entre otros; pese a esto, la autoridad municipal en turno al no entender las bondades del programa y al dejar que se violaran los reglamentos establecidos se sale de control el ordenamiento que implica el programa. El turismo da un cambio radical por un turismo menos consciente y con menos poder adquisitivo, se excede la venta de alcohol en las avenidas principales del centro de Tepoztlán, crecieron los comercios informales, aumentó la venta de piratería dejando a un lado la artesanía propia del lugar, proliferación de carteles, invasión de la vía pública y obstrucción de banquetas. Debido a esto, a mediados del mes de julio del 2009, en la administración 2006-2009 después de recibir un aviso por parte de Secretaría de Turismo Federal y hacer caso omiso, se retira el nombramiento a Tepoztlán como Pueblo Mágico suspendiéndole el apoyo del recurso federal del programa.

Para el 2010, en un trabajo conjunto entre autoridades, prestadores de servicios turísticos, habitantes de la localidad y la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), Tepoztlán recupera la denominación como Pueblo Mágico, suponiendo un trabajo conjunto entre todos los actores interesados y así posicionarse como un destino en desarrollo.

#### **2.4. TAXCO, GUERRERO. CONTEXTO GENERAL.**

Este municipio pertenece a la región Norte de estado de Guerrero; colinda al norte con Chilpancingo, entre las coordenadas 18°21' 28" y 18° 39' 11" de latitud norte, y los 99° 24' 55" y 99°46' 09" de longitud oeste. Tiene una extensión territorial de 575 km<sup>2</sup>, lo que representa 0.91% del total estatal.

“Efectividad en los modos de gobernanza local del turismo, a partir del Análisis de Redes Sociales (ARS). Estudio de caso de dos *Pueblos Mágicos*”

2016



Fuente: INEGI, (1998).

Sus colindancias son las siguientes: al norte con Tetipac, Pilcaya y el estado de Morelos; al sur con Iguala de la Independencia y Teloloapan, al este con el estado de Morelos y Buenavista de Cuéllar, y al oeste con Ixcatopan de Cuauhtémoc y Pedro Ascencio Alquisiras. Su cabecera municipal, del mismo nombre, se encuentra a 139 km de la capital del estado y tiene una altitud de 1778 msnm. Cuenta con una población de 108,416 habitantes de acuerdo a la última encuesta intercensal (Inegi, 2015).

Los recursos naturales más importantes con los que cuenta provienen de sus minas, entre las que destacan: Guerrero, Remedios, San Antonio y la unidad El Solar. Los minerales que se producen son: oro, plata, plomo, cobre y zinc. En Huahuaxtla se encuentran importantes depósitos de mercurio de tipo hidrotermal; el área de Acamixtla es también productora de varios minerales no metálicos, como son la toba riolítica y andesita, obsidiana, las lajas de las areniscas, mármol y dolomita (Gobierno del Estado de Guerrero, 2015).

El significado de la palabra Taxco proviene del vocabulario náhuatl *Tlachco*, compuesto por dos elementos: *tlach*, que significa “juego de pelota” y el locativo *co*, “en” o “lugar”, lo que en conjunto se traduce como “lugar donde se juega pelota”. El agregado de Alarcón le fue asignado en memoria del destacado escritor y dramaturgo taxqueño Juan Ruiz de Alarcón y Mendoza (“Taxco. Pueblo Mágico,” 2015).

#### 2.4.1 EL TURISMO EN TAXCO

En 1929, el arquitecto norteamericano William Spratling formó el primer taller de joyería en plata de Taxco, “Las Delicias”, impulsando una industria que con el tiempo y gracias a la escuela que dejó su fundador, convertiría a esta ciudad en la “Capital Mundial de la Plata”.

Taxco es uno de los sitios que se destaca como potencial para estructurar planes, pero no es sino hasta finales de los años cuarenta cuando se consolida como destino turístico, con el reforzamiento de la gestión del presidente Miguel Alemán Velasco y junto con destinos de playa de México como Acapulco e Ixtapa Zihuatanejo, llamando a estos tres destinos como el “Triángulo del Sol”.

A pesar que dentro de las actividades económicas de Taxco se encuentra la ganadería, agricultura, entre otras, la actividad turística es la más importante del municipio, al tener una afluencia turística de aproximadamente 33,000 turistas en los últimos nueve años y se espera mantener se crecimiento en el próximo decenio (5.3% anual promedio)<sup>18</sup>.

Entre los atractivos más importantes de este destino se encuentran: el museo Spratling, Ex Convento de San Bernardino, Casa Borda, Casa Humboldt, casa de Juan Ruiz de Alarcón, casa Figueroa, Templo de Santa Prisca, Templo de San Miguel, Templo de Santa Veracruz, Ex Hacienda del Chorrillo, Ex Hacienda de San Juan Bautista, ésta ubicada en la localidad de Taxco el Viejo y el Teleférico, el cual sirve de transporte y recreación para visitantes.

Durante la primera mitad del siglo XX, Taxco es sitio de visita obligada; llegan a la ciudad grandes personajes de la época, hasta que se detona la industria de la platería, la cual pasa a segundo término con el crecimiento de la actividad turística.

Por lo anterior es que hoy en día, cuando la vida económica de los últimos treinta años ha sido detonante justamente de la platería, Taxco continúa siendo un sitio donde el turismo es la clave de su futuro y desarrollo. Se cuenta con una herencia cultural tangible e intangible que contiene elementos como su historia, su arquitectura (que data desde el siglo XVI), su clima, la región donde se encuentra enclavada la ciudad, la minería, la gastronomía y mucho más...hacen que Taxco sea “La Joya de México”.

---

<sup>18</sup> Agenda de Competitividad de los Destinos Turísticos de México. Estudio de Competitividad Turística del Destino Taxco de Alarcón, Guerrero. Secretaría de Turismo, Universidad Autónoma de Guerrero. 2014

#### **2.4.2 TAXCO COMO PUEBLO MÁGICO**

Debido a la belleza arquitectónica que destaca en la localidad y a que es uno de los centros turísticos más importantes del estado de Guerrero, es considerado por la Secretaría de Turismo a partir del año 2002 como “Pueblo Mágico (un año después de crearse el Programa). Además de esto, Taxco ha sido declarado Zona de Monumentos Nacionales y reconocido de igual manera como *Ciudad Luz* en el año del 2012, este nombramiento es otorgado por “*Lighting Urban Comunity International*”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Red Internacional formada por ciudades y profesionales de la iluminación que utilizan la luz como herramienta principal para el desarrollo urbano, social y económico, con un interés en la sostenibilidad y el medio ambiente.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

---

### **3.0 INTRODUCCIÓN**

En este apartado se describen e interpretan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se menciona el proceso que se llevó a cabo en cada destino para la obtención de la información, que de manera general fue contactar a actores clave como secretarios y directores de turismo quienes fueron encargados de nombrar a las personas involucradas en la gestión del lugar, para posteriormente aplicar el mismo cuestionario a los mencionados por estos.

Después de obtener la información necesaria para el análisis, se procedió a realizar las matrices correspondientes para las relaciones encontradas, para proseguir a vaciar la información en el programa correspondiente (Ucinet 6), el cual nos arroja la estadística descriptiva necesaria para su debida interpretación, así mismo, a través de Netdraw nos proporciona los grafos correspondientes para el enfoque visual requerido.

Así mismo, basándose en estos resultados y en la observación realizada en cada destino, se determinó cuáles son los principios de gobernanza que se practican en cada pueblo haciendo una comparación entre ambos, para de esta manera proceder a las conclusiones que se obtienen gracias a este estudio y emitir una serie de recomendaciones.

### **3.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS DE TEPOZTLÁN, MORELOS**

En este destino, para comenzar con el trabajo de campo, se contactó en primera instancia vía correo electrónico a actores clave de la gestión del destino, que en este caso fueron la Directora de Turismo del H. Ayuntamiento (Lic. Karen Barragán) de la localidad y el Presidente del Comité de Pueblos Mágicos (Profr. Felipe Gándara), los cuales fueron los encargados de nombrar a las personas involucradas en la gestión turística del destino, para posteriormente aplicárseles la misma encuesta.

Ya en el destino, se aplicó a los actores clave entrevistas semi-estructuradas, así como la encuesta a las demás personas involucradas. Con esto, en primera estancia se pudo reconocer a los stakeholders más involucrados en la gestión del destino, los cuales se muestran en el cuadro 7.

Cuadro 7. Stakeholders de Tepoztlán, Morelos.

Stakeholders identificados	Instituciones/Organizaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Directora de Turismo de la localidad.</li> <li>-Presidente del Comité Pueblo Mágico (“Valle Sagrado A.C”).</li> <li>-Secretario del Comité Pueblo Mágico.</li> <li>-Auxiliar administrativo de la Dirección de Turismo.</li> <li>-Director de Obras Públicas Municipal.</li> <li>-Presidente Municipal.</li> <li>-Presidente de la Asociación de Hoteles y Moteles.</li> <li>-Presidente de la Asociación de Posadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Secretaría de Turismo Federal</li> <li>-Secretaría de Turismo del Estado de Morelos.</li> <li>-Comité Pueblos Mágicos “Valle Sagrado”</li> <li>-Asociación de Hoteles y Moteles de Tepoztlán.</li> <li>-Asociación de Posadas de Tepoztlán.</li> <li>-Asociación de transportistas.</li> <li>-Dirección General de Gestión de Destinos.</li> <li>-Apoyo y Asesoría en los Puntos Pueblos Mágicos.</li> </ul>

Elaboración propia con información obtenida en cuestionarios y entrevistas.

Se puede observar tanto la participación de actores de gobierno, como de asociaciones civiles formadas directamente por la sociedad de la localidad, sin embargo, es importante tomar en cuenta la responsabilidad y el peso que administrativamente representa cada uno de estos stakeholders. Aunque si bien, es importante señalar la función de estas organizaciones así como su importancia para la localidad<sup>20</sup>.

Asociación de Hoteles y Moteles de Tepoztlán.- Está conformada por hoteleros de la comunidad y es la encargada de regular el buen funcionamiento de los establecimientos de hospedaje en la localidad, fue necesaria la creación de ésta debido al incremento de hoteles, moteles y posadas que empezaron a surgir a partir del nombramiento de Tepoztlán como Pueblo Mágico. Además de esta asociación hay una más que se encarga de la regulación exclusiva de las Posadas, se hizo esto para que hubiese un mayor control en estos diferentes establecimientos. Cabe mencionar que tanto la persona que funge como presidente de la Asociación de Hoteles y la Asociación de Posadas pertenecen al Comité Pueblo Mágico.

Comité del Pueblo Mágico “Valle Sagrado A.C.- Fue creado en el 2002 (año en el que originalmente se le da el nombramiento a Tepoztlán) mediante la elección de sus integrantes a través de una Asamblea Popular en donde la población en general fue partícipe de esto. A pesar de la suspensión del nombramiento a la localidad, el Comité siguió trabajando conjuntamente para lograr consolidarse como Pueblo Mágico y hasta el momento lo siguen haciendo; sin embargo, debido a los diferentes cambios de administración en el H. Ayuntamiento han tenido difícil el reconocimiento por parte de la autoridad –en anexo 2 se muestra un ejemplo de ello- diferente al que tienen por parte la

<sup>20</sup> La información presentada en este apartado fue obtenida a partir de entrevistas realizadas a integrantes del Comité del Pueblo Mágico “Valle Sagrado” A.C. y boletines informativos en páginas web de la localidad.

comunidad, ya que gracias al trabajo y buen desempeño que han mostrado se han ganado el respeto de la gente del pueblo y es que se busca la participación de las personas en sus reuniones que son públicas abiertas, se les invita también a opinar en cuanto a los proyectos turísticos que se llevan a cabo. Se puede decir que este Comité es un ejemplo de un buen organismo representante de la sociedad en un Pueblo Mágico.

