



**Programa de pueblos mágicos como modelo de gobernanza en el
turismo mexicano.**

Autor: Dra. Lina Rocío Martínez Aguilar

Coautores: Dra. Olga Guadalupe Vera Díaz

Dr. José Manuel Núñez Medina

Dr. Francisco Javier De León Dávila

Resumen

El Programa de Pueblos Mágicos (PPM) en México ha sido una herramienta clave en la promoción turística de localidades con valor histórico, cultural y natural. Este artículo tiene como objetivo analizar dicho programa como un modelo de gobernanza en el turismo mexicano, observando sus impactos, retos y oportunidades desde una perspectiva de desarrollo sostenible y la colaboración entre los diversos actores sociales y gubernamentales. Mediante la revisión de literatura y el análisis de casos, se discuten los mecanismos de coordinación y participación entre los sectores involucrados en la implementación de políticas turísticas a nivel local y nacional.

Palabras clave: Pueblos Mágicos, gobernanza turística, desarrollo sostenible, turismo mexicano, participación local.

Abstract

The Magical Towns Program in Mexico has been a key tool in the promotion of tourism in places with historical, cultural and natural value. This article aims to analyze this program as a governance model in Mexican tourism,

observing its impacts, challenges and opportunities from a sustainable development perspective and the collaboration between the various social and governmental actors. Through a literature review and case analysis, the mechanisms of coordination and participation between the sectors involved in the implementation of tourism policies at the local and national level are discussed.

Keywords: Magical Towns, tourism governance, sustainable development, Mexican tourism, local participation.

Introducción

El turismo en México se ha consolidado como uno de los sectores clave para el desarrollo económico del país. Entre las diversas estrategias implementadas para fomentar este crecimiento, el PPM, lanzado en 2001, ha destacado por su capacidad de revitalizar pequeñas localidades con atributos culturales, históricos y naturales. Este programa busca diversificar la oferta turística, descentralizar los flujos de visitantes y promover el desarrollo económico de comunidades rurales y semiurbanas (SECTUR, 2020).

Sin embargo, la implementación y éxito de este programa no solo dependen de la promoción turística, sino de la gobernanza eficiente que involucra tanto a actores gubernamentales como a la sociedad civil y la iniciativa privada. La gobernanza turística, entendida como el conjunto de estructuras y procesos de coordinación y cooperación entre estos actores, es esencial para el éxito del programa a largo plazo (Bovaird, 2005).

ANTECEDENTES

El PPM es una iniciativa turística desarrollada por el gobierno de México para promover el turismo en pequeños pueblos con atributos culturales, históricos o naturales destacados. Fue lanzado en el año 2001 por la Secretaría de Turismo (SECTUR).

Los antecedentes del programa se remontan a finales de la década de 1990, cuando las autoridades turísticas mexicanas buscaron formas de diversificar y descentralizar la industria turística. La idea era promover destinos más allá de los centros turísticos tradicionales en las costas y las grandes ciudades, con el objetivo de generar un mayor flujo de turistas hacia áreas rurales y pueblos históricos que habían sido menos visitados.

Pueblos Mágicos (PM), es un programa de política turística que actúa directamente sobre las localidades como una marca distintiva del turismo de México, por ello la SECTUR, busca mantenerla en un nivel de respeto y de cumplimiento de sus reglas de operación, para lograr los objetivos de desarrollo y hacer del turismo en las localidades una actividad que contribuya a elevar los niveles de bienestar, mantener y acrecentar el empleo, fomentar y hacer rentable la inversión. Los PM, son localidades que requieren orientarse para fortalecer y optimizar el aprovechamiento racional de sus recursos y atractivos naturales y culturales, fortalecer su infraestructura, la calidad de los servicios, la innovación y desarrollo de sus productos turísticos, el marketing y la tecnificación, en suma, acciones que contribuirán a detonar el crecimiento del mercado turístico.

En 2001, se lanzó oficialmente el PPM bajo el lema *Un México de Mil Encantos*. Los primeros cinco pueblos mágicos designados fueron Real de Catorce y Huasca de Ocampo en el estado de Hidalgo, así como Taxco en el estado de Guerrero, Todos Santos en Baja California Sur, y Tepoztlán en Morelos.

