



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

# **T e s i s**

**Gestión- red del desarrollo local. Una aplicación al  
turismo alternativo en el noroeste de Chihuahua**

**Que para obtener el grado de:**

**Doctor en Ciencias de la Administración**

**Presenta: Tomás Jesús Cuevas Contreras**

**Tutor principal: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

**México, D.F.**

**Enero 2007**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Para:

Mi esposa Isabel, mis hijas Lorena y Selene,  
han sido en estos años de exploración  
mi mejor compañía e inspiración.

A ellas les agradezco su comprensión y respaldo  
en esta etapa, pero sobre todo su amor.

A mis padres:

Tomás Cuevas Pérez y Micaela Contreras González  
se los dedico como un tributo póstumo  
por todo su amor y entrega.

## Agradecimientos

Esta investigación es la consecuencia de varias búsquedas, algunas largas y celosas, pero todas ellas animadas por el apoyo de amigos y compañeros. La más importante de ellas fue la que me trajo a tierras del noroeste de Chihuahua, hace una década, con el empeño de participar en el proyecto de apertura del Diplomado en Turismo en la extensión de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en Nuevo Casas Grandes.

En el verano de 1996, cuando asistí a impartir el módulo correspondiente, no tardé en identificar en el territorio el potencial turístico y la riqueza cultural que en ella se encontraba. El medio ambiente y el reclamo de no pocos interlocutores regionales me cautivó para continuar con las cátedras y las visitas.

El inicio del nuevo milenio fue el parteaguas para comenzar una relación más cercana con las comunidades de la región económica de Casas Grandes, a través de un estudio de ecoturismo, a lo largo de la frontera con los Estados Unidos. Dicho estudio fue dirigido por el Dr. Sam Gray, de la NMSU.

Por todo ello este trabajo es, en gran medida, fruto de una reflexión colectiva que inicié con colegas de NMSU y la UACJ, así como amigos de la región, en especial con Sam Gray, Blanca Chinolla, Terry Jones, Samuel Schmidt, Sandra Bustillos, Adrián Montes de Oca, Margarita Salazar, Celso Jáquez, Fernando Ciscato, María Elena Baca, Leticia Flores y Agustín García. A ellos y a los actuales maestros y compañeros del programa de turismo quiero expresarles mi reconocimiento por su aliento y, sobre todo, por los largos años de amistad.

En diferentes épocas, a varios de mis alumnos en Ciudad Juárez y en Nuevo Casas Grandes los volví cómplices de mis búsquedas a lo largo de provechosos trabajos de campo en los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes y de prolongadas jornadas de consulta en archivos.

A todos ellos, con quienes he conformado un entrañable equipo de trabajo, expreso aquí un agradecimiento, deseando que nuestros desvelos compartidos hayan contribuido a su formación académica.

Para poder llevar a cabo esta investigación, conté con el apoyo financiero del CONACYT y de la UACJ. En especial a los directivos del Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la UACJ, el Lic. Jorge Mario Quintana Silveyra, director del Instituto, y el Mtro. Eduardo Arturo Lara Hernández jefe del Departamento de Ciencias Administrativas. También al Laboratorio de Redes del IIMAS de la UNAM, que dirige el Dr. Jorge Gil Mendieta, y su equipo de trabajo, el Act. Alejandro Ruiz y Act. Antonio Aranda (en Ciudad Universitaria), quienes compartieron conmigo sus experiencias. A todas estas personas e instituciones expreso mi gratitud.

En el Posgrado de Ciencias de la Administración de la FCA de la UNAM encontré el aliento y la tutoría para llevar a término esta investigación. De manera muy especial quiero agradecer al Dr. Ricardo Varela Juárez, mi director, su paciencia para revisar cuidadosamente todas las versiones de esta tesis, sus enseñanzas sobre el rigor académico, su amistad y su compañía. En este mismo contexto, también al Dr. Arturo Carballo Sandoval (del IT de Cancún): pude aprender algo de lo mucho que sabe de la actividad del turismo en México; además, supo escucharme y acompañarme al noroeste de Chihuahua. El Dr. Sadri Slim Cohen (de la UACJ) me atendió y entendió la inquietud económica de un lego y me encaminó a un mundo en el que se pueden expresar e interpretar mis datos.

Muchos mestizos, mormones y menonitas del noroeste de Chihuahua me enseñaron bastante de lo que escribo en este texto y me hicieron meditar en lo que creía saber. Si alguna vez los pude ver como informantes, hoy los reconozco, con orgullo, como mis amigos. A todos ellos y en especial a quienes me brindaron su apoyo y su amistad en Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes, les reconozco su sabiduría y rindo mi admiración.

Finalmente a la familia Zizaldrá Hernández quien me ha brindado no sólo su auxilio sino su comprensión y cariño en estos años.

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	i
<b>Índice de figuras</b> .....	iii
<b>Índice de siglas</b> .....	vi
<b>Introducción</b> .....	1
 <b>Capítulo I</b>	
<b>Marco teórico y referencial</b> .....	11
<b>Introducción</b> .....	11
1. Marco teórico.....	13
1.1 El turismo, factor de desarrollo.....	13
1.2 Modelos de industria turística actual.....	17
1.3 Sustentabilidad <i>versus</i> sostenibilidad en turismo.....	24
1.4 Gestión del turismo alternativo.....	30
1.5 Esbozo de la teoría de redes.....	40
1.6 Red y círculos sociales.....	43
1.6.1 El círculo social.....	43
1.6.2 Lo individual y la masa.....	44
1.6.3 Lo individual y los círculos.....	45
1.7 Gestión y huecos estructurales.....	47
1.7.1 Gestión y huecos estructurales.....	47
1.7.2 Características de los huecos estructurales.....	48
1.7.3 Relación-gestión y los huecos estructurales.....	48
1.8 Tipos de dominación.....	50
1.8.1 Del dominio a la legitimidad.....	51
1.8.2 La burocracia.....	52
2. Marco referencial.....	54
2.1 El Estado Grande: Chihuahua y su región noroeste.....	54

2.2 Expectativa del turismo alternativo en el noroeste chihuahuense.....	63
3. Conclusión.....	67

**Capítulo II**

**Los actores locales-regionales en turismo del noroeste**

<b>de Chihuahua.....</b>	<b>69</b>
--------------------------	-----------

<b>Introducción.....</b>	<b>69</b>
--------------------------	-----------

1. Región noroeste de Chihuahua.....	70
1.1 Sus diferencias con el resto del país.....	73
2. El ejido en México.....	75
2.1 El concepto de empresa social en el ejido.....	76
3. Gobierno municipal en México.....	79
3.1 Estructura organizacional en los municipios del noroeste de Chihuahua .....	80
3.2 Funcionamiento y capacidad económico-administrativa del municipio.....	81
4. Organizaciones no gubernamentales (ONG).....	84
4.1 Las ONG de la región noroeste de Chihuahua.....	85
4.2 El compromiso social de la ONG de la región noroeste de Chihuahua.....	87
4.3 ONG: labor de mediación con las comunidades.....	89
5. Instituciones de educación superior.....	90
6. Conclusión.....	96

**Capítulo III**

<b>Gestión-Red y producto turístico en el noroeste de Chihuahua.....</b>	<b>97</b>
--	-----------

<b>Introducción.....</b>	<b>97</b>
--------------------------	-----------

1. Relaciones de cooperación e intercambio.....	98
2. Esquematismo de la teoría de redes.....	102
2.1 Objeto de la teoría de redes.....	103

2.2	Tipos de redes.....	104
2.3	Círculos sociales, huecos estructurales, autoridad formal y el análisis de redes.....	105
2.4	Esquematización del modelo teórico.....	107
2.5	Turismo alternativo, teoría de redes y su aplicación.....	113
3.	Innovación y participación de los actores en el turismo.....	114
4.	Equilibrio entre los actores en el turismo.....	121
5.	Condición regional de los actores en turismo.....	125
6.	Gestión y actores: tendencia en turismo del noroeste chihuahuense.....	128
7.	Conclusión.....	131

**Capítulo IV**

<b>Sentido de la investigación.....</b>	<b>133</b>
1. Problema de la investigación.....	133
2. Objetivo de la investigación.....	141
3. Objetivos específicos.....	141
4. Hipótesis .....	142
5. Preguntas de investigación.....	142
6. Ámbito, población y muestra.....	143
6.1 Ámbito.....	143
6.2 Población.....	143
6.3 Muestra.....	143
7. Diseño de investigación.....	144
8. Tipo de Investigación.....	147
9. Métodos y técnicas de investigación.....	148

**Capítulo V**

<b>Resultados.....</b>	<b>150</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>150</b>



	<b>Página</b>
1. Resultados de análisis estadístico del noroeste de Chihuahua.....	151
1.1 Matriz sociocéntrica 136 x 136.....	151
1.2 Matriz egocéntrica 34 X 34.....	153
2. Resultados de redes del noroeste de Chihuahua.....	155
2.1 Localización geográfica de origen.....	158
2.2 Red de menciones.....	161
2.3 Red <i>incloseness</i> .....	167
2.4 Red de <i>outcloseness</i> .....	169
2.5 Red de <i>hubs</i> .....	171
2.6 Red de autoridad.....	173
2.7 Red de <i>betweenness</i> .....	175
2.8 Red de componente fuerte, <i>core</i> y <i>center</i> .....	177
3. Análisis de huecos estructurales y puntos de corte del noroeste de Chihuahua.....	180
4. Análisis de la ponderación red ego-sociocéntrica.....	185
5. Balance de los datos reticulares del noroeste chihuahuense.....	187
6. Conclusión.....	190
 <b>Conclusiones</b> .....	 194
 <b>Recomendaciones</b> .....	 201
 <b>Bibliografía</b> .....	 204
 <b>Anexos</b>	
I. Anexo Cuestionario para levantamiento de información actores del turismo en el noroeste de Chihuahua.....	215

II. Anexo Entrevista semi-estructurada actores turismo del noroeste de Chihuahua.....	219
III. Anexo Línea de tiempo del noroeste de Chihuahua.....	222
IV. Anexo Ponderación Poder – Autoridad.....	223
V. Anexo Gestión por grado de importancia.....	224
VI. Anexo Reportes de UCINET.....	225
VII. Anexo Evaluación contribuidores al turismo regional.....	261
VIII. Anexo Evaluación de ejidos.....	262
<b>Glosario.....</b>	<b>263</b>

## Índice de tablas

		<b>Página</b>
Tabla 1.1	Modelos comparativos entre el turismo tradicional y el nuevo turismo.....	18
Tabla 1.2	Comparativo del turismo masivo y el turismo verde.....	33
Tabla 1.3	Esquema de costos y beneficios del turismo rural.....	35
Tabla 1.4	Derrama económica en Ciudad Juárez de 1998 a junio del 2002, en millones de pesos, por visitantes nacionales y extranjeros.....	57
Tabla 1.5	Ocupación hotelera y motivo de viaje a Ciudad Juárez.....	58
Tabla 1.6	Derrama económica en la Sierra Tarahumara de 1998 a junio del 2002, en millones de pesos, por visitantes nacionales y extranjeros .....	58
Tabla 1.7	Ocupación hotelera y motivo de viaje a la Sierra Tarahumara.....	58
Tabla 1.8	Comparativo de turistas internacionales, fronterizos y excursionistas.....	65
Tabla 2.1	Rendimientos comparados por hectárea en maíz y frijol.....	77
Tabla 2.2	Aportaciones federales e ingresos propios.....	82
Tabla 2.3	Cantidad y clasificación de las ONG en Ciudad Juárez, Chihuahua.....	86
Tabla 2.4	Objeto social de las ONG en el noroeste de Chihuahua.....	88
Tabla 2.5	Comparativo de la misión de las IES en el noroeste de Chihuahua.....	93
Tabla 2.6	Comparativo de la visión y objetivo de las IES en el noroeste de Chihuahua.....	93

	<b>Página</b>
Tabla 4.1	Ingresos, egresos y saldo de visitantes al 200. .... 137
Tabla 4.2	Enfoque: Aporte y limitaciones en el estudio de la red del noroeste de Chihuahua..... 144
Tabla 4.3	Mecanismos cuantitativos de verificación del modelo..... 146
Tabla R. 1	Ejemplo de la matriz 136 X 136..... 152
Tabla R.2	Los 34 actores representativos y sus atributos A..... 163
Tabla R.3	Los 34 actores representativos y sus atributos B..... 164
Tabla R.4	<i>Indegree</i> (menciones)..... 165
Tabla R.5	Índice de <i>incloseness</i> ..... 167
Tabla R.6	Índice de <i>outcloseness</i> ..... 169
Tabla R.7	Índice de <i>hubs</i> ..... 171
Tabla R.8	Índice de autoridad..... 173
Tabla R.9	Índice de <i>betweenness</i> ..... 175
Tabla R. 10	Medición de los huecos estructurales..... 181
Tabla R. 11	Valores de cercanía de los 34 egos. .... 184

## Índice de figuras

	<b>Página</b>
Figura 1.1 Llegadas de turistas internacionales entre 1950 – 2000 (en millones).....	15
Figura 1.2 Modelo de turismo alternativo.....	22
Figura 1.3 Análisis de las relaciones de la sustentabilidad del turismo: Turismo alternativo <i>versus</i> turismo masivo convencional.....	29
Figura 1.4 Indicador de redundancia estructural.....	48
Figura 1.5 Mapa de Chihuahua.....	56
Figura 1.6 Región económica de Casas Grandes en el noroeste del estado de Chihuahua.....	60
Figura 1.7 Región binacional del noroeste de Chihuahua y suroeste de Nuevo México.....	61
Figura 1.8 Distribución de la población en la región noroeste del estado de Chihuahua.....	62
Figura 1.9 Mapa Estado de Nuevo Mexico – Estado de Chihuahua.....	68
Figura 2.1 Mapa de la región noroeste del estado Chihuahua.....	72
Figura 2.2 Circuito arqueológico Casas Grandes-Madera.....	74
Figura 2.3 Organización y estructura de la administración pública municipal.....	80
Figura 2.4 PEA 1990–1995–2000 del noroeste de Chihuahua.....	83
Figura 3.1 Ejercicio del poder.....	101
Figura 3.2 Bloque de poder.....	102
Figura 3.3 Las relaciones de poder. ....	117
Figura 3.4 Las relaciones de poder y los productos turísticos.....	121
Figura 3.5 El equilibrio de los actores del turismo. ....	124
Figura 3.6 El deber de las instituciones regionales. ....	130

Figura 4.1	Estadística y Pronóstico del Turismo. Organización Mundial del Turismo.....	133
Figura 4.2	Gráfica de la economía provocada por los viajes y turismo de la región Canadá - Estados Unidos de Norteamérica - México.....	134
Figura 4.3	Esquema del visitante.....	136
Figura 4.4	Mapa de la franja fronteriza del noroeste de Chihuahua.....	140
Figura 4.5	Modelo de red-gestión para el noroeste de Chihuahua.....	145
Figura R.1	Red de 136 mencionados sociocéntrica .....	156
Figura R.2	Red de 136 mención por grado .....	157
Figura R.3	Localización geográfica de origen.....	159
Figura R.4	Red 34 Ubicación geográfica de residencia.....	160
Figura R.5	Los 34'egos'.....	162
Figura R.6	Red de menciones ( <i>indegree</i> ).....	166
Figura R.7	Red de <i>incloseness</i> .....	168
Figura R.8	Red de <i>outcloseness</i> .....	170
Figura R.9	Red de <i>hubs</i> .....	172
Figura R.10	Red de autoridad.....	174
Figura R.11	Red de <i>betweenness</i> .....	176
Figura R.12	Red de componente fuerte.....	177
Figura R.13	Red <i>core</i> . .....	178
Figura R.14	Red <i>center</i> . .....	179
Figura R.15	Hueco estructural red del noroeste de Chihuahua.....	180
Figura R.16	Identificación de puntos de corte .....	182

	<b>Página</b>
Figura R.17 Dirección de la relación.....	183
Figura R.18 Fortalezas de los vínculos.....	185
Figura R.19 Ponderaciones ego–sociocéntricas; noroeste chihuahuense....	186

## Índice de siglas

<b>AC</b>	Asociación Civil
<b>ADHOT</b>	Asociación de Hoteles
<b>ADP</b>	Asociación de Profesionistas
<b>ASC</b>	Municipio de Ascensión
<b>CC</b>	Caballeros de Colon
<b>CCH</b>	Comunidad China
<b>CDI</b>	Colonia Díaz
<b>CG</b>	Municipio de Casas Grandes
<b>CIEES</b>	Comités Interinstitucionales para la Evaluación
<b>CJU</b>	Colonia Juárez
<b>CL</b>	Club de Leones
<b>CMOR</b>	Comunidad Mormona
<b>CMT</b>	Consejo Municipal de Turismo y de la Cultura de Casas Grandes AC
<b>CONACULTA</b>	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
<b>CONACYT</b>	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
<b>CONAET</b>	Calidad de la Educación Turística
<b>COPAES</b>	Consejo para la Acreditación de la Educación Superior
<b>CR</b>	Club Rotario
<b>CRT</b>	Consejo Regional de Turismo y Servicios del Noroeste de Chihuahua AC
<b>CTC</b>	Comisión Canadiense de Turismo de la Educación Superior
<b>DENOR</b>	Desarrollo Económico del Noroeste AC



<b>EAL</b>	Altamirano
<b>EAS</b>	Ejido Ascensión
<b>ECG</b>	Ejido Casas Grandes
<b>ECJ</b>	Ejido Casa Janos
<b>EEN</b>	Ejido Enríquez
<b>EGA</b>	Ejido Galeana
<b>EGV</b>	Ejido Guadalupe Victoria
<b>EHE</b>	Ejido Hernández
<b>EHE</b>	Ejido Heroínas
<b>EHI</b>	Ejido Hidalgo
<b>EIZ</b>	Ejido Ignacio Zaragoza
<b>EJA</b>	Ejido Janos
<b>ELC</b>	Lázaro Cárdenas
<b>ELM</b>	Ejido Largo Maderal
<b>EMA</b>	Ejido Madero
<b>EMO</b>	Ejido Mata Ortiz
<b>ENH</b>	Ejido Niños Héroes
<b>ENP</b>	Emprendedores de la Nueva Paquimé AC
<b>EPV</b>	Ejido Pancho Villa
<b>ESD</b>	Ejido San Diego
<b>ESF</b>	Ejido San Francisco
<b>ESJ</b>	Ejido San José
<b>ETR</b>	Ejido Tres Ríos
<b>EUA</b>	Estados Unidos de Norteamérica

<b>EVG</b>	Ejido Vicente Guerrero
<b>FECHAC</b>	Fundación del Empresariado Chihuahuense AC
<b>ICNPO</b>	Clasificación Internacional de Organizaciones No Lucrativas
<b>INAFED</b>	Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
<b>ITSNCG</b>	Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes
<b>JNS</b>	Municipio de Janos
<b>MPC</b>	Mimbres Paquimé Connection
<b>NCG</b>	Municipio de Nuevo Casas Grandes Chihuahua
<b>NO Chih.</b>	Noroeste de Chihuahua
<b>OCV</b>	Oficina de Convenciones y Visitantes
<b>OECD</b>	Organización de Cooperación Económica y Desarrollo
<b>OMT</b>	Organización Mundial del Turismo
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>PIB</b>	Producto interno bruto
<b>PIFOP</b>	Programa Integral de Fortalecimiento al Posgrado
<b>PST</b>	Prestadores de servicios turísticos
<b>PTS</b>	Prestadora de Servicios Turísticos
<b>RLN</b>	Rancho Los Nogales
<b>SAC</b>	Sección Anchondo
<b>SCO</b>	Sección Corralitos
<b>SECTUR</b>	Secretaría de Turismo
<b>SEN</b>	Sección Enríquez
<b>SEP</b>	Secretaría de Educación Pública

<b>TIAC</b>	Asociación de la Industria del Turismo de Canadá
<b>UACJ</b>	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
<b>UACH</b>	Universidad Autónoma de Chihuahua
<b>UPN</b>	Universidad Pedagógica Nacional

## Introducción

*Considero imposible conocer las partes sin conocer el todo, y también conocer el todo sin conocer las partes.*

Pascal

Esta tesis trata acerca de la gestión-red del desarrollo local, aplicada al turismo alternativo. El estudio de la gestión se enfoca en la eficiencia y efectividad en la administración de los recursos naturales, histórico-cultural y socioeconómicamente determinados por una 'autoridad moral', la cual tiene su origen en las interacciones entre los actores del turismo regional del noroeste chihuahuense.

La autoridad moral se explora en el documento como el ente que procura influir con sus 'atribuciones legitimadas por la comunidad' y no por el poder que otorga una institución en las decisiones sustantivas del desarrollo socioeconómico, la identidad y el turismo alternativo. El turismo alternativo es un enunciado genérico empleado en forma muy diversa y ambigua en el turismo, de manera que se aborda desde la perspectiva de la sustentabilidad.

Por tal motivo, la investigación se centra en el vínculo deseable de la actividad turística y el beneficio socioeconómico local mediante la administración adecuada del turismo consciente, además de que procura referirse a las concepciones, justificaciones y reflexiones teóricas sin olvidar el contexto histórico-cultural, así como las estrategias y acciones que han tenido como objeto integrar la actividad turística en México y por ende en la zona de estudio.

Por su parte, el término 'desarrollo' se utiliza en el título del estudio como el progreso deseable para la comunidad, visto no como un crecimiento *per se*, sino más bien como un avance en la calidad de vida de la población en su conjunto, sin perseguir teorizar el concepto exclusivamente desde la mira de la economía, sino desde un planteamiento de la administración pública y privada.

La tesis más importante que se trata de exponer a lo largo de la investigación consiste en perfilar un modelo de la gestión del turismo alternativo. Aunque el estudio se enfoca en la zona noroeste del estado de Chihuahua, la intención es

ofrecer una guía para organizar la actividad turística desde la visión alterna del cuidado del medio ambiente y el beneficio de las comunidades locales en México mediante el poder y la autoridad, aunque resulta difícil de entender desde los moldes conceptuales clásicos de la administración del turismo.

Expresado en otros términos, no es el paradigma académico tradicional del turismo aplicado al noroeste de Chihuahua, sino un conjunto de estrategias surgidas de la teoría de redes, con la que se trata primordialmente de enfrentar el problema económico-social y el de las relaciones entre los actores del turismo de la región.

La teoría de redes aporta herramientas en los ámbitos conceptual, matemático y estadístico. Su aplicación en antropología, sociología, psicología, ecología, estudios de organización, epidemiología, lingüística y ciencia política, entre otras, para análisis y representación de interacciones sociales, ha sido esencial en su evolución. Para la exploración de las redes, esta teoría se apoya en la computación mediante diferentes paquetes cuyo diseño está fundamentado en las experiencias obtenidas en el desarrollo de bases de datos bajo la estructura de grafos y algoritmos. Así es como al presente estudio se incorpora el uso de UCINET 6 y Pajek para la exploración cuantitativa del fenómeno.

En la práctica, los agentes y promotores del turismo en la región económica de Casas Grandes enfrentan una incapacidad real para resolver los componentes más nucleares del desarrollo de dicha actividad, tales como los patrones para el impulso de productos y organización turísticos, de la participación gubernamental, de la inclusión de las comunidades y el beneficio que las instituciones de educación superior pueden proveer a la actividad turística local, así como las concepciones del uso y aprovechamiento racional de los recursos y, en general, las relaciones en un mundo mestizo influenciado por las culturas mormona y menonita.

Visto desde esa perspectiva, este entorno estimula la búsqueda de alianzas y redes sociales que permitan gestionar el turismo, por lo que esta región, con una estrategia a mediano plazo, puede ofertar productos y servicios turísticos para el mercado norteamericano y doméstico, considerando además, eventualmente, al mercado europeo.

Estas consideraciones sugieren la necesidad de incorporar, pensando en las comunidades con atraso económico, actividades como el turismo alternativo. Éste es el reto para las comunidades en la frontera: implementar políticas que permitan un desarrollo económico y preserven y amplíen el cuidado del medio ambiente procurando incrementar la calidad de vida de las comunidades fronterizas.

La presente investigación trata de proponer algunas líneas o pautas que sirvan de referente para construir, bajo nuevos criterios, un modelo alternativo de relaciones de la sociedad en donde la intervención de la comunidad, el municipio, la organización no gubernamental y las instituciones de educación superior coincidan en la gestión del turismo mediante la concepción de productos turísticos.

En particular, se ubica en la óptica del establecimiento de una red y en el consenso. Se plantean algunas sugerencias sobre las modalidades que esta red podría asumir en la región noroeste de Chihuahua a partir de principios como el poder, la autoridad y la gestión, sin intentar dejar de lado la identidad, la interculturalidad y el respeto de la organización sociocultural y económica de la localidad.

La bibliografía turística, de gestión y de redes sociales es amplia y relativamente diversificada, pero el tema de la administración de redes sociales en la actividad turística suele ser limitada, a pesar de que existen ejemplos a nivel nacional e internacional de proyectos ecoturísticos significativos. Sin embargo, las referencias más directas aparecen en las obras de Ronald Burt, Robert A. Hanneman, Linton C. Freeman, David B. Weaver y Georg Simmel.

En relación a la estructura de la tesis, en el Capítulo I, Marco teórico y referencial, se presenta el encuadre teórico del turismo como aquella actividad que puede aportar beneficios económicos a quien la oferta; sin embargo, el fenómeno tiene costos y genera contribuciones, por lo que fue necesaria la comprensión del fenómeno desde los principios del desarrollo, los modelos de la considerada industria turística, la controversia de la sustentabilidad *versus* sostenibilidad y la gestión del turismo alternativo.

De igual forma, el presente estudio utiliza las teorías de redes y los círculos sociales de Simmel, quien al dilucidar lo individual y los círculos sociales dejó la

antesala a la idea de los huecos estructurales de Burt y sus beneficios en la relación–gestión para alcanzar niveles de eficiencia-eficacia en las organizaciones. Éstas se encuentran en un entorno marcado por la dominación; así, el examen de la propuesta de los tipos de dominación de Weber para definir la legitimidad es un requisito para la comprensión de la burocracia y de la posición de Simmel, Burt y las redes.

En cuanto al marco referencial, se hace la narración del Estado Grande: Chihuahua y su región noroeste, que con sus aspectos económicos y sociales más la ubicación geográfica del país frente a los Estados Unidos, cuenta con una posición geoestratégica con probabilidades para el turismo alternativo.

La conclusión a la que se llega en el capítulo: las coincidencias de la teoría de redes como forma de análisis cuantitativo, con el ámbito cualitativo de los individuos y los círculos sociales. Al interactuar las propuestas de Simmel, Burt y Weber se infiere que el tratamiento de la dominación restringe el campo de análisis del fenómeno del poder a su ejercicio efectivo en la medida que la capacidad de mando se expresa mediante el acatamiento concreto de quienes obedecen o están dispuestos a obedecer determinadas órdenes.

La ‘autoridad’ es la destreza para lograr que los demás hagan voluntariamente lo que se desea, esto debido a la influencia personal o social, de manera que la propuesta es la autoridad legítima, traducida en la gestión-red, entendida como la voluntad de administrar y responder a las necesidades del turismo consciente.

Por su parte, el Estado de Chihuahua ofrece en el noroeste recursos potenciales: naturales, histórico-culturales y una geografía destacable para el desarrollo del turismo alternativo, el cual puede participar como una actividad socioeconómica que procure el beneficio local.

En el Capítulo II, Los actores locales–regionales en turismo del noroeste de Chihuahua, se emprende el esbozo de la región del noroeste de Chihuahua y los antecedentes culturales e históricos de relevancia para el estudio. Se analiza la pertinencia de la inclusión de los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes como área de investigación, por la influencia de las

culturas de los nómadas, españoles, mormones, menonitas y mestizos y su relación con el turismo alternativo.

Así, se presenta ésta como opción socioeconómica para la región a través de la participación de los actores del turismo: instituciones de educación superior, organizaciones no gubernamentales, municipios y comunidades, sin olvidar que existen otros factores importantes, como son los propios visitantes y la iniciativa privada. Esta última, para los efectos del estudio, es menos determinante que el entendimiento de la comunidad y el ejido como intervalo necesario para implementar el turismo alternativo.

Finalmente, el capítulo trata de mostrar que esta visión de las relaciones es compleja porque refleja su geografía, el clima, la composición social, su extensión territorial, las instituciones de gobierno y su magnífico pasado. Por ello, es imperativo entender el entorno de los actores y así se simplifica la comprensión del actuar de los participantes en el turismo.

Por tanto, no se debe olvidar el principio de influencia sociohistórica y cultural en los procesos de administración en un entorno complejo, como lo es el noroeste chihuahuense, sin pretender ser exhaustiva en componentes históricos por no ser ésta la orientación de la tesis, el alcance en este sentido buscó dar respuesta a los interrogantes culturales implícitos para mejorar la aproximación al objeto de estudio porque no es posible administrar productos turísticos sin incorporar todos los elementos de la identidad regional.

En el Capítulo III, Gestión-red y el producto turístico del noroeste de Chihuahua, se aborda el análisis de redes sociales que se ocupan del individuo (egocéntricas) y en grupos (sociocéntricas o completas), porque la sociedad se estructura cada vez más en la red y el yo. Esta situación ocasiona que la comunicación social esté tensa, y cuando se rompe, los individuos se separan, se reagrupan y ven al otro como si fuera una amenaza porque crean identidades diferentes que no permiten compartir sus experiencias y habilidades; esto da como resultado procesos de gestión lentos y complicados.

De manera que se utilizan las medidas de Freeman para analizar la red individual desde la centralidad, cercanía y grado de intermediación; y, en la



medición de grupos, la densidad y la cohesión, para explorar las posibilidades de eficiencia-eficacia de Burt mediante los círculos sociales de Simmel en el turismo del noroeste chihuahuense.

Al concluir el Capítulo III, La gestión-red y el producto turístico del noroeste de Chihuahua, se pretende examinar la estructura y dinámica de las relaciones de poder, la innovación y participación, el equilibrio y la interacción de los actores en turismo bajo las nuevas tendencias de turismo.

La exploración exhibe el hecho de que el impulso del turismo se encuentra íntimamente ligado a la participación consensuada de los diferentes actores de la región de estudio y su identificación. Esta relación entre la gestión y el desarrollo es un 'factor' que cumple con las funciones de negociador y administrador, por lo que el poder es estrictamente relacional y las fuerzas sociales deberán dirimir sus intereses.

En el Capítulo IV, Sentido de la investigación, se trata de describir el planteamiento del estudio. El problema de la investigación presenta el estado de arte que guarda el turismo mundial y su relación al noroeste chihuahuense. Así, un objetivo de la investigación es desarrollar un modelo de la gestión del turismo alternativo promotor de una gestión-red que contribuya al fortalecimiento económico, la sustentabilidad y la identidad cultural del noroeste del Estado de Chihuahua. Sus objetivos específicos delinean la administración del turismo alternativo a nivel regional a través de una red social que fortalezca la autoridad moral en el desarrollo del turismo sustentable mediante la conciliación de intereses y el fortalecimiento de la identidad cultural al instrumentar productos turísticos regionales.

Apoyada en la hipótesis de que la gestión del turismo alternativo puede brindar a las comunidades del noroeste de Chihuahua un desarrollo económico-social sustentable, descansa la contestación a preguntas de investigación: ¿Cómo desarrollar condiciones en el noroeste del estado de Chihuahua, a través de la gestión turismo alternativo, que permitan un impacto socioeconómico sustentable a largo plazo? ¿Cómo reforzar la identidad en la región noroeste del estado de Chihuahua, en la que el turismo alternativo no constituya una amenaza para la

población local? ¿Cómo establecer relaciones eficientes y eficaces con y entre los actores del turismo regional?

Es así como, para la gestión-red del turismo alternativo, se propone la autoridad moral como el actor en el tejido social mediante conceptos cualitativos de red-poder, red-autoridad y red-gestión, que conjuntamente con la métrica de Freeman, permiten puntualizar la valoración cualitativa-cuantitativa de los participantes. En suma, la propuesta es influir con 'autoridad moral y no con poder' en la toma de decisiones del desarrollo socioeconómico, así como en políticas sustentables y de conservación de la identidad regional.

Para ello fue necesaria la especificidad del estudio en el ámbito, población y muestra. El espacio contemplado para la investigación son los municipios del noroeste de Chihuahua por su viabilidad a incorporarse a la tendencia del turismo alternativo. Para ello se considera que los pobladores son los actores representativos del turismo de los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes.

De tal manera que para la selección de la muestra se empleó la herramienta de 'bola de nieve', aplicando inicialmente una entrevista semiestructurada a 10 actores representativos de la actividad turística de la región, a partir de los cuales se detectaron 136 colaboradores específicos. Se concluyó con 34 actores constantes a quienes se dio seguimiento con entrevistas para trazar su perfil y contribución.

Por lo anterior, el diseño de la investigación parte de la creación de una red social mediante el consenso de los actores en turismo de la región noroeste de Chihuahua, apoyado en las propuestas de Simmel, Burt y Weber, ya descritas, las cuales se sitúan en las limitaciones y aportaciones al estudio.

Es posible establecer la construcción general de redes que se relacionan con la gestión del turismo y la posibilidad de la eficiencia y eficacia, aunque no se describe cómo se dan las relaciones sociales, porque son manejadas en la dualidad paradójica de los individuos y los círculos sociales que crean una amalgama entre el desarrollo comunitario a través de la sustentabilidad.

Se propone un método que integra los enfoques de articulación, redes sociales y gestión al estudiar el proceso de determinar la autoridad moral en la

administración y desarrollo del turismo, evaluada por el cálculo y análisis de métricas de redes que ofrecen Freeman y Burt mediante un tipo de investigación descriptiva, evaluativa, retrospectiva, transversal y observacional. Para ello, se recurrió a métodos y técnicas de investigación de índole cualitativa y cuantitativa para crear una base de datos que se sometió al análisis de redes por medio de la utilización de dos los paquetes: UCINET 6 y Pajek.

El capítulo trata de caracterizar las diferentes etapas para justificar las implicaciones del análisis y evaluación de los elementos cuantitativos y cualitativos de la tesis.

En el Capítulo V, Resultados, se busca evaluar el estudio empírico de la estructura de colaboración en el turismo del noroeste chihuahuense: ¿Qué se midió? ¿Qué redes existen? ¿Qué relación hay entre la red egocéntrica y sociocéntrica? ¿Es posible la eficiencia-eficacia en el noroeste chihuahuense?