Para realizar el ARS correspondiente, como se mencionó anteriormente, se tomaron en cuenta sólo las medidas de densidad, intermediación, centralización, así como el grado, ya que estas son las que nos ayudan para establecer qué tipo de red de gobernanza se encuentra en el destino, de acuerdo a Provan & Kenis, (2008).

Al analizar los cuestionarios aplicados se encontró que la red de este destino está conformada por un total de 16 actores, los cuales son:

1. Directora de Turismo (A)
2. Presidente del Comité Pueblo Mágico (B)
3. Secretaría de Turismo del Estado de Morelos (C)
4. Presidente de la Asociación de Hoteles (D)
5. Infraestructura del Estado de Morelos (E)
6. Dirección General de Gestión del Destino (F)
7. Secretaría de Turismo Federal (G)
8. Operadores Turísticos (H)
9. Auxiliar administrativo de la Dirección de Turismo (I)
10. Obras Públicas (J)
11. Regidora de Obras del municipio (K)
12. Apoyo y Asesoría en puntos Pueblos Mágicos (L)
13. Secretario del Comité Pueblo Mágico (M)
14. Asociación de transportistas (N)
15. Instituto Nacional de Antropología e Historia, INAH (O)
16. Presidente Municipal (P)

Al vaciar los datos obtenidos de los cuestionarios en el software se obtuvo lo siguiente:

Tabla 1. Medidas de grado de centralidad de la red de Tepoztlán, Morelos<sup>21</sup>.

<b>Grado de Centralidad</b>				
	Grado de Salida	Grado de Entrada	Grado de Salida Normalizado	Grado de Entrada Normalizado
A	11.000	12.000	73.333	80.000
B	8.000	7.000	53.333	46.667
M	6.000	6.000	40.000	40.000
I	6.000	5.000	40.000	33.333
H	4.000	4.000	26.667	26.667
C	4.000	6.000	26.667	40.000
G	4.000	3.000	26.667	20.000
D	3.000	3.000	20.000	20.000
E	3.000	3.000	20.000	20.000
J	2.000	2.000	13.333	13.333
P	2.000	2.000	13.333	13.333
O	2.000	2.000	13.333	13.333
F	1.000	1.000	6.667	6.667
N	1.000	1.000	6.667	6.667
K	1.000	1.000	6.667	6.667
L	1.000	1.000	6.667	6.667

Elaboración propia a partir de Ucinet 6.

Se puede observar que el actor A (Directora de Turismo) es quien tiene más relaciones de salida (11) como de entrada (12), esto significa que la red se centra en esta persona y es ella quien está a cargo de gestionar cualquier asunto relacionado al desarrollo turístico de la localidad, seguido por el actor B (Presidente del Comité Pueblo Mágico), quien también llega a ser un actor relevante dentro de la comunidad.

Dentro de este análisis nos encontramos además con indicadores generales de la red, que son estadísticas descriptivas que nos ayudan a interpretar la red en aspectos generales.

<sup>21</sup> Datos obtenidos a través de Ucinet 6.598

Tabla 2. Estadística descriptiva de la Red de Tepoztlán, Morelos.

	Grado de Salida	Grado de Entrada	Grado de Salida Normalizado	Grado de Entrada Normalizado
Media	3.688	3.688	24.583	24.583
Desv Estand	2.755	2.866	18.366	19.108
Suma	59.000	59.000	393.333	393.333
Mínimo	1.000	1.000	6.667	6.667
Máximo	11.000	12.000	73.333	80.000
Núm de Nod	16.000	16.000	16.000	16.000

Elaboración propia a partir de Ucinet 6.

En estas medidas podemos observar la media (Media) de todas las relaciones, en este caso nuestra media es de 3.68, esto habla del número de menciones, el cual es bajo, aunque se debe tener en cuenta que hay cuatro nodos que solamente mantienen una relación con algún otro actor (F, N, K, L), al tener un grado de salida como de entrada de 1.00. Seguimos con la desviación estándar (Desv Estand), que es la variación de la media, cercana a la media, lo cual indica una importante dispersión entre nodos. La suma (Suma), es la suma de todas las relaciones, en nuestra red consta de 59 relaciones efectivas.

En seguida de la suma se muestran otros indicadores que debido al análisis que se está realizando no son muy relevantes, a excepción del mínimo (Minimum) y máximo (Maximum) los cuales indican el grado máximo y mínimo que tienen los actores dentro de la red.

Dentro de los resultados mostrados por Ucinet, tenemos otro indicador que de igual manera es de gran utilidad para la interpretación general de la red, este es el Índice de Centralidad, que para esta red tenemos que:

Network Centralization (Outdegree)= 52.000%

Network Centralization (Indegree)= 59.111%

El grado de centralización de la red es de 52.00%, este dato nos indica que tan cerca está la red de comportarse como una red estrella (donde un actor ejerce un papel claramente central que controla toda la red al estar conectado con los demás nodos). Lo cual no es muy favorable, ya que esto nos demuestra que no es una red bien conectada al tener un actor con los más altos niveles de centralidad.

Seguimos con la medida de densidad, la cual puede calcularse sin necesidad de usar el software, se calcula dividiendo el número relaciones existentes entre las posibles y multiplicado por 100. En esta red tenemos 59 de 240 relaciones que pudieran existir, esto

da lugar a una densidad de  $59/240(100)= 24.58\%$ . El cálculo del total de relaciones posibles se hace multiplicando el número total de nodos (actores) por el número total de nodos menos uno:  $16(16-1)= 240$ . Con lo anterior se conoce la conectividad que tiene una red, en este caso muy baja, a pesar de que son pocos los actores que la conforman, no tienen unas fuertes relaciones y tal vez no trabajan de una forma muy colaborativa.

Tabla 3. Medidas de grado de intermediación de la red de Tepoztlán, Morelos.

<b>Grado de Intermediación</b>		
	Intermediación	Intermediación Normalizado
A	102.400	48.762
I	58.767	27.984
M	36.567	17.413
B	25.033	11.921
C	10.567	5.032
H	3.500	1.667
J	2.000	0.952
D	1.167	0.556
G	1.167	0.556
E	0.833	0.397
F	0.000	0.000
L	0.000	0.000
K	0.000	0.000
N	0.000	0.000
O	0.000	0.000
P	0.000	0.000

Elaboración propia a partir de Ucinet 6.

Existen dos tipos de grado de intermediación, los cuales se muestran en la tabla anterior. La primera columna nos expone este indicador con números totales (Intermediación); es decir el número de pares de nodos que un actor es capaz de conectar, la segunda columna de los resultados muestra el Grado de intermediación normalizado (Intermediación Normalizada), este indicador nos muestra el Grado de intermediación expresado en porcentajes. Así, tenemos que el actor que tiene la posibilidad de conectar mayor número de actores entre sí es la Directora de Turismo (A) con un grado de intermediación normalizado de 48.7%, seguido del Auxiliar Administrativo de la Dirección de Turismo (I) con un grado de 27.9% y el Secretario del Comité Pueblo Mágico (M) con un grado de

17.4%.

Tabla 4. Estadística descriptiva del Grado de Intermediación de la Red de Tepoztlán, Morelos

	Intermediación	Intermediación Normalizada
Media	15.125	7.202
Desv Estand	27.810	13.243
Suma	242.000	115.238
Mínimo	0.000	0.000
Máximo	102.400	48.762
Núm de Nodos	16.000	16.000

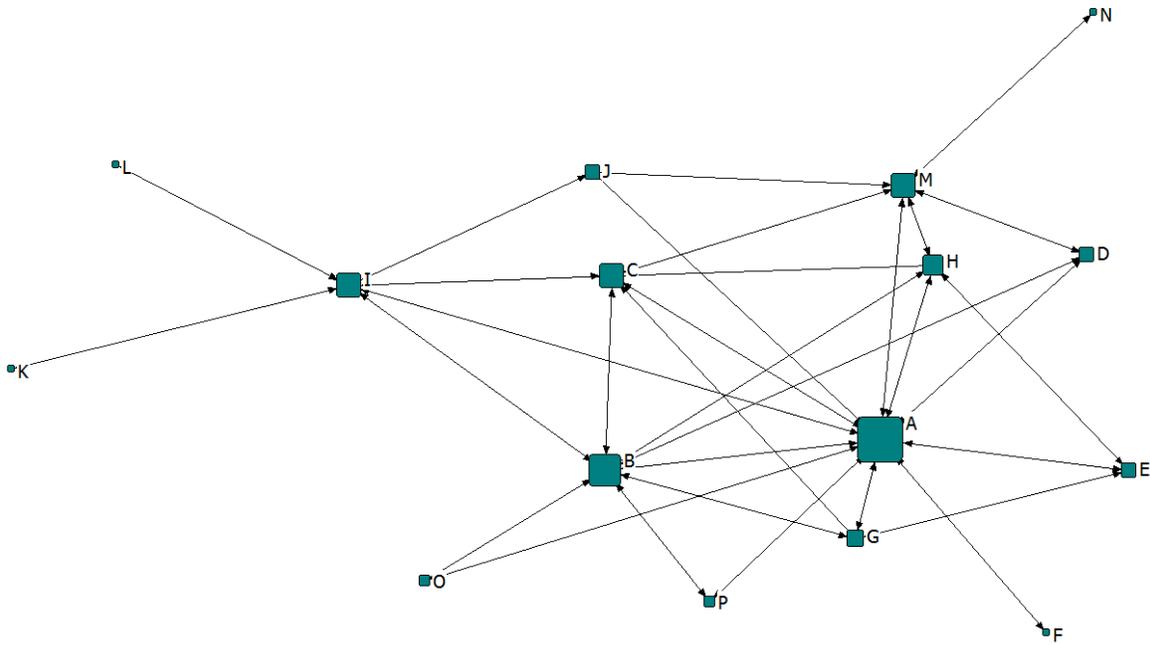
Elaboración propia a partir de Ucinet 6.

Para esta medida de intermediación, Ucinet también arroja la estadística descriptiva correspondiente –tabla 8-, que se interpretan de la misma manera con la que se hizo con los indicadores de centralidad. Así tenemos que hay un total de 242 pares de nodos que un actor es capaz de conectar, con un máximo de 102.4 por actor lo cual corresponde a la Directora de Turismo.

Con lo anterior se refleja la importancia que pueden llegar a tener ciertos actores, como el Auxiliar y el Secretario del Comité, si bien la red no se centra en ellos, tienen una importante capacidad para generar más relaciones entre sí y así paulatinamente formar una red menos centralizada en donde la participación de todos sea más notable.

Para tener un apoyo visual de lo anterior y de cómo se representa esta red, se muestra el siguiente grafo correspondiente.

Figura 1. Red de Tepoztlán, Morelos.