De acuerdo con la secretaría de turismo (SECTUR; 2016) el PPM contribuye a revalorar a 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.

SECTUR define de la siguiente manera a “Un Pueblo Mágico es una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes,

cotidianidad, en fin, magia que te emanan en cada una de sus manifestaciones socioculturales, y que significan hoy día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico”. Para lograrlo, en el año 2020 y con base en el Acuerdo donde se establecen los Criterios Generales para el Nombramiento de Pueblos Mágicos, publicado el 10 de marzo de 2020 en el Diario Oficial de Federación, la Secretaría de Turismo del Gobierno de México elaboró la Estrategia Nacional de Pueblos Mágicos, la cual se constituye como la guía para el desarrollo de una nueva visión del turismo en estas localidades (SECTUR, 2020).

En dicha guía se establecen una serie de requisitos y criterios que los pueblos deberían cumplir para obtener el título de PM. Algunos de estos criterios incluyen que la localidad que se postula posea una riqueza cultural, histórica o natural que sea significativa para los visitantes y que esta pueda ser considerada como atractivos turísticos relevantes, de forma tal que motive desplazamientos de personas significativos para considerarse una afluencia o tráfico de turistas. Así mismo poseer una infraestructura y estructura turística, es decir tener la capacidad de recibir turistas con servicios de hospedaje, restaurantes, transporte y otras facilidades adecuadas.

Y cómo énfasis en este trabajo, la estrategia solicita la conformación de un comité ciudadano que promueva la participación comunitaria con el objetivo de generar un compromiso por parte de la comunidad local para participar en el desarrollo y promoción del turismo.

El PPM ha experimentado una notable expansión, integrando progresivamente a nuevas localidades a su lista. Este nombramiento ha otorgado a los destinos seleccionados un respaldo significativo por parte del gobierno, traducido en incentivos para mejorar su infraestructura turística y estrategias de promoción más robustas tanto a nivel nacional como internacional. Estos esfuerzos han contribuido de manera destacada al

aumento del flujo turístico hacia estas localidades, generando un impacto positivo en las economías locales al revitalizar sectores clave como la hotelería, la gastronomía y los servicios turísticos (SECTUR, 2020).

Uno de los principales cuestionamientos gira en torno a la sostenibilidad de los destinos incluidos en el programa, ya que en algunos casos el crecimiento turístico no ha ido acompañado de una adecuada gestión ambiental o de planes de desarrollo a largo plazo. Esto ha generado preocupaciones sobre el deterioro de los recursos naturales y culturales, elementos fundamentales que dan identidad a estos pueblos (Delgado et al., 2018). Además, surge el debate sobre la autenticidad de ciertos destinos que, en su afán por atraer visitantes, han priorizado la comercialización por encima de la preservación de sus tradiciones y prácticas culturales (Flores & Hernández, 2019).

Otro aspecto relevante es la distribución equitativa de los beneficios generados por el turismo. Aunque el programa busca fomentar el desarrollo local, no siempre se garantiza que las comunidades residentes sean las principales beneficiarias. En algunos casos, el crecimiento económico se concentra en unos pocos actores, dejando de lado a sectores más vulnerables o pequeños emprendedores locales (Pérez & Gómez, 2021). Este desafío subraya la necesidad de implementar políticas y estrategias que promuevan una participación inclusiva y un reparto justo de las ganancias, asegurando que el turismo contribuya al bienestar de todas las personas que habitan estas comunidades.

En suma, el PPM se ha consolidado como una herramienta poderosa para el desarrollo turístico en México, pero enfrenta retos significativos relacionados con la sostenibilidad, la autenticidad y la equidad. Abordar estas cuestiones es fundamental para garantizar que el crecimiento turístico sea armónico, respetuoso con el entorno y beneficioso para todos los actores involucrados, especialmente para las comunidades que le dan vida a estos

destinos (SECTUR, 2020).

Modelo de gobernanza e instancias implicadas

La gobernanza en el turismo mexicano ha evolucionado hacia modelos más inclusivos, donde la participación de múltiples niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) y el sector privado, junto con la comunidad local, son determinantes en la planificación y ejecución de políticas.