En la investigación se examina a detalle la estructura de colaboración de los actores turísticos de la región del noroeste chihuahuense. Para ello, se construyó una base de datos cuyo origen es una investigación de corte cualitativo y cuantitativo. Se construyeron dos redes: (i) una red en donde sus nodos son las personas que participan activamente en la actividad turística y que se encuentran relacionadas; y (ii) una red en donde los nodos son las instituciones de educación superior, las organizaciones no gubernamentales, el gobierno municipal y los ejidos.

El estudio refleja un *mapping* del noroeste chihuahuense y aporta los posibles vínculos que debieran o quisieran establecer los actores involucrados en el turismo alternativo. Contribuye, además, en determinar la autoridad moral en la actividad turística regional.

Finalmente, el capítulo de resultados se enfoca en la abstracción y análisis de las suposiciones de las diferentes redes sociales localizadas en la región del noroeste de Chihuahua. La evaluación fue a partir de la exploración de la teoría de redes, contrastándola con el trabajo de los círculos de control social de Georg Simmel y con los huecos estructurales de Ronald Burt. Asimismo, el planteamiento del poder y la autoridad que plantea Max Weber. Estos elementos de valor se sometieron a matrices en los criterios de relación entre los actores, como son: la

autoridad, el *outdegree*, el *indegree*, la centralidad, la cercanía y el grado de intermediación. Con estos elementos se ha podido identificar cómo establecer la gestión entre los actores institucionales e individuales, considerando que la red es una articulación por excelencia, de manera que es autoorganizada y que nadie puede cambiarla a voluntad.

En cuanto a las conclusiones, como se plantea al inicio, son cuatro los conjuntos de interacciones socioeconómicas que se probaron con un modelo de integración radial para contar con el contexto social del turismo en regional del noroeste de Chihuahua: las instituciones de educación superior, las organizaciones no gubernamentales, los gobiernos municipales y las comunidades, que conforman una particular configuración funcional del turismo y las posibilidades de aportación a la innovación social. El planteamiento trata de evaluar las relaciones interétnicas y superar su conflictividad.

Los descubrimientos de integración radial ratifican el uso del modelo de gestión-red del turismo alternativo. Si bien, es poco convencional, los hallazgos del estudio lo hacen viable, apoyado con políticas públicas de desarrollo local. Este modelo permite pensar en directrices de desarrollo local endógeno, y no solo para el área de estudio, caracterizada por un entorno sociohistórico complejo.

En cuanto a las recomendaciones, se visualizan futuras investigaciones como resultado del proceso de análisis y que no se consideraron como parte de él, entre las que destacan: modernizar la actividad pública en turismo, valorar la actividad turística del noroeste de Chihuahua, modernizar la gestión política en turismo, crear instituciones en el nivel regional, incorporar la cooperación 'público-privada estratégica', procurar mayor participación en investigaciones binacionales, ampliar la base de participación de proyectos estatales, establecer programas de identidad regional a nivel local y estatal y rescatar el patrimonio de la región.

En resumen, el estudio explora las oportunidades de contar con una autoridad moral legítima que represente la eficiencia-eficacia. Así, al incursionar con la teoría de redes sociales, se sentó la base metodológica del modelo gestión-red del turismo alternativo, aunado con las aportaciones de los teóricos: Geogr.Simmel, Ronald Burt y Max Weber.

Una aclaración final: en el estudio se identifica 'región noroeste' del Estado de Chihuahua; sin embargo, sólo se consideraron los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes a pesar de que el noroeste abarca un mayor número de municipios, por su cercanía con la frontera de los Estados Unidos de Norteamérica, por el Tratado de Paz firmado en 1993 y por contar con la zona arqueológica de Paquimé, considerada por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad, que aloja el Museo de las Culturas del Norte, el más grande en su tipo en el norte del país.

# Capítulo I

## Marco teórico y referencial

*Se viaja no para buscar el destino  
sino para huir de donde se parte.*  
Miguel De Unamuno

### Introducción

La actividad turística aporta beneficios económicos a quien la oferta, sin embargo, no necesariamente puede producir beneficios económicos, ya que el fenómeno tiene costos y genera contribuciones. Si se considera que la demanda de turismo puede ocasionar un conflicto generado entre las necesidades y deseos de la gente local debido a un “desarrollo irresponsable, inapropiado, un sobredesarrollo, o un desarrollo incompleto que fácilmente puede dañar el medio ambiente”,<sup>1</sup> se debe tener en cuenta una planeación adecuada de acuerdo con los requerimientos de la colectividad y las condiciones del entorno en donde se contemple al turismo como una disyuntiva socioeconómica, porque a “diferencia de otros bienes de consumo, la oferta turística no puede desplazarse, ha de ser consumida *in situ*; la economía turística se explica entonces por la noción de utilidad de los lugares”.<sup>2</sup>

La frontera norte de México constituye en sí misma una muestra de los diferentes escenarios del país en cuanto a turismo se refiere. De manera que

El posicionamiento competitivo del patrimonio turístico de la frontera es una estrategia general que debe contemplar elementos de carácter discursivo dirigidos a revalorizar los activos turísticos de la región; pero sobre todo, debe contemplar acciones concretas de amplio alcance y acciones específicas que permitan posicionar la región de manera exitosa en las corrientes turísticas contemporáneas

---

<sup>1</sup> Charles R. Goeldner y J.R. Brent Ritchie, *Tourism; Principals, Practices, Philosophies*. John Wiley & Sons, EUA, 2003, p. 32.

<sup>2</sup> Javier Callizo Soneiro, *Aproximación a la geografía del turismo*. Síntesis, España, 1991.

que demandan constantes innovaciones que hagan posible la colocación de productos competitivos en el mercado.<sup>3</sup>

El Estado de Chihuahua cuenta con recursos potencialmente explotables para la actividad turística. Sin embargo, debe ser dotado de una infraestructura física y humana que aumente su capacidad competitiva en oposición al “estancamiento agrícola y ganadero y las limitaciones en la expansión de la industria maquiladora, la actividad turística presenta buenas perspectivas en la región”.<sup>4</sup> Una propuesta es de diversificar la oferta turística de la región del noroeste apoyándose en actividades que brinden al turista nacional y extranjero cobertura de sus expectativas en gustos y preferencias. En este sentido, la gestión ‘turismo alternativo’ (TA) es una opción viable para comunidades empobrecidas. Esta megatendencia del TA se encuentra conformada por el ecoturismo, el turismo rural y el turismo de aventura, que han mostrado un crecimiento internacional que va del 7 al 30% anual.

Para ello se plantea en un primer momento la ruptura de paradigmas por medio del análisis de redes sociales y en segundo tiempo la participación de los actores locales mediante la gestión de una ‘autoridad moral’ que ejerza el liderazgo del turismo sustentable. Por tal motivo se requiere incursionar en las teorías de desarrollo, los modelos de la actividad turística, interiorizar en la sustentabilidad y reflexionar en los procesos de gestión del TA. Este preámbulo se requiere para concordar la teoría de redes, con los supuestos de los círculos sociales de Simmel, los huecos estructurales de Burt y la posición de las formas de dominación de Weber.

Una vez definidos los juicios de valor, se constaría el porque se privilegia a las instituciones y no al individuo o viceversa, cuando es deseable alcanzar niveles de efectividad en la administración de recursos de la actividad turística.

---

<sup>3</sup> Nora L. Bringas *et al.*, *Turismo fronterizo: caracterización y posibilidades de desarrollo*. SECTUR / CESTUR / COLEF, Tijuana B.C., 2004, p. 512.

<sup>4</sup> *Análisis del área de influencia de un nuevo cruce: El Berrendo-Antilope Wells, Segundo informe de avance*. Partners International / Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas del Gobierno del Estado de Chihuahua. (abril de 2004) [Mimeo], p. 14.

## 1. Marco teórico

### 1.1 El turismo, factor de desarrollo

Turismo se refiere a la actividad que se lleva a cabo cuando las personas se desplazan de su lugar de origen a otro espacio con un fin específico. Las diversas razones pueden ser motivos religiosos, de salud, deportivos o culturales, sin un beneficio económico. En este movimiento se considera la prestación de ciertos servicios, entre los cuales se contemplan el hospedaje, la alimentación, la diversión y las formas de transportación.

Un aspecto que no se puede pasar por alto es que esta concepción de turismo alternativo no siempre ha sido la misma, ya que este término es relativamente nuevo. La entrada del turismo se presenta a finales del siglo XIX, como producto de los cambios culturales en el mundo, de manera que el turismo es una respuesta a la evolución social, la cual ha pasado por diferentes momentos. En este sentido, el turismo es producto de la cultura y no un fenómeno aislado de ella.<sup>5</sup>

Para entender lo que es el turismo y en un intento por definirlo, se han realizado esfuerzos significativos durante el siglo XX. Es así como Schullern,<sup>6</sup> en 1910, reconoce la importancia económica del tráfico internacional de viajeros, mientras que en los años de 1929 a 1930, Schwink y Borman<sup>7</sup> fundan la corriente 'cinética',<sup>8</sup> que se refiere al movimiento de personas y los motivos que lo inducen. Estos autores se enfocan en las relaciones que se derivan del movimiento de viajeros a un centro receptor. Estos movimientos constituyen la condición para que el fenómeno del turismo se dé, también conocida como corriente psicosocial. En 1942, la escuela humanista surgida con Hunziker y Krapf, para la cual el individuo es el centro de análisis, propone una definición de turismo como "un conjunto de relaciones y de hechos producidos por el desplazamiento de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dicha permanencia y desplazamiento no estén

---

<sup>5</sup> Sergio Molina, *Fundamentos del nuevo turismo*. Centro de Emprendimiento e Innovación, México, 2004, p. 27.

<sup>6</sup> *Apud* Sergio Molina, en el Curso: "Conceptualización del turismo". Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (Ciudad Juárez, 7 al 9 de octubre de 2004).

<sup>7</sup> *Idem*.

<sup>8</sup> Referente al movimiento de las personas, a su traslado y desplazamiento de un lugar a otro. En física: estudio de la velocidad a la que se producen ciertos procesos. *Diccionario de la Real Academia Española*. ESPASA, Madrid, 1997, p. 258.



motivados por una actividad lucrativa”.<sup>9</sup> Como se puede ver, hay coincidencias en la mayoría de los autores respecto al carácter del turismo.

Al final de la segunda guerra mundial se retoma el interés en la actividad turística, lo que da como resultado el establecimiento de los parámetros fundamentales para tratar de entender el fenómeno. Es después de la guerra cuando se distinguen mejor los elementos del turismo y se reconoce esta actividad por su importancia económica y por sus efectos multiplicadores; así mismo, por la generación de empleos, la captación de divisas, el intercambio económico y su contribución al desarrollo.

La influencia sociológica de la escuela humanista se nota en aportaciones como la de Benscheidt, quien considera al turismo como “el conjunto de relaciones pacíficas y esporádicas que son resultado del contacto entre personas que visitan un lugar, por razones no profesionales, y los naturales del lugar”,<sup>10</sup> estas relaciones se encuentran condicionadas por el contexto de la paz social y la estabilidad del destino; o la de Lundberg, quien lo ve como “el negocio del transporte, [la] atención, la alimentación y diversión del turista”,<sup>11</sup> con la cual se llega a la definición de la Organización Mundial del Turismo (OMT), donde se la considera como “la suma de relaciones y servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntaria, no motivada por razones de negocio o profesionales”.<sup>12</sup> Esta definición resume las expuestas por todos los autores citados.

El movimiento del turismo mundial ha aumentado considerablemente en los últimos cincuenta años (ver figura 1.1).<sup>13</sup> El porcentaje de crecimiento promedio es del 3.88 %, considerando el período 1991-2001. Este último año presentó un decremento, por los acontecimientos del 11 de septiembre, de menos nueve

---

<sup>9</sup> *Apud* Sergio Molina, *loc. cit.*

<sup>10</sup> *Idem.*

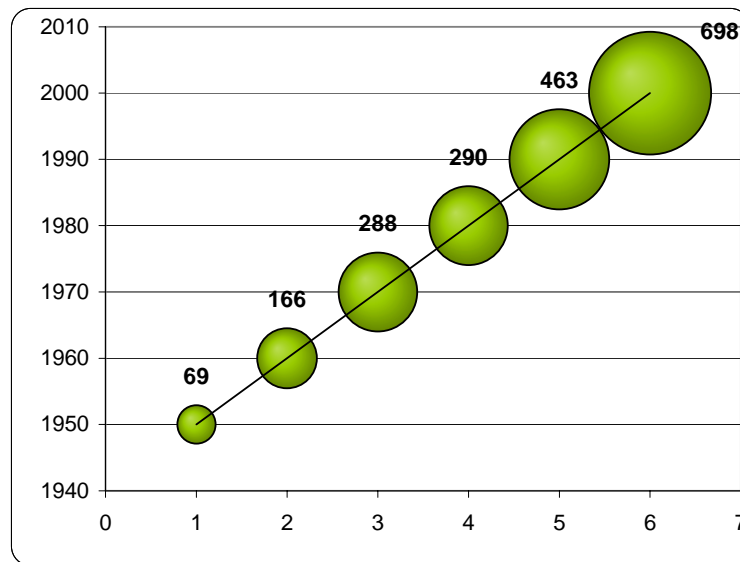
<sup>11</sup> *Idem.*

<sup>12</sup> *Idem.*

<sup>13</sup> El turismo es uno de los sectores mayormente expuestos a las nuevas dinámicas de la globalización de los mercados y las tecnologías de la información y comunicación (TIC), al tiempo que despliega un crecimiento sostenido de los flujos físicos de turistas a escala mundial (7 por cientos de promedio anual en los últimos 50 años). *Vid.* Carlos Maldonado, “La pobreza rural en América Latina”. *Memoria, IV Encuentro Latinoamericano Códigos de Conducta y Uso de Marcas.* Documento de trabajo núm. 77, Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS), OIT, Ginebra, Suiza, 2006, p. 6.

millones con relación al año anterior, de 698 millones, en la llegada de turistas internacionales. Esta situación manifiesta la importancia de contar con un escenario propicio para que el turismo se manifieste. Sin embargo, su influencia en la generación de empleos e inversión es de tal magnitud que se ha convertido en el mayor captador de divisas para algunos países anfitriones (es decir, entrada de dinero fresco a un país). En este sentido, México ocupa el octavo lugar entre los quince destinos más importantes, según base de datos (enero del 2001) de la OMT.

Figura 1.1. Llegadas de turistas internacionales entre 1950 – 2000 (en millones).



Elaboración propia. Fuente: *Reporte anual 2001*, Organización Mundial del Turismo, España.

En contraste, la economía provocada por viajes y por el turismo en América del Norte (Canadá, Estados Unidos y México), “representó en 2000, el 11.6 % del PIB total de la región de América del Norte, el 12% por ciento de los empleos y el 10% de la inversión total de capital”.<sup>14</sup> La mayor parte de esta actividad es la conocida como turismo ‘masivo’ o ‘convencional’, que por lo general pone escasa atención a los impactos en el medio ambiente o en la cultura de sus anfitriones.

En este esquema, la actividad del turismo en México “observa una tendencia de crecimiento sostenido en el tiempo. En 1950 México participó con el 3.8 % del

<sup>14</sup> Organización Mundial del Turismo [en línea] [www.wto.org](http://www.wto.org). Consultada en junio de 2002.

turismo mundial, con 950 mil llegadas. Y en 1999 recibió más de 19 millones de llegadas, lo que [representó] un crecimiento de veinte veces en casi medio siglo”.<sup>15</sup> Pero México sólo figura entre los diez primeros destinos mundiales mas visitados solo si se consideran las llegadas de turistas, no así en cuanto a ingresos<sup>16</sup>, cerrando el 2005 con 22 millones de turistas, se ubico en octavo lugar.

Las expectativas son cada vez mejores en cuanto a la captación de visitantes anuales, no así en el ingreso. Se estima que la aportación de la actividad a la economía mexicana es significativa porque

El turismo contribuyó con el 7.3% del Producto Interno Bruto mexicano en 1999. A medida que México continúe su marcha hacia la industrialización y el desarrollo económico, y a pesar del crecimiento del sector turismo, su proporción del PIB bajará paulatinamente del 7.3% en 1999 al 6.8% en el 2010, y al 6.7% en el 2020.<sup>17</sup>

La influencia de la actividad en la economía mexicana es emergente. Sin embargo, su peso real no ha sido evaluado en su completa dimensión, ya que

El turismo es un fenómeno complejo, toda vez que sus componentes funcionan estrechamente ligados con la realidad, y en ella el objetivo primordial es cubrir un mercado compuesto por los visitantes con sus deseos y necesidades.<sup>18</sup>

De aquí que las oportunidades de impulso mediante políticas gubernamentales permitan visualizar “escenarios del turismo en México para 2020”,<sup>19</sup> que en el largo plazo permiten una fotografía para observar su evolución o reacondicionamiento en su caso.

Si “hace menos de una década en las ciudades y en las pequeñas comunidades [norteamericanas], no se consideraba al turismo como una estrategia

---

<sup>15</sup> Centro de Estudios Superiores en Turismo, *Estudio de gran visión del turismo en México: Perspectiva 2020, reporte analítico*. SECTUR, Ciudad de México (junio de 2000), p. 27.

<sup>16</sup> OMT, *Datos esenciales de turismo. Edición 2006*. Organización Mundial de Turismo, Madrid, España, 2006.

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 137.

<sup>18</sup> Alfredo César Dachary y Stella Maris Arnaiz Burne, *Desarrollo y turismo en la costa de Jalisco*. Universidad de Guadalajara, México, 2004, p. 43.

<sup>19</sup> Centro de Estudios Superiores en Turismo, *op. cit.*, pp.130-132.

de desarrollo económico”,<sup>20</sup> ahora miles de comunidades amplían sus horizontes y promueven la actividad como un elemento vital de sus economías. El aporte más importante del turismo es que ‘ingresa’ más efectivo a la comunidad de lo que ‘egresa’. De aquí que el éxito es el trabajo conjunto, tanto de los pequeños establecimientos como de los grandes. Los atractivos culturales y naturales forman parte del engranaje del turismo pero requieren de la creación de productos y empresas de servicios que son de vital importancia para lograr el máximo potencial del turismo.

Los actores locales han tomado conciencia de las posibilidades de este recurso, tanto por su efecto multiplicador y productor de ganancias complementarias como por su capacidad de creación de sinergias y generador de demanda de infraestructuras, así como de servicios de apoyo al mundo rural, lo que beneficia tanto a la población local como a sus visitantes. Algunos estudios realizados en Noruega y en Francia muestran que los gastos por concepto de alojamiento van acompañados de otras compras que se efectúan en la zona, dos o tres veces más importantes, esenciales para el mantenimiento y el desarrollo del comercio minorista y del artesanado.

## **1.2 Modelos de industria turística actual**

El desarrollo del turismo, en forma global, se puede clasificar en tres etapas, las que podemos denominar: (1) el turismo masivo; (2) el postindustrial; y, más contemporáneo, (3) el sustentable. El primero de ellos se entiende como aquél en donde una gran cantidad de gente utiliza servicios de calidad (ya estandarizados), no tiene contacto con la población local y se enfoca más a las actividades de entretenimiento que a las culturales. Por lo que hace al llamado turismo postindustrial, éste se identifica como la demanda de servicios personalizados —en pequeña escala pero de calidad—, procura un intercambio con la cultura local y requiere de servicios diversificados. Aunque las tarifas sean mayores a los servicios tradicionales, incluye la preocupación por el medio ambiente. Por último, tenemos el

---

<sup>20</sup> Roger A. Brooks & Maury Forman, *The 25 Immutable Rules of Successful Tourism*. Kendall / Hunt, EUA, 2003. p. 1.

turismo sustentable: éste debe ser aquel que procure el cuidado del medio ambiente en condiciones de bajo impacto y la preocupación de que los recursos naturales se preserven para las generaciones futuras.

El desarrollo del turismo moderno ha pasado por una serie de fases que han marcado su entrada en el mercado mundial.<sup>21</sup> El turismo masivo inicia en el siglo XIX y se extiende hasta la segunda guerra mundial, época en la cual aparecen los primeros grandes hoteles de ciudad, los balnearios europeos y los variados destinos en América Latina, tales como Acapulco, Viña del Mar o Mar de la Plata, los cuales contaban con una incipiente estructura empresarial.

El turismo maduró durante la posguerra (fin de la segunda guerra mundial) y se desarrolló hasta la década de los ochenta. Con características de mercado enfocado al sol y el mar, aparecen los grandes consorcios del turismo masivo. Los centros vacacionales en las playas crecen en todo el mundo y se desarrollan conceptos de paquetes integrados como los VTP (viaje todo pagado) y el *all inclusive* que buscan la venta masiva, con mayores beneficios para las grandes corporaciones, principalmente las líneas de transportación aérea.

Tabla 1.1. Modelos comparativos entre el turismo tradicional y el nuevo turismo.<sup>22</sup>

Modelo tradicional de la industria turística	Nuevo modelo de empresas postturísticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios</li> <li>1. Uniformización</li> <li>2. Maximización</li> <li>3. Coordinación</li> <li>4. Concentración</li> <li>5. Especialización</li> <li>6. Centralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios</li> <li>1. Estilos de dirección</li> <li>2. Comunicación interna</li> <li>3. Clima organizacional</li> <li>4. Motivación</li> <li>5. Productos / servicios</li> <li>6. Relaciones con el entorno</li> </ul>

<sup>21</sup> Thomas Cook organiza en 1841 el primer viaje organizado, llevando 570 pasajeros por tren de Leicester a Loughborough, Inglaterra. Para 1863, Stangen funda la primera agencia de viajes en Breslau, Alemania. En 1908, Henry Ford introduce el automóvil Modelo T, famoso por su posterior impacto en la creación de un sistema carretero en los EUA, en 1920. Charles R. Goeldner and J.R. Brent Ritchie. *Tourism: Principales, Practices, Philosophies*. John Wiley & Sons, EUA, 2003, p. 63.

<sup>22</sup> Sergio Molina, *Fundamentos del nuevo turismo*. Centro de Emprendimiento e Innovación, México, 2004.

A principios de la segunda mitad del siglo XX se da un agotamiento del modelo postindustrial.<sup>23</sup> Los consumidores cambian sus hábitos, costumbres y preferencias marcando el inicio de una forma diferente de ver los viajes de placer; buscan una identidad que sienten perdida y son conscientes de su distanciamiento con la cultura y la naturaleza.

Los retos de la globalización se hacen patentes: lo importante es el aquí y el ahora para hacer frente a la competencia internacional. La sociedad adquiere características diferentes (la familia ya no es el núcleo), los compradores indagan antes de adquirir y provocan que los mercados tiendan a segmentarse más. Todo es válido y no hay recetas a seguir. Ejemplos de ello son Palenque, Barrancas del cobre, Costa maya, Loreto y Bahías de Huatulco. De manera que lo que se está diseñando actualmente no corresponde a las necesidades del mercado del TA (instalaciones verdes, atención personalizada, de lo global a lo local). Otro rasgo del modelo postindustrial es la competencia interna en los productos turísticos, de manera que las empresas se encuentran en grandes problemas para el crecimiento, ya que, como comúnmente se dice, el pastel se reparte entre un mayor número de comensales.

En la actualidad, el turismo de sol y playa se encuentra masificado, por lo que el turismo rural surge como una opción. El turismo rural brinda, en cualquiera de sus variedades, una clara oportunidad de desarrollo para dichas zonas. Tenemos, pues, que frente al turismo tradicional o convencional ha surgido un nuevo tipo de turismo, dentro del marco del turismo alternativo, que permite al viajero inquieto practicar un turismo de corte activo.

Recientes estudios de mercado en los principales países emisores de turismo revelan claras preferencias de los consumidores por destinos y actividades cada vez más especializados, en los que se adopte un conjunto de “parámetros virtuosos”, orientados a garantizar experiencias enriquecedoras para los turistas. Esos parámetros están asociados con el respeto de criterios de calidad y códigos de ética

---

<sup>23</sup> Sergio Molina, Curso: “Conceptualización del turismo”. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, (Ciudad Juárez, 7 al 9 de octubre de 2004).

para preservar el patrimonio cultural y natural local, aportar beneficios reales a las comunidades anfitrionas y fomentar relaciones sociales justas.<sup>24</sup>

Las principales razones que explican el desarrollo del turismo en el medio rural y natural se encuentran en las manifestaciones de agotamiento del turismo convencional. Su saturación y deterioro generan insatisfacción en el consumidor y provocan reacciones en la demanda. La gente busca ofertas más atractivas, novedosas y satisfactorias que vayan de acuerdo con las nuevas formas de vida, modas y costumbres.<sup>25</sup> Al mismo tiempo, quienes lo ofertan se ven en la necesidad de evaluar el producto turístico para asegurarse de que cumple con las expectativas de los visitantes.

En este mercado mundial, los proveedores personificados por las agencias mayoristas son quienes activan los recursos y crean los negocios turísticos, en ocasiones integrados o articulados con destinos playa. Para que el turismo alternativo tenga éxito es necesario contar con el apoyo de esas agencias, porque para “materializar estos productos es necesario lograr el encadenamiento de un gran número de prestadores de servicios, tanto públicos como privados, en el diseño, la operación y la comercialización.”<sup>26</sup> Una situación actual que no se debe negar es el poco interés que dichas agencias mayoristas muestran en el turismo alternativo (ver figura 1.2), ya que no les producen los mismos beneficios económicos que un destino convencional. Por esa razón, quienes se ocupan de este tipo de actividad son las agencias minoristas o especializadas.

Para el desarrollo del turismo alternativo es necesario contar con una conciencia del medio ambiente. Alrededor de 1990 se dio una tendencia mundial hacia el cuidado del entorno, la cual incluyó la actividad turística. Es a partir de la

---

<sup>24</sup> Carlos Maldonado, *op. cit.*, pp. 6 y 7.

<sup>25</sup> El uso de Internet ha provocado el cierre de las agencias de viajes minoristas en los EUA y ha incrementado la compra a último minuto. Las decisiones de compra de los viajeros se centran actualmente en la obtención de mejores precios y no necesariamente en cuanto al destino. De manera que la competencia por los clientes en estos días está marcada por el precio. Esto no quiere decir que la calidad de los elementos que integran el producto turístico no sea importante, sino que las condiciones de la sobreoferta y los canales de distribución son elementos coyunturales de decisión. 2004 Governor's Conference on Tourism (Albuquerque, Nuevo México, 20 al 22 de octubre de 2004).

<sup>26</sup> Pablo Szmulewicz y Cecilia Gutiérrez V., “Turismo rural y el imperativo de fortalecer las habilidades asociativas de las comunidades rurales”, en *Turismo 1*. Año 1, núm. 2, México (enero de 2002), p. 69.

Declaración de la Diversidad Biológica y el Turismo Sustentable,<sup>27</sup> en marzo de 1997, que el término ‘ecologismo’ fue tomado por los empresarios involucrados en dicha actividad para mostrar a los consumidores de sus productos que estaban interesados en el cuidado ambiental. Es así como el término ‘ecologismo’ se contrae y se convierte en ‘eco’, vocablo que luego es continuamente utilizado; por ejemplo, en ‘ecoturismo’, ‘ecohotel’, *ecolounge*, *ecotours*.<sup>28</sup> Con esto, quienes lo utilizaban pretendían demostrar que pertenecían al movimiento preocupado por el cuidado ambiental, aunque la utilización del término ‘eco’ no necesariamente garantiza ese uso sin daño.

De manera que la implementación del modelo de turismo sostenible es una realidad ineludible por los altos beneficios políticos, económicos, sociales, ambientales y culturales que de él se pueden obtener.<sup>29</sup> Para los países con expectativas de crecimiento y que cuentan con grandes recursos naturales y culturales demandados por otros países a través del turismo, ésta es una de las grandes posibilidades para su crecimiento integral. En este sentido, la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo plantea la siguiente definición de progreso:

Para satisfacer las necesidades esenciales se requiere no sólo una nueva era de crecimiento económico en los países donde la mayoría de la población es actualmente pobre, sino la seguridad de que esos pobres conseguirán su parte justa de los recursos necesarios para sostener ese crecimiento.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> International Conference of Environment Ministers on Biodiversity and Tourism (Berlín, 6 a 8 de marzo de 1997). [En línea]: [www.gdrc.org/uem/eco-tour/berlin.html](http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/berlin.html), consultada el 30 de noviembre de 2005.

<sup>28</sup> [...] el ecoturismo, y en general todos los ‘ecos’, se han devaluado por el abuso que se ha hecho de los mismos, al extremo que la Junta de Turismo de Nueva Zelanda lo ha eliminado de su programa de comercialización. Cf. Alfredo César Dachary y Stella Maris Arnaiz Burne, *Desarrollo y Turismo en la Costa de Jalisco*. Universidad de Guadalajara, México, 2004, p. 33.

<sup>29</sup> Ejemplo de ello es el caso de Costa Rica, que ha adoptado como estrategia de desarrollo el ecoturismo en los años de la nueva globalización, con gran éxito. Ver programa “El boom del turismo”, en [www.oppenheimerpresenta.com](http://www.oppenheimerpresenta.com) y [www.herald.com](http://www.herald.com), consultadas el 26 de julio de 2005.

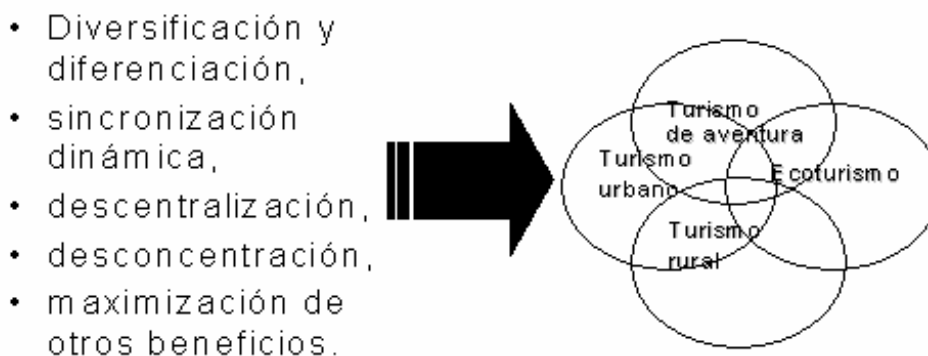
<sup>30</sup> La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. *Compendio de turismo sustentable in situ en América del Norte*. Nota de antecedentes para la Comisión para la Cooperación Ambiental. [en línea]: [www.cmmad.org](http://www.cmmad.org), consultada en octubre de 2003.



Por su parte, la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 1999, dice que “el turismo puede constituir una de las respuestas al progreso si es respetuoso con el medio ambiente, basándose en el sostenimiento natural y cultural, siempre que no malgaste este capital de recursos”.<sup>31</sup> Estas posturas reconocen la posibilidad del uso de los recursos naturales y culturales, en un ambiente equilibrado, por comunidades que requieren de medios para su mejora socioeconómica. Es precisamente el turismo alternativo el que promueve un trato amigable con el medio ambiente a través de la práctica de bajo impacto ecológico y de respeto a las manifestaciones culturales.

El turismo alternativo (TA) es un producto enfocado en la naturaleza; un turismo activo, vinculado a las actividades relacionadas con el entorno. Es un movimiento de vanguardia, ya que anteriormente el comportamiento del visitante no era activo, sino que se dedicaba exclusivamente a las actividades lúdicas, a lo que se denominó turismo pasivo. La propuesta del turismo alternativo es la respuesta a un mercado que requiere de:

Figura 1.2. Modelo de turismo alternativo.



Elaboración propia. Fuente: Universidad La Salle, Cancún. Escuela de Turismo / Instituto de Investigaciones [en línea]: [www.touriststats.com](http://www.touriststats.com). Consultada en marzo de 2003. Véase también Global Journal of Practical Ecotourism [en línea]: [www.planeta.com/ecotravel/tour/rural.html](http://www.planeta.com/ecotravel/tour/rural.html). Consultada: en octubre de 2004.

En la actualidad, los consumidores del TA no son erráticos, aunque aparenten serlo. Simplemente, por las circunstancias parecen ser peregrinos, ya

<sup>31</sup> Página web de la OMT: [www.omt.org](http://www.omt.org), consultada en octubre de 2003.

que actualmente el consumo de los servicios turísticos está asociado a una búsqueda detrás de la cual se encuentra una serie de cuestiones sociales y culturales que permiten al visitante encontrar o reafirmar su identidad. Es aquí donde el consumidor se enfrasca en la selección de otros productos y servicios a través de la diversión, el aprendizaje y actividades más experienciales, pues ya no sólo se busca una satisfacción física, sino también ampliar su conocimiento del lugar que visitan mediante la interacción con la gente de la localidad. Ejemplo de turismo urbano y rural es el que se practica en los 180 mil kilómetros de senderos marcados por la Federación Francesa de Excursión Pedestre, los cuales contemplan colinas y valles, costas y montañas, bosques, viñedos y circuitos históricos sin dejar de lado la ciudad estrella: París. Las caminatas se han clasificado por nivel de dificultad, esto es: muy fácil, fácil, regular y difícil.<sup>32</sup>

La dramatización<sup>33</sup> de los servicios ofertados en la actividad turística sirve para enviar un mensaje real al mercado, permite la interpretación del cliente y da acceso a la innovación y diferenciación del producto turístico, en donde la experiencia es la aspiración del cliente. Pero entender al cliente sólo se consigue a través de tener una visión de sus expectativas y cumplirlas.<sup>34</sup>

Si bien ciudad, ocio y turismo son tres conceptos vinculados a modelos culturales contemporáneos, su relación no está exenta de problemas. El uso que de las zonas rurales suelen hacer los turistas se caracteriza por la ubicación y la selección del destino. Cada visita está condicionada por el tiempo, la movilidad y el grado de conocimiento previo por parte de los turistas. De hecho, sólo una parte de los recursos y atracciones de las áreas naturales suelen ser visitados. La selección es resultado de la interacción entre proveedores y consumidores sobre la base del concepto que unos y otros tienen sobre lo que puede y debe ser visitado.