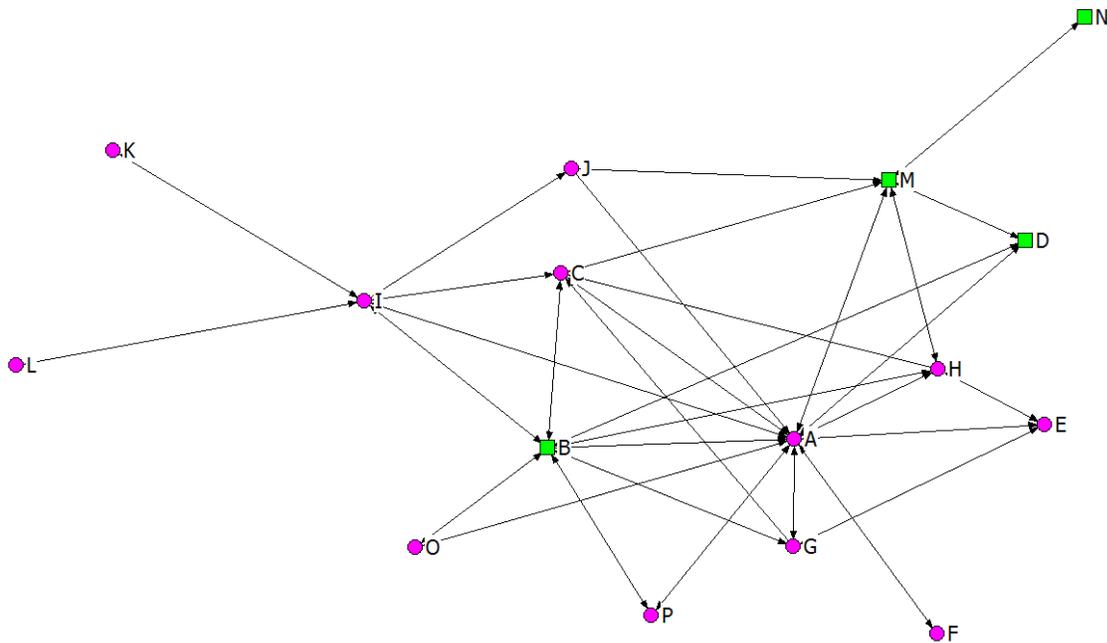
Elaboración propia por medio de Netdraw.

Se puede observar lo que anteriormente se comentó, la Directora de Turismo (A) es el actor principal en la red (el tamaño de cada nodo es proporcional a su grado de centralidad) y de acuerdo a Provan & Kenis, (2008) el modo de gobernanza de red que se observa es el centralizado en un autoridad, es decir, si bien la red se integra con actores externos al área gubernamental como lo son los representantes de organizaciones civiles, al final de todo, quien tiene la atribución de tomar las decisiones y de establecer las políticas turísticas es la Dirección de Turismo. Y esto se confirma no sólo en este análisis, sino en las entrevistas realizadas a integrantes de la red, en donde se menciona que es ella en la que recae toda la responsabilidad de la gestión del lugar.

En el siguiente grafo de la red, se diferencia a los actores de la red representantes del gobierno y a quienes de acuerdo al papel que desempeñan, representan a la sociedad de la comunidad. Ya que de acuerdo al concepto de gobernanza, tanto actores gubernamentales como actores sociales son de gran importancia para la presencia de ésta. Identificando a los primeros con círculo color rosa y a los segundos con un cuadrado

color verde.

Figura 2. Red de atributos de Tepoztlán, Morelos.



Elaboración propia por medio de Netdraw.

A pesar de que sólo son cuatro los actores que representan a la sociedad: Presidente del Comité Pueblo Mágico, Secretario del Comité Pueblo Mágico, Presidente de la Sociedad de Hoteles y Asociación de Transportistas, dos de ellos tienen un lugar importante dentro de la red. El Presidente del Comité (B), al mantener relación directa con el Presidente del municipio (P) así como con la Directora de Turismo (A) y el Secretario del Comité (M), que como lo mencionamos anteriormente es un importante intermediario dentro de la red. Se puede decir entonces que estos dos actores son clave fundamental para representar a la “voz” de la comunidad.

Es importante señalar que a pesar de pertenecer a la misma asociación, el Secretario del Comité y el Presidente del mismo, trabajan de manera separada, dividiéndose las labores para así tener mejor organización, esto seguramente en las cuestiones administrativas y de trámites, ya que en la práctica el comité se reúne de una manera frecuente y

participativa entre ellos y con la comunidad (al realizar sus reuniones públicas), fomentando de esta manera la consulta ciudadana en los proyectos turísticos a llevar a cabo

### **3.2. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS DE TAXCO, GUERRERO.**

Para realizar el análisis correspondiente en Taxco, Guerrero, primero se realizó una visita de reconocimiento en el lugar para dar a conocer el estudio a realizar y así conocer, identificar y contactar a los stakeholders clave del municipio.

Este primer acercamiento se llevó a cabo cuatro meses antes del trabajo de campo, en donde se pudo conocer al encargado de Promoción Turística en el municipio, así como a la auxiliar de la oficina de turismo, se percató que ella es un actor muy importante del área, ya que se pudo observar que tiene contacto directamente con demás funcionarios, como el Director de Turismo, el Delegado de la Zona Norte de turismo, entre otros.

Al momento de realizar ya el trabajo de campo, el actor clave a contactar fue a la auxiliar de la oficina de turismo (Daniela Delgado), quien fue la encargada de nombrar a las personas involucradas en el área, además de que nos mencionó que debido a un reestructuración y cambio de administración, la Dirección de Turismo pasó a ser Secretaría de Turismo y es por ello que se crearon nuevos puestos así como nuevas direcciones.

Los stakeholders identificados en los cuestionarios aplicados y entrevistas realizadas, fueron los siguientes [ver cuadro 8].

Cuadro 8. Stakeholders de Taxco, Guerrero.

Stakeholders identificados	Instituciones/Organizaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Delegada de la Zona Norte de Guerrero</li> <li>-Auxiliar de la Secretaría</li> <li>- Secretario de Desarrollo Urbano</li> <li>-Lic. Ángeles Peña (Miembro del Comité Pueblo Mágico)</li> <li>-Lic. Christian Berger (Presidente del Comité Pueblo Mágico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Secretaría de Turismo Federal</li> <li>-Secretaría de Turismo del Estado de Guerrero.</li> <li>-Secretaría de Turismo de Taxco, Guerrero.</li> <li>*Dirección de Promoción Turística</li> <li>*Dirección de Fomento Eco-turístico</li> <li>*Dirección de Planeación y Política Turística</li> <li>*Dirección de Innovación y Desarrollo Turístico</li> <li>*Dirección de Convenciones, Logística y Eventos.</li> <li>-Fomento Turístico del Estado.</li> <li>-Director de Artesanías</li> <li>-Asociación de hoteles</li> <li>-Comité Pueblo Mágico</li> <li>-Asociación de restauranteros “Unidos por Taxco” A.C.</li> <li>-Consejo Regulador de la Plata.</li> <li>-Junta de conservación de Taxco.</li> </ul>

Elaboración propia con información obtenida en cuestionarios y entrevistas.

Podemos observar que a diferencia de Tepoztlán, en Taxco la mayoría los stakeholders involucrados son personas e instituciones que forman parte del área gubernamental, esto tal vez debido a que es un destino más complejo y grande en comparación a Tepoztlán.

Se destacan tres organizaciones de suma importancia para Taxco, el *Consejo Regulador de la Plata*, la *Junta de Conservación y Vigilancia de Taxco* y la *Asociación de Restauranteros “Unidos por Taxco” A.C.*

Consejo Regulador de la Plata.- Asociación civil de auto-regulación conformada por empresarios, líderes de artesanos y tianguistas de la plata, fue creado en junio del 2014 con el objetivo de certificar y verificar que la calidad de la plata que se vende en el municipio sea real y así evitar los fraudes al vender joyería de mala calidad y con esto tratar de recobrar el prestigio, calidad y la fama que ha tenido la plata de Taxco y así mismo vincularse a la normatividad debida. El Presidente de este Consejo Alfonso Figueroa Gerstenmaier (con quien se tuvo una entrevista), es además el vicepresidente

del Comité del Pueblo Mágico.

Restauranteros Unidos de Taxco A.C.- Asociación conformada por propietarios de restaurantes así como profesionales en el área de alimentos y bebidas. Su misión es la de lograr un beneficio colectivo entre cada uno de los integrantes de la Asociación para de esta manera detonar el desarrollo general de la comunidad en todo el territorio de Taxco, Guerrero.

Junta de Conservación y Vigilancia de Taxco.- Es un Organismo no gubernamental que tiene sus inicios en el año de 1928, está conformado por ingenieros y arquitectos que se encargan de la exacta observancia de la aplicación de la Ley 174 la cual busca preservar el entorno y apariencia colonial de la ciudad de Taxco de Alarcón. Sin embargo, debido a que no recibe algún subsidio o presupuesto se complica demasiada su operación, al no tener el apoyo por parte de la autoridad el cumplir con su objetivo de conservar la fisonomía colonial de Taxco, resulta difícil.

Al analizar y vaciar los resultados de los cuestionarios al software se percató que la red sólo está formada por 19 actores los cuales son:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Secretario de Turismo (A)                          | 9. Auxiliar de la Secretaría de Turismo (I) |
| 2. Dirección de Promoción Turística (B)               | 10. Junta de Conservación (J)               |
| 3. Dirección de Fomento Eco-turístico (C)             | 11. Fomento Turístico del Estado (K)        |
| 4. Subdirección de Fomento Eco-turístico (D)          | 12. Coordinador de Informática y Diseño (L) |
| 5. Dirección de Planeación y Política Turística (E)   | 13. Auxiliar de módulo de información (M)   |
| 6. Dirección de Innovación y Desarrollo Turístico (F) | 14. Secretaría de Turismo del Estado (N)    |
| 7. Dirección de Convenciones, Logística y Eventos (G) | 15. Comité Pueblo Mágico (O)                |
| 8. Delegada de Turismo de la Zona Norte (H)           | 16. H. Ayuntamiento (P)                     |
|   | 17. Director de Artesanías (Q)              |
|   | 18. Regidores de Artesanías y Cultura (R)   |
|   | 19. Secretaría de Economía del Estado (S)   |

Al vaciar los datos en el software se obtuvo lo siguiente:

Tabla 5. Medidas de grado de centralidad de la red de Taxco, Guerrero<sup>22</sup>.

<b>Grado de centralidad</b>				
	Grado de Salida	Grado de Entrada	Grado de Salida Normalizado	Grado de Entrada Normalizado
I	9.000	3.000	50.000	16.667
L	9.000	1.000	50.000	5.556
C	7.000	9.000	38.889	50.000
B	6.000	9.000	33.333	50.000
A	6.000	14.000	33.333	77.778
F	6.000	8.000	33.333	44.444
G	6.000	6.000	33.333	33.333
D	6.000	6.000	33.333	33.333
E	6.000	10.000	33.333	55.556
M	6.000	1.000	33.333	5.556
O	5.000	2.000	27.778	11.111
J	4.000	2.000	22.222	11.111
K	4.000	4.000	22.222	22.222
H	3.000	8.000	16.667	44.444
R	3.000	2.000	16.667	11.111
Q	3.000	2.000	16.667	11.111
P	2.000	4.000	11.111	22.222
N	2.000	3.000	11.111	16.667
S	2.000	1.000	11.111	5.556

Elaboración propia a partir de Ucinet 6.

Como se observa, los actores que tienen más grado de salida son la Auxiliar de la Secretaría de Turismo (9.00) así como el Coordinador de Informática y Diseño (9.00), esto tal vez debido que para desempeñar las actividades de su puesto requieren entablar relaciones con otros actores que tienen una mayor jerarquía que éstos.