Se puede decir que el PPM, implementado en México desde el año 2001, se ha consolidado como un modelo de gobernanza que articula a diversos actores del sector público, privado y social en el desarrollo turístico y comunitario. Este enfoque se alinea con los principios de gobernanza colaborativa, que enfatizan la participación multisectorial, la transparencia y la corresponsabilidad en la toma de decisiones (Rhodes, 1996; Peters & Pierre, 2000).

Partiendo de entender a la gobernanza turística, como la capacidad de coordinar a múltiples actores para el logro de objetivos comunes en el ámbito del turismo, se manifiesta de manera particular en el caso de los PM. Este programa tiene como objetivo principal fortalecer el desarrollo local a través del turismo, impulsando la preservación del patrimonio cultural y natural, así como la mejora de la calidad de vida de las comunidades (SECTUR, 2020).

Tomando en cuenta que el modelo de gobernanza del programa incluye la participación de instituciones gubernamentales, como la SECTUR, encargada de coordinar las acciones y otorgar los recursos necesarios para la implementación del programa. Además, se trabaja en estrecha colaboración con los gobiernos estatales y municipales, que tienen un papel fundamental en la ejecución de proyectos de infraestructura, promoción y capacitación turística (Flores & Hernández, 2019).

En este contexto, el PPM se presenta como un ejemplo relevante de esta

gobernanza multinivel (Cabrero Mendoza & Arellano Gault, 2014). Si se considera el modelo, donde la SECTUR se encarga de otorgar el nombramiento de PM, basado en criterios que evalúan el patrimonio cultural, la infraestructura y la capacidad de gestión turística local. No obstante, este nombramiento no garantiza el éxito del programa; es la cooperación entre los actores locales y la articulación de estrategias de desarrollo sostenible lo que realmente puede potenciar el impacto turístico de estas localidades (Rodríguez & Brito, 2017).

El modelo de gobernanza del PPM en México involucra varias instancias y actores, tanto gobiernos como de la sociedad civil, que trabajan de manera coordinada para el desarrollo y promoción de los destinos designados como Pueblos Mágicos. Dentro de las principales instancias implicadas en este programa sobresalen las siguientes:

En el programa convergen múltiples instancias, desde las federales hasta las locales. A nivel nacional, SECTUR lidera la estrategia, mientras que el Comité Interinstitucional de Evaluación y Designación de PM se encarga de evaluar las solicitudes y asegurar que las localidades cumplan con los criterios establecidos (SECTUR, 2020). En el ámbito local, los gobiernos estatales y municipales son responsables de coordinarse con las comunidades y los prestadores de servicios turísticos para implementar proyectos específicos y garantizar la sostenibilidad del programa (Pérez & Gómez, 2021).

Por su parte, la sociedad civil participa mediante organizaciones locales que promueven la preservación del patrimonio cultural y natural, así como la inclusión de las comunidades en las actividades turísticas (Delgado et al., 2018).

Es importante destacar que el modelo de gobernanza puede variar en cada PM, dependiendo de las características locales y las necesidades específicas de cada destino. La colaboración entre todas las instancias involucradas es

esencial para garantizar un desarrollo turístico y sostenible tanto para los visitantes como para las comunidades locales.

El PPM es una plataforma que integra diversas dimensiones de la gobernanza, como la descentralización de decisiones y la participación comunitaria. Un aspecto clave del programa es la conformación de comités locales de PM, que incluyen a representantes del gobierno local, empresarios turísticos y miembros de la sociedad civil. Estos comités son responsables de gestionar los recursos, promover la preservación del patrimonio y articular la oferta turística con el resto del país (SECTUR, 2018).

La colaboración entre estos actores permite un modelo de gobernanza basado en la corresponsabilidad, donde cada nivel de participación tiene roles específicos en la implementación de políticas y estrategias de promoción turística. Así, el éxito del programa depende en gran medida de la capacidad de las comunidades locales para integrarse en las cadenas de valor del turismo, con el apoyo técnico y financiero de las autoridades gubernamentales y del sector privado (Padilla, 2019).