Por lo que hace a la región en estudio, el reto es la incorporación de los nuevos requisitos para competir a la vez que se generan productos turísticos

---

<sup>32</sup> Aeroméxico, *Escala*, núm. 190 (mayo de 2005), pp. 64-74.

<sup>33</sup> Se refiere a la vivencia que se da al enfrentar al turista con rasgos de la naturaleza para que vea aspectos que se le marcan, que por sí mismo no vería, ya que pasarían desapercibidos. Por ejemplo, mostrarle al visitante lo que deja la marea en la playa entre objetos, peces, moluscos, algas, etcétera, y brindar al mismo tiempo la explicación de su relación con el medio ambiente.

<sup>34</sup> Cadena hotelera internacional [en línea]: [www.fourseasons.com](http://www.fourseasons.com), consultada en marzo de 2004.

diferenciados de alta segmentación y se busca la satisfacción de las expectativas del cliente. La ventaja competitiva será mayor si se agrega tecnología y creatividad, es decir, tecnología dura (equipamiento)<sup>35</sup> y blanda (imaginación)<sup>36</sup> compatibles con el entorno cultural y con la naturaleza en las modalidades de ecoturismo, turismo rural y turismo de aventura (TA). Sin embargo, desde la década de los 90 se han venido aplicando dos términos para hablar de un turismo alternativo basado en el cuidado de la naturaleza: sustentabilidad y sostenibilidad. A continuación se verán su procedencia y diferencias para tener claro a qué se refieren ambos vocablos cuando se aplican al ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural.

### 1.3 Sustentabilidad *versus* sostenibilidad en turismo

Dentro del turismo se han manejado dos conceptos relacionados con el impacto al medio natural y el entorno: la sustentabilidad y la sostenibilidad. Con la finalidad de contar con una concepción clara de dichos términos, se partirá de la acepción general. Sustentable significa “que se puede sustentar o defender con razones”;<sup>37</sup> a su vez, sustentar quiere decir: “conservar algo en su ser o estado, sostener algo para que no se caiga o se tuerza”.<sup>38</sup> Por otra parte, sostenible es “dicho de un proceso: que se puede mantener por sí mismo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”.<sup>39</sup> “Dicho de un cuerpo: mantenerse en un medio o en un lugar”.<sup>40</sup> Sin embargo, es necesario ampliar las definiciones contenidas en el diccionario, ya que estos términos han sido manejados continuamente por los teóricos del ‘turismo consciente’ durante los últimos veinte años.

---

<sup>35</sup> El caso de Costa Rica, en donde su ventaja competitiva en el ecoturismo se ha centrado en dotarla de elementos de nueva tecnología. Un ejemplo de ello es la incorporación en los senderos tradicionales de un teleférico que permite observar la biodiversidad a la altura de las copas de los árboles, sin impactar el área con la inmersión de los visitantes al lugar.

<sup>36</sup> Imaginación ligada a la creatividad, entendiéndola como el resultado de un proceso que nos conduce a algo nuevo, diferente, que no existía antes; que puede ser un sistema, producto o solución a un problema. Así se puede manifestar en diferentes niveles y es fundamental en cualquiera de ellos. Vid. Alejandro Schnarch Kirrberg, *Nuevo producto*. McGraw-Hill, Colombia, 2003, p. 66.

<sup>37</sup> *Diccionario de la Lengua Española*. Ibalpe Internacional Ediciones, Colombia, 2001, p. 718.

<sup>38</sup> *Diccionario de la Real Academia Española* [en línea]: [www.rae.es](http://www.rae.es), consultada el 6 de agosto de 2005.

<sup>39</sup> *Idem*.

<sup>40</sup> *Idem*.

Cuando se habla de sustentabilidad y sostenibilidad, necesariamente se tiene que analizar el concepto de desarrollo 'sustentable y/o sostenible', de ahí que se torne imprescindible hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué debemos entender por desarrollo sustentable?<sup>41</sup> En la actualidad existen más de setenta definiciones propuestas para desarrollo sustentable,<sup>42</sup> las cuales han sido aplicadas a diferentes áreas y en distintos contextos. Es necesario distinguir entre los efectos ambientales del turismo 'masivo' o 'convencional', que se encuentran de manera constante en el entorno, provocados por la contaminación atmosférica causada por el incremento en el transporte, la pérdida del hábitat y la biodiversidad derivada de la construcción de instalaciones para la infraestructura turística y por aumento de los desechos sólidos en las aguas residuales.

El turismo en 'espacios naturales' a diferencia del turismo convencional, se encuentra en las motivaciones y conductas de los visitantes, quienes usan espacios con alto valor paisajístico; en muchas ocasiones, áreas protegidas de las que se busca su conservación. Los orígenes de esta modalidad turística son antiguos. El primer parque nacional data de mediados del siglo XIX, aunque no ha sido sino hasta después de los años ochenta cuando se ha producido una popularización del concepto.

Es así como el desarrollo sustentable representa el acercamiento de dos objetivos separados, representados en la ecuación propuesta por Richard Sharply:

$$\text{Desarrollo sustentable} = \text{desarrollo} + \text{sustentabilidad.}^{43}$$

La teoría de desarrollo sustentable puede ser explorada combinando la teoría de desarrollo y el concepto de sustentabilidad. Frecuentemente, esto simplifica la compleja amalgama de procesos políticos, económicos, culturales y ecológicos que abarca el desarrollo sustentable.

---

<sup>41</sup> Richard Sharply, "Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide", en *Journal of Sustainable Tourism*. UK, 2000, pp. 2-3.

<sup>42</sup> Steer A. & Wade-Gery W., *Sustainable development: Theory and Practice for a Sustainable Future*. 1993, pp. 23-35.

<sup>43</sup> Lélé S. *Sustainable Development: A Critical Review*. World Development, 1991, pp. 607-621.

El término 'desarrollo' es un poco ambiguo, ya que es usado para describir tanto el proceso que mueve a una sociedad de una condición a otra como para referirse a la meta del proceso. En este sentido, el proceso de desarrollo en una sociedad puede ser el de alcanzar cierto avance. Por tradición, el concepto de desarrollo se ha definido en términos de modernización del estilo occidental que se alcanza a través del crecimiento económico. Efectivamente, desarrollo y crecimiento económico pueden ser considerados sinónimos. Sin embargo, se reconocen frecuentes fallas en las políticas de crecimiento económico para resolver los problemas sociales, lo que da por resultado que se deban redefinir las políticas.<sup>44</sup>

En un espacio de treinta años, el concepto de 'desarrollo' se ha visto como una condición definida de acuerdo a un estricto criterio económico guiado por el principio de autosuficiencia, mientras que el crecimiento económico requiere de una base identificada como el conjunto de los componentes sociales, políticos y culturales. La pregunta, ahora, es: ¿cómo alcanzar el desarrollo, particularmente en el medio turístico? Para responder a esta pregunta es necesario revisar las teorías del desarrollo.

Desde principios de los años 50, evolucionaron cuatro escuelas de pensamiento:<sup>45</sup> la tradicional moderna, la de dependencia absoluta, la neoclásica, la de desarrollo alternativo y la de desarrollo y sustentabilidad, cada una con un nuevo paradigma, que emergieron como resultado de un incremento en el conocimiento del proceso de desarrollo, lo que trajo como consecuencia el rechazo de teorías anteriores.

Es así como la teoría de la modernización es un proceso que va de acuerdo al potencial de desarrollo en cada sociedad.<sup>46</sup> Diferentes sociedades pueden ser evaluadas desde varios aspectos de desarrollo económico. Por ejemplo, el tradicional, que va de acuerdo a los indicadores de ingreso *per cápita*, los valores de la moneda, las diferencias sociales o la integración política,<sup>47</sup> pero siempre siguiendo el patrón de modernización paulatino. De manera que la contribución del

---

<sup>44</sup> Seers, 1969.

<sup>45</sup> Richard Sharply, *op.cit*, pp. 4-6.

<sup>46</sup> Hettne, 1990, p. 61.

<sup>47</sup> Fitzgerald, 1983, pp.12-13.

'turismo para el desarrollo' sea percibida a través de las siguientes formas: la captación de divisas, el concepto de efecto multiplicador mediante la economía y una firme teoría de modernización. Se asume que el desarrollo ocurre como un resultado de los beneficios económicos que impulsan el crecimiento en ciertos sectores importantes como el agropecuario, el de transformación y el de comercio, entre otros.

El prototipo dominante de desarrollo que durante la década de los 60's y 70's emergió como la teoría que ha permitido un avance para comprender el turismo, es la teoría de 'dependencia', que postula:

Una situación en la que las economías de un grupo de países son condicionadas por el desarrollo y [por la] expansión de otras. Una relación de interdependencia entre dos o más economías [...] se vuelve una relación de dependencia cuando algunos países sólo pueden expandirse como un reflejo de los países dominantes.<sup>48</sup>

Bajo esta condición, las posibilidades de desarrollo son limitadas para los países dependientes, y para poder entrar al crecimiento económico y al progreso social deben sufrir una renovación total de sus políticas.

Sin embargo, no fue sino en los 80's, en la era de *Reagan-Tatcher*, que un nuevo paradigma de desarrollo surgió, siguiendo la teoría económica neoclásica, que sugería la liberación de los tratados como una fuerza positiva para el desarrollo económico.<sup>49</sup> La revolución neoclásica se manifestó por la creación de políticas favorables al libre mercado y por la reducción de la intervención del Estado.

Por otra parte, la teoría del 'desarrollo alternativo'<sup>50</sup> tiene como fundamento principal satisfacer las necesidades básicas de las personas y alentar la realización personal. Está establecida en un enfoque hacia el desarrollo de la comunidad, con el argumento de que "el desarrollo no es comenzar con pertenencias, sino comenzar con gente y su educación, organización y disciplina".<sup>51</sup> Es por eso que la importancia de reconocer los contrastes ambientales de desarrollo es parte central de la tesis de

---

<sup>48</sup> Dos Santos, 1970, p. 231.

<sup>49</sup> Ingham, 1995, p. 335.

<sup>50</sup> Richard Sharply, *op.cit.*, p. 6.

<sup>51</sup> Schumacher, 1974, p. 140.

desarrollo alternativo, de manera que existen evidentes ligas entre desarrollo alternativo y turismo.

La teoría del 'desarrollo y la sustentabilidad' ambiental ha permitido establecer la conexión con el más reciente pensamiento, conocido como el Reporte Brundtland,<sup>52</sup> que combina estos dos conceptos (ver figura 1.3) y que ha sido criticado por su parte central: el crecimiento del desarrollo tecnocéntrico occidental.<sup>53</sup> A la adopción del concepto de desarrollo sustentable por las Naciones Unidas en 1987, la OMT definió el desarrollo sustentable en turismo como:

El desarrollo sustentable atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión integral de todos los recursos de manera que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.

Posteriormente, la OMT nuevamente exploró el concepto durante la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible llevada a cabo en las Islas Canarias, España, en abril de 1995, el turismo es una actividad socioeconómica y cultural que aporta grandes beneficios a las comunidades locales. Esta actividad fue tipificada como ambivalente, pues contribuye a la degradación del medio ambiente y a la pérdida de la identidad local, por lo que se debe abordar desde una perspectiva global buscando dar cumplimiento a los principios de la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, además de ser guiada por las recomendaciones de la Agenda 21.<sup>54</sup>

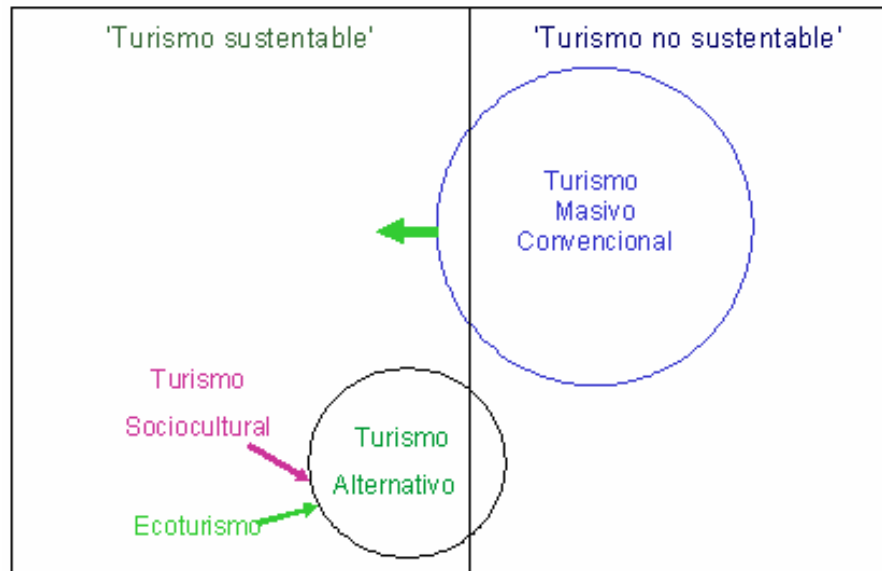
---

<sup>52</sup> WCED, *Our Common Future. The World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press, EUA, 1987.

<sup>53</sup> Adams, W. M., *Green Development: Environment and Sustainability in the Third World*, 1990.

<sup>54</sup> La Agenda 21 representa el plan de acción para la puesta en práctica de los principios contenidos en "La Carta de la Tierra": permite la planeación del futuro con acciones de corto, mediano y largo plazo y establece la ruta de acciones concretas con metas, recursos y responsabilidades claramente definidas; es un amplio programa global para impulsar el futuro sustentable del planeta. La Agenda 21 está formada por cuatro componentes: I. Dimensiones socio-económicas; II. Conservación y gestión de los recursos para el desarrollo; III. Fortalecer a los grupos principales; IV. Medios de ejecución. *Agenda 21 México*. Secretaría de Turismo, México, 2001.

Figura 1.3: Análisis de las relaciones de la sustentabilidad del turismo: turismo alternativo *versus* turismo masivo convencional.<sup>55</sup>



Las conclusiones de la Comisión para la Cooperación Ambiental de América del Norte, en su compendio de Turismo Sustentable *in situ* en América del Norte, indican que el turismo en las áreas naturales es una perspectiva amplia que fusiona el concepto del desarrollo sustentable con la industria turística. Así se trata de mantener el equilibrio entre diversos aspectos económicos, socioculturales y ambientales a escala internacional, nacional y local.

El turismo 'sustentable', según la definición del Consejo Mundial de Viajes y Turismo,

Satisface las necesidades del turismo presente y de las regiones anfitrionas al [mismo] tiempo que se protegen y fortalecen las oportunidades futuras. Se concibe como una perspectiva hacia el manejo de todos los recursos en forma tal que las necesidades económicas, sociales y estéticas se puedan satisfacer al tiempo que se mantienen la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Arturo Carballo Sandoval, Curso: Retos y perspectivas del turismo sustentable en México (Instituto de Ciencias Sociales y Administración, UACJ. Ciudad Juárez, Chihuahua, 10 de mayo de 2004).

<sup>56</sup> *World Travel and Tourism Council* (WTTC), Organización Mundial de Turismo (OMT) y Earth Council, 1999.



En la medida en que la participación de la comunidad local en su totalidad integre a su modo de vida la conciencia del entorno, la conservación y la protección de los recursos, coexistirá con su aprovechamiento y les brindará una aportación a su ingreso.

Mientras, en México, la sustentabilidad se centra en que “el desarrollo debe de ser, de ahora en adelante, limpio, preservador del medio ambiente y reconstructor de los sistemas ecológicos, hasta lograr la armonía de los seres humanos consigo mismos y con la naturaleza”.<sup>57</sup> El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 expresa la tendencia a la conservación de los recursos del entorno. Sin embargo, es conveniente recordar la retórica de los gobiernos, ya que es visible que las acciones carecen de influencia en los estados y municipios.

#### **1.4 Gestión del turismo alternativo**

En la industria del turismo, los líderes del mercado utilizan términos que los viajeros desconocen. Ejemplo de ello es ‘turismo alternativo’ (TA). El concepto permite distinguir un nicho de mercado, pero debemos preguntarnos qué es alternativo,<sup>58</sup> porque los turistas raramente se preguntan por el TA. Preguntan por lo que están buscando encontrar en su viaje: aventura, educación, deportes, religión, o experiencias con comunidades. Los turistas optan por lo que les va producir placer en su viaje y en ello se enfocan. Debido a este enfoque, le han denominado una megatendencia.

Es destacable pensar en el turismo alternativo como una actividad consciente del entorno. El turismo sustentable es una nueva forma de planificar, ofertar y mercadear el producto turístico nacional. Su fundamento se encuentra en los principios éticos y colectivos para el manejo de los recursos naturales, culturales y ambientales.

Para la Secretaría de Turismo (SECTUR) el turismo alternativo se refiere a

---

<sup>57</sup> SECTUR, *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*. Secretaría de Turismo, México, 2001, p. 52.

<sup>58</sup> Alternativa: opción entre dos o más cosas; sucederse repentinamente unas cosas a otras. *Diccionario de la Lengua Española*. Ibalpe Internacional Ediciones, Colombia, 2001, p. 23.

Los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas en contacto con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven, con una actitud, y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.<sup>59</sup>

El turismo alternativo como producto,<sup>60</sup> toma las posibilidades de desarrollo turístico que tienen los espacios ‘ocultos’ en los municipios: aquellos que tienen un patrimonio desestimado y que con bajas inversiones pueden ser transformados y empleados en recursos turísticos. El término de TA se ha utilizado para referirse al que no busca tener vacaciones ‘normales’. De esta manera, se puede explorar el turismo alternativo desde diferentes puntos de vista para la integración del producto, como lo observa John Brohman:<sup>61</sup>

- 1) Es en ‘pequeña-escala’, de baja densidad. Normalmente está localizado en villas o comunidades donde es fácil la interacción de los turistas con los pobladores.
- 2) Es frecuente que sean propiedades familiares; son negocios de menor escala y generalmente de capital local.
- 3) Involucra la participación de toda la comunidad local y regional para su planeación y desarrollo.<sup>62</sup>
- 4) Procura la sustentabilidad del medio ambiente, así como del social.
- 5) Busca afianzar la identidad local con programas de sensibilización y respeto a las tradiciones culturales.

El turismo alternativo forma parte del llamado ‘turismo sostenible’. Los beneficios que parten de la sostenibilidad se agrupan en indicadores para el desarrollo

---

<sup>59</sup> *Manual de turismo alternativo*, Secretaría de Turismo, 2001.

<sup>60</sup> “[...] permite brindar mejores oportunidades de venta del producto turístico, facilita mejor el empleo de los recursos disponibles y en especial permite una mejor adecuación de ese producto, a las necesidades y posibilidades del mercado”. Fabio Cárdenas Tabares, *Comercialización del turismo: Determinación y análisis de mercados*. Trillas, México, 1981, p. 15.

<sup>61</sup> John Brohman, *Las nuevas direcciones en turismo para el desarrollo del tercer mundo*. Simon Fraser University, Canadá, 2000.

<sup>62</sup> *Vid.* Arturo Carballo Sandoval, Tesis doctoral: Community involvement in sustainable ecotourism: The Case of The Mexican Caribbean. Departamento de Geografía, Universidad de Reading, Reino Unido, 2001.

turístico. Estos indicadores son: ambiental, social, económico y cultural; de manera que su aportación a la sociedad se refleja en acciones como:

- Ambientales: estimulan la sensibilización de los impactos del turismo en los recursos naturales y culturales; buscan un desarrollo equilibrado con el medio ambiente; administran los impactos producidos por modelos de permanencia; valoran los beneficios económicos obtenidos por la flora y fauna en favor de la comunidad para su cuidado.
- Sociales: garantizan una justa distribución de costos y beneficios; inducen a la planificación regional; estimulan la mejora de la infraestructura;<sup>63</sup> mejoran el nivel de vida con obras para la comunidad.<sup>64</sup>
- Económicas: integran a las comunidades locales a las actividades turísticas, generando empleo local directo e indirecto (por cada empleo directo generan tres indirectos); estimulan el desarrollo de empresas turísticas<sup>65</sup> así como las proveedoras;<sup>66</sup> generan divisas e inyectan capitales a la economía local.
- Culturales: promueven la restauración y conservación de las zonas arqueológicas, monumentos históricos y todos aquellos edificios arquitectónicos que representen un interés de preservación; valoran las manifestaciones culturales locales, regionales y nacionales; estimulan la autoestima de la gente para valorar su comunidad.

Es así como el cuadro comparativo del llamado turismo 'duro' o masivo en relación con el turismo 'blando' o verde (ver tabla 1.2) revela las ventajas del TA.

---

<sup>63</sup> Vías de comunicación, telecomunicaciones, alcantarillado sanitario, agua potable, aeropuertos, marinas, recolección y disposición final de basura, etcétera.

<sup>64</sup> Hospitales, escuelas, instalaciones deportivas y culturales.

<sup>65</sup> Como las agencias de viajes, líneas de transportación, alojamiento, entretenimiento, alimentos y bebidas.

<sup>66</sup> Primarios (ganadería, agricultura, agroindustrias) y secundarios (comunicaciones, mobiliarios, equipos).

Tabla 1.2 Comparativo del turismo masivo y el turismo verde.<sup>67</sup>

Comparativo	Turismo en masa	Turismo verde
Consideraciones generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápido desarrollo</li> <li>• Pasos agigantados</li> <li>• Maximiza la socialización; tiene poca consideración ambiental porque es agresiva</li> <li>• No controlado</li> <li>• No planeado</li> <li>• Sin escala</li> <li>• Períodos cortos</li> <li>• Intereses especiales</li> <li>• A control remoto</li> <li>• Inestable</li> <li>• Sectorial</li> <li>• Conciencia de precios</li> <li>• Cuantitativo</li> <li>• Creciente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lento desarrollo</li> <li>• Pequeños pasos</li> <li>• Optimiza la socialización y busca ser cautelosa con el ambiente.</li> <li>• Controlado</li> <li>• Planeado</li> <li>• En escala</li> <li>• Períodos largos</li> <li>• Intereses totales</li> <li>• Control local</li> <li>• Estable</li> <li>• Holístico</li> <li>• Conciencia de valor</li> <li>• Cualitativo</li> <li>• Desarrollo</li> </ul>
Comportamiento del turista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes grupos</li> <li>• Tiempo corto</li> <li>• Transportación rápida</li> <li>• Programa planeado</li> <li>• Turistas dirigidos</li> <li>• Importan estilos de vida</li> <li>• Señales</li> <li>• Confortable y pasivo</li> <li>• Poca o nula preparación mental</li> <li>• Lengua extranjera</li> <li>• Sentimientos de superioridad</li> <li>• Compras</li> <li>• <i>Souvenirs</i></li> <li>• Postales</li> <li>• Sin tacto</li> <li>• Ruidosos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solos, familias y amigos</li> <li>• Largos períodos</li> <li>• Transportación apropiada (a veces lenta)</li> <li>• Decisiones espontáneas</li> <li>• Turistas decididos</li> <li>• Estilo de vida local</li> <li>• Experiencias</li> <li>• Demandantes y activos</li> <li>• Preparados mentalmente</li> <li>• Aprenden la lengua local</li> <li>• Mente abierta</li> <li>• Traen presentes</li> <li>• Memorias y nuevos conocimientos</li> <li>• Fotografías, dibujos y pinturas</li> <li>• Quietos</li> </ul>
Requerimientos básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retención de períodos o puentes vacacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se apartan de los períodos</li> </ul>

<sup>67</sup> Comparativo del turismo masivo y el turismo verde. *Apud* William Gartner, *Tourism Development: Principles, Processes and Policies*. John Wiley & Sons, USA, 1996, pp. 339-340.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene estructura de carrera</li> <li>• Fuerza de trabajo sin entrenamiento</li> <li>• Artículos publicitarios</li> <li>• Venta dura</li> <li>• El turismo como una panacea económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vacaciones</li> <li>• Fuerza de trabajo con educación</li> <li>• Turismo de educación</li> <li>• Ventas de corazón</li> <li>• Alternativas de turismo</li> </ul>
Estrategias de desarrollo de turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo sin planeación</li> <li>• Sólo planeación de niveles de distrito</li> <li>• Desarrollo intensivo en ciertas áreas</li> <li>• Nuevos edificios y nueva capacidad de camas</li> <li>• Construcción por especulación de demandas futuras</li> <li>• Desarrollo turístico donde sea</li> <li>• Crecimiento económico en ciertos grupos</li> <li>• Planes de desarrollo del exterior</li> <li>• Empleo primario a los no nativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primero planear, después desarrollo</li> <li>• Coordinación regional con planes de distrito</li> <li>• Reuso de nuevos edificios</li> <li>• Desarrollo limitado</li> <li>• Desarrollo sólo en ciertos lugares y donde los servicios locales ya existen</li> <li>• Diálogo social, económico y ecológico</li> <li>• Desarrollos por los nativos solamente</li> <li>• Creación de empleos de acuerdo al potencial local</li> </ul>

El turismo alternativo, al que pertenece el ecoturismo, es visto como un mecanismo que puede dañar el medio ambiente natural, cultural y los recursos históricos al mismo tiempo que provee un incentivo económico. Sin embargo, existe un consenso en cuanto a que el ecoturismo minimiza el impacto destructor del entorno y enfatiza el respeto por la cultura y por las tradiciones de los locales. Otros esfuerzos están encaminados a un bajo consumo, a viajar ligero (menor equipaje) y a reducción de basura, entre otras actividades encaminadas a reducir el costo por el uso de la naturaleza.<sup>68</sup>

El desarrollo turístico puede aportar beneficios viables en los entornos rurales mediante el TA. Cabe destacar la existencia de posibles impactos (ver tabla 1.3), los cuales se resumen en:

<sup>68</sup> Samuel Gray *et al.*, *Promoting Environmental Protection through Entrepreneurial Ecotourism Ventures in the U.S.-Mexican Border Region*. SCERP, Project Number: Em-01-01, EUA, 2002, p. 15.

Tabla 1.3: Esquema de costos y beneficios del turismo rural.<sup>69</sup>

Nivel	Beneficios	Impacto
Económico	Creación de empleo. Incremento de ingresos locales. Mantenimiento y mejora de servicios y actividades locales. Diversificación de las actividades.	Congestión. Creación de infraestructura adicional o de servicios. Peligro de monoactividad.
Medioambiental	Mantenimiento, conservación y mejora de las zonas naturales.	Incremento de riesgos de polución de agua y aire; contaminación visual. Riesgos de perturbación de la flora y de la vida animal por la excesiva afluencia de visitantes. Erosión.
Antrópico	Intercambios culturales. Mantenimiento de costumbres y tradiciones locales. Aumento del interés de la comunidad por las actividades de ocio y cultura y mayores facilidades para ello. Apoyo para las pequeñas empresas locales.	Riesgo de conflicto entre las comunidades locales y el visitante, expresado en una mayor competitividad por el alojamiento y otros recursos. Adulteración y cambio de las tradiciones locales y la cultura. Excesiva presión de la afluencia de visitantes que provoque conducta antisocial.

El turismo alternativo tiene sus antecedentes en el turismo basado en la naturaleza. Es así como el ecoturismo se encuentra ligado a los conceptos de ‘conservación’ y ‘sustentabilidad’. Probablemente la idea de integrar el turismo con la conservación surgió en los primeros días de los safaris en África y, el concepto del parque nacional, en el siglo XIX. No se encuentra claro quién inventó el término de ‘ecoturismo’, aunque el primer documento publicado data de 1980. Sin embargo, es necesario establecer que, si bien el término ‘ecoturismo’ no fue utilizado como tal, la idea ya existía siglos atrás.<sup>70</sup> La bibliografía internacional cita frecuentemente al arquitecto Héctor Cevallos Lascuráin como uno de los principales autores en el

<sup>69</sup> R. Crosby, *El desarrollo turístico sostenible en el medio rural*. CEFAT, Madrid, 1993, [en línea]: [www.cefat.org](http://www.cefat.org), consultada el 7 de mayo de 2004.

<sup>70</sup> M. B. Orams, “Types of Ecotourism”, en *The Encyclopedia of Ecotourism* (David B. Weaver, ed.). CAB Publishing, UK, 2001, pp. 23-24.

tema; incluso se le acredita la acuñación del término y su preliminar definición.<sup>71</sup>

La principal dificultad, en el momento de acotar el término 'turismo alternativo', se encuentra en el origen del concepto, porque parte del área natural. Esta modalidad no se da de forma exclusiva en los núcleos rurales, sino que podemos encontrar otro tipo de turismo en este mismo espacio. Actualmente existen distintas formas o tipologías de TA, entre las que destacan:

- a. Turismo rural
- b. Agroturismo
- c. Ecoturismo
- d. Turismo deportivo

El turismo rural es la oferta de actividades recreativas, alojamiento, restauración y servicios afines localizada en un medio rural y dirigido a habitantes de zonas urbanas que buscan disfrutar de unas vacaciones en el campo, en contacto con la naturaleza y con las poblaciones locales.

Agroturismo, corresponde a un segmento del turismo rural asociado a la prestación de alojamiento en granjas, preferiblemente activas, donde el turista participa en diferentes actividades agropecuarias. Se diferencia del anterior porque el turista participa de la explotación agropecuaria.

Por lo que respecta al ecoturismo, el paisaje es la principal variable, pues su objetivo es la integración del visitante en el medio natural del destino: un medio poco explotado, en regiones en las que el paisaje se encuentra casi intacto.

El turismo de aventura utiliza el medio natural como recurso para producir sensaciones de descubrimiento o de riesgo extremo controlado entre sus practicantes. Por su situación geográfica, requiere de espacios poco explotados turísticamente.

Por último, el turismo deportivo es la actividad especializada de un deporte que requiere de cierta práctica. Senderismo, montañismo, *trekking*, *rafting* o equitación rural. No obstante, hay otros más organizados, como el golf o el esquí, que se desenvuelven de forma diferente a los anteriores.

---

<sup>71</sup> David A. Fenell, *Ecotourism: An Introduction*. Routledge, London and New York, 1999.

Otra modalidad se ha presentado en las ciudades. Este concepto parte de que las actividades propuestas, como observación de la cultura local, aventura entre las calles, exaltación de la belleza urbana, caminatas, entre otros, se pueden presentar también en el ambiente metropolitano como un reflejo del rescate de los espacios ‘al alcance’.<sup>72</sup> De manera que el turismo como ecoturismo urbano “se refiere al viaje natural y de conservación en el ambiente de una ciudad”.<sup>73</sup>

David Weaver es uno de los principales autores en contextualizar la existencia del turismo relacionado con la naturaleza, el ecoturismo, el turismo basado en la naturaleza, turismo de aventura, *trekking*, turismo cultural y el turismo de 3S (*sea, sun and sand*). Weaver menciona que la Comisión de Turismo de Canadá establece lo que él ha denominado una ‘sombrija’ del turismo de aventura, en donde se encuentra la observación de la naturaleza y la vida salvaje.<sup>74</sup> Asimismo, existen otras clasificaciones, como la que propone la SECTUR,<sup>75</sup> que considera dentro del turismo alternativo al turismo de aventura, el ecoturismo y el turismo rural, y los define de la siguiente forma:

- a. El turismo de aventura son los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas deportivas asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza.<sup>76</sup>
- b. En el ecoturismo, encontramos viajes que tienen por objetivo realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma.<sup>77</sup>
- c. Los viajes en los que se realizan actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma, se clasifican como turismo rural.<sup>78</sup>

---

<sup>72</sup> Dennis R. Judd, “El turismo urbano y la geografía de la ciudad”, en *Revista eure*, núm. 87, vol. XXIX (Santiago de Chile, septiembre de 2003), pp. 51-62.

<sup>73</sup> *Ecoturismo Urbano* [en línea]: [www.planeta.com](http://www.planeta.com), consultada el 8 noviembre de 2004.

<sup>74</sup> Vid. D. B. Weaver, *Ecotourism in the Context of The Tourism Types*, en *The Encyclopedia of Ecotourism* (David B Weaver, ed.). CAB Publishing, UK, 2001, pp. 23-64.

<sup>75</sup> SECTUR, *Manual de turismo alternativo*. Secretaría de Turismo, México, 2001.

<sup>76</sup> En aire, como el vuelo en ala *delta*, paracaidismo, vuelo en parapente o vuelo en ultraligero; en tierra, deportes como *rappel*, montañismo, cabalgata, ciclismo de montaña, escalada o caminata; actividades en agua como el buceo, espelobuceo, descenso de ríos, kаяaquismo o pesca recreativa.

<sup>77</sup> Las actividades contempladas son observación de flora, fauna, ecosistemas, siderales, fósiles, geológica o atractivos naturales; otras vertientes son: proyectos de investigación biológica, senderismo interpretativo, talleres de educación ambiental, así como el rescate de flora y fauna.

<sup>78</sup> Contempla talleres artesanales y gastronómicos; así como etnoturismo, eco-arqueología, agroturismo, fotografía rural, vivencias místicas, preparación y uso de medicina tradicional.



Debido a la complejidad del uso de la terminología con relación al turismo alternativo por parte de los diferentes autores y a la necesidad de contar con un marco conceptual para efectos del presente trabajo, se utilizará como base la propuesta de la SECTUR.

En el desarrollo de la actividad turística en México, la SECTUR ha identificado siete limitantes principales, cada una de las cuales obstaculiza su crecimiento y competitividad. Éstas son:

- a) Alta dependencia del crecimiento del turismo en un solo segmento (playas); b) falta de competitividad en los servicios turísticos; c) fuerte desvinculación entre los destinos turísticos; d) incipiente desarrollo del turismo alternativo; e) incipiente aplicación de los principios de sustentabilidad en la actividad turística; y f) competitividad de los atractivos turísticos únicamente a través de precios bajos.<sup>79</sup>

El turismo no es una panacea por sí mismo: requiere de la voluntad de la sociedad en su conjunto para que la actividad se desarrolle de forma integral y no como un crecimiento aislado sin expectativas para la comunidad.<sup>80</sup> Es necesario posicionar en el mercado internacional al turismo fronterizo, sin embargo, “se ha desarrollado sin una planeación sistemática dirigido [sólo] a lograr metas de consolidación de destinos o al desarrollo competitivo de productos”.<sup>81</sup> En esta línea de ideas, el turismo alternativo es una oportunidad socioeconómica para el noroeste de Chihuahua.