El Secretario de Turismo, que se podría considerar como el pilar de la organización, no tiene muchas relaciones de salida, sin embargo, es el que tiene más grado de entrada (14) y es que muchas de los actores de la red dependen al final de cuentas de la aprobación y decisión del Secretario. También podemos observar que a diferencia de la red de Tepoztlán, ésta es una red un poco más conectada entre sí, al tener un índice de

<sup>22</sup> Datos obtenidos a través de Ucinet 6.598

centralización de 23.4%, pocos actores pero más conectados entre sí; sin embargo, la mayoría de éstos pertenecientes a la Secretaría de Turismo de la localidad, entonces, es una red centralizada en esta instancia gubernamental.

Tabla 6. Estadística descriptiva de la Red de Taxco, Guerrero.

	Grado de Salida	Grado de Entrada	Grado de Salida Normalizado	Grado de Entrada Normalizado
Media	5.000	5.000	27.778	27.778
Desv Estand	2.103	3.642	11.681	20.233
Suma	95.000	95.000	527.778	527.778
Mínimo	2.000	1.000	11.111	5.556
Máximo	9.000	14.000	50.000	77.778
Núm de Nodos	19.000	19.000	19.000	19.000

Elaboración propia a partir de Ucinet 6.

En esta red tenemos una media (Media) de 5.0 relaciones, un poco más alta a la de Tepoztlán, pues en esta red participan más actores. En este caso la desviación estándar (Desv Estand) no está muy cercana a la media, lo cual nos habla de un grado no muy alto de dispersión, pues al parecer en esta red están más conectados los nodos que en la anterior. El grado máximo que tiene un actor en esta red es 9.0 para el grado de salida y 14.0 para el de entrada, de igual manera, el grado mínimo que tiene un actor es de 2.0 para el de salida y 1.0 para el de entrada.

Siguiendo con el análisis tenemos que:

Network Centralization (Outdegree) = 23.457%

Network Centralization (Indegree) = 52.778%

El índice de centralización para la red de Taxco es de 23.45%, esto quiere decir que hay una participación colaborativa de todos los actores involucrados.

La suma total de relaciones en la red es de 95, dando una densidad de  $95/342(100)=27.77\%$ , se pensaría que por ser una red con más actores habría un grado más alto de densidad, sin embargo, no lo es, el valor es muy parecido al de la red de Tepoztlán (24.58%). Si bien todos los actores tienen una importante participación, la conectividad

entre ello es no es elevada.

Tabla 7. Medidas de grado de intermediación de la red de Taxco, Guerrero.

<b>Grado de Intermediación</b>		
	Intermediación	Intermediación Normalizada
K	111.179	36.333
J	104.510	34.153
P	59.267	19.368
I	57.751	18.873
O	54.400	17.778
A	51.682	16.890
C	47.464	15.511
H	41.096	13.430
L	17.125	5.596
G	12.138	3.967
E	6.488	2.120
N	5.810	1.899
Q	4.000	1.307
S	3.333	1.089
R	2.867	0.937
B	2.445	0.799
F	2.245	0.734
D	2.200	0.719
M	0.000	0.000

Elaboración propia a partir de Ucinet 6.

En esta tabla se observan los actores que tienen un mayor grado de intermediación, dentro de la cual, los cinco con los mayores valores son el Fomento Turístico del Estado (36%), la Junta de Conservación (34%), el H Ayuntamiento (19%), la Auxiliar de la Secretaría de Turismo (18%) y el Comité Pueblo Mágico (17%).

Si bien en el análisis se refleja la importancia de éstos, en la práctica no se han dado cuenta del poder que pudieran tener, por ejemplo la Junta de Conservación, quienes han tenido difícil el hecho de ejercer su labor debido a las políticas que se han implementado en el ámbito turístico del municipio, sin embargo, podemos observar que ésta puede conectar un mayor número de actores en la red en comparación de otros actores en jerarquía más relevantes, esto podría ser de gran ayuda y deberían aprovecharlo para

hacerse más presentes y hacer que la “voz” de la comunidad sea escuchada. Y es que como lo dijo uno de los integrantes de la Junta, “*hay tráfico de influencias en la aplicación del Programa y en el Comité...no se toma en cuenta a la población en general*”.

Otro actor que al parecer es muy importante y es una pieza fundamental en la red es la Auxiliar de la Secretaría de Turismo y es que ella mantiene relación directa con todas las Direcciones de la Secretaría y con el mismo Secretario de Turismo, conoce a la perfección cómo se trabaja en el lugar y a todas las personas involucradas. Tal vez podría aprovechar esta posición e involucrarse un poco más en cuestiones administrativas y de gestión en el lugar en favor del municipio como destino turístico.

Tabla 8. Estadística descriptiva del Grado de Intermediación de la Red de Taxco, Guerrero

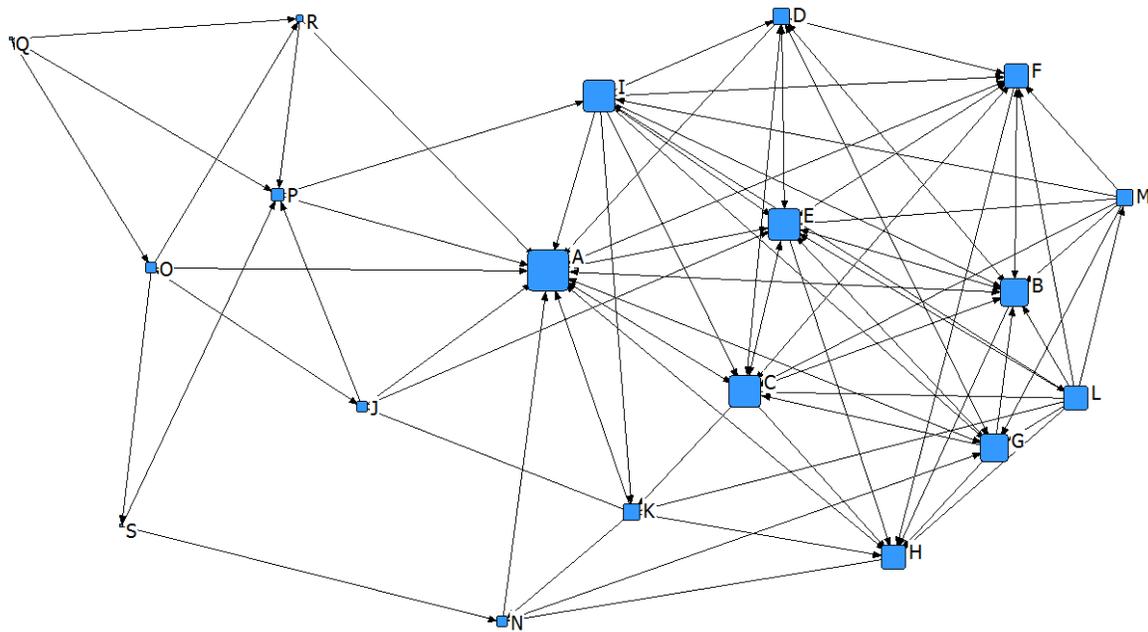
	Intermediación	Intermediación Normalizada
Media	30.842	10.079
Desv Estand	34.180	11.170
Suma	586.000	191.503
Mínimo	0.000	0.000
Máximo	111.179	36.333
Núm de Nodos	19.000	19.000

Elaboración propia a partir de Ucinet 6.

Tenemos que la media de los pares de nodos que un actor es capaz de conectar entre sí es de 30, que equivale al 10%, así mismo, hay un total de 586 pares en la red, con un máximo de 111 por actor el cual corresponde a la instancia de Fomento Turístico del Estado (K).

Se presenta a continuación el grafo correspondiente y así tener un apoyo visual de lo anterior y de cómo se representa esta red.

Figura 3. Red de Taxco. Guerrero.



Elaboración propia por medio de Netdraw.

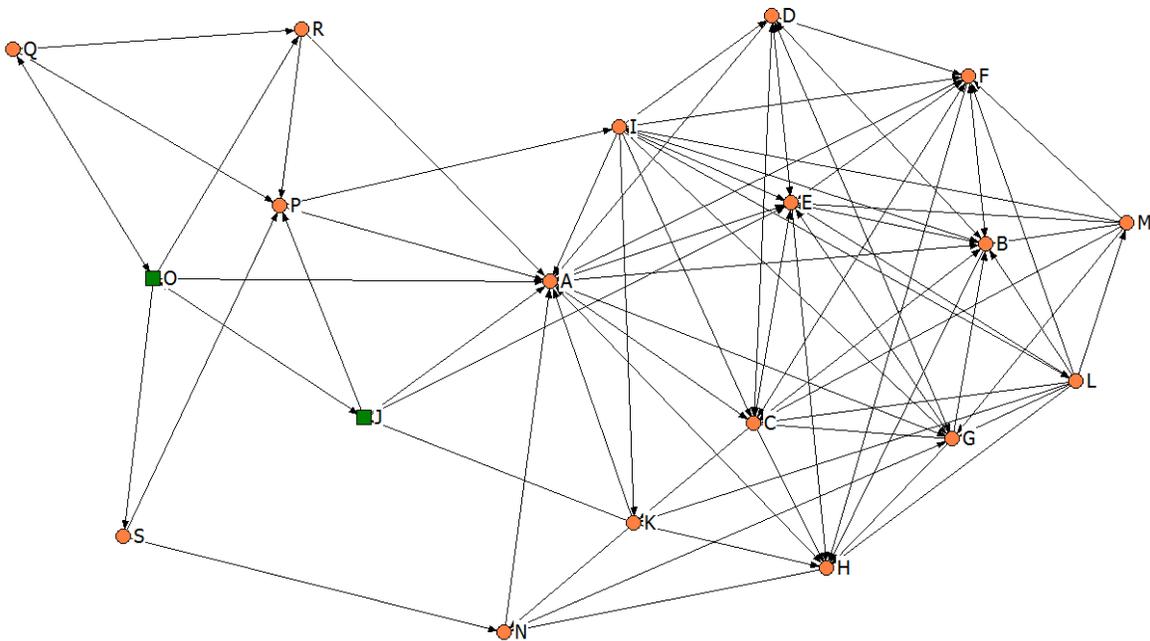
En esta red se observa lo que se mencionó en párrafos anteriores, si bien es una red conectada entre todos los integrantes, la mayor parte de estos son pertenecientes a la Secretaría de Turismo de Taxco, por ello, de acuerdo a las formas de gobernanza local de turismo propuestas por Provan & Kenis, (2008) la que predomina en este destino es una red liderada por la autoridad. Siguiendo a estos autores, no es que un tipo de red sea mejor o peor que otro, simplemente es la que ha funcionado en el destino, sin embargo, para que tenga una mejor efectividad, se requiere de más involucramiento con la sociedad en general.

En la red se visualiza los análisis anteriores, se refleja que a pesar de que todos tienen al menos una relación con alguien más, no hay una gran conectividad entre todos, sólo los integrantes de la Secretaría de Turismo (parte derecha de la red) están muy conectados entre sí, pero tal vez debido a que su puesto se los requiere y aún más a que pertenecen a una misma institución.

En el siguiente grafo de la red, se diferencia a los actores de la red representantes del gobierno y a quienes en este caso podrían representar a la sociedad de la localidad. Se

identifica a los primeros con círculo color naranja y a los segundos con un cuadrado color verde.

Figura 4. Red de atributos de Taxco, Guerrero.