Descripción de la buena práctica

La iniciativa del Gobierno de México con el PPM, busca fomentar el turismo en pequeños pueblos con atributos culturales, históricos o naturales destacados. Los pueblos seleccionados reciben apoyo financiero y capacitación para el desarrollo turístico sostenible. A través de este programa, las comunidades locales participan en la planificación y gestión del turismo, preservando sus tradiciones y atrayendo visitantes de manera responsable.

Una de las buenas prácticas destacadas del PPM en México, es su enfoque en el turismo sostenible y la inclusión de la comunidad local en la toma de decisiones y en el desarrollo turístico. Esta práctica ha sido fundamental para lograr una gestión más equitativa y responsable del turismo en los

destinos designados como PM. A continuación, se describen algunos aspectos clave que hacen de esta práctica una iniciativa exitosa:

1. **Participación comunitaria:** El PPM fomenta la participación de la comunidad local en todas las etapas del proceso turístico. Desde la selección de los destinos hasta la planificación y desarrollo de proyectos turísticos, la voz y las necesidades de los habitantes locales son tenidas en cuenta. Los Comités Ciudadanos y Municipales juegan un papel esencial en este sentido, asegurando que las decisiones tomadas beneficien a la comunidad y contribuyan a su desarrollo económico y social (Arnstein, 1969).
2. **Conservación del patrimonio cultural y natural:** Uno de los principales objetivos del programa es preservar y destacar el patrimonio cultural y natural de los PM. Se promueve la protección de monumentos históricos, tradiciones, artesanías, gastronomía y entornos naturales, logrando que los visitantes experimenten la autenticidad y riqueza cultural de cada destino (ICOMOS, 2008; UNESCO, 2011).
3. **Desarrollo sostenible:** El programa fomenta el desarrollo turístico de manera sostenible, asegurando que las acciones y proyectos implementados no dañen el medio ambiente ni agoten los recursos naturales. Se busca que las infraestructuras turísticas sean respetuosas con el entorno y que se promueva un turismo responsable y de bajo impacto (Sachs, 2005).
4. **Formación y capacitación:** El programa ofrece capacitaciones y formación a los prestadores de servicios turísticos locales, con el objetivo de mejorar la calidad de la oferta turística y brindar un mejor servicio a los visitantes. Esto contribuye a una experiencia más positiva para los turistas (Mathieson, 1982).

Objetivos del programa

Los objetivos del PPM en México son múltiples y están diseñados para lograr un desarrollo turístico sostenible, promover la conservación del patrimonio cultural y natural, y mejorar la calidad de vida de las comunidades locales.

Algunos de los principales objetivos del programa son:

- **Diversificación del turismo:** Uno de los objetivos fundamentales del programa es diversificar las opciones turísticas en México, promoviendo destinos más allá de las tradicionales áreas turísticas y atrayendo visitantes hacia pequeños pueblos con atractivos culturales, históricos o naturales destacados.
- **Preservación del patrimonio:** El programa busca conservar y poner en valor el patrimonio cultural y natural de los PM. Esto incluye monumentos históricos, tradiciones, artesanías, gastronomía, paisajes y ecosistemas, entre otros elementos culturales y naturales que hacen que cada destino sea único.
- **Desarrollo económico local:** Otra meta importante del programa es impulsar el desarrollo económico en las comunidades locales a través del turismo. Al atraer visitantes, se generan oportunidades de empleo y se estimula la creación de pequeñas y medianas empresas turísticas que pueden beneficiar a la población local.
- **Mejora de la infraestructura turística:** El programa busca mejorar la infraestructura turística en los PM, con el fin de brindar una experiencia positiva a los visitantes y asegurar la adecuada prestación de servicios como hospedaje, transporte, alimentación, entre otros (SECTUR 2018).

Estrategias del programa

Desde su creación en 2001, el PPM ha establecido estrategias clave que lo convierten en un referente a nivel internacional para iniciativas de turismo colaborativo. Una de las principales características de este programa es la inclusión multisectorial, que involucra a instituciones gubernamentales, el

sector privado y las comunidades locales en la planificación y ejecución de proyectos. La SECTUR desempeña un papel fundamental como órgano rector, coordinando las acciones a nivel nacional, mientras que los gobiernos estatales y municipales implementan las iniciativas en sus territorios, asegurando la alineación con las necesidades y características locales (SECTUR, 2020).