En los últimos años se observan constantes cambios en la demanda turística, cada vez más sensible al medio ambiente, que busca una nueva calidad de vida y que está insatisfecha con el turismo masivo de las playas. Esto permite contar con alternativas y nuevas tipologías turísticas basadas en el disfrute de la naturaleza. Por este motivo el ecoturismo, el turismo rural y el turismo de aventura se conciben como factores de desarrollo de estos espacios.

---

<sup>79</sup> SECTUR, *Identificación de potencialidades turísticas en regiones y municipios*. Fascículo 8, Documentos Técnicos de Competitividad, México, 2004, p. 15.

<sup>80</sup> Ver, Erlet Carter, *Ecotourism: A Sustainable Option?*. Royal Geographical Society and Wiley, UK, 1994.

<sup>81</sup> Nora L. Bringas *et al.*, *op. cit.*, p. 513.

Por otra parte, existe una preocupación de las administraciones públicas de los municipios del noroeste de Chihuahua y de diversos actores socioeconómicos por la promoción del turismo de aventura, rural o ecoturismo. Esta preocupación responde, indudablemente, a la necesidad de buscar soluciones con las cuales enfrentar la crisis económica debida a los efectos de las reformas en la estructura agrícola, la poca certeza de la propiedad y la sequía de la región.<sup>82</sup>

En el norte del país, en este sentido, es destacable la aplicación del concepto de turismo rural por el gobierno de Sonora desde 1997. Éste se planteó la posibilidad de propiciar mejores niveles de vida a través de la aplicación del concepto de desarrollo sustentable; la promoción de la identidad regional; el rescate de la cultura, las costumbres y tradiciones; el impulso de las actividades turístico-recreativas.

Este programa de turismo rural se apoya además con el programa de internación vehicular denominado 'Only Sonora'; el esquema permite que ciudadanos norteamericanos y residentes transiten libremente con sus vehículos por el estado, siempre y cuando muestren la documentación pertinente. Dicho esquema constituye una experiencia a seguir, no sólo por las administraciones, sino por los actores del turismo interesados en impulsar la actividad.

Para que el turismo en el noroeste de Chihuahua se despliegue, es necesario cambiar la estrategia del modelo de turismo masivo. Al presente, se encuentra centrado en la oferta de alojamientos, mas para que pueda contar con un auténtico producto turístico, debe ofrecer un paquete de turismo alternativo, es decir, un conjunto de prestaciones que abarque una oferta de servicios de tipo social, cultural y deportivo cuyo desarrollo se realice respetando el medio ambiente. En esta óptica, el turismo alternativo permite asegurar el mantenimiento y la conservación de espacios económicamente 'vivos' y formas de vida útiles, tanto para sus habitantes como para las futuras generaciones.

---

<sup>82</sup> Los hombres y la cultura que por siglos alimentaron a este país y sobre cuya economía se erigió la actual sociedad mexicana, no sólo son los más explotados y miserables, sino que hoy se ven obligados a abandonar sus actividades tradicionales y su propia identidad. Cf. Enrique Florescano Mayet y Susana Swan, *Breve historia de la sequía en México*. CONACULTA, México, 2000, p. 115.

Este modelo alternativo detonaría los cambios socioculturales que la región del noroeste de Chihuahua requiere, al ofrecer los mejores lugares para el desarrollo de servicios turísticos y estratégicos por su localización. Por ello, es preciso adecuar nuevos productos turísticos en las localidades en donde se contemple el mercado del turismo alternativo, el cual “es resultado de una conjunción de factores en la sociedad postindustrial, relacionadas con el descanso, consumo y naturaleza [...] en donde los cambios sociales y culturales derivan de una nueva forma del imaginario del consumo, descanso/turismo”.<sup>83</sup> Esta tendencia es una oportunidad para dar un sello distintivo a los productos y servicios turísticos que se pueden ofertar, acentuándolos en el mercado del ecoturismo, el turismo rural y el de aventura, apoyado en el “diseño de siete ‘categorías de producto’, de acuerdo a las motivaciones del consumidor: turismo de playa, negocios, cultural, naturaleza, *premium*, recreacional, y nuevos proyectos que considera turismo fronterizo”.<sup>84</sup>

De aquí que resulte significativo el análisis de las propuestas que realizan los pensadores: Georg Simmel, Ronald S. Burt y Max Weber vistas a través del planteamiento de la teoría de redes, para comprender como las relaciones de los individuos incide en el proceso de gestión y en este contexto promover un avance por el desarrollo del turismo alternativo de la región de estudio.

### **1.5 Esbozo de la teoría de redes**

Las redes sociales es un tipo de análisis social relativamente nuevo, el primer artículo data de la década de 1920, y es hasta 1934 que aparece *Who shall survive?* del Dr. Jacob Moreno en Chicago EUA,<sup>85</sup> el cual sigue tan actual porque la sociedad se encuentra fragmentada y colmada de problemas, de aquí el surgimiento hace veinticinco años de *La sociedad de Especialistas en Análisis de Redes Sociales* aportado un cuerpo de teoría fundamental.

Representantes del análisis de redes: el psicólogo Köler con la teoría Gestalt, en sociología a Lewin y Moreno en el campo de la teoría sociométrica, a Heider con

---

<sup>83</sup> Gemma Cánoves *et al.*, *op. cit.*, p. 756.

<sup>84</sup> CPTM, *Estrategias del CPTM, Frontera Norte*. Consejo de Promoción Turística México, México, agosto de 2004, p. 2.

<sup>85</sup> Linton C. Freeman. “Some Antecedents of Social Network Analysis”. En *Connections*, INSNA, 1996, pp. 39-42.

la Dinámica de Grupos; en matemáticas con la teoría de grafos de Harary, Norman y Cartwright. Desde la visión de la antropología a Radcliffe-Brown con su Estructura Funcional, de la que surge Warner y Mayo con la representación en matrices. Mientras la escuela de Manchester Barnes, Bott y Nadel con aplicaciones de la teoría de Grafos. Por su parte Mitchell presenta *Total Network–Parcial Network*. Sin olvidar la escuela Estructuralista de Harvard y su rol de la estructura social.

El Análisis de Redes se apoya en la computación, la estadística las matemáticas por medio de la teoría de grafos, de la teoría de grupos y de la álgebra de matrices. La teoría de redes analiza las relaciones entre individuos de forma multidisciplinaria. Su enfoque es la determinación de los grados de cercanía, en donde la participación grupal es la fuerza que tiene para la toma de decisiones y la influencia que ésta puede ejercer. Además de incorporar una perspectiva de estudio formal en las ciencias del comportamiento humano, que para Faust representa:” La clave para conjeturar un modelo de red social a partir de una situación real, estriba en la conceptualización relacional de tal situación”.<sup>86</sup>

La forma típica de medir las ligas en la red social es mediante los lazos indirectos, la frecuencia, estabilidad, multiplicidad, fuerza, dirección, simetría (reciprocidad). Mientras la forma característica de evaluar la asignación para actores individuales es el grado, el grado de entrada, el grado de salida, el rango (diversidad), cercanía, intermediación, centralidad, prestigio y roles. Ahora que la medición del total de la red, es en función del tamaño, incluyente, conexiones (alcanzabilidad), conectividad, densidad de la centralidad, simetría y transitividad.

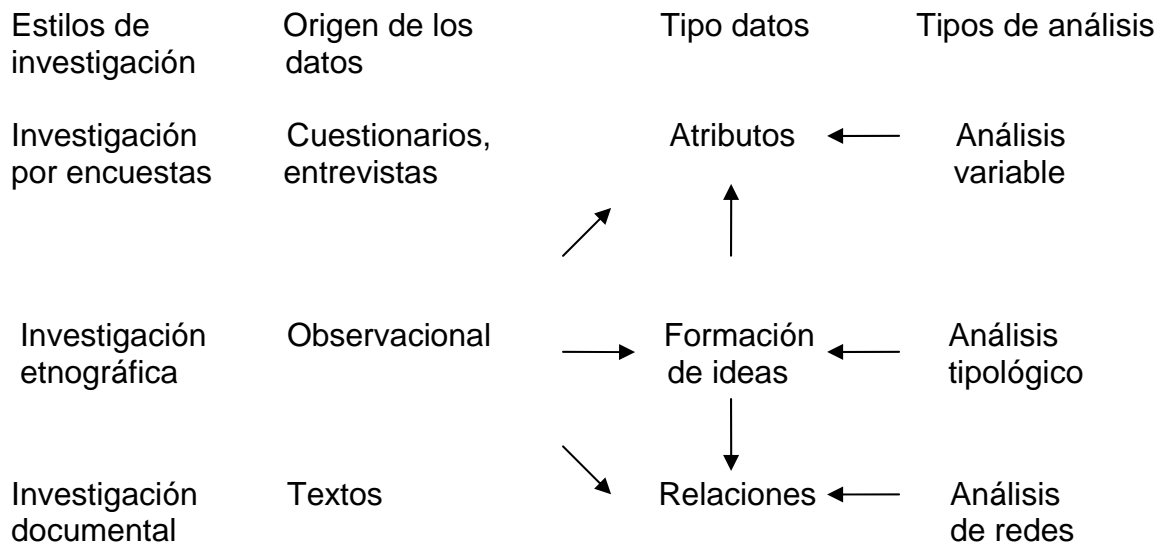
La perspectiva de la red social puede proveer el marco para entender la ‘red’ de la organización del futuro. [...] esta no se ofrece como un sustituto o de competencia con respecto al tradicional foco de atención basada en los atributos individuales [...].<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> *Apud*, Alejandro Ruiz. “Graficación mediante Pajek”. En curso *Laboratorio de Redes*, IIMAS, Ciudad Universitaria, DF, octubre, 2005.

<sup>87</sup> Daniel J. Brass. “A Social Network Perspective on Human Resources Management”. En *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Volumen 13. 1995, pp. 39-79.

La propuesta de Scott para investigación empírica con la teoría de redes, se fundamenta en los “Tipos de datos y análisis”,<sup>88</sup> como son:



Ejemplo de ello es en recientes estudios en modelos de comportamiento no éticos han tenido que examinar la combinación de características individuales, situaciones y organizaciones. Los cuales han explorado la perspectiva largamente ignorada de las relaciones entre actores. Justamente se han apoyado en el análisis de las redes sociales, generando “propuestas concernientes a los tipos de relaciones (fuertes, múltiples, asimétricas y de estatus)”.<sup>89</sup> Consideran [...] la combinación y el tipo de estructura de las relaciones y como estas se plantean una perspectiva de asociación, confabulación y de corrupción social.<sup>90</sup>

Al utilizar la teoría de redes es posible comprender el comportamiento de los actores en su entorno y así procurar propuestas de acciones dirigidas a hacer eficiente y eficaz la administración, mediante las entidades sociales constituidas por los actores y los actores son individuos, corporaciones o unidades sociales colectivas.

<sup>88</sup> John Scott. *Social Network Analysis*. SAGE, London, 1997, p.3.

<sup>89</sup> Daniel J. Brass, Kenneth D. Butterfield, Bruce C. Skaggs. “Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective”. En *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.1, enero, 1998, pp. 14-31.

<sup>90</sup> *Idem*.

En resumen el análisis de la teoría de redes, si bien es un campo de estudio que comienza en la segunda década del siglo pasado, cuenta con una base teórica con base a una métrica que utiliza las matemáticas, la estadística, el algebra y con aplicación en las ciencias sociales. Sin embargo: ¿A que nivel de análisis es el estudio de la red social? Daniel Brass plantea una exploración que conteste como se involucran los actores, si es en forma individual, grupal o en organizaciones. (individuales, grupos, o organizaciones). Ya que, “el paradigma de la red social se enfoca en las relaciones (ligas) más que en los actores (nodos).”<sup>91</sup>

## **1.6 Red y círculos sociales**

Georg Simmel desarrolla la sociología de la libertad y la represión. Concibe a las organizaciones de la comunidad como estructuras sólidas que representan una objetivación de las formas sociales, pero dicha objetivación está estrechamente ligada a la praxis,<sup>92</sup> es decir, a las interacciones que se producen entre los individuos. Establece, en concreto, la dualidad paradójica de los individuos y los círculos sociales. Estos dos niveles esencialmente diferentes de la estructura social, sin embargo, se complementan mutuamente. Con la existencia de múltiples grupos de afiliación que forman y unifican los dos niveles, además de conservar la idea de libertad como disposición específica de la relación social.

### **1.6.1 El círculo social**

La visión de un trato sociológicamente particular de la libertad y la represión, de Simmel, facilita comprender los diferentes puntos de vista de los problemas que investigó. Ejemplo de ello: los ensayos sobre economía financiera, religión y cultura; especialmente de las situaciones sociales y maneras de interacción pura.<sup>93</sup> Simmel evalúa las implicaciones de las relaciones no obligatorias sobre la libertad personal. Concibe una distinción entre libertad como igualdad universal y libertad individual. Sus identificaciones de tipos sociales, como el extranjero, la prostituta, la coqueta y

---

<sup>91</sup> Daniel J. Brass. “A Social Network Perspective on Human Resources Management”. En *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Volumen 13. 1995, pp. 39-79.

<sup>92</sup> Georg Simmel, *Sobre la individualidad y las formas sociales. Escritos escogidos*. Universidad Nacional de Quilmes Ediciones, Buenos Aires, 2002.

<sup>93</sup> Georg Simmel, “Libertad Individual”. En *Filosofía del dinero*. 1900. Pp. 283-354.

situaciones, por ejemplo, de aventura, de la pobreza, entre otras, persiguen establecer límites para la libertad individual y el control social.<sup>94</sup>

### 1. 6.2 Lo individual y la masa

Simmel define la individualización como el número de grupos a los cuales está afiliada una persona. El incremento de la individualización tiende a producir densidades más altas de la red de vínculos entre grupos.<sup>95</sup> En la red dual, es decir, la red de vínculos entre individuos, los grupos a los cuales se afilian éstos constituyen un sistema de coordenadas, de tal forma que cada nuevo grupo al cual llega a afiliarse delimita su acción. Al aumentar el número de grupos a los cuales pertenece el individuo, aumenta la improbabilidad de que otras personas muestren la misma combinación de afiliaciones a grupos, de forma que esos grupos particulares ‘interseccionarán’ de nuevo en un segundo individuo.<sup>96</sup> Así lo deja ver Ronald Burt con sus ‘lazos de unión’.<sup>97</sup>

La inspiración simmeliana lleva a efectuar también una distinción entre lo individual y la masa:

Con ello se indica una diferencia de nivel entre la masa y el individuo que sólo se produce y se puede comprender porque las cualidades y maneras de comportamiento con los que el individuo [forma la masa] y que introduce en el espíritu de conjunto se puede diferenciar de las otras en el propio individuo y constituyen en cierto modo, su propiedad privada que lo separa como individuo del terreno compartido con todos.<sup>98</sup>

Por su parte, Peter Blau, en relación con este orden de ideas, establece cómo “la diferenciación interna en subestructuras promueve vínculos entrecruzados entre estratos similarmente localizados en las diversas subestructuras y, por ello,

---

<sup>94</sup> Vid. Lawrence, Edward O., y David Knoke, *The Organizational State: Social Choice in National Policy Domains*. University of Wisconsin Press, Madison, 1987, p. 16.

<sup>95</sup> Georg Simmel, Selections from *Sociologie*, en Kurt H. Wolff y Reinhard Bendix (trads.), *Conflict and the Web of Group-Affiliations*. Free Press, New York, 1955, p. 128.

<sup>96</sup> Georg Simmel, Selections from *Sociologie*, ed. cit., p. 140.

<sup>97</sup> Ronald S. Burt, *Structural Holes: The social structure competition*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1992.

<sup>98</sup> Geogr Simmel, *Cuestiones fundamentales de sociología*. GEDISA, Barcelona, 2002, p. 60.

constituyen nuevos vínculos de integración social en una estructura social mayor”.<sup>99</sup>  
Simmel continúa diciendo:

No adquirimos conciencia de una representación con existencia propia, hasta que se nos presentan en otras muchas combinaciones diferentes [...] De esta manera la asociación se eleva y llega a lo que está basado en el contenido de las representaciones. Entonces percibimos claramente lo que hay de igual en todas estas representaciones, y, al propio tiempo vemos recíprocamente ligadas.<sup>100</sup>

### 1.6.3 Lo individual y los círculos

La especialización de las actividades laborales del hombre de acuerdo con criterios funcionales, ha hecho que cada individuo se torne único ante otro y que cada uno de ellos se vuelva imprescindible en el mayor nivel permitido. Sin embargo, esta especialización hace que cada hombre dependa más directamente de las actividades complementarias de todos los demás.<sup>101</sup>

“A medida que el grado de interdependencia entre los individuos aumenta, la densidad de las redes se incrementa, generando altos niveles de cohesión intragrupo”,<sup>102</sup> esto como consecuencia del establecimiento de relaciones de obligaciones y expectativas recíprocas, condición *sine qua non* para la gestión. Sólo a partir de la existencia de relaciones lo suficientemente estrechas es posible el surgimiento de un sistema de normas y sanciones para influir positivamente en el avance y continuidad de relaciones basadas en la confianza y la reciprocidad.

Siendo el hombre un ser diferenciante, su mente se ve estimulada por el contraste entre una impresión momentánea y aquella que la precedió. Por otra parte, las impresiones duraderas, las que se diferencian ligeramente la una de la otra, así

---

<sup>99</sup> Blau, Peter M., *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley, New York, 1964, p. 291.

<sup>100</sup> Georg Simmel, *Sociología. Estudios sobre las formas de socialización*. Alianza Universidad, Madrid, 1986.

<sup>101</sup> Georg Simmel, *La metrópolis y la vida mental* (1903) [en línea] <http://www.bifurcaciones.cl/004/reserva.htm>, consultada en diciembre de 2003.

<sup>102</sup> James Coleman, *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, 1990.



como las que al tomar un curso regular y habitual muestran contrastes habituales y regulares, utilizan, por así decirlo, un grado menor de conciencia [...] <sup>103</sup>

En este sentido, los círculos sociales son la manera en que las personas se congregan de forma voluntaria a determinados grupos. Bajo esta óptica se pueden replantear las ideas ya existentes de forma tal que se puede obtener un modelo en donde los vínculos de una red social tienen un valor entre los miembros y entre los subgrupos, de manera que:

Con independencia de si se considera la unidad del grupo más allá de sus individuos como una ficción o una realidad, en función de la interpretación de los hechos hay que tratarla como si fuera un sujeto con vida propia, leyes propias y rasgos de carácter propios. <sup>104</sup>

Para Simmel, el origen de esta reflexión se encuentra en el individuo y sólo desde él es posible pensar la acción, por lo que la ley que surge de esta reflexión no puede ser universal, contraviniendo la posición de Kant, considerando que:

Para determinados pensadores de lo político es suficiente contar con instituciones eficientes para que la sociedad funcione adecuadamente. Para otros, sin embargo, esto no es sólo insuficiente, sino que es, al mismo tiempo, falaz, puesto que ninguna institución puede perdurar sin la ayuda que representa la participación activa de los individuos que la constituyen. <sup>105</sup>

En resumen, de lo que Simmel fue particularmente consciente es de la dualidad de los individuos y los círculos sociales, así como del rol unificador de la múltiple afiliación a los grupos y las redes de represión mutua. La fuerza conductora que se encuentra detrás del estudio de Simmel sobre la diferenciación y la individualización es la expansión cuantitativa del grupo. <sup>106</sup> Simmel escribe: “lo

---

<sup>103</sup> Georg Simmel, *La metrópolis y la vida mental*. Ed. cit.

<sup>104</sup> Georg Simmel, *Cuestiones fundamentales de sociología*. Gedisa, Barcelona, 2002, p. 58.

<sup>105</sup> Georg Simmel, *La ley individual y otros escritos*. Paidós, Barcelona, 2003, p. 25.

<sup>106</sup> Georg Simmel, *Selections from Sociologie*, ed. cit., p. 252.

extraño es que los números absolutos del grupo y sus elementos relevantes determinen de forma tan determinante las relaciones dentro del grupo”.<sup>107</sup>

La expansión del grupo por sí mismo tiende a dirigirse a “una mayor articulación de la individualidad, una expansión de la libertad del individuo y una mayor diferenciación de los miembros del círculo”.<sup>108</sup> De la misma forma, en la individualización, “Una de las pocas reglas que pueden establecerse con algún grado de generalidad, concerniente a la forma del desarrollo social es ésta: que el aumento del grupo va de la mano de la individualización y la independencia de sus miembros individuales”.<sup>109</sup> Como subrayó Simmel, un comentario “también será siempre, se admita o no, una confesión del intérprete”.<sup>110</sup>

## 1.7 Gestión y huecos estructurales

La teoría de los ‘huecos estructurales’ (*structural holes*) fue desarrollada por Ronald S. Burt, profesor de estrategia empresarial en la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago. Este método de análisis es el más empleado por los trabajos de investigación que versan sobre el diseño de estrategias eficientes de gestión empresarial. Definido en términos simples, un hueco estructural es aquella configuración reticular en la cual una persona está vinculada con otras dos, las cuales no están directamente conectadas entre sí.

### 1.7.1 Hueco estructural

En el caso de la red, representa “ganancia local, daño global”<sup>111</sup>. Con relación a los significados de hueco, hay diferentes aproximaciones; el *Diccionario usual de la lengua española* lo define como: (a) “lugar que está vacío o no ocupado”; (b) “ocupar o no una persona o cosa el lugar o la función”; y (c) “espacio vacío dentro

---

<sup>107</sup> *Ibidem*, 1971, p. 98.

<sup>108</sup> *Ibidem*, 1971, p. 31.

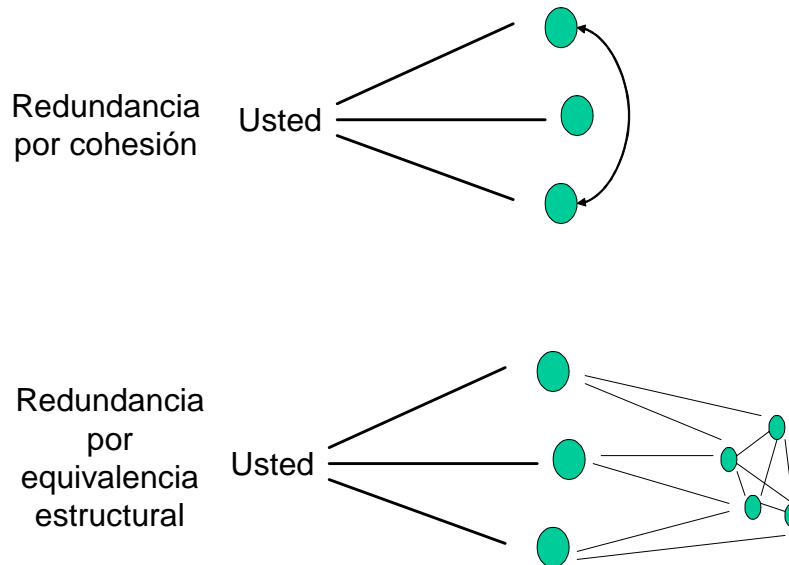
<sup>109</sup> Georg Simmel, *The Philosophy of Money* (Tom Bottomore and David Frisby, trads.). Routledge & Kegan Paul. London, 1978, p. 346.

<sup>110</sup> Georg Simmel, *Cuestiones fundamentales de sociología*, ed. cit., p. 16.

<sup>111</sup> Alejandro Ruiz, *Graficación mediante Pajek*. Laboratorio de Redes UNAM-Ciudad Universitaria, México, 2005 [Mimeo].

de un cuerpo o un objeto”.<sup>112</sup> Sin embargo, para Burt, el término ‘huevo estructural’ “es la separación entre los contactos no repetitivos o redundantes”.<sup>113</sup>

Figura 1.4: Indicador de redundancia estructural.<sup>114</sup>



### 1.7.2 Características de los huecos estructurales

El hueco estructural funciona como atenuante entre dos fuerzas antagónicas. El planteamiento de Ronald Burt indica que un ‘huevo estructural’ es la relativa ausencia de lazos; aquello que facilita la movilidad individual. Esto es así en tanto que, como explica el autor, las redes densas tienden a transmitir información redundante (repetitiva), mientras que los vínculos más débiles pueden ser fuentes de nuevos conocimientos y recursos.

### 1.7.3 Relación-gestión y los huecos estructurales

La teoría de los huecos estructurales (*structural holes*) y de las conexiones puente, de Burt, descarta la importancia de la densidad de las redes propuesta por

<sup>112</sup> *Gran Diccionario Usual de la Lengua Española*. Larousse, España, 2004, p. 877.

<sup>113</sup> Ronald S. Burt, *Structural Holes: The Social Structure Competition*. Ed. cit., 1992, p. 18.

<sup>114</sup> *Idem*.

Coleman<sup>115</sup> y se enfoca en la calidad de las mismas, si la red se evalúa en función de la posibilidad de acceso a información referente a contextos apartados e inaccesibles al individuo por sí solo. Burt coincide con Putnam,<sup>116</sup> en que los individuos mejor conectados son quienes disfrutan de mayores beneficios. La discrepancia aparece al definir estar 'mejor conectado'.<sup>117</sup> Burt advierte que la estructura social de mercado se compone de heterogéneos grupos de individuos que mantienen relaciones regularmente estrechas entre sí. Separados estos grupos entran en la mención de 'huecos estructurales', porque su existencia implica que los individuos pertenecientes a cada grupo se centran en sus propias actividades, sin tomar en cuenta a los individuos que se encuentran por fuera del grupo. Sin embargo, aquellos individuos cuyas relaciones logran superar los huecos mediante lazos externos al grupo cuentan con una ventaja competitiva respecto del resto.

Desde esta perspectiva, un individuo que establece relaciones superando los huecos estructurales, cuenta con un grado mayor de gestión en la medida en que sus redes de influencia le confieren un mayor acceso y control referente a la información, lo que le otorga mayores posibilidades de acción. Para Burt, es la gestión, entonces, no parte del establecimiento de vínculos estrechos, sino de la capacidad de los actores para establecer diferentes relaciones fuera de su grupo de pertenencia.

En resumen, para Burt, el balance del tamaño de la red y la diversidad de la misma es una interrogante, y ésta servirá para optimizar los huecos estructurales. El número de huecos estructurales se puede esperar que incremente con el tamaño de la red. Sin embargo, los huecos son la clave para ganar información benéfica, porque "la optimización de la red tiene dos principales propósitos".<sup>118</sup> Éstos son la eficiencia y la efectividad. Es decir, el postulado de Burt, para quien la 'gestión'

---

<sup>115</sup> Con el argumento de 'la cercanía de las redes sociales', a medida que el grado de interdependencia entre los individuos aumenta (a raíz del establecimiento de relaciones de obligaciones y expectativas recíprocas) la densidad de las redes se incrementa generando altos niveles de cohesión intragrupo. Vid. James Coleman, *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990.

<sup>116</sup> Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and the Revival of American Community*. Simon and Schuster, New York, 2000.

<sup>117</sup> Ronald Burt, *The Network Structure of Social Capital*. University of Chicago and European d'Administration d'Affaires (INSEAD), 2000.

<sup>118</sup> Ronald Burt, *Structural Holes: The Social Structure Competition*. Ed. cit., p. 20.

surge de la capacidad de los actores para establecer diferentes relaciones fuera de su grupo de pertenencia, se denomina ‘conexión puente’.

### 1.8 Tipos de dominación

El esfuerzo teórico de Max Weber, como un distinguido sociólogo-político del siglo XX, proporciona la reflexión sobre la dominación, de la cual cambia ciertas suposiciones clásicas. Dominar, de acuerdo al diccionario, es “tener poder, dominio o autoridad sobre una persona o una cosa”;<sup>119</sup> entre tanto, la definición de poder es la “facultad para ejercer el mando, gobierno o dominio sobre estados, provincias, o un colectivo cualquiera”,<sup>120</sup> mientras que la autoridad se puntualiza como la “facultad o poder para gobernar o mandar”.<sup>121</sup> Partiendo de estos conceptos, se analiza el enfoque weberiano.

La dominación es entonces, para Weber, “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos”.<sup>122</sup> Y considera la ‘autoridad’ como la posibilidad de ejercer ‘poder’ o ‘influjo’ sobre otros hombres. Esta definición que Weber propone del poder (*Macht*), reitera algunos elementos e introduce otros nuevos. Para que se dé la dominación (poder) es necesario un grado mínimo de voluntad de obediencia, lo que Weber cataloga como ‘un interés’, el cual puede ser determinado como externo o interno. Es así como se encuentran dos componentes presentes en la propuesta de la dominación weberina: uno, la probabilidad efectiva de hacer valer esa voluntad a pesar de las resistencias reales o potenciales del más variado orden; y dos, el ejercicio de ese poder, que puede tener un fundamento muy diverso y no necesariamente parte de una legitimación. De manera que toda dominación sobre una pluralidad de hombres requiere un cuadro administrativo (burocracia), desde el supuesto de Weber.

---

<sup>119</sup> *Gran Diccionario Usual de la Lengua Española*, Larousse, España, 2004, p. 563.

<sup>120</sup> *Ibidem*, p. 1368.

<sup>121</sup> *Ibidem*, p. 146.

<sup>122</sup> Max Weber, *Economía y sociedad. Esbozo de la sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica, México, 1992, p. 170.

### **1.8.1 Del dominio a la legitimidad**

Los tres elementos de la autoridad política de Weber son dominio, obediencia y legitimidad. Para ello recomienda una subordinación que no se consiga por una clara intimidación, sino por ‘adhesión’ espontánea de los individuos. Sin embargo, ésta no podrá explicarse sin recurrir a mecanismos de sugestión mediante el poder, como los que se mueven en el concepto de servidumbre voluntaria de La Boétie. La dominación es, en este esquema, una construcción social, y por esto mismo, estudiar los dispositivos de creación de la obediencia, o mejor aún, de la docilidad, resulta imprescindible en cualquier teoría sobre el poder. Es así como la relación de fuerzas desiguales tendría que hacer difícil el establecimiento de un orden social y, sin embargo, el orden social existe porque se han encontrado mecanismos para hacerlo no sólo “legítimo” sino incluso deseable para los humanos. De aquí que el análisis de las condiciones de la legitimidad sea un elemento básico en el trabajo de Weber. Lo que llega a manifestarse como dominación “se convierte en obediencia y la obediencia engendra legitimidad”.

Es la noción de la legitimidad tan importante en Weber para entender el poder que estableció una clasificación de tres ‘tipos ideales’ de legitimidad y dominación, cada uno de los cuales reproduce su propio nivel de racionalidad. Estos son: (a) dominación tradicional, (b) dominación carismática y (c) dominación racional. Cada una de ellas la especifica así:

- a. Dominación tradicional. Tiene su origen en la creencia del carácter sagrado de las tradiciones y de quienes dominan en su nombre. El orden es sagrado porque proviene de “siempre” y porque “toda la vida” se ha hecho igual. La técnica de gobierno consiste en disimular que la tradición es una invención y que el patrimonio eje del poder patriarcal se basa en el aprovechamiento de los otros miembros de la familia y no en diferenciar entre patrimonio personal y patrimonio del Estado, como es el caso de las monarquías. Bajo la autoridad patriarcal, el Estado es administrado como una propiedad particular y no puede considerarse como una participación ciudadana.
- b. Dominación carismática. Descansa en la creencia según la cual un individuo posee alguna característica o aptitud que le convierte en ‘especial’; se

fundamenta en líderes que se oponen a la tradición y crean un orden nuevo. En griego, *karisma* significa 'gracia'; también carisma es la cualidad considerada como extraordinaria en una persona, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas o como enviado de Dios. De aquí que los individuos carismáticos, especialmente vistos de cerca, no resulten santos ni admirables, pero logran provocar respeto, entusiasmo o pasión. Las técnicas mediante las cuales se puede fabricar el carisma dependen de circunstancias históricas, como Weber señala, pero se trata de una construcción social y existe una correlación entre carisma y debilidad de las estructuras sociales. En todo caso, es obvio que el carisma —tanto de personas individuales como de las instituciones— no se hereda ni se puede transferir. Finalmente, el éxito de un buen político o de un emprendedor está vinculado a la capacidad de usar su carisma para institucionalizar un orden legal.

- c. Dominación racional. Es la que se da en los estados modernos, en que legitimidad y legalidad tienden a confundirse pues, de hecho, el orden procede de una ley —entendida como regla universal, impersonal y abstracta. Es la expresión de la racionalización formal, basada en procedimientos con características de ser previsibles, calculables y burocráticas. De tal manera que aquí se encuentran los regímenes democráticos y se ha sumado el socialismo burocrático. Incluso Weber lo denominó 'democracia plebiscitaria de los jefes', el cual queda sujeto en este modelo de dominación, en la medida en que se pretende gobernar de una forma tecnocrática.

### **1.8.2 La burocracia**

Para Weber, la burocracia es el pilar fundamental del Estado moderno de derecho, en la medida que permite diferenciar la esfera político-administrativa de otras esferas o niveles como la religión o la economía. Esta burocracia cumple un papel racionalizador. Si existe un estado de derecho, necesariamente debe existir una burocracia que dé sentido y estructura organizativa a la ley. Ésa es la representación del burócrata. Si la ley es abstracta, impersonal e igualitaria, el burócrata debe ser exactamente así. Es el burócrata, distanciado de todo interés

personal, reclutado por un procedimiento objetivo basado en las cualidades y el mérito, lo que constituiría al burócrata en el instrumento eficaz de la ley.

Todos los sistemas organizativos eficaces se basan en la burocracia: el Estado, la empresa e incluso las instituciones de beneficencia pública como la Cruz Roja o la fe representada por la Iglesia. Para Weber, sin burocracia no hay racionalización ni sociedad basada en la ley. De ahí que el *ethos* burocrático es la racionalidad e impersonalidad que influye en las sociedades modernas. Pero la reflexión de Weber es que la burocratización es inevitable, no sólo en el capitalismo, sino que forma parte del destino común de todas las sociedades modernas. Y se aprecia que la dictadura del funcionario, no la del proletariado, como creían los marxistas, es el futuro.