Elaboración propia por medio de Netdraw.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente y debido que el 80% de la red son funcionarios públicos, sólo la Junta de Conservación (J) es quien podría de alguna manera representar a la comunidad Taxqueña y es que ya ni el Comité Pueblo Mágico, pues en la entrevista realizada al Vicepresidente de éste (Alfonso Figueroa) se comenta que el Comité fue creado por el Presidente Municipal de ese entonces, todos fueron integrados a éste por mera invitación del Presidente a cargo, a diferencia de Tepoztlán, que fueron elegidos a través de una Asamblea Popular.

Por lo anterior se puede decir que en Taxco, el Programa desde sus comienzos se aplicó por iniciativa del gobierno en turno y hasta el momento no se ha tomado en cuenta a la población en general, sólo a unos cuantos privilegiados y es que la mayoría pertenecen al ámbito empresarial, y no es que esté mal, sí, existe el comité (integrado por empresarios y

funcionarios públicos) pero su función e importancia en la localidad es nula<sup>23</sup>.

### 3.3. COMPARACIÓN ENTRE REDES DE DESTINOS.

Después de haber realizado el análisis de las redes correspondientes en los destinos de Tepoztlán, Morelos y Taxco, Guerrero, podemos reconocer tanto diferencias como algunas semejanzas entre ellas. A pesar de que en los dos destinos el modo de red que se encontró de acuerdo a los propuestos por Provan & Kenis, (2008) es la *estructura de gobernanza en redes encabezada por la autoridad*, la cual tiene las siguientes características:

- Existe liderazgo por parte de un miembro de la red, el cual forma parte del gobierno.

En el caso de Tepoztlán, el actor que ejerce este liderazgo es la Directora de Turismo, que debido al puesto que tiene es en quien recae la responsabilidad de la gestión del destino, además de la toma de decisiones en torno a los proyectos a implementar. Si bien, el Comité del Pueblo Mágico sí tiene una importante presencia como representante de la comunidad así como en la participación conjunta con la Dirección de Turismo, al final de todo quien decide qué es lo que se implementa o no en el destino es el Presidente Municipal, dejando un poco de lado las propuestas por parte del Comité o de la misma Dirección.

En Taxco, como se mencionó en el análisis correspondiente, la red se centra en la Secretaría de Turismo local y quién ejerce tal liderazgo es el Secretario de Turismo, ya que es el encargado del área y en quien recae la responsabilidad de la gestión.

- La toma de decisiones es altamente centralizada, sin tomar en cuenta a demás miembros.

Esta característica predomina en las dos redes, como se mencionó quien toma las decisiones es el Presidente en turno. A pesar de que en Tepoztlán el Comité de Pueblos Mágicos trabaja conjuntamente en pro de la comunidad, creando proyectos y demás, el trabajo de éste se ve limitado por la aprobación de la autoridad, ya que si bien los proyectos turísticos a implementar nacen dentro del Comité, la última palabra, más que la Directora de Turismo, la tiene el Presidente Municipal y es que se ha percatado además que *“hay gobiernos municipales que si no fuera por los recursos que se obtienen a través*

---

<sup>23</sup> Información obtenida en la entrevista realizada al vicepresidente del Comité.

*del Programa, no se haría algo...*”<sup>24</sup>. Limitando así la voz y presencia que tiene el Comité en representación de la comunidad.

Lo mismo pasa en Taxco, la toma de decisiones está centralizada en el Secretario de Turismo y en otros actores como la Delegada de Turismo de la Zona Norte del Estado, ellos dos son quienes se encargan propiamente de crear las estrategias y políticas para una mejor gestión el destino, si bien las Direcciones con las que cuenta la Secretaría tienen una importante participación, cada una tiene un cargo distinto y no participan en la toma de decisiones.

- Existe una asimetría de poder, sólo algunos lo ejercen.

Tanto en Tepoztlán como en Taxco, sólo los secretarios de turismo, directores así como presidente municipal, son quienes ejercen el poder deliberadamente, esto en parte debido al cargo que tienen dentro de la gestión y es que, a pesar de que dentro de las redes haya presencia de actores representantes de la sociedad, sólo es eso, mera presencia ya que su participación llega a ser escasa e incluso nula.

Aunque tal vez en Tepoztlán haya más participación activa del Comité (representantes de la sociedad), ellos no ejercen un poder tal cual sobre la gestión del destino.

### **3.4. GOBERNANZA ENCONTRADA EN LOS DOS PUEBLOS MÁGICOS**

En este apartado, basándonos en los análisis previamente realizados y en entrevistas aplicadas a miembros del comité y la Dirección del turismo, se identificó de manera general el papel de la gobernanza en los destinos y de qué forma están presentes (o se pueden presentar) los principios que rigen a ésta tal como se mencionó en el apartado 1.6

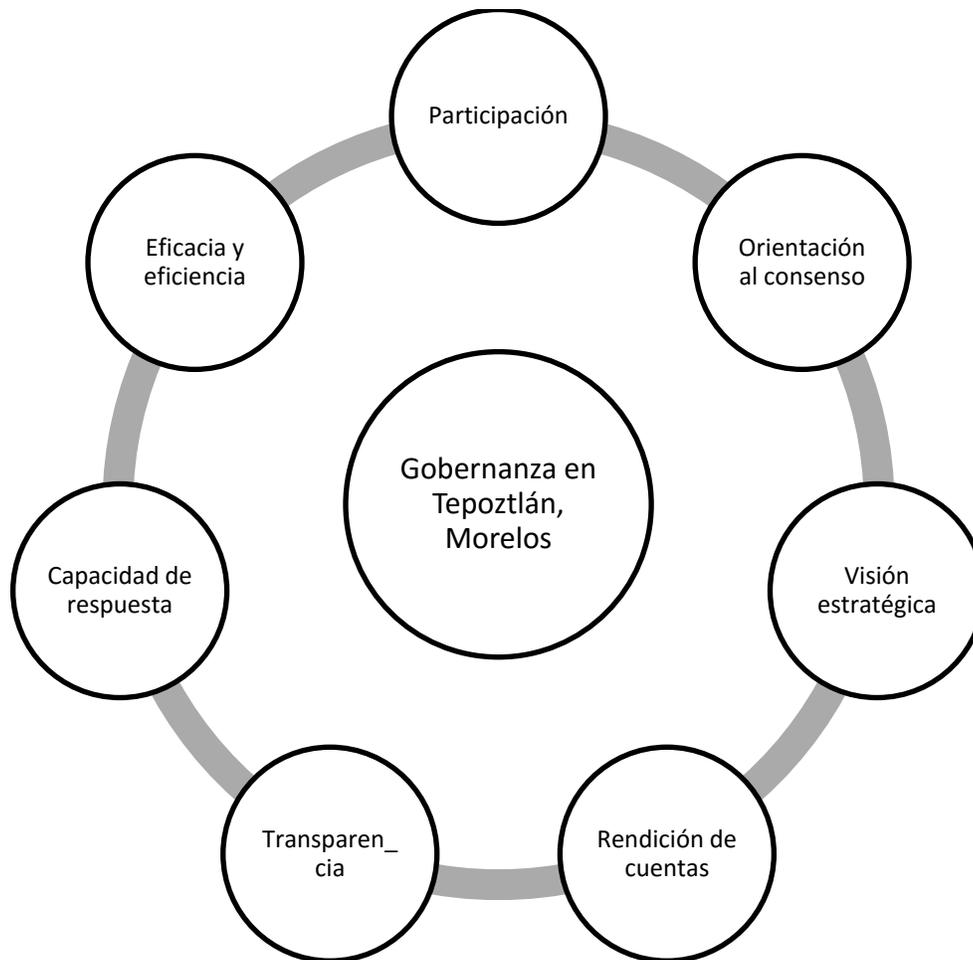
#### *Principios de gobernanza que se encuentran en cada red*

Si bien, la estructura de red que se encontraron en los destinos no es la mejor de acuerdo Provan & Kenis, (2008), cada una con sus particularidades ha funcionado de buena manera para el desarrollo del turismo en cada localidad. Es por ello que de acuerdo a su forma de gestionar el destino podemos encontrar de cierto modo algunos de los principios de gobernanza en cada uno, tomando en cuenta las definiciones de estos en la teoría.

---

<sup>24</sup> Tomado de entrevista realizada a miembros del Comité

Figura 5. Principios de gobernanza en Tepoztlán, Morelos.



Elaboración propia.

**Participación y Orientación al Consenso.**- A pesar de pertenecer a la misma asociación, el Secretario del Comité de Pueblo Mágico y el Presidente del mismo, trabajan de manera separada dividiéndose las labores, tal vez para así tener una mejor organización, esto seguramente en las cuestiones administrativas y de trámites, ya que en la práctica el comité se reúne de una manera frecuente y participativa entre ellos y con la comunidad, fomentando además la consulta ciudadana en los proyectos turísticos a llevar a cabo, resaltando estos dos principios.

Sin embargo, sólo se queda ahí, ya que cómo lo vimos en la red y se pudo confirmar en las

entrevistas, la participación en conjunto con la dirección de turismo es limitada y es que, siguiendo a Arnstein, (1969) esto hace que la redistribución del poder sea un proceso vacío y frustrante para quienes no lo ejercen y así mismo permite que sólo algunas partes se beneficien, en este caso quienes ejercen el poder.

**Visión Estratégica.**- De acuerdo a Edgar et al., (2006) y al Institute on Governance, (2003) la visión estratégica se define por las siguientes características: todas las partes interesadas comparten una visión conjunta y bien articulada de su metas, cada parte de éstas sabe cómo su organización puede contribuir al logro de la visión conjunta, las responsabilidades y roles de cada *stakeholder* están claramente definidos y se ajustan adecuadamente a cualquier cambio que pudiese surgir a través del tiempo. En la localidad de Tepoztlán, Morelos, este principio se puede reflejar en la forma en cómo a través de los años, gracias a las políticas y estrategias que se han implementado, han logrado que el municipio, después de ser un pueblo dedicado meramente a la agricultura, sea un destino turístico reconocido a nivel nacional e internacional.

Cabe mencionar además que el enfoque que tienen los integrantes del Comité es muy importante, pues ellos lo ven como un Programa con el cual más allá de que haya desarrollo económico, debe haber un desarrollo social enfocado hacia la sustentabilidad “*no sólo cuidar al turista, sino cuidar al destino, hacerlo sustentable*”<sup>25</sup> está claro que su Visión Estratégica está muy bien definida hacia un desarrollo integral.

**Rendición de Cuentas y Transparencia.**- La rendición de cuentas se refleja al haber relaciones transparentes y abiertas entre las partes interesadas, la efectividad de las asociaciones en general es reportada públicamente y además las responsabilidades que tiene entre sí y con sus respectivas organizaciones es respetada y reconocida por todos los miembros (Edgar et al., 2006).

Estos dos principios se reflejan en la forma de trabajar de Comité de Pueblos Mágicos, ya que ellos realizan reuniones cada mes (más de lo establecido en el Programa), éstas son públicas y abiertas completamente a la opinión pública, además, es importante señalar que cuando se les retiró el nombramiento de Pueblo Mágico, ellos siguieron trabajando por su parte, es por esto que se han ganado el respeto y confianza del pueblo para las cuestiones turísticas que les compete, creando de alguna manera un vínculo entre sociedad y gobierno y es que cuando existe un equilibrio de poderes basados en las relaciones y las capacidades institucionales y de responsabilidad política sin duda éstas conducen a crear e implementar reformas más sostenibles (Grindle, 2004).