El énfasis en la preservación del patrimonio cultural y natural es otra de las estrategias que definen al programa como un modelo exitoso. Los proyectos financiados tanto por fondos públicos como por inversiones privadas se enfocan en la restauración de monumentos históricos, la revitalización de tradiciones culturales y la conservación de los recursos naturales. Este enfoque no solo refuerza la identidad de las comunidades, sino que también incrementa el atractivo turístico de las localidades participantes, posicionándolas como destinos únicos en el mercado turístico internacional (Flores & Hernández, 2019).

La promoción de los PM a nivel nacional e internacional ha sido clave para consolidar su éxito. A través de campañas integradas bajo la marca *México*, el programa ha logrado crear una identidad turística nacional cohesiva que resalta la diversidad cultural y natural del país. Este modelo de mercadotecnia no solo ha aumentado el flujo de visitantes a los destinos participantes, sino que también ha fortalecido el sentido de pertenencia entre las comunidades locales al incluirlas como protagonistas de la experiencia turística (Delgado et al., 2018). Estas campañas utilizan medios de comunicación tradicionales y plataformas digitales, como páginas web y redes sociales, para llegar a un público más amplio facilitando la comercialización de los servicios de los pueblos reconocidos.

Otro componente fundamental del programa es el desarrollo comunitario. La capacitación de los habitantes locales en áreas como la gestión de negocios turísticos, el diseño de productos artesanales y la prestación de

servicios de calidad ha permitido que las comunidades no solo se beneficien económicamente del turismo, sino que también participen activamente en su planificación y ejecución. Este enfoque inclusivo asegura una distribución más equitativa de los beneficios y fomenta el empoderamiento local, lo cual es un aspecto replicable en otros contextos internacionales donde las comunidades buscan mayor protagonismo en las actividades turísticas (Pérez & Gómez, 2021).

La sostenibilidad es un principio rector del programa, que busca equilibrar el desarrollo económico con la conservación ambiental y el bienestar social. Aunque este enfoque enfrenta retos significativos, como la sobreexplotación de recursos o la necesidad de una mejor gestión de la afluencia turística, las estrategias implementadas han demostrado su eficacia en muchos casos. Finalmente, el monitoreo y la evaluación constante del programa permiten ajustar las políticas y estrategias para garantizar que los objetivos de desarrollo se mantengan alineados con las necesidades de las comunidades y las prioridades nacionales. Este enfoque dinámico, basado en datos y consultas comunitarias, es una práctica que puede servir de ejemplo para otros países interesados en adoptar un modelo de gobernanza turística sostenible (SECTUR, 2020; Rhodes, 1996).

Una estrategia destacada es la organización de eventos culturales, festivales y actividades turísticas especiales para atraer a visitantes en diferentes épocas del año. Estos eventos suelen resaltar las tradiciones, la gastronomía y la cultura local de cada PM. Esto puede incluir la restauración de monumentos históricos, la promoción de la artesanía local y la implementación de programas de educación ambiental.

Mecanismos de divulgación

Los PM de México emplean diversos mecanismos de promoción turística que buscan no solo atraer visitantes, sino también estimular la valoración del patrimonio cultural y natural en las comunidades anfitrionas. Entre estos

mecanismos, las campañas de marketing integradas desempeñan un papel fundamental al resaltar los elementos únicos de cada localidad, como su arquitectura, tradiciones, gastronomía y recursos naturales. Estas campañas se desarrollan a través de medios digitales, impresos y audiovisuales, logrando una amplia difusión que posiciona a los destinos tanto a nivel nacional como internacional (SECTUR, 2020). Al presentar a los PM como lugares auténticos y ricos en historia, se fomenta el interés por descubrir y conservar estos espacios como parte integral del patrimonio mexicano.

Un elemento clave en la promoción turística son los eventos culturales, festivales y ferias organizados por las comunidades locales. Estas actividades permiten a los visitantes participar activamente en experiencias únicas que conectan con la identidad cultural de cada pueblo. Por ejemplo, las ferias de artesanías, las celebraciones tradicionales y los festivales gastronómicos no solo incrementan el flujo de turistas, sino que también revitalizan prácticas culturales y conocimientos tradicionales que de otro modo podrían desaparecer. Según Flores y Hernández (2019), este tipo de eventos fortalecen la identidad local y refuerzan la percepción del patrimonio como un recurso valioso tanto para las comunidades como para los visitantes.