En resumen, la dominación restringe el campo de análisis del fenómeno del poder a su ejercicio efectivo en la medida en que la capacidad de mando se expresa mediante el acatamiento concreto de quienes obedecen o están dispuestos a obedecer determinadas órdenes. Como lo subraya Aron: “La dominación supone un cierto grado de institucionalización (sin la cual el dominante no osaría ordenar) pero el término de dominación evoca la relación directa entre el amo y el servidor más que la relación entre el gobernante y los gobernados”.<sup>123</sup> Es así como lo interpreta Foucault: “Ante la justicia del soberano, todas las voces deben callar”.<sup>124</sup>

El poder basa sus relaciones en la aplicación de la fuerza como medio de convencimiento. El poder es la capacidad de coaccionar a alguien para que haga lo que se desea —aun cuando esa persona preferiría no hacerlo. El mensaje es que, si no se realiza, se aplicará una sanción como consecuencia. Este aspecto negativo del poder es el que daña las relaciones. Son hechos ineludibles, es el lado oscuro de la aplicación del ‘poder’. Situaciones habituales en las organizaciones como huelgas, intimidación, sabotajes, ausentismo, rotación de personal, baja moral y falta de compromiso, son algunas de las consecuencias de malentendidos en la aplicación del poder.<sup>125</sup> Sin embargo, para Weber, el poder no se sujeta al poder

---

<sup>123</sup> Raymond Aron, *Etudes Sociologiques*, ed. cit., p. 50.

<sup>124</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo XXI, México, 2005, p. 41.

<sup>125</sup> James C. Hunter, *Las claves de la paradoja*. Urano, Barcelona, 2005.



legítimo. Como él mismo lo asevera, no habría por qué creer “que la obediencia a una dominación esté orientada primariamente por la creencia en su legitimidad”.<sup>126</sup>

Por su parte la ‘autoridad’ difiere del ‘poder’ porque aquella es la destreza para lograr que los demás hagan voluntariamente lo que se desea, esto debido a la influencia personal. Este enfoque, Weber lo identificaría como ‘lo haré por usted’. Un verdadero liderazgo debe surgir de la autoridad. Sin embargo, es importante mencionar que desarrollar influencia no significa manipular, persuadir ni presionar. Liderar es influir en las personas para el mutuo beneficio. La autoridad legítima, traducida en gestión, es la voluntad de administrar y responder a las necesidades de las instituciones. La relación basada en la autoridad requiere disciplina.

Resulta entonces que, para Weber, la burocracia es el ‘tipo ideal de organización’ definida por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo. La burocracia es aplicable tanto en grandes organizaciones como en el sector público y el sector privado. En la validez del carisma reside el reconocimiento por parte de los dominados; este reconocimiento es una entrega personal con base en la confianza y el entusiasmo, lo cual es un deber de los burócratas.

## **2. Marco referencial**

### **2.1 El estado grande: Chihuahua y su región noroeste<sup>127</sup>**

El Estado de Chihuahua se localiza en la parte centro norte del país; es el más grande de los estados de la República Mexicana. Sus “coordenadas geográficas extremas son, al norte, 31°47’; al sur, 25°38’ de latitud norte; al este, 103°18’; al oeste, 109°07’ de longitud oeste”.<sup>128</sup> Representa el 12.6% de la superficie total del país” (ver figura 1). “Colinda al norte con los Estados Unidos de América; al este con los Estados Unidos de América, con Coahuila de Zaragoza y con el Estado de Durango; al sur, con Durango y Sinaloa; al oeste, con Sinaloa, Sonora y los Estados

---

<sup>126</sup> Max Weber, *Economía y Sociedad*, ed. cit., p. 171.

<sup>127</sup> Del noroeste de Chihuahua, para efectos del presente estudio, sólo se consideran los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes, ya que guardan cercanía con la frontera de los Estados Unidos de Norteamérica y por contar con la zona arqueológica de Paquimé. Ésta es considerada por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad. Es ahí donde se aloja el Museo de las Culturas del Norte, el más grande en su tipo en el norte del país.

<sup>128</sup> *Anuario estadístico del Estado de Chihuahua. INEGI, Aguascalientes, 2000, p. 3.*

Unidos de América”,<sup>129</sup> de manera que cuenta con la mayor franja fronteriza del país, limitando con los estados norteamericanos de Nuevo México (terrestre, 293 km) y Texas (fluvial, 645 km). En cuanto a su división político-administrativa, el estado cuenta con sesenta y siete municipios<sup>130</sup> entre los cuales destacan, por su importancia en población,<sup>131</sup> Ciudad Juárez, Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias, Hidalgo del Parral, Nuevo Casas Grandes, Guadalupe y Calvo, Camargo y Ojinaga, donde Ciudad Juárez alberga el mayor número de habitantes.<sup>132</sup>

Su ubicación geoestratégica<sup>133</sup> ha convertido a Chihuahua (ver figura 1.5) en una de las principales puertas para el intercambio comercial entre México, Estados Unidos y Canadá. Por la misma razón, el motivo de viaje de muchos es principalmente de negocios,<sup>134</sup> lo cual equivale a más del 60% de la ocupación hotelera registrada en los últimos cuatro años.<sup>135</sup> En 1998 el producto interno bruto (PIB),<sup>136</sup> representó en el estado \$56,275.316 millones de pesos, mientras que el PIB nacional fue de \$1,333, 636, 875 millones de pesos, lo que constituye el 4.22%

---

<sup>129</sup> *Idem.*

<sup>130</sup> *Ibidem.*, pp. 3 y 4.

<sup>131</sup> De la población total, Ciudad Juárez cuenta con el porcentaje más alto: 39.9%; Chihuahua, el 22%; Cuauhtémoc, 4.1%; Delicias, 3.8%; Hidalgo del Parral, 3.3%; Nuevo Casas Grandes, 1.8%; Guadalupe y Calvo, 1.6%; Camargo, 1.5%; Ojinaga, 0.8%; y, el resto, el 21.2%.

<sup>132</sup> Importancia por distribución de población de los municipios en Chihuahua. Fuente: CIES, con base en datos del INEGI: XI y XII Censo General de Población y Vivienda 1990 y 2000. Censo de Población 1995.

<sup>133</sup> “Es cierto que las franjas fronterizas septentrionales gozan de ciertas ventajas para la inversión, derivadas de su localización en el mapa junto al coloso, de su población relativamente escasa [...]”. Ángel Bassols Batalla y Javier Delgadillo Macías, *La gran frontera, zona de guerra. Franjas fronterizas México-Estados Unidos. Tomo II*. UNAM-Instituto de Investigaciones Económicas, México, 1999, p. 21.

<sup>134</sup> El total de empleos en el país, para enero del 2005, era de 1,144,000, con 2,811 plantas maquiladoras de las cuales el Estado de Chihuahua emplea a 276,298 trabajadores en 408 centros de trabajo. Fuente: INEGI, *Maquila Statistics Section*, en *México Now*, año 3, núm. 16 (mayo-junio de 2005), pp. 76-77.

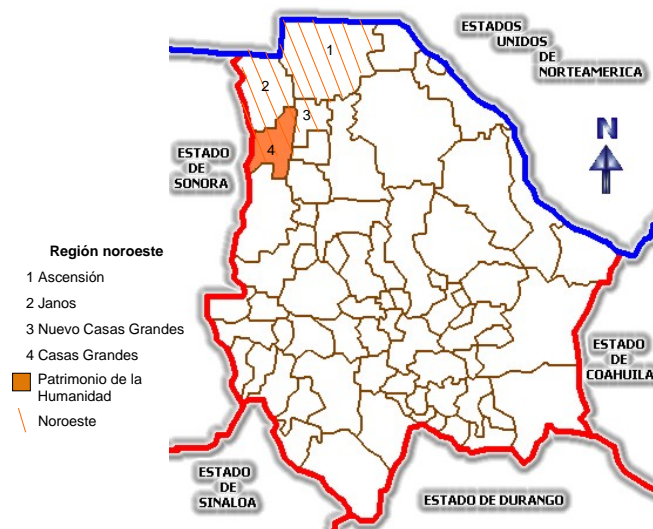
<sup>135</sup> “La información es con base en una muestra sobre el total de las habitaciones en los centros: Basaseachi 54.5%, Camargo 50.9%, Cerocahui 54.5%, Ciudad Juárez 64.0%, Creel 35.7%, Chihuahua 69.7%, Delicias 72.8%, Divisadero Barrancas 76.1%. La información comprende a los turistas que se hospedaron en establecimientos de las siguientes clases estadísticas: gran turismo, cinco, cuatro, tres, dos y una estrellas”. Del reporte “Turistas que se hospedaron en establecimientos de hospedaje por residencia y objeto del viaje”. Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico del Gobierno del Estado, Dirección de Turismo / Departamento de Planeación, Chihuahua, 2003.

<sup>136</sup> La economía del Estado de Chihuahua, de acuerdo a su producto interno bruto (PIB) contempla una gran división, como lo es la agropecuaria, silvicultura y pesca; minería e industria manufacturera; construcción; electricidad, gas y agua; comercio, restaurantes y hoteles; transporte, almacenamiento y comunicaciones; servicios financieros, seguros, actividad inmobiliaria y de alquiler; servicios comunales, sociales y personales; y servicios bancarios imputados. *Anuario estadístico del Estado de Chihuahua*. INEGI, Aguascalientes, 2000, p. 264.

del total nacional, al fin del ejercicio de 1998.<sup>137</sup> Para el 2002, la entidad participa con el 4.2% del PIB nacional, ubicándose como la quinta economía más importante del país, no obstante que ocupa el doceavo lugar en población. Por otra parte, ocupa el quinto lugar del PIB per cápita en el contexto nacional con 7,874 dólares anuales. De manera que el incremento en promedio anual, es del 4.5%, ubicándose en el cuarto lugar nacional.

El turismo, dentro de la aportación al PIB estatal, está considerado entre las actividades económicas más importantes en la cuenta de comercio, hoteles y restaurantes. Dicha cuenta representa un 5.57% del total del PIB; sin embargo, se debe comentar que no se tiene el desglose por este concepto, sino que es una participación global de la actividad de comercio y servicios turísticos. Además, se mencionan exclusivamente dos destinos: Ciudad Juárez y la Sierra Tarahumara. Cabe aclarar que el motivo de viaje a estas dos entidades es mayormente de negocios, lo cual equivale a más del sesenta por ciento de la ocupación hotelera en los últimos cuatro años.

Figura 1.5: Mapa de Chihuahua.



Elaboración propia. Fuente: *Enciclopedia de los Municipios de México. Chihuahua*. Centro Nacional de Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Chihuahua, 2000.

<sup>137</sup> *Idem.*

Si se habla de los visitantes a estos puntos en su acepción más amplia, los motivos de su visita, primero, van desde asuntos de negocios hasta el viaje de placer, pasando por otros motivos como, por ejemplo, el trámite de visas internacionales a los Estados Unidos. Del total de visitantes que recibe Ciudad Juárez, el 64.34% lo hace por razones laborales. En cuanto al motivo de viaje a la sierra, en este caso los porcentajes se invierten completamente, ya que el 97.16 % del total de gente que viaja a ese lugar lo hace por placer.<sup>138</sup>

Se observa en las tablas 1.4 y 1.6, que el porcentaje de incremento en cuanto a la derrama económica de los dos lugares, desde 1998 a 2002, ha ido en decremento. Por otra parte, las tablas 1.5 y 1.7 muestran que la ocupación de los hoteles está por debajo del punto de equilibrio<sup>139</sup> y los porcentajes de viajeros también se han reducido notablemente.

Tabla 1.4: Derrama económica en Ciudad Juárez de 1998 a junio del 2002, en millones de pesos, por visitantes nacionales y extranjeros.<sup>140</sup>

Juárez Año	Derrama (millones de pesos)	Incremento %	Visitantes nacionales	Visitantes extranjeros	Total
1998	1,518.47	-	1,014,286	170,914	1,185,200
1999	2,246.74	47.96	1,141,791	181,145	1,322,936
2000	2,705.11	20.40	1,144,739	181,302	1,326,042
2001	2,819.55	4.23	1,202,911	158,166	1,361,077
Ene.-Jun. 2002	1,456.57	-48.34	609,159	82,119	691,279

<sup>138</sup> *Idem.*

<sup>139</sup> El índice de ocupación promedio de los hoteles en el Estado de Chihuahua en el período de 1998 al 2001 es del 42.11%. “Los hoteles y moteles tienen un punto muerto de pérdidas y ganancias, el porcentaje necesario para pagar todos los gastos de funcionamiento, incluyendo los intereses de las deudas adquiridas. [...] El análisis del punto muerto de pérdidas y ganancias es solamente una forma gráfica de poner en relieve el hecho de que una vez que este punto se ha alcanzado, las ganancias se incrementan rápidamente”. Es posible darse cuenta que el porcentaje de ocupación hotelera en el estado no alcanza el punto muerto, que debería ser de un 60%. Mencionado por Donald E. Lundberg, *Manual de organización y administración de hoteles y restaurantes, volumen 2*. Ediciones Centrum Técnicas y Científicas, España, 1986, pp. 218 y 220.

<sup>140</sup> Secretaría de Fomento Comercial y Turismo del Gobierno del Estado de Chihuahua [en línea], [www.chihuahua.gob](http://www.chihuahua.gob). Consultada: en febrero de 2003.

Tabla 1.5: Ocupación hotelera y motivo de viaje a Ciudad Juárez.<sup>141</sup>

Año	Juárez Ocupación %	Incremento %	Placer	Negocios	Otros
1998	57.59	-	21.76	63.32	14.93
1999	56.22	-2.38	23.06	63.29	13.65
2000	57.9	2.98	19.77	66.74	13.5
2001	50.23	-13.24	22.85	66.42	10.8
Ene.-jun. 2002	46.56	-7.31	-1.66	-7.74	6.86

Tabla 1.6: Derrama económica en la Sierra Tarahumara, de 1998 a junio del 2002, en millones de pesos, por visitantes nacionales y extranjeros.<sup>142</sup>

Sierra Año	Derrama (millones de pesos)	Incremento %	Visitantes nacionales	Visitantes extranjeros	Total
1998	177.32	-	39,602	85,315	124,917
1999	200.56	13.11	79,018	53,820	132,838
2000	227.17	13.27	82,712	48,217	130,929
2001	256.47	27.88	119,234	44,511	163,745
Ene.-Jun. 2002	115.45	-54.99	43,280	26,379	69,659

Tabla 1.7: Ocupación hotelera y motivo de viaje a la Sierra Tarahumara.<sup>143</sup>

Año	Tarahumara Ocupación %	Incremento %	Placer	Negocios	Otros
1998	29.65	-	95	5	0
1999	25	-15.68	98.86	1.1	0.04
2000	19.3	-22.81	98.26	1.34	0.4
2001	15.34	-20.52	98.23	1.23	0.54
Ene.-Jun. 2002	4.56	-70	-8.12	11.68	-3.56

Como actividad económica, es posible ver que el turismo no ha logrado impactar en el desarrollo del Estado debido a la falta de productos turísticos atractivos. Ciertamente es que los dos polos de visita mencionados muestran una clara tendencia de mercado, aunque no se ha logrado incrementar la afluencia a estas plazas y menos aún diversificar dichas ofertas. Y si dejamos de lado los dos

<sup>141</sup> *Idem.*

<sup>142</sup> *Idem.*

<sup>143</sup> *Idem.*

ejemplos citados, es posible darse cuenta de que la actividad turística en el resto del Estado de Chihuahua es casi nula.<sup>144</sup>

Por otra parte, para el logro de un desarrollo sano es de vital importancia contar con un equilibrio económico en los diferentes rubros de la actividad productiva del estado. Si bien el turismo como una opción es viable, su incorporación como forma activa para otras regiones económicas del mismo estado no se ha presentado, de manera que la búsqueda de alternativas para atraer visitantes es aún un desafío para la actividad turística. La interrogante para los inversionistas y el gobierno es cómo encaminar los esfuerzos en la actividad turística que permitan un crecimiento armónico en el estado.

La región del noroeste de Chihuahua tiene un total de 23,721.40 kilómetros cuadrados, lo que representa el 9.6% de la superficie total (ver figura 1.6), de los cuales el municipio de Ascensión tiene una superficie de 11,000.10 kilómetros cuadrados y por lo tanto constituye el 4.45% de la superficie total; el municipio de Janos tiene una superficie de 6,930.50 kilómetros, la cual representa el 2.80% de la extensión territorial estatal; Nuevo Casas Grandes (NCG) tiene una superficie de 2,071.8 kilómetros cuadrados, que representa el 0.84% de la extensión territorial del estado; por último, Casas Grandes (CG) cuenta con una superficie de 3,719 kilómetros cuadrados, que representa el 1.51% de la superficie total. La región del noroeste se caracteriza por contener vegetación del desierto, pastizales y sabanas, respectivamente.

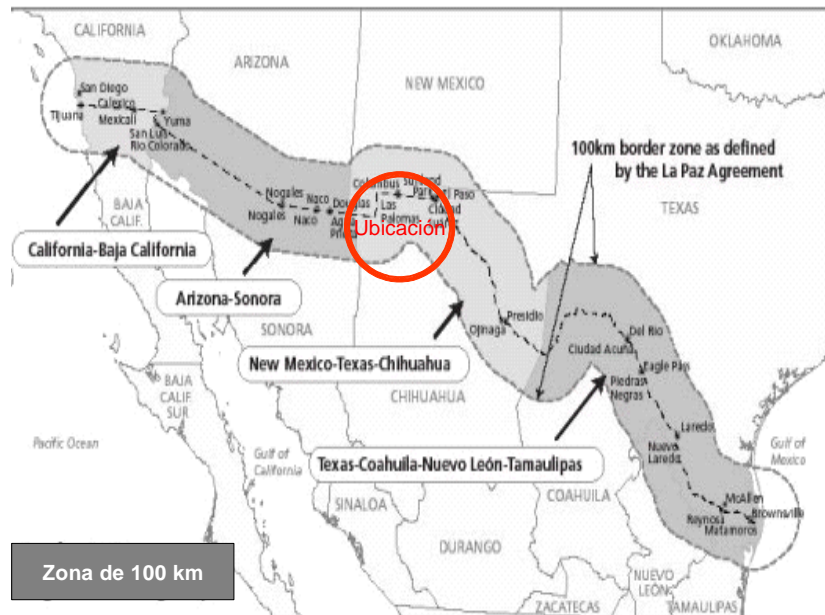
Ingresos por las actividades agropecuarias no son suficientes para alcanzar los objetivos del PIB per cápita y por ello hay que tener en cuenta los incrementos necesarios en otra variable como lo es turismo. “El crecimiento económico regional depende de factores de oferta y de demanda que vinculan a cada región con otras regiones de su mismo país y con su proyección internacional.”<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup> La información existente no es confiable; la única rescatable es la generada por el Museo de las Culturas del Norte en Casas Grandes. Pero ésta no contiene datos de impacto económico y sólo se maneja el número de visitantes al mismo museo.

<sup>145</sup> Eva Aguayo et al. “Industria y Turismo en el Crecimiento Regional”. Facultad de Económicas, Universidad de Santiago de Compostela [en línea] [www.usc.es/economet](http://www.usc.es/economet). Consultada: en junio de 2006.

Figura 1.6: Región económica de Casas Grandes en el noroeste del Estado de Chihuahua.<sup>146</sup>



Ahora bien, el noroeste del Estado de Chihuahua, comprende los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes, Casas Grandes y Galeana (ver figura 1.7), región que en la actualidad colinda con el Estado de Nuevo México y cuenta con tres puertos de entrada para el comercio y el turismo: Palomas-Columbus; Santa Teresa-San Jerónimo; El Berrendo-Antelope Wells, del que se ha propuesto su reacondicionamiento para que, de ser un cruce fronterizo, sea dotado de servicios de aduana y migración, lo cual requeriría de la construcción de una carretera del lado mexicano<sup>147</sup> (ocho kilómetros) y de la ampliación de horarios de operación. Estas mejoras garantizan ser una nueva opción de comunicación entre el noroeste de Chihuahua (México) y el suroeste de Nuevo México (EUA).<sup>148</sup>

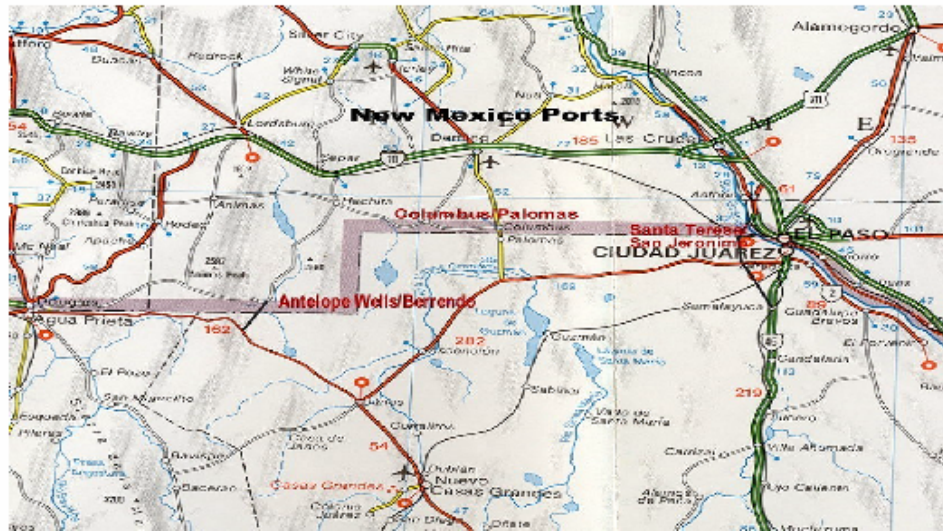
<sup>146</sup> Proyecto Frontera 2012. Sección Nuevo México-Chihuahua.

<sup>147</sup> En terrenos de El Berrendo, Chihuahua, la propuesta es que el propietario ofrece donarlos, de acuerdo a las declaraciones emitidas por el presidente municipal de Janos, Chihuahua (período 2001-2004), el Ing. Celso Jáquez Pérez. Entrevistado en Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, en junio de 2004.

<sup>148</sup> "En caso de lograrse condiciones de operación más favorables, se podría consolidar un eje carretero transversal desde las ciudades de Chihuahua y Cuauhtémoc. Así se podría contar con un medio valioso para superar el estancamiento económico de la región noroeste, tal como ha sucedido a lo largo de la frontera norte cuando se facilitan las relaciones entre ambos países". En *Análisis del área de influencia de un nuevo cruce El Berrendo-Antelope Wells. Segundo informe de avance*. Mimeo. Partners International, Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas del Gobierno del Estado de Chihuahua (abril de 2004), p. 6.



Figura 1.7: Región binacional del noroeste de Chihuahua y suroeste de Nuevo México.<sup>149</sup>



Históricamente, en la relación comercial con los Estados Unidos se ve que:

En la franja fronteriza del norte ocurre un fenómeno de singulares dimensiones en el mundo: el número de cruces fronterizos, que en 1986 fue aproximadamente de 66 millones de estadounidenses: (promedio: 180,821 diarios; 7,534 por hora; 125 por minuto). Entre los cruces de mexicanos y estadounidenses el total fue de 260 millones.<sup>150</sup>

Como se ha dicho párrafos arriba, al analizar esta región se ve que su composición es primordialmente de tierras ejidales y comunales, las cuales se han dedicado a la producción agrícola y ganadera. Desde hace más de doce años el territorio sufre una sequía que lo ha enfrentado a problemas variados, disminuyendo la producción agropecuaria, y ha quedado sin el empuje económico necesario para la creación de fuentes permanentes de empleos, dando como resultado un estado de pobreza extrema en el medio rural.

Por otra parte, como se observa en la figura 1.8, en las últimas dos décadas se ha presentado un descenso medio del 3% en la población de los municipios de

<sup>149</sup> Jaime Campos y Jim Creek, reunión de trabajo *Bi-national meeting Lordsburg* con New Mexico Border Authority y Lordsburg Chamber of Commerce, en Nuevo México, el 5 de mayo de 2003 [información en línea]: [www.nmba.com](http://www.nmba.com).

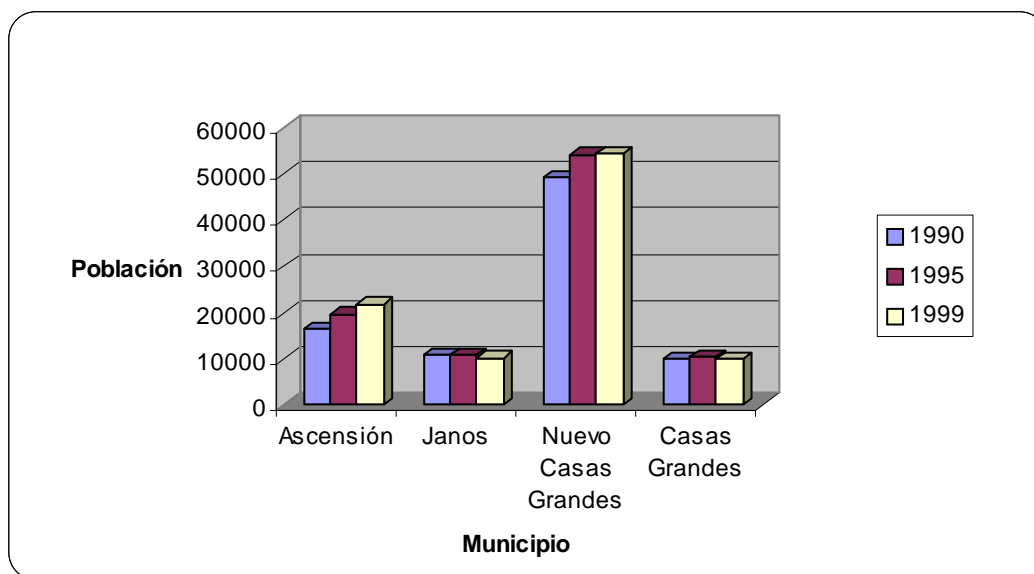
<sup>150</sup> Héctor Manuel Romero, *Enciclopedia mexicana del turismo VII*. Limusa, México, 1988, p. 119.



Janos y Casas Grandes, de acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), debido a la emigración a los EUA, motivada principalmente por la falta de empleo.<sup>151</sup> Mientras, tenemos que en el resto de los municipios hay un crecimiento del 23%, en promedio.

En 1990, el municipio de Ascensión tenía una población de 16,361 habitantes, la que se vio incrementada en 3,315 personas en 1995 y, para 1999, el incremento fue de 2,190. Por lo que respecta a Janos, de 10,898 habitantes que había en 1990, su población se redujo en 1995 a 10,794 y aun hasta 10,225 en 1999. Por otra parte, Nuevo Casas Grandes presentó, en los mismos años, 49,154, 54,061, y 54,226 habitantes, respectivamente. En Casas Grandes, primeramente se incrementa su población de 10,042 a 10,394 en 1999, para posteriormente sufrir una baja hasta llegar a 10,027 habitantes. Tal es la situación en cuanto al movimiento de población en el noroeste.

Figura 1.8: Distribución de la población en la región noroeste del Estado de Chihuahua.



Elaboración propia. Fuente: *Anuario estadístico del Estado de Chihuahua*. INEGI, México, 2000, pp. 49-50.

<sup>151</sup> El antecedente ha marcado el rumbo del campo mexicano: "Cada nueva sequía produjo entonces estragos semejantes a los vividos en las peores crisis agrícolas de antaño: desempleo, migraciones, bracerismo, desintegración de las familias campesinas y miseria y hambre en el campo". Enrique Florescano Mayet y Susana Swan, *Breve historia de la sequía en México*. CONACULTA, México, 2000, p. 115.

## 2.2 Expectativa del turismo alternativo en el noroeste chihuahuense

La actividad turística provoca resultados adicionales en otros sectores de la economía. Sin embargo,

el aprovechamiento interno del turismo en las localidades depende, en buena medida, del grado y diversificación de desarrollo económico alcanzado por cada lugar, que le permita beneficiarse de la demanda agregada que generan los flujos de visitantes. Y ésta ha sido una de las debilidades más acentuadas de las ciudades turísticas, porque sus actividades económicas se encuentran poco diversificadas, concentrándose en aquéllas vinculadas de manera anexa o conexas con el turismo.<sup>152</sup>

De acuerdo a SECTUR, el valor de la demanda formal anual de actividades de ecoturismo y turismo de aventura excede los \$750 millones de pesos, además de un gasto por practicantes internacionales en un 64.2% del total, lo que equivale a \$486 millones de pesos, mientras que el gasto por practicantes nacionales es del 35.8% del total, que equivale a \$271 millones de pesos.

Es decir, los turistas nacionales en México realizaron 667,091 prácticas formales de ecoturismo o turismo de aventura, lo que representa el 45% del total de prácticas, mientras el gasto total de los practicantes internacionales en actividades de ecoturismo y el turismo de aventura en México representan el 62% de los \$8,295 millones de dólares correspondientes a los ingresos por visitantes internacionales. Esto permite observar que el segmento de ecoturismo propiciará un crecimiento en donde las actividades de mayor potencial son la conservación de ecosistemas, ciclismo de montaña y caminata. El porcentaje de ecoturistas nacionales para la región se estima en un 58% nacional y un 42% internacional, en donde los sitios más atractivos para la actividad ecoturística de aventura se ubican cerca de asentamientos rurales, por lo que el criterio de los municipios del noroeste del

---

<sup>152</sup> Jiménez, Alfonso. *Desarrollo turístico y sustentabilidad: El caso de México*. Porrúa, 1998.

Estado de Chihuahua podrá ser distributivo tanto en lo regional como en lo social y económico.

Las tendencias económicas para esta región fronteriza son de una disminución en la productividad del campo y la ganadería debido a la migración y a la falta de agua, por lo que existen muy bajos niveles de ingreso y malas condiciones de trabajo. Como lo menciona Partners Internacional, “la agricultura tradicional y la ganadería están padeciendo los efectos de una larga sequía, lo que está provocando el estancamiento de estas actividades y una importante expulsión de mano de obra”.<sup>153</sup> Este entorno estimula la búsqueda de otras opciones económicas para esta región, con una visión a mediano y largo plazo. El reto para estas comunidades del noroeste en la frontera será implementar políticas que permitan un desarrollo económico y que al mismo tiempo preserven y amplíen el cuidado del medio ambiente, procurando incrementar la calidad de vida de la población.<sup>154</sup> Se puede pensar en ofertar productos y servicios turísticos para el mercado internacional y doméstico, considerando a los grupos comunitarios con atraso económico.

El turismo rural y los eco-negocios asociados al aprovechamiento sostenible de los ecosistemas y la biodiversidad local son sectores sinérgicos que cuentan con un gran potencial aún inaprovechado y una creciente demanda mundial. Si bien no todas las comunidades están dotadas de recursos naturales, en cambio, su patrimonio cultural cuenta con expresiones dignas de una valoración económica que preserve su autenticidad y diversidad.<sup>155</sup>

Por esta razón la participación de los ejidos, en la dinámica del impulso de la denominada región económica de Casas Grandes,<sup>156</sup> requiere diversificarse con el objetivo de no ser dependiente de las variaciones del mercado y de las condiciones

---

<sup>153</sup> Partners Internacional, *op. cit.*, p.11.

<sup>154</sup> *Ibidem*, p. 82.

<sup>155</sup> OIT, Documento de trabajo núm. 77, serie Red de turismo sostenible comunitario para América Latina (REDTURS), en *Memoria, IV Encuentro latinoamericano. Códigos de conducta y uso de marcas. Programa del empleo mediante el desarrollo de pequeñas empresas*. Departamento de creación de empleos y desarrollo de la empresa, Oficina internacional del trabajo, Ginebra, Suiza, 2007, p. iii.

<sup>156</sup> Ángel Bassols Batalla. *Geografía económica de México: Teoría, fenómenos generales, análisis regional*. Trillas, México, 1993, p. 370.

climáticas. En la medida en que el ejido incluya actividades rentables diferentes, tales como el turismo alternativo (ecoturismo, de aventura, rural), sus oportunidades de mejora serán mayores.

En el período de enero a noviembre de 2005, el número de visitantes internacionales, de acuerdo a la SECTUR (ver tabla 1.8), fue de 19,684,000, con una derrama de \$10,714 millones de dólares en total en el territorio mexicano. Esta cifra representa el 42% de turistas fronterizos, cuyo gasto fue de \$577.5 millones de dólares, que representa el 5% del gasto total. Sin embargo, los 67,901 excursionistas representaron \$2,003.5 millones de dólares en el mismo período, lo que significó el 18% de ese gasto. Es decir, el 23% del gasto derivado de visitantes internacionales se da en dos rubros de interés para la interpretación del presente estudio.

Tabla 1.8. Comparativo de turistas internacionales, fronterizos y excursionistas.



Elaboración propia. Fuente: Datos preliminares de la SECTUR en México 2005.

De manera que la oportunidad estriba en la coyuntura de crear las condiciones propicias para la oferta de productos turísticos en la región del noroeste de Chihuahua. Este escenario sólo podrá darse en la medida de que sean gestionados adecuadamente los recursos naturales y culturales existentes; esto permitirá un desarrollo armónico con los actores del turismo en la región económica

de Casas Grandes. El contexto nacional es de 1.7 días de estadía promedio, que probablemente incida en esfuerzos dispersos, más aún si vemos que la ocupación hotelera promedio en el Estado de Chihuahua es del 54%.

La tendencia es que las actividades de las pequeñas empresas turísticas de ejidos y comunidades pretenden revertir la tendencia del turismo masivo, poco respetuoso de la naturaleza, mediante la promoción de las actividades culturales cotidianas de los pueblos y sus costumbres. Estas actividades serán motivo de interés para el visitante y ayudarán a una recuperación y revaloración de su propia tradición para la comunidad.<sup>157</sup> Esta oportunidad permite aprovechar el mercado del turismo alternativo, no sólo el estadounidense, sino también el doméstico, que representa un mayor gasto.

La demanda turística [...] depende de factores exógenos, como la renta per cápita de los turistas procedentes del exterior, y de factores endógenos, como la capacidad de atracción de cada región. Esta capacidad de atracción turística está influida por diversas características: clima, patrimonio histórico-cultural, capacidad hotelera, precios, ciudades con actividades que generan congresos (científicos, empresariales, etc.), y otros elementos de interés nacional o internacional.<sup>158</sup>

Por lo anterior, se debe considerar el gasto *per capita* de los visitantes, así como la permeabilidad de los beneficios en la sociedad, los cuales “implican una secuencia interrelacionada de beneficios”<sup>159</sup> y se reflejan en una mejor calidad de vida de la población. Entre los beneficios se incluye “el mantenimiento de los servicios locales, como son escuelas, transportación, servicios médicos, el incremento de contacto con zonas aisladas, el repoblar de algunas áreas rurales y la participación activa de las mujeres”.<sup>160</sup>

---

<sup>157</sup> Ver. [en línea]: [http://cdi.gob.mx/index.php?id\\_seccion=230](http://cdi.gob.mx/index.php?id_seccion=230). Consultada: en enero de 2006.<sup>158</sup> Eva Aguayo *et al.* “Industria y Turismo en el Crecimiento Regional”. Facultad de Economicas, Universidad de Santiago de Compostela [en línea] [www.usc.es/economet](http://www.usc.es/economet). Consultada: en junio de 2006.