---

<sup>25</sup> Tomado de entrevista realizada a miembros del Comité

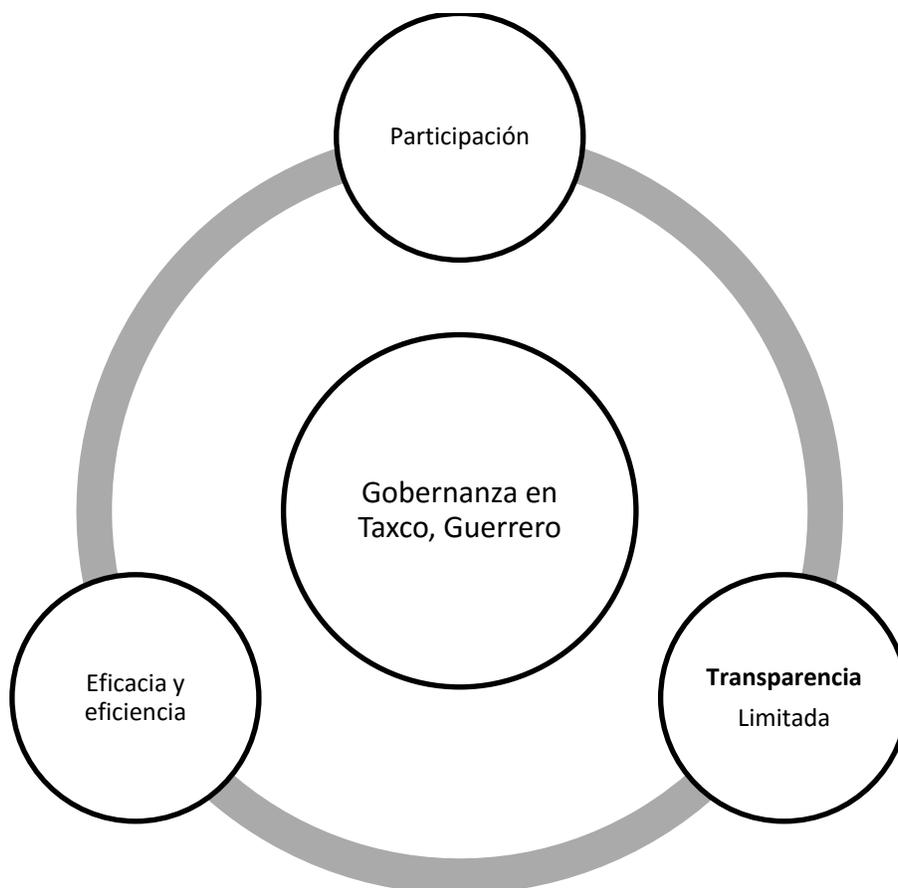
**Capacidad de respuesta.-** Este principio puede considerarse como una variable del principio de rendición de cuentas ya que se refiere a la capacidad de los líderes y servidores públicos para responder a las necesidades de los ciudadanos (Whittingham, 2003), así pues, se refleja en la forma en la que el Comité atiende las inquietudes de los ciudadanos en cuanto al tema de la gestión turística del lugar y es que como se dijo anteriormente, el Comité tiene una postura totalmente flexible a la consulta ciudadana, y cualquier duda al respecto es atendida por ellos.

**Eficacia y eficiencia.-** Este principio se basa en producir resultados que satisfagan las necesidades y al mismo tiempo hacer un buen uso de los recursos que se asignan (Edgar et al., 2006; Institute on Governance, 2003; Whittingham, 2003). Y es esto mismo lo que se ha llevado a cabo en la localidad, ya que la buena gestión del destino ha permitido que la población obtenga beneficios en su desarrollo económico y social, a través de la creación de empleos en el ramo turístico así como profesionalización en el sector al contar en la localidad con una carrera técnica en la preparación de alimentos y servicio al cliente.

Es importante señalar el papel tan importante que juega el gobierno en turno en la localidad y es que de acuerdo a las entrevistas realizadas, como uno de los integrantes mencionó *“Es muy importante el presidente que esté en turno... Un presidente quiso crear un nuevo comité, ignorando el ya existente, además de querer invertir en algo que no estaba de acuerdo el comité ni el pueblo...”* se puede percatar que uno de los principios que ha sido un poco difícil aplicar es el de **Imperio de Ley** debido a que se trató de no cumplir un marco legal ya existente acerca de la operación del programa por parte de la autoridad y como la definición lo menciona, la principal característica de este principio consiste en respetar lo ya establecido en la ley y políticas públicas, así como en los derechos humanos (Williams & Young, 1994).

Si bien, la mayoría de estos principios se encontraron dentro del comité “Valle Sagrado” más que en la Dirección de Turismo, éste pertenece a la red del lugar, es por ello que son importantes resaltarlos. A pesar de que la red está centralizada en la Directora de Turismo, parece que el Comité en esta localidad juega un papel muy importante, ya que ha logrado ser un vínculo entre la comunidad y el gobierno, tal vez es por esto que los principios de gobernanza identificados se practican en el Comité mismo.

Figura 6. Principios de gobernanza en Taxco, Guerrero.



Elaboración propia

A diferencia de Tepoztlán, en Taxco no se pudieron encontrar con muchos de los principios de gobernanza establecidos. Y es que como se ha mencionado, en este destino no está muy implicada la población con el Programa, todos los asuntos en materia de gestión turística, se maneja por la administración del gobierno en turno.

**Participación.**- Esta característica se refleja en la Secretaría de Turismo de la ciudad, ya que los integrantes de ésta trabajan de una manera en la que participan todos de acuerdo al asunto a tratar, existe una adecuada comunicación entre todos y a pesar de que no haya muchos integrantes en la red que no pertenezcan al gobierno, cuando se les solicita su participación e involucramiento en ciertos eventos o cuestiones de gestión, éstos lo

hacen de la mejor manera. Y es que se reconoce que cuando hay una participación inclusiva entre todos los involucrados esta característica contribuye a que haya una organización cohesionada y con sentido de dirección compartido (Valente et al., 2015).

**Transparencia.-** La transparencia en general en cuanto a trámites y acceso a la información es de alguna manera limitada por parte de la administración a cargo ya que ellos son quienes gestionan todo, aun así, está abierta a la consulta de información por parte de miembros externos a la Secretaría. Aunque si la comunidad mostrara un poco más de interés en el tema esto cambiaría un poco ya que siguiendo a Grindle, (2004) afirma que los beneficios que se esperan de una buena rendición de cuentas y transparencia adecuada dependen en gran medida de la calidad no sólo del gobierno local, sino también del de la sociedad civil local.

**Eficacia y Eficiencia.-** Dado que Taxco, Guerrero se ha convertido en un destino turístico consolidado, puede comprobarse que a través de los años, la administración a cargo de la gestión del lugar ha realizado con éxito su trabajo, al impulsar la creación de nuevos empleos, así como posicionar nuevamente la venta de plata como un atractivo complementario en la ciudad. Sin embargo, hay otros aspectos en los que no se ha trabajado de una manera constante, como la sostenibilidad, la igualdad social, democracia, calidad de vida y es que se necesita que estos aspectos se conviertan en motores de innovación social y no sólo buscando un crecimiento económico (Loorbach, 2007), de esta manera la eficiencia en la gestión del lugar aumenta y hay una continua especialización en áreas de interés.

Sin embargo, es importante señalar que una de las características que no se cumple y en mayor medida que en Tepoztlán es la de **Imperio de Ley**; al no contar con un Comité del Pueblo Mágico en el cual participe la población y es que como se mencionó anteriormente, cuando se le dio el nombramiento al destino el presidente en turno fue quien creó el Comité de acuerdo a sus consideraciones “*Hubo tráfico de influencias, no tomaron en cuenta a la población...*” y es por esta misma razón que “*Hay opacidad en el manejo del dinero por parte del comité. Se maneja el recurso sin tomar en cuenta a la población*”<sup>26</sup>. Por lo anterior se puede decir que no se percibe una existencia de un contexto judicial de apoyo caracterizado por el respeto del Estado de Derecho, que incluya igualdad ante la ley, una exigencia del y hacia el gobierno y sus funcionarios a que basen sus acciones en un bien para todos, una definición de autoridades legales (Institute on Governance, 2003).

---

<sup>26</sup> Fragmento tomado de una entrevista realizada a miembro de la Junta de Conservación.

Así mismo, no hay un respeto e igualdad por las políticas ya establecidas propiamente en el Programa mismo (Pueblos Mágicos), ni tampoco hay una **Equidad**, (Edgar et al., 2006; Institute on Governance, 2003) como se observa no todos tienen la misma oportunidad o el derecho de participar en lo que concierne a los cambios que son aplicados directamente a la población en general.

Por lo anterior se percata que en este destino el papel del Comité es prácticamente nulo y que sólo existe por el hecho de cumplir con uno de los requisitos de las reglas de operación del mismo, el nombramiento como Pueblo Mágico en este lugar fue institucionalizado sin considerar a la población, aun así actores clave en la gestión consideran que le falta mucha difusión al programa localmente, ya que la población no está muy vinculada a éste.

Si bien, la red conformada por los stakeholders encontrados trabajan de una buena manera y con una adecuada participación de todas las partes, así como con la presencia de algunas características que refleja la gobernanza, le falta más involucramiento de la población en general y/o de organizaciones civiles para que pueda considerarse una adecuada gobernanza de acuerdo a la teoría y así obtener mejor resultados que beneficien a toda la sociedad y no sólo a unos cuantos.

## CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

---

## CONCLUSIONES GENERALES

En la parte número uno del presente trabajo se definió el objetivo de esta investigación, el cual era: “Evaluar la efectividad de los modos de gobernanza basado en redes en dos destinos que se encuentran en un contexto de gobernanza turística”. Para llevar a cabo este trabajo de investigación se eligió como área de estudio el Programa Federal “*Pueblos Mágicos*”, ya que de acuerdo a sus reglas de operación bien definidas, se encontraron indicios de una implementación de gobernanza a través de dicho programa.

Después de realizado el presente trabajo usando como herramienta el ARS y entrevistas semi-estructuradas a actores clave de cada destino, se puede concluir lo siguiente.

Si bien, el tema de investigación de este trabajo no es propiamente el Programa Federal, sino la gobernanza en destinos turísticos, se puede decir que es un Programa muy bien estructurado hacia el desarrollo en localidades con un potencial turístico, a pesar de que a través del tiempo ha tenido sus cambios y hace dudar de su efectividad debido a la integración de localidades que no cumplen con todos los requisitos necesarios, ha sido el mal manejo de las autoridades correspondientes lo que hace dudar de éste.

Y es que de acuerdo a Grindle (2004), con mayor frecuencia, los estudios que abordan el tema indican la necesidad de mejorar la rendición de cuentas y la transparencia de los procesos de gobierno y algunos destacan que la información pública y la supervisión legislativa son áreas críticas que requieren especial atención. Y ese es uno de los problemas que se detecta en este trabajo, el acceso a la información hacia los interesados es muy limitado por parte de funcionarios públicos, aunque tal vez esto pasa debido al poco interés de la población de dichas localidades a la participación en temas de aplicación de políticas al lugar, ya que, a medida que se exige una mayor transparencia se necesitará un mayor control sobre los procesos y credibilidad de las diferentes prácticas, de esta forma, surgirán preguntas sobre en qué condiciones y cómo la transparencia puede funcionar en contra de su propio éxito y así facilitar el desarrollo de una gobernanza sostenible (Bush et al., 2014; Mol, 2010). Es algo que se debe replantear en los distintos destinos, turísticos o no para lograr una adecuada gobernanza.

Tanto en Tepoztlán, Morelos como en Taxco, Guerrero, un tema que se debe reforzar es la concientización de la población sobre temas de turismo, debido a la falta de difusión del Programa en sí, la gente no está muy vinculada a este y es por esto tal vez que la participación de las personas es muy poca o nula.