En la era digital, las plataformas en línea y las redes sociales han revolucionado la forma en que se promocionan los PM. Estas herramientas permiten compartir imágenes, videos y narrativas que destacan la belleza y autenticidad de los destinos. Además, promueven un turismo responsable al sensibilizar a los viajeros sobre la importancia de preservar los recursos naturales y culturales. Para Delgado, Gómez y Torres (2018), el uso de tecnologías digitales ha mejorado significativamente la capacidad de los PM para atraer un público más amplio y comprometido con la sostenibilidad.

La educación y la sensibilización también juegan un papel central en la promoción turística y la valoración patrimonial. Los talleres, las visitas guiadas y las actividades interactivas organizadas en los PM ofrecen a los turistas una experiencia enriquecedora que los conecta profundamente con la historia y la cultura local. Como señalan Pérez y Gómez (2021), estas actividades no solo enriquecen la experiencia del visitante, sino que también generan una mayor conciencia sobre la importancia de proteger el patrimonio para las generaciones futuras.

Destaca las alianzas estratégicas y la participación en ferias internacionales de turismo, donde los PM se presentan como ejemplos de destinos auténticos y sostenibles. Estas colaboraciones permiten a las localidades aprender de buenas prácticas internacionales y mejorar continuamente sus estrategias de conservación y promoción. Según SECTUR (2020), la presencia de los PM en escenarios globales ha reforzado su atractivo y ha generado un mayor reconocimiento de México como un destino rico en diversidad cultural y natural.

En conjunto, los mecanismos de promoción turística implementados en los PM no solo consolidan su posición como destinos turísticos de gran atractivo, sino que también contribuyen significativamente a la valorización y preservación del patrimonio cultural y natural, asegurando su sostenibilidad y relevancia a largo plazo.

Desafíos y propuestas de solución social del programa

La gobernanza es un concepto clave para entender las dinámicas de coordinación y participación entre diversos actores en la implementación de políticas y programas públicos. En el caso de los PM de México, este enfoque es fundamental para analizar tanto los desafíos como las oportunidades inherentes a su desarrollo.

Uno de los principales desafíos de la gobernanza en los PM es la necesidad

de una mayor coordinación interinstitucional. La implementación de este programa implica la participación de diferentes niveles de gobierno — federal, estatal y municipal—, así como la colaboración con el sector privado y las comunidades locales. Sin embargo, la falta de claridad en los roles y responsabilidades puede generar conflictos y duplicidad de esfuerzos. Como señala Rhodes (1996), una gobernanza efectiva requiere una comunicación clara y mecanismos de rendición de cuentas que aseguren la ejecución eficiente de las políticas.

Otro reto importante es la inclusión efectiva de las comunidades locales en la toma de decisiones. Aunque el programa busca empoderar a las comunidades anfitrionas, en muchos casos su participación es limitada a actividades operativas, sin acceso real a los procesos de planificación estratégica. Esto puede llevar a la deslegitimación del programa en las comunidades, lo que impacta negativamente en la sostenibilidad del modelo. Flores y Hernández (2019) destacan que una gobernanza incluyente no solo fortalece la legitimidad de los proyectos, sino que también fomenta el sentido de pertenencia y la participación de los actores locales.

A la fecha aún existe la distribución desigual de los beneficios económicos lo que representa un obstáculo para la gobernanza en los PM. En muchos casos, los ingresos generados por el turismo benefician principalmente a grandes empresarios o cadenas hoteleras, mientras que los pequeños comerciantes y productores locales reciben una proporción mínima. Delgado, Gómez y Torres (2018), explican que una gobernanza equitativa requiere políticas que promuevan la inclusión de las micro y pequeñas empresas en la cadena de valor del turismo.

A medida que los PM ganan popularidad, algunos de ellos pueden enfrentar problemas de saturación turística durante ciertas temporadas. El aumento excesivo de turistas puede afectar negativamente la calidad de vida de los residentes locales y poner en riesgo la integridad del patrimonio cultural y

natural de los destinos. La gentrificación es uno de los retos en los PM que han alcanzado gran popularidad entre los turistas.