<sup>159</sup> Gemma Cánoves *et al.*, “Rural Tourism in Spain: An Analysis of Recent Evolution”. *Journal Geoforum* 35, Elsevier, 2004, p. 755.

<sup>160</sup> *Idem.*

### 3. Conclusión

Las coincidencias de la teoría de redes como forma de análisis cuantitativo con las propuestas de Simmel, Burt y Weber, en el ámbito cualitativo de los individuos y los círculos sociales. Al interactuar sus propuestas, se tiene que el tratamiento de la dominación restringe el campo de análisis del fenómeno del poder a su ejercicio efectivo en la medida que la capacidad de mando se expresa mediante el acatamiento concreto de quienes obedecen o están dispuestos a obedecer determinadas órdenes.

Así, la 'autoridad' se manifiesta como la pericia para lograr que los demás conciban voluntariamente lo que se desea, debido a la influencia en el espacio personal o social. Por tal motivo, se propone una autoridad legítima, evocada por el círculo social, que al contar con una lectura en la gestión-red, se entienda como la voluntad de administrar y responder a las necesidades del bien común al apropiarse del turismo consciente.

Por su parte el Estado de Chihuahua ofrece en el noroeste una variedad de recursos potenciales: naturales, histórico-culturales, aunado a una posición geoestratégica destacable (ver figura 1.9) para el desarrollo del turismo alternativo, el cual puede participar como una actividad socioeconómica que procure el beneficio local.

Se propone la diversificación de la oferta turística para el desarrollo regional del noroeste chihuahuense. La sugerencia parte del apoyo de actividades que brindará al turista nacional y extranjero cobertura de sus expectativas en gustos y preferencias. Para ello es deseable contar con una administración de los recursos con orientación en lo sustentable.

Si embargo, para lograr dicho estado se requiere de una cultura autónoma en la gestión de la actividad, cuyo origen provenga de la comunidad turística de la región porque estará comprometida con la identidad local (mitos, imaginario, elementos simbólicos y emotivos) que permita la integración de los actores, y así hacer frente a las nuevas tendencias del turismo.<sup>161</sup>

---

<sup>161</sup> Ver UNESCO, *Cultura y desarrollo*. CLT/DEC/PRO-94/01, París, 1994, 53 pp.

Figura 1.9: Mapa Estado de Nuevo México–Estado de Chihuahua.<sup>162</sup>



<sup>162</sup> Mapa New México- Chihuahua, [en línea] [www.nmborder.com/maps.html](http://www.nmborder.com/maps.html) . Consultada: en agosto de 2006.

## Capítulo II

### Los actores locales y regionales en el turismo del noroeste de Chihuahua

*Toda organización debe estar preparada  
para abandonar lo que hace.*  
Peter Drucker

#### Introducción

La región del noroeste de Chihuahua cuenta con antecedentes culturales e históricos de relevancia para el estudio en cuestión. La influencia de las culturas de los nómadas, españoles, mormones, menonitas y mestizos se refleja no sólo en los vestigios del pasado sino en las actividades presentes de los habitantes locales. Asimismo, el territorio ha sido determinado como una zona económica importante para el progreso del estado. De ahí la pertinencia de los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes como el área de investigación.

El turismo alternativo es una opción viable para la actividad socioeconómica de la región. Requiere de elementos culturales, naturales y económicos necesarios, por los que esta opción del turismo demanda la participación de actores turísticos,<sup>1</sup> entre los que se encuentran las instituciones de educación superior, las organizaciones no gubernamentales, los municipios y las comunidades. Sin embargo, no debemos olvidar que existen otros factores importantes, como son los propios visitantes y la iniciativa privada, representados por todos los prestadores de servicios turísticos, que para los efectos de este estudio se han dejado de lado. Porque al incorporar a las comunidades en la actividad del turismo su papel en el desarrollo de productos turísticos es importante, no sólo por su influencia en los procesos de aceptación de la actividad, sino en su manera de participar en ella. De modo que, en primera instancia, el entendimiento de la comunidad y el ejido es determinante como intervalo necesario para implementar el turismo alternativo.

---

<sup>1</sup> Entenderemos como actores turísticos aquellos que participan de forma continua, directa o indirectamente, en el desarrollo de la actividad.



## 1. Región noroeste de Chihuahua

Como se mencionó en la introducción, el noroeste del estado de Chihuahua colinda con el estado de Nuevo México y entre ambos hay dos puertos importantes de entrada para el comercio y el turismo. Uno de ellos es Puerto Palomas - Columbus. El segundo cruce internacional es San Jerónimo, Chihuahua - Santa Teresa, Nuevo México. Pero, además, se cuenta con un tercero: El Berrendo - Antelope Wells, del que se propone su reacondicionamiento para que, de ser un cruce fronterizo, sea dotado de servicios de aduana y migración, lo cual requeriría de la construcción de una carretera del lado mexicano<sup>2</sup> (ocho kilómetros), y la ampliación de horarios de operación. Estas mejoras garantizan ser una nueva opción de comunicación entre el noroeste de Chihuahua y el suroeste de Nuevo México.

El beneficio de adecuar este puerto de entrada, es que se convertiría en un flujo natural debido a la cercanía con la cabecera municipal de Janos, que está a sólo cuarenta y cinco minutos de la frontera, con lo cual se facilita el paso del flujo vehicular de la autopista interestatal I-10 a la carretera estatal 146, ambas de Nuevo México. Dicha carretera conduce a la puerta de entrada de los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes, Casas Grandes y Galeana, lo que permitirá la actividad del turismo por el intenso tráfico que circula de la costa este a la costa oeste de EUA, con más de diez millones de personas que se desplazan por esta vía.<sup>3</sup> Por ello, al incrementarse a tres puertos de entrada, esta región tendrá con Nuevo México un mayor flujo en la relación comercial y turística.

Por las condiciones naturales de México ha sido necesario establecer varios tipos de regiones desde de la perspectiva natural, tanto de población como la económica, ya que de esta forma es posible entender la acción de los fenómenos físicos y sociales que se presentan en el país. Es así como la región natural incluye las subregiones: a) geológicas y físicas, b) geomorfológicas,<sup>4</sup> c) climáticas, d)

---

<sup>2</sup> La propuesta sobre los terrenos en El Berrendo, Chihuahua, es de donación por el propietario, de acuerdo a las declaraciones del presidente municipal de Janos, Chihuahua, el ingeniero Celso Jáquez Pérez (entrevista personal, Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, junio de 2004).

<sup>3</sup> Óscar J. Martínez, *Ciudad Juárez: El auge de una ciudad fronteriza a partir de 1848*. Fondo de Cultura Económica, México, 1982.

<sup>4</sup> Geomorfía. Parte de la geodesia que trata de la figura del globo terráqueo y de la formación de los mapas. *Diccionario de la Lengua Española*, Ibalpe Internacional Ediciones, Colombia, 2001, p. 359.

edafológicas,<sup>5</sup> e) hidrológicas, f) oceanográficas, g) limnológicas,<sup>6</sup> h) geobotánicas y i) zoográficas.

Sin embargo, como anota Ángel Bassols Batalla, “las regiones naturales son la suma de ‘todas las anteriores’ (más las modificaciones impuestas por la acción humana sobre el medio) en su interrelación y dependencia mutuas”,<sup>7</sup> mientras las regiones de población tendrán que considerar si son predominantemente mestizas o, en su caso, indígena, la composición de la población en las zonas rurales o urbanas así como su densidad. En cuanto a las características de las regiones económicas, las consideraciones para su integración son: a) de recolección y caza, b) de explotación forestal, c) pesquera, d) ganadera, e) agrícola, f) minera y energética, g) industrial, h) de transporte y comunicación, i) comercial. Y “todas las actividades productivas del hombre, vistas en su devenir histórico, en sus vinculaciones sociales y en sus actuales peculiaridades económicas”.<sup>8</sup>

La regionalización para fines de planeación se hace actualmente en dos niveles: a) Grandes regiones económicas [estatales] que comprenden [varios] estados completos... [en] ocho regiones. b) Regiones económicas medias que abarcan varios municipios, respetando los límites estatales.<sup>9</sup>

Las regiones económicas medias son un total de ciento cincuenta y cuatro. La región económica en la zona norte es la que abarca los estados de Chihuahua, Coahuila, Durango, Zacatecas y San Luis Potosí. Ésta, a su vez, se encuentra dividida en mesorregiones. Una de ellas está conformada por los estados de Chihuahua, Coahuila y Durango; la otra por Zacatecas y San Luis Potosí. En Chihuahua los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes se localizan en la mesorregión 23.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Edafología. Ciencia del suelo o superficie de la corteza terrestre. *Ibid.*, p. 263.

<sup>6</sup> Limnología. Ciencia del agua dulce de lagos, lagunas, heleros, estuario, etc., y de los organismos que la habitan. *Ibid.*, p. 461.

<sup>7</sup> Ángel Bassols Batalla. *Geografía económica de México: Teoría, fenómenos generales, análisis regional*. Trilla, México, 1993, p. 365.

<sup>8</sup> *Idem.*

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 369.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 370.



### 1.1. Sus diferencias con el resto del país

“El estado de Chihuahua a pesar de estar ubicado entre los estados de menor marginación a nivel nacional, posee una realidad municipal exhibiendo rasgos tradicionales imputables a la mayoría de los municipios en el país”.<sup>12</sup> En cuanto a su regionalización política, Ascensión, Janos y Nuevo Casas Grandes pertenecen al I Distrito Estatal Electoral y al I Distrito Federal Electoral, mientras que Casas Grandes pertenece al IX Distrito Estatal Electoral y IX Distrito Federal Electoral.

El 74 % de los municipios manifiesta que su principal preocupación es enfrentar los rezagos de la prestación del servicio de agua; el 59 por ciento en seguridad pública; el 50.7 por ciento en alumbrado público; y el 20 por ciento en el servicio de drenaje y alcantarillado.<sup>13</sup>

El gobierno del Estado de Chihuahua apoya las iniciativas de comercio y el turismo. Por ello que cuenta con una Secretaría de Desarrollo Comercial y Turismo, en donde se establecen las políticas tendientes a generar las estrategias necesarias para el apoyo de la actividad turística. Es por esto que se cuenta con la Oficina de Turismo de la Frontera, encargada de la región noroeste y de los asuntos derivados de dicha actividad, que van desde las relaciones con los prestadores de servicio turístico a la conservación de los atractivos naturales y la planeación turística de la región. Cierto es que la Oficina de Turismo de la Frontera es un enlace del estado, pero también representa la capacidad de decisión. En cuanto a presupuesto, se encuentra limitada, por lo que contempla el Plan Estatal de Desarrollo 2004 - 2010.

La Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico del gobierno del Estado de Chihuahua ha dividido en siete regiones el Estado (ver figura 2.2), “con la finalidad de tener mayor control sobre los atractivos turísticos y geográficos”.<sup>14</sup> Estas son, (1) Barrancas del cobre; (2) Desierto Chihuahuense; (3) Perlas del Conchos; (4)

---

<sup>12</sup> Héctor Antonio Padilla Delgado, “Los límites de la reforma municipal en Chihuahua”, en *Innovación y continuidad del municipio mexicano. Análisis de la reforma municipal de 13 estados de la república*. Cámara de Diputados / UNAM-Investigaciones Sociales / Miguel Ángel Porrúa, México, 2004, p. 197.

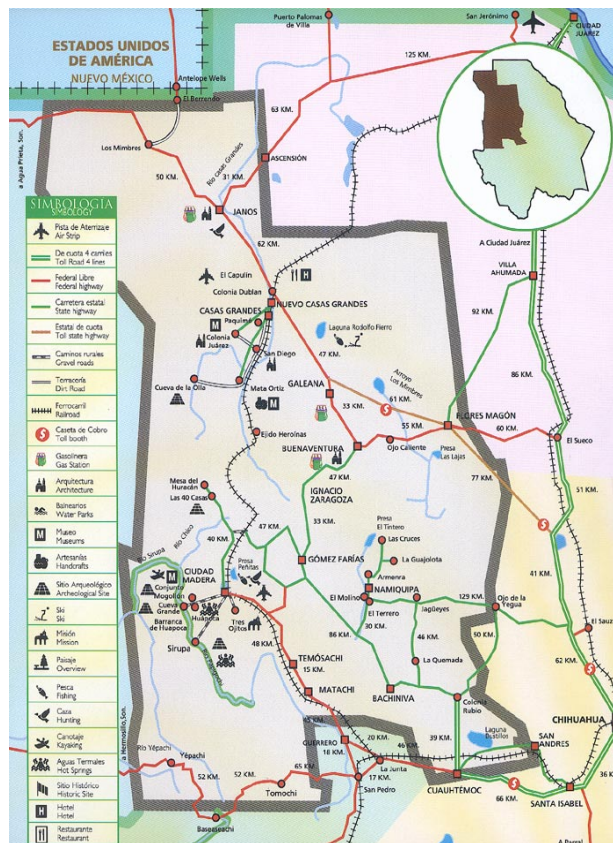
<sup>13</sup> *Apud Idem*.

<sup>14</sup> Gobierno del Estado de Chihuahua, “Regiones. Circuito arqueológico Casas Grandes – Madera”, [en línea] [www.ah-chihuahua.com/espanol/regiones/region\\_madera/regiones\\_madera](http://www.ah-chihuahua.com/espanol/regiones/region_madera/regiones_madera). Consultada: en septiembre de 2006.

Circuito arqueológico Casas Grandes–Madera; (5) Ciudad Juárez y sus alrededores; (6) Chihuahua y sus alrededores, y por ultimo (7) Parral, Ruta de Villa.

Por su parte, el noroeste del estado de Chihuahua tiene un total de 23,721.40 kilómetros cuadrados, lo que representa el 9.6% de la superficie total. Aquí se contempla el circuito denominado arqueológico Casas Grandes – Madera y el circuito Mimbres Paquimé, en donde se ubica la zona arqueológica más importante del norte de México. Aquí es donde floreció la Cultura Paquimé, hace más de 900 años y *Patrimonio de la Humanidad* por decreto por la UNESCO.

Figura: 2.2. Circuito arqueológico Casas Grandes – Madera. <sup>15</sup>



<sup>15</sup> Gobierno del Estado de Chihuahua, *Guía turística y de servicios Chihuahua 2004-2005*. Barba Editores, México, 2004, 207 pp.

## 2. El ejido en México

Con el paso del tiempo, el ejido ha sufrido cambios importantes<sup>16</sup> buscando dar respuesta al acontecer de cada etapa histórica. El ejido se inicia en la Nueva España en 1573, cuando el rey Felipe II señaló la disposición de tierras que correspondían a cada asentamiento poblacional y fijó la ubicación de los respectivos ejidos con la dotación de un fundo legal. En la etapa de la Independencia, el ejido comenzó a tener una influencia directa en el acontecer político de la nueva nación.

En 1856, el gobierno de Ignacio Comonfort promulgó la Ley de Desamortización de Fincas Rústicas y Urbanas. En el Porfiriato, la Ley de Baldíos establecía la recuperación de las tierras no ocupadas para entregarlas a nuevos solicitantes que se comprometieran a convertirlas en tierras productivas. Finalmente, en la etapa posrevolucionaria se inicia el nuevo concepto de ejido, en donde los campesinos eran los propietarios de las tierras y del usufructo de las mismas. Es en esta etapa histórica cuando se dividen los latifundios existentes en dos formas: el ejido y la propiedad privada. El Estado expropió los terrenos y, posteriormente, inició su redistribución.

Para los fines de este estudio, el análisis del ejido parte de la época posterior a la Revolución Mexicana,<sup>17</sup> específicamente el momento de la llegada de Madero a la presidencia. “Estoy de acuerdo —escribió Madero en 1909— en que la división de la propiedad contribuirá gradualmente al desarrollo de la riqueza nacional [...] será una de las bases más fuertes de la democracia”. Como buen administrador, lo planeó todo.<sup>18</sup> El objetivo de Madero era entregar tierras, buscando sustituir los latifundios por la creación de la pequeña propiedad, pero de una forma legal: pagando previamente la expropiación de esas tierras, lo que sirvió como fundamento para la elaboración de la Ley Agraria del 6 de enero de 1915, cuando

---

<sup>16</sup> De acuerdo con el diccionario, ejido significa “terreno inculto próximo a un pueblo”. Asimismo, la palabra ejido proviene de la voz latina *exitus* que expresa salida. La concepción del ejido español tiene sus orígenes en 1367, como una forma de delimitar el uso de las tierras expresada en la ley I, título VII, de Don Alfonso de España. Esta idea, en lo sustancial, fue trasladada a México durante la época de la Colonia. *Diccionario de la lengua española*. Ed. cit., p. 264.

<sup>17</sup> Después de la revolución hubo algunos intentos para eliminar los latifundios mediante dos métodos: el ejido y la propiedad privada. Para llevarlo a cabo de forma legal, el Estado expropió los terrenos, en algunos casos mediante compra.

<sup>18</sup> Enrique Krauze. *Místico de la libertad: Francisco I. Madero*. Fondo de Cultura Económica, México, 1997, pp. 87-90.

se estableció la reconstrucción de los ejidos, otorgando facultades a los jefes militares para dotar o restituir tierras a los pueblos. El resultado fue negativo ya que, basados en esa ley agraria, no fue posible la entrega de las tierras; se revisó la ley para ser reformada durante la Asamblea Constituyente de Querétaro, en 1916. Es así como surge el Artículo 27 de la Constitución Política de 1917, en el que se contemplan las restituciones y dotaciones de los ejidos, lo mismo que la revisión de los acuerdos de la Secretaría de Fomento llevados a cabo durante el Porfiriato.

## **2.1. El concepto de empresa social en el ejido**

El ejido como empresa social tiene las características de una institución sujeta a las normas y reglamentos del derecho agrario. Al respecto, la Ley Federal de Trabajo, así como el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio del Estado como parte del derecho social, tienen como fin la protección tutelar de los trabajadores del campo, quienes por su impotencia económica la requieren, por lo que el ejido se constituye en:

Una empresa social. No es una empresa de participación estatal ni un organismo descentralizado del Estado, pues si bien éste aporta la tierra, los montes y las aguas como capital inicial, los aporta al ejido y éste se vuelve propietario, con las limitaciones y modalidades establecidas por la ley, de un patrimonio nacional, que ni es privado ni es público, sino social, administrado y usufructuado *ad perpetuam* por el grupo beneficiado, integrante de esa clase social protegida y titulada por la Ley Agraria.<sup>19</sup>

En resumen, en la exposición de motivos de la Ley Agraria se establecen límites muy claros para la actividad del campo, en donde la actividad empresarial se contempla y la factibilidad de la gestión del turismo es una posibilidad alternante entre las dinámicas naturales del campo. La administración del ejido es importante por su representación ante la autoridad, ante la sociedad y frente a sus relaciones económicas. La funcionalidad de la gestión de las actividades ejidales se establece por medio de las asambleas generales, los comisariados ejidales y los consejos de

---

<sup>19</sup> Romero Rincón Serrano, *El ejido mexicano*. Centro Nacional de Investigaciones Agrarias, México, 1980, p. 159.



vigilancia, en donde la autoridad máxima es la Asamblea General constituida por los ejidatarios. Los periodos de sesión de las Asambleas Generales se consideran como ordinarias, mensuales, extraordinarias, de balance así como de programación y dirección.<sup>20</sup>

Como se aprecia, la estructura organizacional del ejido es sumamente burocrática y compleja porque parte de una perspectiva del Estado como promotor de la ordenación y regulación de los miembros del ejido. En este sentido, el pretender incorporar a los ejidatarios a la vida empresarial es motivo de una contraposición de los ideales de ‘tierra y libertad’, promulgados en la revolución mexicana, contra los de ‘competencia, calidad y servicio’ que en la actualidad el mundo globalizado requiere; ambos aspectos se deberán ponderar para una nueva propuesta de administración ejidal porque, entre otros aspectos que se deben considerar, están implicados la sustentabilidad de los recursos y el beneficio de los locales, como se ha dicho en el primer capítulo de este estudio, en donde se menciona el turismo alternativo. Mientras esta concordancia de ideas se da, la productividad de la agricultura temporalera chihuahuense es poco competitiva (ver tabla 2.1). Desde 1992, la entidad sufre una de las peores sequías de su historia, por lo que se requieren nuevos planteamientos socioeconómicos.

Tabla 2.1: Rendimientos comparados por hectárea en maíz y frijol.

Producto	Canadá	EUA	México	Chihuahua
Maíz	6240	6957	1732	850
Fríjol	1865	1661	600	512

Fuente: Víctor M. Quintana Silveyra, *Por qué el campo no aguanta más*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, 2003, p. 25.

Conforme se ha reconocido en los foros internacionales,<sup>21</sup> el ser humano tiene una responsabilidad con el medio ambiente natural. Es por ello que los gobiernos se han dado a la tarea de conservar y preservar aquellas áreas y paisajes que ameritan mantener su estado natural. Chihuahua cuenta con atractivos

<sup>20</sup> Con base en los artículos 22, 27 y 28 de la Ley Federal de la Reforma Agraria. *Diario Oficial de la Federación*.

<sup>21</sup> La *Agenda 21* representa el plan de acción para la puesta en práctica de los principios contenidos en “La carta de la Tierra”. Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo.



naturales (paisajes con variada vegetación y relieve) y culturales (como zonas arqueológicas patrimonio de la humanidad, museos que muestran el devenir histórico, así como manifestaciones de diferentes grupos asentados en el territorio).

El estado chihuahuense cuenta en su territorio con áreas naturales protegidas, tanto del ámbito federal como del estatal. En el ámbito federal, con fecha del 19 de julio de 1979, se protegen la reserva de la biósfera Mapimí; del 7 de noviembre de 1994, el área de la flora y la fauna en el Cañón de Santa Elena; como parques nacionales, con un decreto fechado el 1º de septiembre de 1939, se declaran protegidas las Cumbres de Majalca; y el 2 de febrero de 1981, la Cascada de Basaseachi. Como áreas naturales protegidas, bajo control estatal, se cuenta con cuatro reservas nacionales forestales: Campo Verde (1937), La Mesa de Pitorreal (1923), Papigochi y Tutuaca (1939) en los municipios de Janos y Ascensión, como zonas de refugio natural para la fauna silvestre (1937). Este último se encuentra bajo una revisión que consiste en verificar su extensión y las mejoras en su regulación federal-estatal-municipal que permitan la llegada de recursos —federales, esencialmente—, para garantizar su adecuada preservación. Porque

esta ocupación depende y se relaciona con los procesos económicos y sociales, mismos que de no considerarse, así sea mediante el acuerdo más elemental, ocurriría un caos territorial que terminaría por destruir significativamente el entorno, antes de explorar siquiera su potencial.<sup>22</sup>

Una opción para procurar la vinculación del ejido, el territorio y la diversidad económica es el turismo alternativo, por el beneficio local, su bajo impacto ecológico y una inversión relativa. Ahora que es preciso considerar instituciones en el nivel regional, mediante la ‘descentralización’ de las funciones de la política estatal de desarrollo, a fin de aprovechar las ventajas de proximidad con las comunidades. Para enfrentar requerimientos específicos de ejidatarios con la actividad alterna del turismo. Esto es posible si se reúnen las competencias municipales y del ejido por

---

<sup>22</sup> Javier Delgadillo Macías y Felipe Torres Torres, *Dimensiones multicausales del ordenamiento territorial. Enfoques y aplicaciones*. Investigadores del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, y del Sistema Nacional de Investigadores. Mimeo, p. 2.

medio de ‘mancomunidades o asociaciones’, con el objeto de impulsar una visión compartida de desarrollo y movilizar recursos endógenos a la actividad del turismo alternativo.

### 3. Gobierno municipal en México

La dificultad del Estado benefactor<sup>23</sup> en seguir operando “trajo como consecuencia profundas reformas del Estado en donde el ámbito de lo local adquirió mayores responsabilidades”.<sup>24</sup> La importancia del gobierno municipal se manifiesta por ser el órgano de gobierno que cuenta con comunicación directa con los habitantes, porque “los municipios son los encargados de identificar el potencial y vocación productiva regional, así como los principales promotores de la actividad económica con el apoyo de los gobiernos estatal y federal”.<sup>25</sup> Sin embargo, después de “varias décadas de sumisión política y olvido, los gobiernos locales fueron herederos de una política de dependencia, de escasas o inexistentes facultades fiscales o administrativas, y de aparatos de gestión atrofiados por la dependencia”.<sup>26</sup> En México existen 2,435 municipios,<sup>27</sup> con gran diversidad cultural, económica y política. En el presente estudio se contemplan solamente los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes (NCG) y Casas Grandes, (CG) en el Estado de Chihuahua.

La administración de estos municipios difiere en función de las condiciones económicas y sociales propias. Todos ellos se ubican en la mesorregión de Casas Grandes en el norte de México. Los municipios antes mencionados se encuentran ligados por el proceso histórico de cuatro siglos. Por otra parte, la mesorregión de

---

<sup>23</sup> El Estado benefactor surgió para garantizar los derechos sociales de los ciudadanos mediante el cumplimiento de funciones básicas: a) favorecer la estabilidad social y política del capitalismo promoviendo la integración social; b) contribuir al incremento de la productividad del sistema económico; y c) proporcionar seguridad económica a todos los ciudadanos. Adolfo Sánchez Almanza, *Marginación e ingreso en los municipios de México. Análisis para la asignación de recursos fiscales*. UNAM IIE / Miguel Ángel Porrúa, México, 2000, p. 29.

<sup>24</sup> Cristina Girardo, “Lo local: espacio privilegiado para estrategias innovadoras de desarrollo”, en *El desarrollo —diversas perspectivas— en las ciencias, las instituciones, el Estado, la democracia, la cultura y la sociedad civil*. Gernika, México, 2005, p. 358.

<sup>25</sup> SECTUR, *Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios*. Fascículo 8. Documentos Técnicos de Competitividad, México, 2004, p. 6.

<sup>26</sup> Cuauhtémoc Paz Cuevas, *Las asociaciones municipales: nuevos actores. Reconstruyendo el federalismo en México*. IGLOM, México, 2005, p. 36.

<sup>27</sup> “El municipio”, [en línea] [www.inafed.gob.mx](http://www.inafed.gob.mx). Consultada: en enero de 2005.

Casas Grandes tiene como vecino a los Estados Unidos al norte, en donde la globalización<sup>28</sup> es la esencia de la vida económica.

### 3.1 Estructura organizacional en los municipios del noroeste de Chihuahua

La estructura organizacional de los municipios del noroeste varió en función de la importancia económica y de la población existente. Sin embargo, como muestra la figura 2.3, en la administración municipal se contemplan la secretaría, la tesorería, obras públicas, oficialía mayor y seguridad pública. El síndico, los regidores de mayoría relativa y regidores de representación proporcional varían en función del municipio que se trate, de manera que el

promedio de los municipios posee cerca de siete unidades administrativas dentro de su estructura orgánica, lo cual resulta en que el 62.6 por ciento de ellos tiene apenas entre tres y cinco dependencias, el 23.8 por ciento entre seis y nueve dependencias y sólo el 13.4 por ciento tiene más de 10 dependencias.<sup>29</sup>

Figura 2.3: Organización y estructura de la administración pública municipal.<sup>30</sup>



<sup>28</sup> “[...] paradójicamente en la fase de la globalización, [...] surge la tendencia a impulsar y fortalecer lo local y regional. [...] la revalorización de los sistemas de gobierno democráticos señala al municipio como el ámbito mas próximo a la ciudadanía, y por tanto, como espacio privilegiado para la construcción de la democracia social. De esta manera, lo local-municipal asume un nuevo significado como espacio para la participación, el ejercicio de derechos ciudadanos”. Cristina Girardo, art. cit., p. 359.

<sup>29</sup> *Apud* Héctor Antonio Padilla Delgado, art. cit., p. 197.

<sup>30</sup> *Enciclopedia de los Municipios de México. Chihuahua*. Centro Nacional de Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Chihuahua, 2000.

### **3.2 Funcionamiento y capacidad económico-administrativa del municipio**

En el estado de Chihuahua, el municipalismo es una estrategia de desarrollo. La descentralización de funciones ha fomentado favorablemente el desarrollo de las estructuras administrativas de los ayuntamientos, de tal forma que la calidad de los servicios municipales observa mejorías y la atención de la demanda ciudadana es más ágil y directa. La desconcentración presupuestal otorgó a los municipios la capacidad financiera que les permite asumir la corresponsabilidad del gasto público, ejercido coordinadamente por los tres niveles de gobierno.

Para 1999, los ingresos totales de los municipios del noroeste representaron \$13.9 millones, de los cuales el 70% corresponde a las aportaciones y participaciones federales directas, el 19% a la participación estatal, el 9% al municipio y el 2% a los beneficiarios de programas sociales y obras comunitarias.

Los recursos del Ramo 33,<sup>31</sup> integrados por fondos para la infraestructura social municipal y estatal, más el fondo de aportaciones múltiples, ascendieron en los municipios del noroeste a \$20.7 millones, de los cuales Ascensión contó con \$3.8 millones; Janos, con una cantidad similar; NCG con una partida de \$9.7 millones; y en el caso de CG con \$3.4 millones. El destino de esos fondos, en su mayor parte, fue la pavimentación de vialidades, alcantarillado, infraestructura educativa (Programa Escuela Digna), protección y preservación ecológica, asistencia social y servicios comunitarios, electrificación rural, así como la conservación de sitios históricos y culturales.

El presupuesto del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal, ascendió a \$14.9 millones para 1999, de los cuales Ascensión recibió \$3.1 millones, Janos contó con \$1.7 millones, NCG con \$8.5 millones y CG con \$1.6 millones, mismos que otorgan autonomía y capacidad real de ejecución de la obra programada directamente por los ayuntamientos. Los recursos fueron aplicados a la reducción de la deuda municipal, al refuerzo del programa de seguridad pública y a la realización de obras que ampliaron la cobertura y mejoraron la calidad de los servicios públicos.

---

<sup>31</sup> Programas federales del Ramo 33, integrados por los Fondos para la Infraestructura Social Municipal, Estatal, y el Fondo de Aportaciones Múltiples. En Silvia Espíndola Deita, *Contabilidad Gubernamental de los municipios*. Gasca, México, 2005, p.100.

Como se puede apreciar, los municipios del noroeste de Chihuahua observan una elevada dependencia<sup>32</sup> financiera en las participaciones y aportaciones federales (ver tabla 2.2). En promedio, el 87% es aportado por la Federación y el 13% restante proviene de ingresos propios. La administración municipal de los municipios del noroeste de Chihuahua se propone mejorar la hacienda municipal a través de la modernización catastral y la actualización de reglamentos orientada a la generación de productos y aprovechamientos.

Tabla 2.2: Aportaciones federales e ingresos propios. Elaboración propia

Municipio	Ascensión	Janos	Nuevo Casas Grandes	Casas Grandes	Promedio
Aportación Federal	81.1%	93%	84.0%	91.3%	87%
Ingresos propios	18.9%	7%	16.0%	8.7%	13%

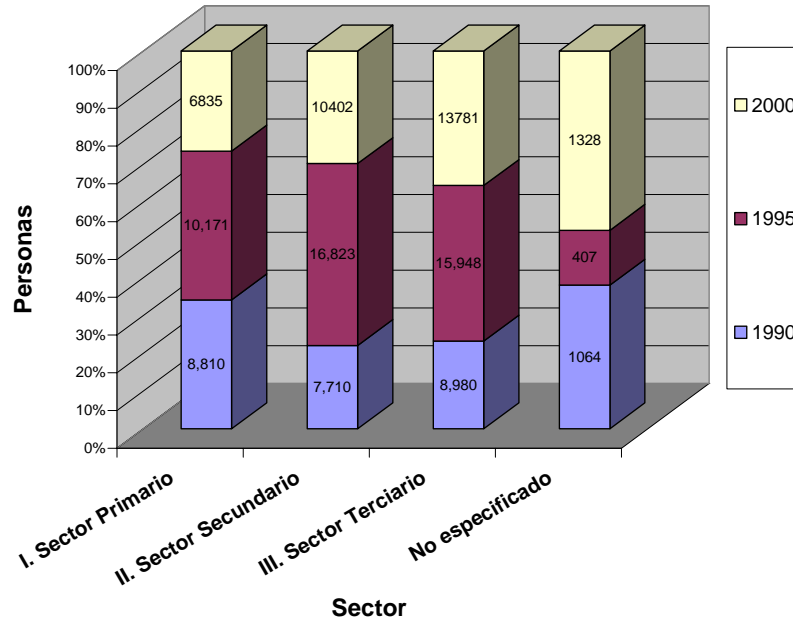
Elaboración propia. Fuente: [www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chihuahua/](http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chihuahua/) . Consultada en junio de 2005.

Esto permite reflexionar en las posibilidades de diversificación de las actividades productivas, las cuales se enfocan primordialmente a la ganadería y a la agricultura (ver figura 2.4), en donde se observa la oportunidad de atraer ingreso por concepto de turismo al municipio. El XII Censo General de Población y Vivienda del 2000 registro 32,346 empleos. De los cuales el sector primario en promedio, en 2000 represento el 21%, el sector secundario el 32%, el sector terciario el 43% y no especificado el 4%. De manera que se presento un descenso del 25% en la población económicamente activa (PEA). Mientras, el sector primario, en promedio, en 1995 representó el 23%; el sector secundario el 39%; el sector terciario el 37%; y no especificado el 1%, con un total de gente ocupada de 43, 349. Y cierto es que con respecto al año de 1990 el sector primario disminuyó en un 10%, el sector secundario aumentó un 10%, y el sector terciario se incrementó en 3%, mismo que disminuyó la actividad no especificada, de un total de personas ocupados de 26,

<sup>32</sup> El mexicano del México independiente acusa fuertes dependencias. [...] con algunos de sus síntomas: a) dependencia del gobierno; b) dependencia de lo divino o sobrenatural; c) dependencia de la familia; d) dependencia del medio ambiente; e) dependencia de las tradiciones; f) dependencia de la naturaleza; y g) dependencia de los poderosos vecinos. Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez, *Psicología del mexicano en el trabajo*. McGraw-Hill, México, 2004, pp. 46-48.