En cuanto a los destinos en los cuales se llevó a cabo la investigación, podemos decir que en el caso de Tepoztlán, Morelos, la asociación “Valle Sagrado A.C” que funge como Comité de Pueblo Mágico, es un claro ejemplo de cómo se debe trabajar en cada uno de los distintos Pueblos Mágicos dentro del programa, sin embargo, debe reforzarse por parte de la autoridad municipal el hecho de no restarle responsabilidad y apoyo a este, ya que la esencia del programa radica en esto, incluir a la población de la localidad en la toma de decisiones hacia un desarrollo generado por la actividad turística.

Es interesante observar cómo en un destino como Taxco, Guerrero, el cual está envuelto en no sólo un Programa<sup>27</sup> y que esto supone una entrada considerada de recursos, aún tiene muchos problemas en cuanto al cumplimiento de servicios básicos como el suministro de agua potable a la población y en particular a barrios que no están en el perímetro turístico. Tal parece que los funcionarios a cargo de dichos puesto y actividades ven más por sus propios intereses que los del municipio en sí.

Siguiendo a Madrid Flores & Cerón M, (2013) hay prioridades que deben seguirse en la reasignación de recursos que se obtienen en este caso gracias a la actividad turística, como la capacitación a tomadores de decisiones y a aquellos que se encargan de la operación del recurso para que de esta manera el beneficio sea para la localidad en general, además de proyectos que busquen métodos para que la sociedad se involucre y esté representada en las acciones que se emprendan a partir del Programa. Si bien la figura del Comité de Pueblo Mágico es clave para llevar a cabo esto último, falta reforzarlo en algunos destinos como en este caso Taxco, Guerrero.

Y sólo así podremos hablar de un buen desempeño turístico, que de acuerdo a Hall C, (2009) éste se basa en el éxito que tiene un lugar turístico cuando los ciudadanos y las empresas están satisfechos con su comunidad y cuando la localidad está a la altura de las expectativas de los visitantes e inversores. Es por eso que para lograrlo debe haber un trabajo conjunto entre sociedad y gobierno.

Dentro de las limitantes que tiene el realizar este tipo de estudios podemos mencionar lo siguiente:

Se presenta una dificultad en la obtención de la información. Y es que por la estructura del instrumento de aplicación, las preguntas pueden llegar a parecer muy personales a los participantes, complicando un poco el proceso.

---

<sup>27</sup> Taxco además de pertenecer al Programa Pueblos Mágicos, fue considerado en el año 2011 como *Ciudad Luz*, nombramiento que se reconoce a nivel internacional.

Particularmente en esta investigación no se utilizaron atributos complementarios para los nodos en el ARS, lo que tal vez podría haber ilustrado algunos de los principios de gobernanza que se mencionan en el presente trabajo. Lo que nos permite en un futuro extender esta investigación y tal vez encontrar alguna relación que pueda existir entre las relaciones que se encuentran y los atributos de los participantes.

Cabe mencionar además que el diseño del estudio fue de corte transversal, los resultados aquí mostrados sólo son válidos en los destinos y en el tiempo en que se aplicó, lo que impide concluir algo respecto a la evolución de las redes. Conveniente sería un estudio posterior en dónde se pueda reflejar cómo cambia la estructura de una red a través del tiempo.

Considerando el trabajo que se llevó a cabo, los resultados obtenidos, así como las limitaciones presentadas, resulta interesante aplicar este mismo estudio en las diversas localidades pertenecientes al Programa Federal como una propuesta directa de la Secretaría de Turismo (esto para contar con la colaboración de todas las partes interesadas) para así considerar replantear o mejorar la aplicación de las reglas de operación de dicho programa para que así la práctica este alineada con éstas.

De igual manera, se podría crear una serie de indicadores basados en la gobernanza, los cuales se medirían con un estudio de este tipo y así tener conocimiento sobre qué localidad está bien situada o debe mejorar en este tema.

## REFERENCIAS

---

## REFERENCIAS

- Aguilar, L. F. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la Gobernanza. *Revista Del Clad. Reforma Y Democracia.*, 39.
- Antivachis, N. A., & Angelis, V. A. (2015). Network Organizations : The Question of Governance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 584–592.  
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1241>
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners.*, 35(4), 216–224.
- Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination : the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(Advances in service network analysis), 26–28.
- Barbini, B., Biasone, A., Cacciutto, M., Castellucci, D., Corbo, Y., & Roldán, N. (2011). Gobernanza y Turismo: Análisis de Estado del Arte. In *Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: experiencias comparadas de migración de amenidad en las Américas. Pucón, Chile.* (pp. 111–125). Mar de Plata, Argentina.
- Barozet, E. (2003). El aporte del análisis de redes sociales a los temas de gobernanza en sistemas complejos: de la red a los policy networks. *Revista de Estudios Avanzados*, 1–13.
- Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7–28.  
<http://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Blasco, D., Guia, J., & Prats, L. (2014). Emergence of governance in cross-border destinations. *Annals of Tourism Research*, 49, 159–173.  
<http://doi.org/10.1016/j.annals.2014.09.002>
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. . (2002). Ucinet 6 for Windows. Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *SCIENCE*, 323(April), 892–896.
- Bush, S. R., Oosterveer, P., Bailey, M., & Mol, A. P. J. (2014). Sustainability governance of chains and networks: a review and future outlook. *Journal of Cleaner Production*.  
<http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.019>
- Cadbury, a. (2000). The Corporate Governance Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 8(1), 7. <http://doi.org/10.1111/1467-8683.00175>
- Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2002). Making Invisible Work Visible : Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration. *California Management Review*,

25–46.

- Daryaei, A., Aliashrafipour, M., Eisapour, K., & Afsharian, M. (2012). The Effect of Good governance on Tourism Industry Development. *Advances in Environmental Biology*, 6(7), 2046–2052.
- Dedeurwaerdere, T. (2005). The contribution of network governance to sustainable development. *Les Séminaires de l’Iddri*, 13(0), 1–15.
- Diario Oficial de la Federación, D. (2002). Programa Nacional de Turismo 2001-2006. Retrieved March 7, 2016, from [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=734655&fecha=22/04/2002](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=734655&fecha=22/04/2002)
- Diario Oficial de la Federación, D. (2014). Lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos.
- Durán Fuentes, C. (2013). Governance for the Tourism Sector and its Measurement. *UNWTO. Statistics and TSA. Issue Paper Series.*, 1–34. Retrieved from <http://statistics.unwto.org/en/content/papers>.
- Edgar, L., Marshall, C., & Bassett, M. (2006). *Partnerships: Putting good governance principles in practice*. Ottawa, Canada.
- Erkuş-Öztürk, H., & Eraydin, A. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region. *Tourism Management*, 31, 113–124. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.01.002>
- Farinós Dasí, J. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: Estado de la cuestión y agenda. *Boletín de La A.G.E., núm. 46*, 11–32.
- Frederickson, H. G. (2004). Whatever Happened to Public Management? Governance, Governance Everywhere. *Centre For Public Services Organisations Seminar*, 1–36.
- Freeman, L. . (2012). *El desarrollo del análisis de redes sociales. Un estudio de sociología de la ciencia*. Palibrio.
- Gobierno del Estado de Guerrero. (2015). Taxco de Alarcón. Portal Oficial del Gobierno del Estado de Guerrero. Retrieved May 12, 2016, from <http://guerrero.gob.mx/municipios/norte/taxco-de-alarcon/>
- Göymen, K. (2000). Tourism and governance in Turkey. *Annals of Tourism Research*, 27(4), 1025–1048. [http://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00127-9](http://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00127-9)
- Grindle, M. S. (2004). Good Enough Governance : Poverty Reduction and Reform in Developing Countries. *Governance*, 17(4), 525–548.
- H. Ayuntamiento de Tepoztlán. Dirección de Turismo. (2013). Manual de Organización.

Dirección de Turismo.

- Haas, P. M. (2004). Addressing the Global Governance Deficit. *Global Environmental Politics*, 4, 1–15. <http://doi.org/10.1162/glep.2004.4.4.1>
- Hall C, M. (2009). *El turismo como ciencia social de la movilidad*. Síntesis.
- Hernández, J. de J. (2009). Tequila: Centro mágico, pueblo tradicional. ¿Patrimonialización o privatización? *Andamios*, 6(12), 41–67.
- Herrera, R. (2004). ¿ Buena gobernanza contra buen gobierno? *Revista Venezolana de Coyuntura*, X(1), 289–294.
- INAFED, I. N. para el F. y el D. (2013). Catálogo de Programas Federales. Retrieved from [http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/240/1/images/catalogo\\_programas\\_federales\\_2013.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/240/1/images/catalogo_programas_federales_2013.pdf)
- INAH. Instituto Nacional de Antropología. (2015). Sistema Institucional. Estadística de Visitantes. Retrieved November 18, 2015, from <http://www.estadisticas.inah.gob.mx/>
- Inegi. (2011). Panorama sociodemográfico de Morelos.
- Inegi. (2015). Cuentame. Información por entidad. Retrieved May 12, 2016, from <http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/gro/poblacion/default.aspx?tema=me&e=12>
- Institute on Governance. (2003). GOVERNANCE PRINCIPLES FOR PROTECTED AREAS IN THE 21 ST CENTURY, p. 50. Ottawa, Canada.
- Kardos, M. (2012). The Reflection of Good Governance in Sustainable Development Strategies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1166–1173. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1098>
- Kerimoğlu, E., & Çiraci, H. (2008). Sustainable tourism development and a governance model for Frig Valley. *ITU A/Z*, 5(2), 22–43.
- Khan, J. (2013). What role for network governance in urban low carbon transitions? *Journal of Cleaner Production*, 50, 133–139. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.045>
- King, Y., & Wan, P. (2013). A comparison of the governance of tourism planning in the two Special Administrative Regions ( SARs ) of China e Hong Kong and Macao. *JTMA*, 36, 164–177. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.005>
- Klijn, E., & Skelcher, C. (2008). DEMOCRACY AND GOVERNANCE NETWORKS : COMPATIBLE OR NOT ? Four Conjectures and their Implications for Theory And DEMOCRACY AND GOVERNANCE NETWORKS : COMPATIBLE OR NOT ? Four Conjectures and their

Implications for Theory and Practice, (december 2005), 1–35.

Ledesma González, O. (2012). Actores, gobierno en red y destinos turísticos. El estado del arte. *Turismo*, 3–4, 23–32.

Loorbach, D. A. (2007). *Transition Management: New Mode of Governance for Sustainable Development. North* (Vol. 193). Rotterdam. <http://doi.org/10.3141/2013-09>

Madrid, F., & Cerón, H. (2013). Medición de la incidencia de los apoyos gubernamentales en el desempeño turístico de destinos seleccionados: los Convenios de Coordinación en materia de Reasignación de Recursos en México. *Anuario Turismo Y Sociedad, XIV*, 197–215.

Madrid Flores, F. (2009). Aplicaciones de la gobernanza en las PYMES para una mejor toma de decisiones en la industria turística . El sistema Datatur México . In *Primera Conferencia Internacional sobre la Medición y el Análisis Económico del Turismo Regional*. (p. 11).

Madrid Flores, F. (2014). *GOBERNANZA TURÍSTICA = DESTINOS EXITOSOS. El caso de los Pueblos Mágicos de México* (1ª edición). Huixquilucan, Edo de México.

Mahony, S. O., & Ferraro, F. (2006). Governance in production communities.