Y en el otro extremo se observan casos donde algunos PM, especialmente los más pequeños y remotos, pueden tener infraestructura limitada para atender a un número creciente de visitantes. La falta de servicios básicos como agua potable, saneamiento y vialidades adecuadas puede dificultar la experiencia de los turistas y afectar negativamente la imagen del destino.

En este sentido se hace reconocible que muchas comunidades locales pueden carecer de capacitación y habilidades en la gestión turística. Por lo que resulta esencial proporcionar programas de capacitación y asesoramiento para que los residentes locales puedan gestionar eficazmente el turismo y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

A pesar de estos desafíos, el modelo de gobernanza en los PM también presenta importantes oportunidades. Una de ellas es el fortalecimiento de alianzas estratégicas entre actores públicos y privados. Estas alianzas permiten el financiamiento de proyectos de infraestructura turística, la capacitación de los habitantes locales y la promoción de los destinos a nivel internacional. La colaboración intersectorial, como se destaca en el informe de SECTUR (2020), ha sido clave para posicionar a los PM como destinos únicos en el mercado global.

Otra oportunidad radica en la aplicación de tecnologías digitales para mejorar la promoción y gestión de los destinos. El uso de plataformas en línea y redes sociales no sólo ha ampliado el alcance de las campañas de marketing, sino que también ha permitido una mejor comunicación entre los actores involucrados. Además, las tecnologías digitales ofrecen herramientas para monitorear y evaluar el impacto de las políticas turísticas, lo que contribuye a una gobernanza más informada y transparente (Pérez & Gómez, 2021).

La preservación del patrimonio cultural y natural también emerge como una oportunidad clave. A través de la implementación de políticas de sostenibilidad, los PM han logrado equilibrar el desarrollo económico con la conservación de sus recursos. Este enfoque no solo asegura la viabilidad del turismo a largo plazo, sino que también refuerza el compromiso de las comunidades locales con la protección de su patrimonio (Delgado et al., 2018). La Organización Mundial del Turismo, hoy ONU Turismo (OMT, 2019) subraya que los programas que integran objetivos sostenibles y mecanismos de gobernanza colaborativa tienen mayores probabilidades de éxito en el ámbito internacional.

Abordar estos desafíos requiere una coordinación efectiva entre la SECTUR, las autoridades locales y las comunidades, así como la implementación de políticas y estrategias adecuadas para un turismo sostenible y equitativo.

Conclusiones y claves de éxito

El PPM es un ejemplo innovador de gobernanza en el turismo mexicano que ha permitido el desarrollo y promoción de comunidades con gran valor cultural y natural. Su éxito radica en la capacidad de integrar a múltiples actores en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias turísticas sostenibles. Sin embargo, es fundamental continuar mejorando los mecanismos de participación comunitaria y asegurar que los proyectos sean sostenibles tanto desde el punto de vista económico como ambiental. Solo a través de una gobernanza eficaz y un enfoque holístico de desarrollo se podrá garantizar que los beneficios del programa perduren a largo plazo.

Como se observó el PPM se ha consolidado como un modelo exitoso en la promoción del turismo cultural y la valorización del patrimonio local. Su éxito radica en una combinación de factores que han logrado transformar estas localidades en atractivos turísticos reconocidos tanto a nivel nacional como internacional. Desde la percepción del autor la gran estrella de este programa es su capacidad para integrar a diversos actores sociales,

económicos y gubernamentales en un esfuerzo conjunto por revitalizar economías locales y preservar la identidad cultural de las comunidades anfitrionas.

Uno de los elementos fundamentales que ha impulsado el éxito de los PM es el enfoque en la gobernanza colaborativa. El programa fomenta la participación de los tres niveles de gobierno, el sector privado y las comunidades locales, creando un modelo de gestión que permite coordinar esfuerzos y maximizar recursos. Según la SECTUR (2020), esta colaboración ha sido crucial para desarrollar infraestructura, capacitar a los habitantes locales y promover a los destinos de manera efectiva en el mercado turístico global.