564, lo que equivale a un incremento en la población económicamente activa (PEA) de un 39%.

Figura 2.4: PEA 1990–1995–2000 del noroeste de Chihuahua.



Elaboración propia. Fuente: CIEE, sobre la base de datos del XI Censo General de Población y Vivienda, Conteo 1995 y XII Censo General de Población y Vivienda del 2000.

Por lo que una ventana de oportunidad es diversificar la actividad productiva en los municipios del noroeste chihuahuense, al ampliar la base de participación de los proyectos estatales. Ejemplo de ello es la falta de participación en los fondos constituidos por el impuesto extraordinario del 2% de hospedaje. Dicho impuesto es administrado por una comisión de la Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico del Gobierno del Estado de Chihuahua. Las asignaciones se distribuyen en función de la participación de los municipios, sin embargo existen barreras difíciles de franquear por los proyectos existentes y por la falta de proyectos viables en turismo en la región de estudio.

De forma que se creen las condiciones para motivar la afluencia del turismo mediante productos turísticos fundamentados primordialmente en el turismo alternativo. Los cuales requieren de una baja inversión en infraestructura, pero demanda calidad en la atención de los locales. Este entorno procura un círculo virtuoso, en la medida en que

se alienta la aportación de capital y se genera capital social. Aunque: “Los planes nacionales de desarrollo pudieran estar impulsando políticas y programas cuyas prioridades no necesariamente coinciden con aquellas de las entidades federativas y municipales.”<sup>33</sup>

#### **4. Organizaciones no gubernamentales (ONG)**

Las ONG son organismos conformados por la sociedad civil. Su origen se debe a la necesidad de lograr propósitos comunes donde el Estado no tenga intervención. Es “a partir de la identificación y reconocimiento de los muchos intereses comunes que tienen los diferentes actores en la sociedad, comerciales o no, que se pueden tejer redes, respetando el interés privado y el colectivo”.<sup>34</sup>

Ejemplos de sociedades civiles se pueden encontrar en todo el mundo y van desde la protección de los derechos humanos, la atención a menores, los derechos de las mujeres, la información, la documentación, el desarrollo local, la cooperación entre pequeñas y medianas empresas, hasta el medio ambiente y la cultura. “Las ONGs, no escatiman esfuerzos para lograr el bienestar. Ha quedado demostrado que el poder de la Sociedad Civil, es ilimitado”,<sup>35</sup> porque intervienen por el bien común e incluyen a los diferentes sectores de la comunidad.

En México, las ONG han logrado gran importancia a partir de los años 50, en que la sociedad se organiza como una forma de expresión ante las condiciones socioeconómicas y la falta de un liderazgo auténtico.<sup>36</sup> El trabajo de estas asociaciones ha contado con diferentes avances tanto en la política y la economía como en lo social, buscando que se dé respuesta a las condiciones del entorno. La participación de profesionales, académicos, obreros, campesinos e indígenas ha sido determinante. Es así como el liderazgo social, a través de las organizaciones

---

<sup>33</sup> Benjamín García Páez, *La estrategia de desarrollo económico local* [Mimeo] Profesor del Posgrado en Economía de la UNAM, p.4.

<sup>34</sup> SECTUR, *Cómo crear clubes de producto*. Fascículo 7, Documentos Técnicos de Competitividad, México, 2004, p. 14.

<sup>35</sup> Guillermo Bernal Franco, “Las ONG y su influencia en el cambio social”, en *Iniciativa socialista* [en línea]: [www.inisoc.org/ongmex.htm](http://www.inisoc.org/ongmex.htm). Consultada: en enero de 2006.

<sup>36</sup> “Ante el déficit social y democrático, frente a la constatación de que el poder en sus tres dimensiones: ejecutivo, legislativo y judicial, no cumple con el mandato que la sociedad le ha dado”. Laura Becerra P., “Liderazgo Social y ONGs”, en *México. Origen del liderazgo social* [en línea]: [www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article](http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article). Consultada: en diciembre de 2005.

no gubernamentales, permite comprender y valorar la respuesta de grupos y organizaciones que han hecho de la defensa de los valores y los derechos humanos la razón de su existencia. Las organizaciones civiles identificadas como no gubernamentales, con una visión del mundo enmarcada en la justicia, con la meta de alcanzar la democracia, toman el compromiso de ser mediadoras entre la sociedad y el gobierno.

...no genera ganancias o no es para obtener ganancias, organización normalmente exenta del pago de impuestos, establecida y dirigida por particulares y financiada al menos en parte por contribuciones voluntarias del sector público.<sup>37</sup>

En este sentido, una ONG debe actuar como servidor de la sociedad, más aun si proporciona apoyo externo o si funciona como una agencia operadora o, en su caso, como institución de beneficencia.

#### **4.1 Las ONG de la región noroeste de Chihuahua**

El nacimiento de las organizaciones no gubernamentales surge de la inconformidad de la sociedad civil ante la falta de una respuesta favorable por parte del gobierno a sus demandas. Las acciones exigidas a los gobiernos son de diversa índole y buscan solventar especificidades de una comunidad. A “partir de la identificación y reconocimiento de los muchos intereses comunes que tienen los diferentes actores en la sociedad, comerciales o no, es que se pueden tejer redes, respetando el interés privado y el colectivo”.<sup>38</sup> Para efecto del presente estudio se pretende identificar aquellas agrupaciones relacionadas con la actividad turística que tienen como misión la preservación y conservación del entorno y la identidad local. La identificación de cada una las organizaciones no gubernamentales (ONG), también conocidas como organizaciones de la sociedad civil, se hace posible a través de la consulta en la Clasificación Internacional de Organizaciones No Lucrativas (ICNPO, por sus siglas en inglés). El ICNPO es utilizado también por el Sistema Nacional de

---

<sup>37</sup> WTO, *Directory Multilateral and Bilateral Sources of Financing for Tourism Development*. World Tourism Organization, España, 1996, Anexo II, p. 3.

<sup>38</sup> SECTUR, *Cómo crear Clubes de Producto*. Fascículo 7, Documentos Técnicos de Competitividad, México, 2004, p. 14.



Cuentas de las Naciones Unidas y es además aceptado por la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo (OECD), condensando su clasificación en once grupos:

1. Cultura y recreación
2. Educación e investigación
3. Salud
4. Servicios sociales
5. Ambiente
6. Desarrollo y vivienda
7. Derecho, apoyo y política
8. Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado
9. Religión
10. Comercios, sindicatos, asociaciones profesionales
11. No clasificados en otro lugar

Como se advierte en la tabla 2.3, en Ciudad Juárez, Chihuahua, existen 187<sup>39</sup> organizaciones no gubernamentales. Éstas realizan actividades de diversa índole, enfocadas al servicio de la comunidad de acuerdo a la tipificación de la OECD:

Tabla 2.3: Cantidad y clasificación de las ONG en Ciudad Juárez, Chihuahua

Cantidad	Clasificación
26	Cultura y recreación
65	Educación e investigación
32	Salud
105	Servicios sociales
8	Ambiente
6	Desarrollo y vivienda
5	Derecho, apoyo y política
2	Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado
4	Religión
19	Comercios, sindicatos, asociaciones profesionales
2	No clasificados en otro lugar
274	Total

Elaboración propia: Fuente FECHAC, *Directorio de organizaciones de la sociedad civil del Estado de Chihuahua 2001-2002*. Chihuahua, 2002.

<sup>39</sup> FECHAC, *Directorio de organizaciones de la sociedad civil del Estado de Chihuahua 2001-2002*. Chihuahua, 2002.

Lo que representa el 9.5% en cultura y recreación; el 23.7% en educación e investigación; el 11.7% en salud; el 38.3% en servicios sociales; el 2.9% en ambiente; el 1.8% en derecho, apoyo y política; el .07% en intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado; el 1.5% en religión; el 6.9% en comercios, sindicatos y asociaciones profesionales; y el .07% en no clasificados, dando un total de 274. Sin embargo, los totales no coinciden, por el hecho de que algunas ONG participan en más de un rubro.

Las organizaciones no gubernamentales enfocadas al turismo, que trabajan en la región, son el Consejo Regional de Turismo y Servicios del Noroeste de Chihuahua A.C., en Nuevo Casas Grandes; el Consejo Municipal de Turismo y de la Cultura de Casas Grandes A.C., en Casas Grandes; Mimbres-Paquimé Connection (asociación binacional que se ocupa del suroeste de Nuevo México-noroeste de Chihuahua) en Deming, Nuevo México; Emprendedores de la Nueva Paquimé AC y, últimamente, Desarrollo Económico del Noroeste A.C., en NCG. Por otra parte, los clubes sociales como el Club Rotario, el Club de Leones de NCG y los Caballeros de Colón. Estos grupos se han preocupado por el porvenir de la actividad turística en la región.

#### **4.2 El compromiso social de las ONG de la región noroeste de Chihuahua**

Las organizaciones no gubernamentales deben organizar la participación de los ciudadanos que aspiran a tener una mejor comunidad. Los cambios en la cooperación de la población se ha visto reflejada en la medida en que el gobierno ha volteado a escuchar las demandas de las agrupaciones. Ejemplo de ello es que “han rebasado a los partidos políticos, por la incapacidad de éstos para resolver los problemas que aquejan a los pueblos”.<sup>40</sup> Es así como las asociaciones que operan en el noroeste del Estado de Chihuahua inician con su incorporación en 1996.

La primera en obtener su registro ante el Lic. Héctor Félix Jaurrieta Valles, Notario Público Número Tres del Distrito de Galeana, es el Consejo Regional de Turismo y Servicios del Noroeste de Chihuahua A.C., con base en el municipio de Casas Grandes, el 14 de abril de 1998. Posteriormente, el Consejo Municipal de

---

<sup>40</sup> Guillermo Bernal Franco, “Las ONG y su influencia en el cambio social”, en *Iniciativa socialista*, [en línea] [www.inisoc.org/ongmex.htm](http://www.inisoc.org/ongmex.htm). Consultada: en enero de 2006.

Turismo y de la Cultura de Casas Grandes A.C., en Casas Grandes; Emprendedores Nueva Paquimé A.C. y, últimamente, el Desarrollo Económico del Noroeste A.C. Estas agrupaciones (ver tabla 2.4), se destacan de manera general por sus objetivos ante la sociedad: (a) promover e impulsar el desarrollo de la actividad turística y cultural en el noroeste del Estado de Chihuahua; (b) promover y realizar con y entre sus asociados y con los prestadores de servicios conexos al sector turístico, cursos de capacitación y programas de difusión y promoción; (c) asociarse a otros organismos nacionales e internacionales cuyos objetivos sean similares a los de la organización; así mismo (d) establecer y estrechar relaciones con organizaciones afines o similares. Estos puntos permiten la concordancia de ideas. También propician la formación de alianzas y trabajo colectivo necesarios para hacer un frente en la conformación de proyectos turísticos ante gobiernos locales, estatales y federales, así como la integración de productos turísticos con beneficio local.

Tabla 2.4. Objeto social de las ONG en el noroeste de Chihuahua

Consejo Regional de Turismo y Servicios del Noroeste de Chihuahua, A.C. 1998	Consejo Municipal de Turismo y la Cultura de Casas Grandes A.C. 1999	Emprendedores Nueva Paquimé A.C. 2003
Lic. Héctor Félix Jauregui Véliz, Mexano Público Número Tres del Distrito de Galeana, Chihuahua	Lic. Héctor Félix Jauregui Véliz, Mexano Público Número Tres del Distrito de Galeana, Chihuahua	Lic. José A. Méndez, Mexano Público No 2, Nuevo Casas Grandes, Chih.
<b>Objeto Social</b>		
Promover e impulsar el desarrollo de la actividad turística y cultural en el Noroeste del Estado de Chihuahua.	Promover e impulsar el desarrollo de la actividad turística y cultural en el noroeste del estado de Chihuahua.	Realizar los planes, programas y políticas, promoción y gestión de información económica y la capacitación de empresarios y empleados, necesaria para el desarrollo económico de la región de la Nueva Paquimé.
Colaborar con las Autoridades Federales, Estatales y Municipales, en todas aquellas actividades que directa o indirectamente beneficien al sector turístico, a sus integrantes en lo individual o a los centros o lugares históricos, culturales o naturales, que por sus características son atractivos turísticos o polos de desarrollo de dicha actividad.	Promover y difundir el desarrollo de la actividad turística y cultural de Casas Grandes y sus atractivos a nivel estatal, nacional e internacional, mediante los programas municipales estatales y federales.	Establecer las bases que aseguren la participación de todos los sectores y agentes económicos de la Nueva Paquimé
Promover ante las Autoridades Federales, Estatales y Municipales el implementar medidas para la conservación, desarrollo, mejoramiento, promoción y difusión de los centros o lugares turísticos o bien de aquellos que por sus características pueden transformarse en tales.	Fomentar las expresiones culturales de los distintos grupos comunitarios (raciales, religiosos, lingüísticos) de la región.	Favorecer el desarrollo económico de la Nueva Paquimé, favoreciendo el fortalecimiento y creación de empresas de alto valor agregado y que favorezcan la generación de empleos mejor pagados.
Promover y realizar con y entre sus asociados, así como con los prestadores de servicios conexos al sector turístico, cursos de capacitación y programas de difusión y promoción.	Proteger y fomentar la riqueza de nuestro patrimonio arqueológico de Paquimé, la cultura, y la artesanía regional mediante la industria turística.	Definir los mecanismos necesarios para la generación de un clima de negocios adecuado, que aliente la inversión en la Nueva Paquimé.
Fomentar los lazos de amistad y camaradería entre sus asociados.	Estimular todo lo relacionado a la promoción y capacitación de la actividad turística y cultural de Casas Grandes.	Propiciar la debida colaboración con los gobiernos municipales de la región que comprende la Nueva Paquimé, el estado la federación y una verdadera vinculación con el sector educativo.
Establecer y estrechar relaciones con organizaciones afines o similares.	Combatir toda competencia desleal o ruinosa para la industria turística de Casas Grandes.	Promover prioritariamente a la Nueva Paquimé como principal destino turístico del norte del país.
Realizar todo aquello que contribuya a los fines de la Asociación, a su beneficio o al de sus asociados.	Intervenir en todos los asuntos que afecten al interés del turismo o de los asociados en los que a juicio de la mesa directiva deba participarse directamente	La creación de un centro de investigación empresarial.
		Fomentar los lazos de amistad y camaradería entre los asociados.
		Establecer y estrechar relaciones con organizaciones afines o similares
		Realizar todo aquello que contribuya a los fines de la Asociación, a su beneficio, o al de sus asociados.

Elaboración propia. Fuente: Actas Constitutivas del Consejo Regional de Turismo y Servicios del Noroeste de Chihuahua, A.C., del Consejo Municipal de Turismo y la Cultura de Casas Grandes A.C., y Emprendedores Nueva Paquimé A.C.

Por su parte, en 1996 *National Parks* promueve la colaboración con el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), con instituciones de educación superior, con gobiernos locales del noroeste de Chihuahua y del suroeste de Nuevo México, así como con miembros representativos de la comunidad mediante recorridos y cursos de actualización (en antropología e historia regional). El objetivo de *National Park*, era enfatizar el corredor binacional que inicia en Cuarenta Casas (en Ciudad Madera, Chihuahua) y llega a *Gila Cliffs Dwellings National Park* en Nuevo México, lo cual dio como resultado la conformación de la ONG Mimbres-Paquimé Connection (MPC).<sup>41</sup> Esta agrupación busca:

1. Colaborar con las entidades gubernamentales, instituciones educativas, organizaciones culturales y turísticas y entidades privadas para desarrollo regional.
2. La preservación de los recursos naturales y culturales.
3. Desarrollar infraestructura y servicios para satisfacer las necesidades del turismo.
4. Desarrollar los atractivos turísticos de la región.
5. Desarrollar programas educacionales para promover una mejor comprensión de la cultura de las comunidades.

El MPC ejerce un liderazgo en la biorregión de Chihuahua y Nuevo México. En primera instancia, por contar con el apoyo económico de *National Parks*, seguido de su reconocimiento por las otras ONG del noroeste por ser incluyentes en su membresía; actualmente la participación en la agrupación puede ser individual, familiar, de gobierno, cámaras de comercio, negocios, ONG, universidades y patrocinadores.

### **4.3 ONG: labor de mediación con las comunidades**

Las organizaciones civiles en su más amplia acepción, incluyendo a las no gubernamentales, toman en sus manos la defensa de los derechos humanos, la lucha contra la impunidad, el tránsito hacia la democracia, el respeto a la autonomía, la defensa de nuestra diversidad cultural, el cuidado del medio ambiente y la

---

<sup>41</sup> "Objetivos" [en línea], [www.4mpc.org](http://www.4mpc.org) . Consultada: en mayo de 2005.

búsqueda del desarrollo sostenible. Los esfuerzos de la sociedad civil se ven reflejados por las actividades que promueven. En el caso del noroeste de Chihuahua, el tercer sector en el área de turismo efectúa desde hace seis años un festival regional, deportivo y cultural.

Emprendedores Nueva Paquimé A.C., organiza 'El Festival Cultural y Turístico de la Nueva Paquimé'. Esta asociación promueve la organización y unidad entre los empresarios para el desarrollo territorial de la región. Entre los participantes se encuentran los municipios de San Buenaventura, Janos, Galeana, Nuevo Casas Grandes, Casas Grandes y Ascensión en el Estado de Chihuahua. Para lograr un mayor éxito y lucimiento del 'Festival Cultural y Turístico de la Nueva Paquimé', también participan los hoteles, restaurantes, asociaciones civiles, instituciones educativas, el sector comercial e industrial.

El Festival integra diversas actividades culturales y turísticas de relevancia para la región primordialmente, como lo son el encuentro binacional de poetas y el concurso binacional de pintura; se ofrecen talleres de pintura y conferencias de arqueología. Los visitantes disfrutan de callejoneadas (recorridos en donde el visitante descubre el encanto de sus calles que se animan gracias a las melodías, los sorbos de sotol y las representaciones teatrales). Hay audiciones de música de cámara y de historias y leyendas con teatro interactivo. La Noche Mexicana es un reencuentro con los orígenes autóctonos, la danza folclórica, el ballet y el teatro mexicanos.

Pero la falta de compromiso de los actores en turismo por establecer programas de identidad regional a nivel local y estatal, limitan las acciones de las ONG's. El rescate del patrimonio de la región requiere de esfuerzos conjuntos. Si bien la sociedad civil muestra interés en integrarse, sus efectos son escasos o nulos y da como resultado el olvido o el desinterés por conservar las tradiciones.

## **5. Instituciones de educación superior (IES)**

Las condiciones socioeconómicas que enfrentaba México en el primer tercio del siglo XX son determinantes para que el país llegue "tardíamente a la enseñanza turística metodizada, ya que particularmente [fue] en la década de los años 40

[cuando] el desarrollo turístico se aceleró [...]. Sin alternativa, hubo entonces que recurrir obligadamente a la improvisación”,<sup>42</sup> como lo subraya Sergio Zermeño:

Es obvio que desde hace cincuenta años debimos haber desarrollado escuelas de hotelería, de restaurantes, de atracciones turísticas, y un fomento hacia las actividades de este ramo que nos hubiera permitido contar con un empresariado pequeño, mediano y uno capaz también de impulsar cadenas hoteleras transnacionales que hubieran permitido que la enorme riqueza ahí generada se derramara mejor hacia las distintas capas y peldaños de nuestra sociedad.<sup>43</sup>

El turismo requiere del apoyo del sector educativo; sin embargo, la “educación turística ha carecido de suficiencia en la creación de instrumentos propios”,<sup>44</sup> es decir, de elementos académicos apropiados para desarrollar el turismo en México que permita un uso racional del potencial de la actividad en el país. Esta situación es un acontecimiento para las universidades en México, porque tienen un compromiso social no sólo en la formación humanista, tecnológica o de investigación, sino en formar profesionales con responsabilidad de su entorno, como es el caso del turismo alternativo. No es sino hasta finales de los años 70 cuando, en respuesta a una demanda social, la participación de instituciones de educación superior comienza en la región de Casas Grandes de manera formal, con el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, a formar profesionales comprometidos con soluciones para la comarca. Porque en la actualidad en el país

se asume que como función de la universidad, [es] preparar sujetos capaces de aplicar el conocimiento más que debatirlo o generarlo. [...] En adelante, la institución universitaria no se ocupara de la búsqueda de la verdad, sino de la formación de habilidades para incorporación al trabajo.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Héctor Manuel Romero *et al.*, *La enseñanza del turismo en México*. Textos Universitarios, México, 1977, p. 13.

<sup>43</sup> Sergio Zermeño, *La Desmodernidad mexicana*. Océano, México, 2005, p. 66.

<sup>44</sup> Rafael Gutiérrez Niebla, “Análisis de resultados, 2004-2005, de los procesos de acreditación en la educación turística de México”, en Consejo Nacional para la Calidad de la Educación Turística (CONAET) [en línea]: [www.conaet.net/index.html](http://www.conaet.net/index.html). Consultada: en diciembre de 2005.

<sup>45</sup> Miguel de la Torre Gamboa, *Del Humanismo a la competitividad*. UNAM / UNL, México, 2004, p. 69.

Sin olvidar como lo indica Sergio Jasso, que “las universidades, centros de investigación e institutos de educación desempeñan un papel primordial en la creación de conocimientos (ciencia) que pueden ser utilizados por el sistema productivo”,<sup>46</sup> además de transmitir conocimientos y crear espacios para nuevas ideas.

Es imperativo que las instituciones de educación superior construyan ofertas académicas innovadoras que apoyen los procesos de transformación profesional y sean el enlace entre las comunidades y sus habitantes (ver tabla 2.5). Y que las organizaciones e instituciones gubernamentales, con la finalidad de ser agentes de cambio procurando la innovación técnica, proporcionando asesorías en la organización de grupos de trabajo y operación de la MIPYMES o PYMES, procuren el desarrollo sustentable de la actividad turística en la región noroeste de Chihuahua. Del mismo modo, las IES deben detonar el impacto arriba mencionado en sus instituciones locales y comunidades o grupos de trabajo para acelerar el proceso de actualización y mejora curricular. Las IES tienen la oportunidad de formar redes amplias y alianzas con organizaciones afines para difundir los conocimientos que se generen mediante la investigación y para establecer lazos de intercambio entre los participantes locales interesados en los procesos de cambio.

Las universidades, al vincular sus objetivos y misión (ver tabla 2.6), pueden ser el eje de la estrategia de la relación. En este terreno, la orientación sería bajo los principios del apoyo mutuo y la acción conjunta para impulsar los procesos alternativos para el desarrollo del turismo del noroeste de Chihuahua. El ámbito de interés para gestionar y llevar a cabo intercambio de acciones junto con otras instituciones deberá abarcar los temas de capacitación, educación, investigación y proyectos productivos, así como su comercialización.

---

<sup>46</sup> Sergio Javier Jasso Villazul, “La empresa y el entorno de la innovación: vinculación redes y sistemas de innovación”, en *El valor de la tecnología en el siglo XXI*. FCA / UNAM, México, 2004, pp. 128-129.

Tabla 2.5: Comparativo de la misión de las IES en el noroeste de Chihuahua.

IES en el noroeste de Chihuahua	UACH 1954	UACJ 1973	UPN 1978	ITSNCG 1979
Misión	Es una institución de educación superior, pública, autónoma, dedicada a formar individuos con valores universales, capaces de dar respuestas pertinentes y creativas ante un mundo en constante cambio. Hace suya la tarea de generar, aplicar, difundir, transferir e integrar conocimientos; mediante programas universitarios de alta calidad, cuya aplicación sea útil a la sociedad y a ella misma. Mantiene su compromiso original de coadyuvar al desarrollo social, así como preservar, conservar y fomentar las diversas manifestaciones de la cultura, en favor de una mejor calidad de vida para los Chihuahuenses en particular y de los mexicanos en general.	Es una institución pública con la misión de crear, transmitir, ampliar y difundir el conocimiento; conservar y consolidar los valores que fortalecen la identidad cultural del país, la convivencia humana y la preservación del medio ambiente, para formar de manera integral ciudadanos y profesionales competitivos, críticos y comprometidos con la sociedad, a través de programas y proyectos académicos de calidad, relevantes al entorno regional, nacional e internacional, sustentados en cuerpos académicos consolidados y en una organización e infraestructura cuya eficiencia e idoneidad se encuentra certificada.	La primera misión asume la operación de la Licenciatura en Educación Preescolar y en Educación Primaria que ofrecía la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, la segunda, en la Unidad Central Ajusco, a partir de 1979 se ofrecen las Licenciaturas escolarizadas a maestros en servicio y a bachilleres en diversas especialidades educativas.	Fuente confiable de profesionistas, conocimientos y servicios. Comunidad comprometida con el bienestar de las personas y el desarrollo mediante la investigación integral de la sociedad

Elaboración propia. Fuente: Misión [en línea], [www.uach.mx](http://www.uach.mx), [www.uacj.mx](http://www.uacj.mx), [www.itsnccg.com](http://www.itsnccg.com) y [www.upn.mx](http://www.upn.mx) : Consultada: en enero de 2006.

Tabla 2.6: Comparativo: visión y objetivo de las IES en el noroeste de Chihuahua.

IES en el noroeste de Chihuahua	UACH 1954	UACJ 1973	UPN 1978	ITSNCG 1979
Visión	La Universidad Autónoma de Chihuahua será una institución de educación superior, con programas educativos de calidad, pertinentes, equitativos y eficientes que respondan a las demandas de la sociedad con oportunidad y cobertura. Nota: Extendiéndose en catorce enfoques más.	En el 2006 la UACJ cuenta con reconocimiento social: A la calidad con la que la Institución realiza sus funciones sustantivas, sustentada en una normatividad congruente y actualizada; en procesos de planeación y evaluación participativa y en una organización académica departamental.	N/A	Ser una institución vanguardista, líder a nivel mundial como resultado de sus aportaciones al desarrollo
Objetivo	Coadyuvar en la construcción de una sociedad con mejor calidad de vida, generar, aplicar y difundir el conocimiento, fomentar la cultura, el deporte y demás actividades que impulsen la formación de un hombre nuevo capaz de impulsar las transformaciones que demanda la sociedad de Chihuahua.	La UACJ tiene veintidos objetivos institucionales. De estos objetivos para fin del estudio se destacan el (2) Liderazgo de los Programas Académicos; (6) La Investigación Formativa y de Impulso al Desarrollo Regional; (7) Vinculación Integral; (8) Redes de Colaboración e Intercambio y (9) La Universidad en la Comunidad.	Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación y constituirse en institución de excelencia para la formación de los maestros	N/A

Elaboración propia. Fuente: Misión [en línea], [www.uach.mx](http://www.uach.mx), [www.uacj.mx](http://www.uacj.mx), [www.itsnccg.com](http://www.itsnccg.com) y [www.upn.mx](http://www.upn.mx) : Consultada: en enero de 2006.

Por lo anterior, es deseable la participación de las universidades regionales y del país para procurar un mejor entendimiento del turismo. Más aún, porque el nuevo modelo de desarrollo y las nuevas tendencias de los visitantes son



cambiantes, porque responden a un postmodernismo en donde el sujeto “busca la emancipación social y la libertad como igualdad y equidad” que en México son desconocidas.<sup>47</sup> Esta situación motiva el ‘bajo o inexistente’ reconocimiento de la aportación de las universidades del país por parte del medio empresarial y público. Razón de ello es que “las capacidades de investigación y desarrollo tecnológico en las entidades federativas del país se desarrollan en un conjunto amplio y heterogéneo de instituciones”,<sup>48</sup> de modo que la actuación de las IES es incipiente porque la falta de reconocimiento se fundamenta en que considera que las universidades del país no cuentan con el ‘nivel’ para solicitarles su participación en el apoyo de desarrollo tecnológico, de experiencias y de conocimiento que permitan cambios innovadores. De manera que las instituciones de educación superior en México deberán enfocar mayores esfuerzos en la investigación para lograr esta distinción del sector público y privado para el avance de la sociedad mexicana, como lo asienta Rebeca de Gortari Rabiela:

En la medida en que sigan dirigiendo esfuerzos hacia la investigación [...], al entrenamiento y formación de recursos especializados, se cuenten con capacidades experimentales y de instrumentación y se promuevan este tipo de colaboraciones se estará contribuyendo a la conformación de espacios regionales de conocimiento.<sup>49</sup>

Aunque el camino es aún difícil para las universidades, porque todavía tendrán que lidiar con la labor colegiada de los cuerpos académicos y las academias, de los cuales dice Teresa Montero:

...ha sido limitada su real colaboración: (1) Por una tradición de feudos; (2) Investigación incipiente e individual; (3) Estructuralmente, los cuerpos académicos son por áreas de conocimiento; (4) De quien toma el liderazgo en los trabajos conjuntos; (5) Los estudios no se dan para comprender una problemática sino más

---

<sup>47</sup> Miguel de la Torre Gamboa, *op. cit.*, p. 93.

<sup>48</sup> Rosalba Casas y Matilde Luna, *op. cit.*, p. 41.

<sup>49</sup> Rebeca de Gortari Rabiela, *op. cit.* p. 350.

bien se dan por disciplinas; (6) Se valora solamente el trabajo individual; y (7) No se estima el trabajo participativo.<sup>50</sup>

Por lo tanto, el papel de las instituciones de educación superior debe definirse en cada zona de la nación, puesto que está condicionada al:

Perfil de la interacción de las universidades [y] se define por una combinación de factores como son la estructura económica de la entidad, los recursos de investigación de las universidades, su posición relativa en el estado, y particularmente por las estrategias de interacción que adoptan las diferentes instituciones.<sup>51</sup>

El reto entonces de las IES en el noroeste de Chihuahua es procurar mayor participación en investigaciones binacionales. Porque el contexto de la frontera es ser una bioregión en donde se comparten eventos históricos, culturales, económicos y sociales comunes con los Estados Unidos de Norteamérica. Así, la incorporación de estudios puede brindar un mejor conocimiento de las relaciones bilaterales. En el ámbito del turismo regional permitiría acciones oportunas en el desarrollo de capital social y avances significativos en la diversificación de la economía.

En síntesis, las relaciones de los actores en el noroeste chihuahuense son complejas. Esta complejidad se ve reflejada por su geografía, el clima, la composición social, su extensión territorial, las instituciones de gobierno y su magnífico pasado. Por ello, es imperativo entender el entorno en donde los actores se desempeñan y así se simplifica la comprensión del actuar de los participantes, en este caso de aquellos que se relacionan con el turismo. Por tanto, no se debe olvidar el principio de la influencia cultural en los procesos de administración. Sin pretender la presente investigación ser exhaustiva en componentes históricos, por no ser esta su orientación. Se ha escudriñado en los antecedentes de forma general, sin embargo, porque el estudio está encaminado a la gestión; el alcance en

---

<sup>50</sup> Entrevista personal con María Teresa Montero, jefa del Departamento de Humanidades de la UACJ. Ciudad Juárez, Chihuahua, 23 de enero de 2006.

<sup>51</sup> Matilde Luna, "Las Universidades Públicas Estatales: Estrategias y Factores de Colaboración con las Empresas". En *La formación de redes de conocimiento*. Anthropos / Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, México, 2001, p. 109.

este sentido busca la respuesta a los interrogantes culturales implícitos para mejorar la aproximación al objeto de estudio.

## **6. Conclusión**

Este capítulo alude a la importancia que desempeñan las diferentes esferas en que el turismo se desenvuelve. En este caso de estudio, la necesidad de remitirse al aspecto histórico-social fue esencial por sus alcances para la propuesta de la gestión del turismo alternativo. Ello se fundamenta en el grado de influencia de cada una de las mencionadas esferas en la aplicación de preceptos rectores para un desarrollo del turismo sustentable porque no es posible la creación de productos turísticos sin la participación de todos los actores de la región noroeste de Chihuahua.

En este sentido rescatar y conservar el patrimonio de la región se vuelve imprescindible. Toda vez que debido a la falta de información veraz ha trasgredido las bases históricas de la región, dando como resultado el olvido o el desinterés por conservar las tradiciones, mitos y leyendas. El capital cultural es un elemento importante en la mercadotecnia en el momento de efectuar campañas, asimismo como para desarrollo de productos turísticos.

Son factores endógenos, ineludibles para la capacidad de atracción de la región. Esta capacidad de atracción turística está influida además por las características del clima, capacidad hotelera, precios entre otros. Ejemplo de ello es la comunidad de San Agustín en Florida, la cual ejerce su liderazgo en el mercado norteamericano como el primer asentamiento español y su fuente de la juventud. Mientras en la región noroeste de Chihuahua con su primer 'presidio español de Carretas' y 'la guerra apache', que duró más de cien años, no existen remembranzas de los hechos y sus implicaciones de ésta en la localidad, son ejemplos con posibilidades para ser aprovechados en el turismo regional.

## Capítulo III

### Gestión-red y el producto turístico del noroeste de Chihuahua

*Cuando se desea poner en práctica algo nuevo, el principal enemigo se hallará dentro de la propia organización. Si no se vence a ese enemigo, no habrá progreso.*

Kaoru Ishikawa

#### Introducción

El análisis de redes sociales hoy en día puede ocuparse en el individuo denominado egocéntrico y en grupos llamados sociocéntricos o completos, porque “nuestras sociedades se estructuran cada vez más en torno a una oposición bipolar entre la red y el yo”.<sup>1</sup> Esta situación ocasiona que la comunicación social esté tensa, y cuando se rompe, los individuos se separan, se reagrupan y ven al otro como si fuera una amenaza porque crean identidades diferentes, que no comparten sus experiencias y habilidades. De ello resultan procesos de gestión lentos y complicados.