Mahony, S. O., & Ferraro, F. (2007). The emergence of governance in an open source community. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1079–1106.

Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Revista Del Clad. Reforma Y Democracia.*, 21(21), 7–22.

Mazón, A. M., & Moraleda Fuentes, L. (2007). Gobernanza para el desarrollo turístico sostenible en la comunidad andina: un nuevo reto en las relaciones unión Europea-Can. *Revista EAN*, (59), 99–120.

Menanteau-Horta, D., & Marcuello-Servós, C. (2008). Una perspectiva sociológica para la acción social y el desarrollo: avances de la Sociocibernética. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 14, 111–124.  
<http://doi.org/10.4206/rev.austral.cienc.soc.2008.n14-06>

Menéndez, L. S. (2003). Análisis de redes sociales : o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. *Apuntes de Ciencia Y Tecnología, Núm 7*.

Merinero, R., & Pulido, J. I. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo.*, num.23, 173–193.

Mitchell, J. C. (1969). The Concept and Use of Social Network. In *Social Networks in urban situations*. University of Manchester.

Mol, A. P. J. (2010). The Future of Transparency : Power, Pitfalls and Promises. *Global*

*Environmental Politics*, 10(3). <http://doi.org/10.1162/GLEP>

- Molina, J. L. (2004). La ciencia de las redes. *Apuntes de Ciencia Y Tecnología*, núm 11, 36–42.
- OCDE. (2011). Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México. *OECD Publishing*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264116252-es>
- Peters, B. G. (2007). Globalización, gobernanza y Estado; algunas proposiciones acerca del proceso de gobernar. *Revista Del Clad. Reforma Y Democracia.*, 39.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance Without Government ? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory.*, 8, 223–243.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2005). ¿Por qué ahora el interés por la gobernanza? In *La Gobernanza Hoy: 10 textos de referencia*. Madrid.
- Pintos, J. L., & Marticorena, J. R. (2012). Análisis sociocibernético del discurso: la explotación de datos y los procedimientos informatizados en las investigaciones sobre Imaginarios Sociales. Un caso. *RIPS: Revista de Investigaciones Políticas Y Sociológicas*, 12(2), 47–79. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4135393>
- Pirson, M., & Turnbull, S. (2011). Toward a more humanistic governance model: Network governance structures. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 101–114. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-0752-x>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <http://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Pulido Fernández, M., & Pulido Fernández, J. I. (2014). ¿ Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos ? Estudio de casos. *PASOS, Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural.*, 12, 685–705.
- Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible. (2013). Una Agenda de Acción para el Desarrollo Sostenible.
- Rhodes, R. A. W. (2005). La nueva gobernanza: gobernar sin gobierno. In *La Gobernanza Hoy: 10 textos de referencia*. (Primera ed, p. 262). Madrid.
- Robins, G., Bates, L., & Pattison, P. (2011). Network Governance and Environmental Management : Conflict and Cooperation. *Public Administration*, 89(4). <http://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01884.x>
- Rodríguez, J. A. (2005). Análisis estructural y de redes. In *Cuadernos metodológicos*.
- Rodríguez Herrera, I. M. (2012). *La construcción del capital social y sus implicaciones en la gestión de destinos turísticos. El caso del programa Pueblos Mágicos de México*.

Universidad de Nebrija.

- Santos, F. R. (1996). Redes sociales y cuestionarios. *Cuadernos Metodológicos*.
- Schenfield, E. (1999). *Proyectos de inversión y conflictos ambientales*. Mexico, DF.
- Secretaria de Turismo. (2009). Pueblos Mágicos. Reglas de Operación.
- Secretaria de Turismo. (2014). Pueblos Mágicos. Retrieved September 4, 2015, from <http://www.sectur.gob.mx/pueblos-magicos/>
- Taxco. Pueblo Mágico. (2015). Retrieved April 26, 2016, from <http://www.visittaxco.travel/acerca-de-taxco>
- Valente, F., Dredge, D., & Lohmann, G. (2015). Leadership and governance in regional tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1–10. <http://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.005>
- Velasco, M. (2007). Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino? In *Dinámicas recientes y estrategias de intervención en destinos patrimoniales*.
- Velázquez, O. A., & Aguilar, N. (2005). Medidas de Centralidad. Ejemplos prácticos con UCINET 6.85 y NETDRAW 1.48. *Manuel Introductorio Al Análisis de Redes Sociales*.
- Velázquez García, M. A., & Balslev Clausen, H. (2012). Tepoztlán, una economía de la experiencia íntima. *Latin American Research Review*, 47(3).
- Whittingham, M. V. (2003). Aportes de la Teoría y la Praxis para la Nueva Gobernanza. *Cuadernos de administración/Universidad Del Valle*, 30.
- Williams, D., & Young, T. (1994). Governance, the World Bank and Liberal Theory. *Political Studies*, 42, 84–100. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1994.tb01675.x>
- Wyss, R., Abegg, B., & Luthe, T. (2014). Perceptions of climate change in a tourism governance context. *TMP*, 11, 69–76. <http://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.04.004>
- Yoon, W., & Hyun, E. (2010). Economic , social and institutional conditions of network governance Network governance in East Asia. *Management Decision*, 48(8), 1212–1229. <http://doi.org/10.1108/00251741011076753>
- Zúñiga Sáenz, R. (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. *Revista Latinoamericana de Administración*, 34, 25.

## ANEXOS

---

**ANEXOS**

**Anexo 1.**

Cuestionario utilizado para el Análisis de Redes Sociales.

**PARTE 1**

1.- De acuerdo a su puesto, mencione el nombre de las personas y/u organizaciones con las que tiene relación directa para la gestión colaborativa del pueblo mágico.

\_\_\_\_\_

2.- Mencione el nombre de las personas y/u organizaciones con las que tiene relación en cuanto a trámites relacionados con la gestión del pueblo mágico.

\_\_\_\_\_

3.- Mencione el nombre de las personas y/u organizaciones que aunque tienen una labor importante para la gestión del pueblo mágico, no tienen relación con usted.

\_\_\_\_\_

4.- Mencione el nombre de las personas y/u organizaciones que también podrían ser importantes para la gestión del pueblo mágico, aunque no se encuentren incluidas o no tengan relación directa o indirecta con usted.

\_\_\_\_\_

**PARTE 2**

Finalmente, le agradecemos nos brinde la siguiente información...	
<b>Datos generales</b>	
<b>Sexo:</b>	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino
<b>Edad:</b>	<input type="checkbox"/> 15 – 19 Años <input type="checkbox"/> 20 - 24 Años <input type="checkbox"/> 25 –29 Años <input type="checkbox"/> 30 –34 Años <input type="checkbox"/> 35– 39 Años <input type="checkbox"/> 40 – 44 años <input type="checkbox"/> 45 – 49 años <input type="checkbox"/> 50 – 54 Años <input type="checkbox"/> 55 – 59 Años <input type="checkbox"/> Más de 60 Años
<b>Estado Civil:</b>	<input type="checkbox"/> Soltero (a) <input type="checkbox"/> Casado (a)/ unión libre <input type="checkbox"/> Estuvo casado (a)/ unido (a) <input type="checkbox"/> Otro: _____
<b>Ultimo grado de estudios:</b>	<input type="checkbox"/> Primaria incompleta <input type="checkbox"/> Primaria completa <input type="checkbox"/> Secundaria incompleta <input type="checkbox"/> Secundaria completa <input type="checkbox"/> Preparatoria incompleta <input type="checkbox"/> Preparatoria completa <input type="checkbox"/> Educación superior <input type="checkbox"/> Otro: _____
<b>Lugar de nacimiento:</b>	<input type="checkbox"/> Toluca <input type="checkbox"/> Taxco <input type="checkbox"/> D.F. <input type="checkbox"/> Acapulco <input type="checkbox"/> Otro: _____
<b>Años viviendo en la población (Pueblo Mágico):</b>	<input type="checkbox"/> Menos de 5 años <input type="checkbox"/> 5 a 14 años <input type="checkbox"/> 15 a 24 años <input type="checkbox"/> 25 a 39 años <input type="checkbox"/> 40 a 59 años <input type="checkbox"/> De 60 a más años
<b>Ingreso mensual:</b>	<input type="checkbox"/> De 0 a 500 pesos <input type="checkbox"/> De 501 a 1000 pesos <input type="checkbox"/> De 1001 a 1500 pesos <input type="checkbox"/> De 1501 a 2000 pesos <input type="checkbox"/> De 2001 a 2500 pesos <input type="checkbox"/> De 2501 a 3000 pesos <input type="checkbox"/> De 3001 a 3500 pesos <input type="checkbox"/> De 3501 a 4000 pesos <input type="checkbox"/> De más de 4001 pesos

“Efectividad en los modos de gobernanza local del turismo, a partir del Análisis de Redes Sociales (ARS). Estudio de caso de dos *Pueblos Mágicos*”

2016

Anexo 2.



Carta que emitió el Comité "Valle Sagrado" de Tepoztlán, Morelos dirigida al Presidente en turno.

**Anexo 3.**

Matriz utilizada en el análisis de datos para la red de Tepoztlán, Morelos.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
A		1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1
B	1		1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1
C	1	1		0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
D	1	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
E	1	0	0	0		0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
F	1	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	1	1	1	0	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
H	1	0	1	0	1	0	0		0	0	0	0	1	0	0	0
I	1	1	1	0	0	0	0	0		1	1	1	0	0	0	0
J	1	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	1	0	0	0
K	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	0
L	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		0	0	0	0
M	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0		1	0	0
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0
O	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
P	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

- A.- Directora de la Dirección de Turismo
- B.- Presidente del Comité Pueblos Mágicos
- C.- Secretaría de Turismo del Estado
- D.- Presidente Asociación de Hoteles
- E.- Infraestructura del Estado
- F.- Dirección General de Gestión del destino
- G.- Secretaría de Turismo Federal
- H.- Operadores Turísticos
- I.- Coordinador de la Dirección de Turismo
- J.- Obras Públicas
- K.- Regidora de obras de Tepoztlán
- L.- Apoyo y Asesoría en puntos Pueblos Mágicos
- M.- Secretario del Comité Pueblos Mágicos
- N.- Asociación de Transportistas
- O.- INAH
- P.- Presidente Municipal

“Efectividad en los modos de gobernanza local del turismo, a partir del Análisis de Redes Sociales (ARS). Estudio de caso de dos *Pueblos Mágicos*”

2016

Matriz utilizada en el análisis de datos para la red de Taxco, Guerrero.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
A	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
I	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
J	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
K	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
L	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
M	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1
P	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0
R	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0

- A.- Secretario de Turismo
- B.- Dirección de Promoción Turística
- C.- Dirección de Fomento Ecoturístico
- D.- Subdirección de Fomento Ecoturístico
- E.- Dirección de Planeación y Política Turística
- F.- Dirección de Innovación y Desarrollo Turístico
- G.- Dirección de Convenciones, Logística y Eventos.
- H.- Delegada de Turismo de la Zona Norte

- I.- Auxiliar de la Secretaría de Turismo
- J.- Junta de Conservación
- K.- Fomento Turístico del Estado
- L.- Coordinador de Informática y diseño
- M.- Auxiliar/módulo de información
- N.- Secretaría de Turismo
- O.- Comité Pueblo Mágico
- P.- H. Ayuntamiento
- Q.- Director Artesanías
- R.- Regidores de Artesanías y Cultura
- S.- Secretaría de Economía del Estado

*Anexo 4.*

Fotos tomadas en trabajo de campo.



Taxco, Guerrero.



Tepoztlán, Morelos.