La integridad del programa incluye la promoción turística a través de estrategias de marketing digital. Las campañas en redes sociales, el uso de plataformas digitales y las alianzas con agencias de viaje han permitido aumentar la visibilidad de estos destinos. Además, el uso de tecnologías digitales ha facilitado la interacción con los turistas, generando experiencias más personalizadas y promoviendo el turismo sostenible. De acuerdo con Pérez y Gómez (2021), estas estrategias no solo aumentan el flujo de visitantes, sino que también refuerzan la imagen de México como un destino culturalmente diverso.

La preservación del patrimonio cultural y natural también ha sido un pilar esencial. Los PM se destacan por ofrecer experiencias únicas basadas en la autenticidad de su cultura, tradiciones y paisajes. Flores y Hernández (2019) destacan que el enfoque en la sostenibilidad y la protección del patrimonio ha permitido que estas localidades mantengan su atractivo a largo plazo, al tiempo que refuerzan el sentido de identidad y pertenencia entre los residentes locales.

Asimismo, el programa ha generado importantes beneficios económicos para las comunidades. A través de la creación de empleos, el impulso a la

economía local y el fortalecimiento de las cadenas productivas, los PM han contribuido significativamente al desarrollo regional. Y es que a la fecha una distribución equitativa de los beneficios económicos es fundamental para asegurar el compromiso de las comunidades y garantizar la sostenibilidad del programa.

A pesar de su éxito, el programa enfrenta retos que requieren atención continua. La inclusión efectiva de las comunidades locales en los procesos de toma de decisiones y la garantía de una distribución justa de los beneficios son áreas que necesitan fortalecerse. No obstante, la experiencia de los PM ofrece valiosas lecciones que pueden ser replicadas en otros países interesados en desarrollar programas de turismo cultural y sostenible.

Referencias

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Bovaird, T. (2005). Public governance: Balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences*, 71(2), 217-228.
- Cabrero Mendoza, E., & Arellano Gault, D. (2014). Gobernanza y gestión pública: el difícil equilibrio entre gobierno, mercado y sociedad civil. *Gestión y Política Pública*, 23(2).
- Delgado, R., Gómez, L., & Torres, J. (2018). Impacto ambiental del turismo en los Pueblos Mágicos: Retos y perspectivas. *Revista de Estudios Turísticos*, 24(3), 45-60.
- Flores, M., & Hernández, P. (2019). Autenticidad cultural y desarrollo turístico en Pueblos Mágicos. En A. López (Ed.), *Cultura y turismo en México* (pp. 98-123). Editorial Universitaria.

Hernández, M., & López, J. (2020). Retos del programa Pueblos Mágicos: Una mirada desde la sostenibilidad. *Revista de Estudios Turísticos*, 5(2), 88-103.

<https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-pueblos-magicos>

ICOMOS. (2008). Carta Internacional sobre la Conservación y la Restauración de Monumentos y Sitios Históricos. Documento fundamental para la conservación del patrimonio arquitectónico.

Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*.

Padilla, C. (2019). Gobernanza local en el turismo: el caso de los Pueblos Mágicos en México. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 9(1), 22-34.

Pérez, J., & Gómez, C. (2021). Turismo comunitario y distribución de beneficios en Pueblos Mágicos. *Análisis Económico*, 36(1), 12-34.

Rodríguez, C., & Brito, A. (2017). Los Pueblos Mágicos en México: Gobernanza turística y desarrollo local. *Turismo y Sociedad*, 18(2), 56-72.

Sachs, J. D. (2005). *El fin de la pobreza: Cómo construir un mundo próspero, justo y sostenible*.

Saldaña, F. (2021). Turismo sostenible en Pueblos Mágicos: Desafíos y oportunidades. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 30(3), 133-147.

Secretaría de Turismo (SECTUR). (2018). *Programa de Pueblos Mágicos: Lineamientos y criterios*. Ciudad de México: SECTUR.

Secretaría de Turismo (SECTUR). (2020). Informe anual del programa
Pueblos Mágicos.

<https://www.gob.mx/sectur/documentos/pueblos-magicos>

UNESCO. (2011). La gestión del patrimonio cultural. Ofrece
directrices y herramientas para la gestión del patrimonio cultural a
nivel mundial.