Como las relaciones entre organizaciones, instituciones y niveles de gobierno no son lineales sino secuenciales y alternativas, la aplicación de la teoría de redes demostrará la interacción entre los actores que intervienen de manera directa o indirecta para que el fenómeno del turismo sea administrado. De esa manera, se usarán las medidas más comunes para analizar la red individual desde las diferentes ideas “de centralidad, cercanía y grado de intermediación. En la medición de grupos, las más frecuentes son densidad y cohesión”.<sup>2</sup> Éstas permiten explorar las posibilidades del turismo en la región del noroeste de Chihuahua.

---

<sup>1</sup> Castells, Manuel, *La sociedad red*, en *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Vol. I. Siglo XXI, México, 2002, p. 29.

<sup>2</sup> Beirute, Leida y Juan Carlos Barahona, “Los mapas conceptuales en el contexto de las redes sociales: un nuevo escenario de aplicación” [en línea]: <http://cmc.ihmc.us/papers/cm2004-198.pdf>. Consultada: en diciembre de 2005.

## 1. Relaciones de cooperación e intercambio

El turismo alternativo en México está ligado a los núcleos campesinos porque su actividad natural se da en el medio rural, de manera que:

Es esencial el tener en cuenta que casi la mitad del territorio mexicano se encuentra en manos de ejidos y comunidades (95 millones de hectáreas). Así el Sistema Nacional de Áreas Protegidas cuenta con 11, 170,558 hectáreas, la mayoría de las cuales se encuentra dentro de áreas comunales y ejidales o en colindancia con éstas.<sup>3</sup>

Es estratégica la relación entre campesinos y ejidatarios para el desarrollo del turismo y para fomentar las actividades agropecuarias, puesto que serían ellos quienes promoverían el aprovechamiento de los recursos históricos, culturales y de identidad regional, y por lo tanto serían los promotores de la sustentabilidad ambiental. No obstante:

En general, se estima que en el mundo rural predominan el carácter aislacionista de las familias y pobladores, la tendencia al trabajo individualista de los agricultores y ganaderos y que existen las tradicionales desconfianzas y pugnas sociales internas de los 'pueblos chicos'.<sup>4</sup>

Por otra parte, en el sector político existe una rotación de funcionarios públicos cada tres años como promedio, lo que da como resultado que en la actividad del turismo no exista una memoria y, por lo tanto, hay un seguimiento deficiente. Así:

El turismo como agente dinámico de la globalización genera acelerados procesos de modernización e integración de zonas aisladas a la economía de mercado. Esta

---

<sup>3</sup> Centro de Estudios Agropecuarios, *Turismo rural y ecoturismo*. Editorial Iberoamericana, México, 2001, p. 13 [Serie Agronegocios].

<sup>4</sup> Szmulewicz, Pablo y Cecilia Gutiérrez V., "Turismo rural y el imperativo de fortalecer las habilidades asociativas de las comunidades rurales", en *Turismo 1*, núm. 2, año 1 (enero de 2002), p. 66.

situación es un elemento a [considerar] para la promoción del desarrollo rural, más aún cuando se trata de comunidades muy aisladas, o indígenas [...]<sup>5</sup>

Los actores considerados en el ámbito del turismo para esta zona, son las instituciones de educación superior, las organizaciones no gubernamentales<sup>6</sup> (ONG's), los municipios de la región noroeste —como Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes—, así como las comunidades ejidales y los pequeños propietarios de cada lugar. Aquí no se ha incluido a los prestadores de servicios turísticos (PST) por las propias condiciones de este estudio, que pretende definir el grado de participación de la sociedad mediante su involucramiento en la actividad turística. Es desde esta perspectiva que se identificará a los participantes, así como su grado de influencia en el desarrollo de posibles productos turísticos en beneficio de la comunidad. La razón por la cual se dejan de lado a los PST ya existentes en la comarca<sup>7</sup> es que considero que quienes deben tomar las decisiones dentro de la formación de nuevos productos turísticos como una opción para la comunidad son el gobierno municipal, las instituciones de educación superior o las ONG's, porque son ellos quienes se involucran activamente con los habitantes de la región en general, contrariamente a los intereses económicos de los particulares.

Ahora bien, se entiende que las relaciones no son lineales sino secuenciales y alternativas. Se utiliza la teoría de redes, que “suele situarse en el conocido problema de ‘los siete puentes de Königsberg’ propuesto por Euler, [basado en] modelos matemáticos”, en los cuales un algoritmo puede ser representado mediante un grafo (red) al que se llama diagrama de flujo,<sup>8</sup> para mostrar la interacción en la vinculación de los conjuntos; estos lazos circulares de los actores

---

<sup>5</sup> Dachary, Alfredo César y Stella Maris Arnaiz Burne, *Desarrollo y turismo en la costa de Jalisco*. Universidad de Guadalajara, México, 2004, p. 43.

<sup>6</sup> Organizaciones no gubernamentales (ONG's) y Organizaciones de la sociedad civil (OSC), son dos conceptos que en la actualidad se utilizan indistintamente; sin embargo, se seguirá manejando en este documento el primero de ellos, con la finalidad de evitar con el lector una confusión del término.

<sup>7</sup> De los prestadores de servicios turísticos de la comarca del noroeste de Chihuahua que se mencionan en el circuito arqueológico Casas Grandes-Madera, se encuentran, en la cabecera del municipio de Nuevo Casas Grandes, ocho establecimientos de hospedaje que van de cuatro a tres estrellas, once restaurantes de comida mexicana e internacional, así como una agencia de viajes y cuatro discotecas, mientras en la cabecera del municipio de Casas Grandes se encuentran tres restaurantes y un hotel con galería de arte. *Guía turística y de servicios Chihuahua 2004/2005*. Gobierno del Estado de Chihuahua / Barba Editores, 2005, pp. 181-182.

<sup>8</sup> Avellanas, M. y D. Loares, *Análisis de algoritmos y teoría de grafos*. Macrobit, México, 1991, p. 71.

que intervienen en la actividad del turismo, desde la visión de cómo se presentan sus nodos de poder, permiten en un primer momento la entrada a la innovación —la ruptura de paradigmas rígidos— hasta la participación de los actores locales mediante la gestión consensuada de los procesos de relación, para aplicar las nuevas tendencias del turismo mundial.

En este sentido, se advierte qué son las redes. Foucault se refiere a ellas como la creación de formas individuales y colectivas de poder que ponen en entredicho los modos habituales de actuación y de pacto, y habla “del poder [de] la cultura urbana”,<sup>9</sup> en la que, según él, las redes se manifiestan de una manera clara. Esta simplicidad en la relación se puede explicar de la siguiente manera:

Las redes están formadas por individuos con un objetivo común y su creación se logra con el establecimiento de relaciones multidimensionales que incluyen la pertenencia a instituciones políticas, asociaciones, nodos que representan personas o actores y cuya vinculación se realiza mediante la interconexión de parejas de nodos; éstas representan relaciones que se han establecido con una o más personas. Podemos decir, en este caso, que las redes políticas varían considerablemente y dependen, fundamentalmente, del número de actores y de las relaciones entre ellos.<sup>10</sup>

Así, el objetivo de analizar relaciones de cooperación e intercambio de los actores en el turismo por medio de la teoría de redes permite la identificación de aquellos referentes importantes para determinar productos turísticos desde el punto de vista de cada participante —comunidad, municipio, ONG e instituciones de educación superior— en el fenómeno turístico de la región (ver figura 3.1). Considerando que existen las fuerzas de poder que operan en cada cultura e innegablemente en el progreso y que el intercambio de estas fuerzas produce, a la larga, ciertos puntos que satisfacen las necesidades dejadas por las interacciones según Foucault, entonces se puede deducir que las relaciones de poder están

---

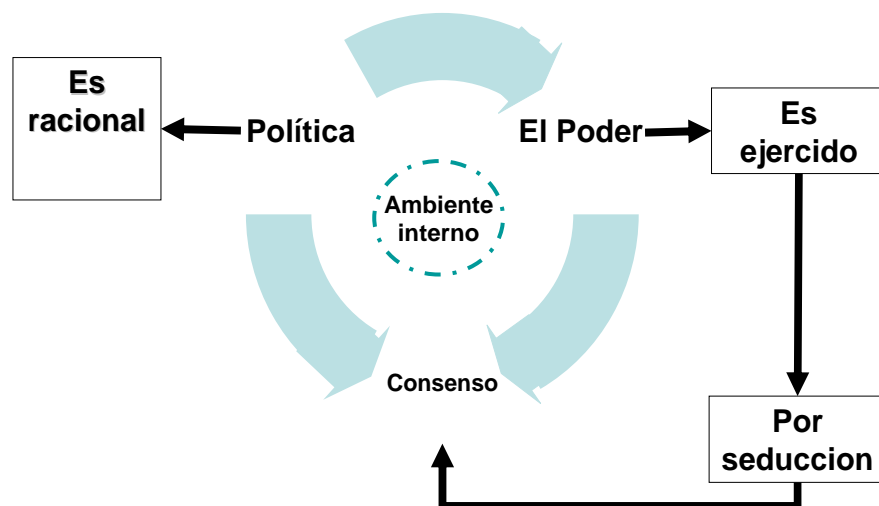
<sup>9</sup> Foucault, Michel, *Los anormales. Curso en el Collège de France (1974–1975)*. Siglo XXI, Buenos Aires, 2000.

<sup>10</sup> Mendieta, Jorge Gil y Samuel Schmidt, “Introducción”. *La red política en México*. Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, UNAM, México, 1999.

sujetas a la economía y a la producción. De lo anterior se desprende que la política es una fuerza de poder.

“En política nada ocurre al azar, los fenómenos [se] suceden a través de relaciones de poder”.<sup>11</sup> Aunque las actividades políticas son racionales, porque responden a una lógica, su dominio se manifiesta bajo dos vertientes; una de ellas es el consenso de las partes y la otra el convencimiento o seducción (ver figura 3.1). “Cada sociedad tiene su régimen de verdad, su ‘política general’ de la verdad,”<sup>12</sup> lo que equivale a decir que cada sociedad produce históricamente los rituales y mecanismos que permiten aceptar lo verdadero y rechazar lo falso.

Figura 3.1. Ejercicio del poder.<sup>13</sup>



El bloque de poder se detecta al centro de lo que llamamos nodo, ya que es desde ahí donde opera el poder. Ese nodo es el núcleo donde se mezcla la acción de las

<sup>11</sup> Mendieta, Jorge Gil y Samuel Schmidt, *Ibidem*.

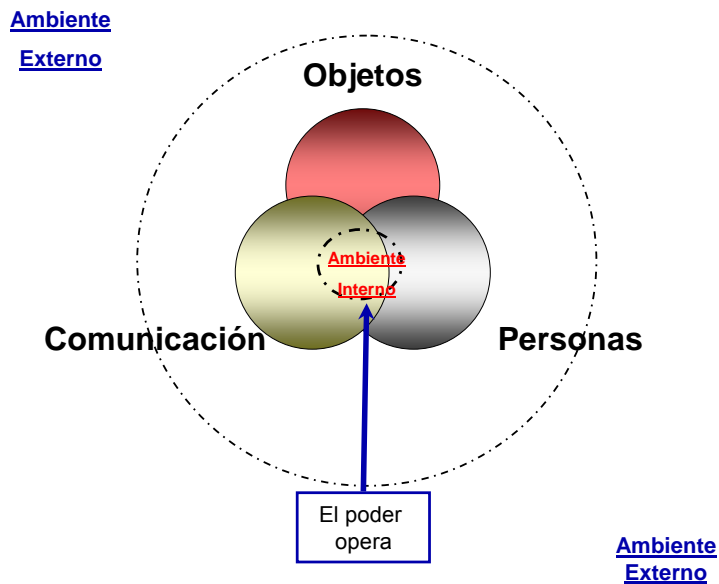
<sup>12</sup> Apud Martiarena, Óscar, *Estudios sobre Foucault*. Universidad Veracruzana, México, 2005, p. 129.

<sup>13</sup> Cuevas Contreras, Tomás Jesús e Isabel Zizaldrá Hernández, “Una mirada del poder de la cultura urbana, los espacios de la autoridad en Ciudad Juárez, Chihuahua”. *Didactikón*, núm. 6, año III (agosto-diciembre de 2003), pp. 77-83.



personas con la comunicación y la posesión de objetos. Es a partir de este campo de acción desde donde un grupo maneja su poder con otro (ver figura 3.2).

Figura 3.2. Bloque de poder.<sup>14</sup>



## 2. Esquematismo de la teoría de redes

La teoría de redes aporta herramientas en el ámbito conceptual, matemático y estadístico. Se auxilia en la computación, la estadística y las matemáticas por medio de la teoría de grafos, la teoría de grupos y el álgebra de matrices. Su aplicación: antropología, sociología, psicología, ecología, estudios de organización, epidemiología, lingüística y ciencia política, entre otras, para análisis y representación de interacciones sociales. De ahí parten los analistas de redes.

A juzgar por M. Newman, “una red es un conjunto de *items*, los cuales llamaremos vértices o, algunas veces, nodos con conexiones entre ellos que se llaman ligas”.<sup>15</sup> De aquí que los sistemas, continúa Newman, “asumen la forma de

<sup>14</sup> *Idem.*

<sup>15</sup> Newman, M.E.J., *The Structure and Function of Complex Networks*. Escuela de Física de la Universidad de Michigan, *apud* Beirute, Leida y Juan Carlos Barahona, “Los mapas conceptuales en

redes (llamados grafos en la literatura matemática), e inundan el mundo (Internet, redes sociales, y redes metabólicas)”<sup>16</sup>

Así es como el análisis de las redes se apoya en la computación mediante diferentes paquetes. Su diseño está fundamentado en las experiencias obtenidas en el desarrollo de bases de datos bajo la estructura de grafos y algoritmos. Ejemplo de ello son UCINET y Pajek. Las contribuciones de Matjaž Zaveršnik permitieron el desarrollo Pajek, el cual “es un programa para Windows, para analizar y visualizar redes amplias teniendo entre diez, cien o miles de vértices”,<sup>17</sup> que parte de la colección de algoritmos de “*Graph* y *X-graph*, basada en la descripción del lenguaje generada para grafos NetML”.<sup>18</sup>

El programa Pajek permite su utilización en diferentes campos del conocimiento, como lo expone V. Batagelj: “Para dar soporte a las metas diseñadas, nosotros implementamos varios algoritmos conocidos de la literatura, pero para algunas nuevas metas, algoritmos más eficientes se han desarrollado para tratar estas condiciones en redes amplias.”<sup>19</sup>

En el caso de este estudio, su aplicación en la gestión eficiente-eficaz y la autoridad moral de la actividad turística es un enfoque poco explorado que tiene la oportunidad de generar nuevas expectativas en la administración del turismo alternativo.

## 2.1 Objeto de la teoría de redes

La esencia de la teoría de redes es la exploración de redes sociales. Incorpora un estudio formal auxiliándose en las ciencias del comportamiento humano y “utiliza dos tipos de herramientas matemáticas para representar información sobre los patrones de relaciones entre actores sociales: grafos y matrices”.<sup>20</sup>

---

el contexto de las redes sociales: un nuevo escenario de aplicación”. *Concepts Maps: Theory, Methodology, Technology. Proc. of the First Conference on Concept Mapping*. Pamplona, 2004.

<sup>16</sup> *Idem*.

<sup>17</sup> Batagelj, V. y A. Mrvar, *Developing Pajek— Exploratory Analysis of Networks*. Analyse des Données Relationnelles - EHESS-INED, París, 2003, p. 3.

<sup>18</sup> *Idem*.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 8.

<sup>20</sup> Robert A. Hanneman, “Introducción a los métodos del análisis de redes sociales”. Departamento de Sociología, Universidad de California en Riverside [en línea]: <http://wizard.ucr.edu/~rhannema/networks/textindex.html>. Consultada: en octubre de 2000.

El análisis de redes sociales puede centrarse en el individuo: a tales redes se les denomina egocéntricas; o en grupos, designadas como sociocéntricas. Las medidas más comunes para analizar la red de un individuo son la centralidad, la cercanía y el grado de intermediación.

En la medición de grupos, las características más frecuentes son densidad y cohesión. De igual forma, se puede designar valores a las ligas: intensidad, capacidad informativa, el flujo de información que pasa a través de la liga, la distancia entre los nodos, la presencia de aglomeraciones, la presencia de nodos aislados o la frecuencia de interacción. “Los analistas de redes utilizan principalmente un tipo de representación gráfica que consiste en puntos (o nodos) para representar actores y líneas (o flechas) para representar lazos o relaciones,”<sup>21</sup> ya que “la manipulación de la red es una herramienta muy poderosa en el análisis de las redes sociales”.<sup>22</sup>

## 2.2 Tipos de redes

Existen redes normales, las cuales pueden ser directas, indirectas o mixtas. Sin embargo, “manipular una red siempre resulta en una nueva red”,<sup>23</sup> de manera que Pajek también propone:

- Redes 2-modos, bipartitas (valuadas) grafos —redes entre dos grupos de vértices separadas. Ejemplos de redes son: (autores, ensayos, citas de ensayos), (autores, ensayos, coautores en ensayos), (personas, eventos, que fueron presentadas en ponencia), (personas, instituciones, si es miembro de), (artículos, lista de compras, lo que está enlistado).
- Redes temporales, gráficas dinámicas —redes que cambian en el tiempo.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 4.

<sup>22</sup> De Nooy, W., A. Mrvar, V. Batagelj, *Exploratory Social Network. Analysis with Pajek*. University of Ljubljana / ESNA, 2005, p. 10.

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 10.

<sup>24</sup> Batagelj, V. y A. Mrvar, *op. cit.*, p. 5.

### 2.3 Círculos sociales, huecos estructurales, autoridad formal y el análisis de redes

El estudio comprende tres objetivos: la gestión del turismo alternativo, la premisa del desarrollo sustentable<sup>25</sup> y el cuidado de la identidad cultural. Así mismo, la investigación plantea la utilización del análisis de redes como medio de explicar que la integración radial es capaz de pronosticar otros indicadores prácticos de integración social. En este sentido, las propuestas de Georg Simmel, Burt y Weber permiten profundizar en la problemática del estudio empírico, primordialmente.

Weber, en *Economía y sociedad*, articula las diferencias entre poder y autoridad; en la actualidad son todavía válidas. Así, el poder, para Weber, es la capacidad de coaccionar a alguien para hacer lo que se desea, debido a la posición o a la fuerza.<sup>26</sup> A la autoridad, en cambio, Weber la considera la habilidad para conseguir voluntariamente lo que se desea. Esta base conceptual, en términos de análisis de redes, sería que “cada vínculo o relación puede ser orientado (por ejemplo, se origina con un actor fuente y alcanza a un actor objetivo), o puede ser un vínculo que representa concurrencia, presencia o una reciprocidad entre el par de actores”.<sup>27</sup> Su estudio se orienta a la determinación métrica y a la representación de la red mediante los concentradores (*hubs*): la red de autoridad, la red de cercanía (*betweenness*) y la red definición de componente fuerte.

Así, la integración radial proporciona cierta delimitación para detectar diferentes formas del sistema de clases sociales, mediante el análisis estructural de la interacción social, por medio de gestiones redundantes o interacciones repetitivas. El enfoque de los ‘círculos sociales’ que propone Georg Simmel tiene una aportación elemental al estudio.

Georg Simmel, en *Cuestiones fundamentales de sociología*, revela la existencia de ‘círculos sociales’ alrededor de cada individuo,<sup>28</sup> es decir, redes personales o egocéntricas, incluyendo la pertenencia individual a grupos más amplios que forman amplias redes vinculadas, es decir, logran la incorporación de

---

<sup>25</sup> Ver Sharply, Richard, “Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide”, en *Journal of Sustainable Tourism*, UK (2000), pp. 2-3.

<sup>26</sup> Weber, Max, *Economía y sociedad. Esbozo de la sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica, México, 1992, p. 170.

<sup>27</sup> Hanneman, art. cit., p. 8.

<sup>28</sup> Simmel, Georg, *Cuestiones fundamentales de sociología*. Gedisa, Barcelona, 2002, p. 58.

los individuos a los círculos sociales. Por el análisis de redes puede dar la oportunidad de explorar, en la multiconectividad de los diferentes actores ubicados en la red a través de la identificación de actores representativos y sus atributos, su ubicación geográfica y residencia. Para ello también es indispensable visualizar la red de menciones (*indegree*), la red de *incloseness*, así como la red de *outcloseness*, porque “un grafo puede representar un único tipo de relaciones entre los actores (simple), o más de un tipo de relación (múltiple)”.<sup>29</sup>

De esta manera, el concepto de ‘círculos sociales extendidos’ equivale a definir en su caso múltiples vías independientes que son la plataforma para la integración social a gran escala. Por su parte, Burt analiza los múltiples caminos como, por ejemplo, la transitividad, pero lo hace en un ámbito mínimo, utilizando la conectividad adyacente de los ‘otros’ en la red personal de ‘ego’. Por lo tanto, Burt observa que cuando se dan demasiadas redundancias en un ámbito pequeño, las personas conectadas son estructuralmente similares, y la oportunidad para obtener información o acceder a recursos externos o nuevos es menor y disminuyen los recursos novedosos para estos actores. Pero, cuando una persona puede optimizar sus relaciones evitando conexiones repetitivas en su ámbito cercano, esta persona, de acuerdo con Burt, se ubica en “un hueco estructural”.<sup>30</sup> Por tal motivo, los mecanismos de análisis de redes, como la identificación de puntos de corte, la densidad, los concentradores, la centralidad y las ponderaciones ego-sociocéntricas de los actores en el noroeste chihuahuense se vuelven un requerimiento, puesto que “al hablar de la posición de un actor o nodo en un grafo con respecto a otros nodos o actores en el mismo, nos referimos al actor focal como ‘ego’ y a los otros como *alters* [o diferentes]”.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Hanneman, art. cit., p. 8.

<sup>30</sup> Ver Burt, Ronald *Structural Holes: The Social Structure Competition*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1992.

<sup>31</sup> Hanneman, art. cit., p. 8.

## 2.4 Esquematización del modelo teórico

“El análisis de las redes sociales ofrece la metodología para analizar las relaciones sociales. Nos indica cómo conceptualizar las redes sociales y cómo analizarlas”.<sup>32</sup> Para representar el razonamiento de la teoría de redes se parte del análisis de la red. De manera que los siguientes algoritmos son tomados de W. Nooy, A. Mrvar, V. Batagelj, Freedman y Hanneman. Para el análisis, la red es:

Una red  $N = (V, L, T, W)$  consiste de:

Un grafo  $G = (V, L)$ , donde  $V$  es el conjunto de vértices y  $L$  es el conjunto de líneas (ligas, nodos). Líneas indirectas, que son llamadas bordes, y líneas rectas.

- $T$  valor del vértice y funciones:  $t: V \rightarrow A$
- $W$  funciones y valor lineal:  $w: L \rightarrow B$ <sup>33</sup>

Por otra parte, la red amplia puede contener “varios miles o millones de vértices. Usualmente distribuida  $\ll n^2$ ; typical:  $m = O(n)$  or  $m = O(n \log n)$ ”.<sup>34</sup>

### Notación de algoritmos

En esta sección se introducen los algoritmos de las diferentes medidas de análisis de redes sociales utilizadas a lo largo del estudio.

Dado un conjunto de nodos (actores),  $V$ , y un conjunto de aristas (relaciones de co-actores),  $E$ , se considera el grafo  $G = \langle V, E \rangle$ . Sea por tanto  $G$ , un grafo conexo, acíclico, sin pesos y no dirigido, que representa una red social. Se definen los siguientes conceptos:

La matriz de adyacencia,  $A$ , como:

$$A_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{si } (i, j) \in E \\ 0 & \text{si } (i, j) \notin E \end{cases}$$

donde  $(i, j) \in E$  significa que existe una arista que enlaza los nodos  $i$  y  $j$  de  $V$ . De la definición se sigue que  $A$  es una matriz cuadrada de orden  $|V|$ , siendo  $|V|$  el tamaño o cardinalidad del conjunto  $V$ .

<sup>32</sup> De Nooy, W., A. Mrvar, V. Batagelj, *op. cit.*, p. 1.

<sup>33</sup> *Idem.*

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 2.

El conjunto de nodos vecinos al nodo  $i$ ,  $N_i$ , como:

$$N_i = \{v \in V \mid A_{iv} = 1\}$$

La matriz de intermediación,  $g$  y la matriz tridimensional de intermediación,  $g^*$ , como:

$$g_{ij} = \text{Número de caminos mínimos entre los nodos } i \text{ y } j$$

$$g^*_{ikj} = \text{Número de caminos mínimos entre los nodos } i \text{ y } j \text{ que pasan por el nodo } k$$

La matriz de distancias geodésicas,  $D$ , como:

$$D_{ij} = \text{Número mínimo de aristas necesarias para llegar del nodo } i \text{ al nodo } j$$

Claramente como el grafo  $G$  es no dirigido se sigue que las matrices  $A$ ,  $g$ ,  $g^*$  y  $D$  son simétricas.

El grafo egocéntrico del nodo  $i$  incluyendo el ego como  $G_i^+ = \langle V_i^+, E_i^+ \rangle$ , donde:

$$V_i^+ = N_i \cup \{i\}$$

$$E_i^+ = \{(v, w) \mid v \in N_i \wedge w \in N_i\} \cup \{(i, k) \mid k \in N_i\}$$

Y el grafo egocéntrico del nodo  $i$  excluyendo el ego como  $G_i^- = \langle V_i^-, E_i^- \rangle$ , donde:

$$V_i^- = N_i$$

$$E_i^- = \{(v, w) \mid v \in N_i \wedge w \in N_i\}$$

También se considera un conjunto de agregados  $H = \{H_1, \dots, H_m\}$  como un conjunto de subgrafos conexos del grafo  $G$ , donde el número de agregados se representa como  $|H|$ , el número de nodos que componen el agregado  $H_i$  como  $|H_i|$ , el conjunto de aristas del agregado  $H_i$  como  $In(i)$  y el conjunto de aristas que unen al agregado  $H_i$  con el resto de agregados como  $Out(i)$ .

### Medidas de análisis de red social

Para llevar a cabo el análisis de una red social, también necesitamos utilizar medidas que van a permitir caracterizar los nodos que la componen.

Estas medidas se dividen en dos grupos o familias: 1) La familia de medidas globales, que informan de la posición que ocupa un nodo con relación al resto de los nodos. 2) La familia de medidas egocéntricas o locales, que caracterizan la posición de un determinado nodo,  $i$ , respecto al conjunto de nodos vecinos,  $N_i$ .

A continuación, exponemos las medidas globales:

- La lejanía (*farness*,  $f_i$ ) del nodo  $i$ : es la suma de las distancias del nodo  $i$  al resto de nodos de la red (suma por filas o por columnas de la matriz de distancias geodésicas).

$$f_i = \sum_{j=1}^{|V|} D_{ij}, \quad \forall i \in V$$

- La cercanía o centralidad (*closeness o centrality*,  $c_i$ ) del nodo  $i$  (Freeman, 1979) mide la proximidad del nodo  $i$  al resto de nodos de la red (inversa de la lejanía).

$$c_i = \frac{1}{f_i}, \quad \forall i \in V$$

- La autoridad o importancia (*authority*,  $a_i$ ) del nodo  $i$  (Page & Brin, 1999; Bonacich, 1972) proporciona una medida de la importancia del nodo, calculada a partir del algoritmo Pagerank, el cual pondera la autoridad del nodo  $i$  en función de la autoridad de sus vecinos según la relación:

$$a_i^t = (1 - \gamma) + \gamma \sum_{j \in V_i} \frac{a_j^{t-1}}{|V_j^-|} \quad \text{siendo } 0 < \gamma < 1$$

donde  $a_i^t$  es la autoridad del nodo  $i$  en la iteración  $t$ , y  $\gamma$  es la constante de amortiguamiento que simula un modelo de selección aleatorio:

$$g_k = \sum_{i < k < j} \frac{g_{ikj}^*}{g_{ij}}, \quad \forall k \in V$$

para  $\gamma = 0$  el modelo será totalmente aleatorio, ya que todos los nodos tendrían la misma probabilidad de ser seleccionados y para  $\gamma = 1$  la selección de los nodos sólo se haría en función de la importancia del conjunto de nodos vecinos.



- El grado de intermediación (*betweenness*,  $gk$ ) del nodo  $k$  (Freeman, 1979; Brandes, 2001): índice que informa del número de caminos mínimos que pasan por el nodo  $k$ .

Por otro lado, dentro de las medidas egocéntricas o locales, se tiene:

- El grado (*degree*,  $di$ ) del nodo  $i$  (Freeman, 1979): número de aristas del nodo  $i$ .

$$d_i = \sum_{j \in V} A_{ij}, \quad \forall i \in V$$

- La densidad (*density*,  $Di$ -) del nodo  $i$ : proporción de aristas existentes en relación con las posibles aristas entre el conjunto de vecinos del nodo  $i$ .

$$D_i^- = \frac{2 * |E_i^-|}{|V_i^-| * (|V_i^-| - 1)}, \quad \forall i \in V$$

- La redundancia (*redundancy*,  $ri$ ) del nodo  $i$  (Burt, 1992; Borgatti, 1997): mide el grado de cohesión de los vecinos del nodo  $i$ .<sup>35</sup>

$$r_i = \frac{2 * |E_i^-|}{|V_i^-|^2}, \quad \forall i \in V$$

### Cálculo de la red de menciones

A partir del conjunto de encuestas, se construye una red donde los nodos son los atributos que componen las encuestas y la fuerza de las relaciones entre cada pareja de atributos (co-ocurrencia o co-aparición) se mide por el índice de equivalencia o coeficiente de inclusión mutua dado por:

$$0 \leq S(w_i, w_j) = S(k) = \frac{c_{ij}^2}{c_i c_j} \leq 1$$

---

<sup>35</sup> De la Rosa Troyano, Francisco Fernando *et al.*, "Análisis de redes sociales mediante diagramas estratégicos y diagramas estructurales". *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*. Núm. 2, vol. 8 (agosto de 2005) [en línea]: <http://revista-redes.rediris.es>. Consulta: septiembre de 2006.

donde  $w_i, w_j$  son dos atributos,  $c_{ij}$  es el número de menciones en que aparecen conjuntamente los términos  $w_i$  y  $w_j$ , y  $c_i$  es el número de menciones en que aparece la palabra  $w_i$  (respectivamente con  $c_j$ ). Como notación alternativa a  $S(w_i, w_j)$  se utiliza la expresión  $S(k)$ , donde  $k$  es la arista que une las palabras  $w_i$  y  $w_j$ .<sup>36</sup>

### Líneas de cortes (*cuts*)

La 'línea de corte' en una red  $N = (V, L, w)$ ,  $w: L \rightarrow \mathbf{R}$  al seleccionado nivel  $t$  es una subred  $N(t) = (V(L'), L', w)$  inducida por el grupo de líneas.

$$L' = \{e \in L: w(e) \geq t\}$$

donde  $V(L')$  es el grupo de todas las vértices finales de las líneas de  $L'$ .

El 'corte-vértice' en la red  $N = (V, L, p)$ ,  $p: V \rightarrow \mathbf{R}$  al seleccionado nivel  $t$  es una subred  $N(t) = (V', L(V'), p)$ , inducida por el grupo

$$V' = \{v \in V: p(v) \geq t\}$$

donde  $L(V')$  es el grupo de líneas de  $L$  que tiene ambas terminales en vértices  $V'$ .

Para obtener resultados interesantes consideramos solamente al menos componentes del tamaño  $k$ . Los valores de entrada de  $t$  y  $k$  se determinan por la verificación de la distribución de valores / pesos y de la distribución del tamaño del componente.<sup>37</sup>

### Tríadas

Permitir  $G = (V, R)$  es un grafo directo simple sin retorno. Una tríada es un subgrafo motivado por un grupo de tres vértices.

- Existen 16 tipos de tríadas no isomorfas. Ellas se pueden dividir en tres tipos básicos. Hay 16 tipos de tríadas no isomorfas. Las cuales pueden ser divididas en tres tipos básicos.
- Tríadas diádicas.
- Tríadas conectadas.<sup>38</sup>

### Espectro triádico<sup>39</sup>

Varias propiedades de un grafo se pueden expresar en términos del 'espectro triádico'; la distribución de todo son tríadas. También provee, un grafo, elementos

<sup>36</sup> *Idem.*

<sup>37</sup> De Nooy, W., A. Mrvar, V. Batagelj, *op. cit.*, p. 18.

<sup>38</sup> V. Batagelj, y A. Mrvar, *op. cit.*, p. 51.

<sup>39</sup> *Idem.*

para modelos p de red. Un acercamiento directo determina el 'espectro triádico' si está en secuencia  $O(n^3)$ ; pero en gráficas más extensas se puede determinar rápidamente.

El algoritmo está basado en la siguiente observación: en un extenso y escaso grafo, muchas de las tríadas son nulas.

Permitir  $T1$ ,  $T2$ ,  $T3$  sean el número nulo, diádico y conectado a las tríadas desde el total del número de tríadas es  $T = n^3$  y arriba los tipos de partición el grupo de todas las tríadas; la idea del algoritmo es como sigue:

- contra todas las tríadas  $T2$  y todas las conexiones tríadas  $T3$  con subtipos;
- calcular el número de tríadas nulas  $T1 = T - T2 - T3$ .

En los algoritmos tenemos que asegurarnos de que cada tríada no-nula es contada exactamente una vez mientras se explora el conjunto de arcos. Un conjunto de tres vértices  $\{v, u, w\}$  puede ser seleccionado en 6 diferentes formas  $(v, u, w)$ ,  $(v, w, u)$ ,  $(u, v, w)$ ,  $(u, w, v)$ ,  $(w, v, u)$ ,  $(w, u, v)$ . Podemos resolver el problema del isomorfismo introduciendo el *canonical*, selección que contribuye a la cuenta triádica; la otra selección *no canonical* no necesita ser considerada en el proceso del recuento (o inclusión).

La complejidad total del algoritmo es  $O(\hat{\Delta}m)$  y así, para gráficas con pequeño y máximo grado (*degree*)  $\hat{\Delta} \ll n$ , hasta  $2m \leq n\hat{\Delta}$ , del orden  $O(n)$

## Normalización<sup>40</sup>

La normalización se acerca al desarrollo de la inspección rápida de (1-modo); las redes obtenidas de 2-modos de red tienen regularmente grandes diferencias en pesos. Por lo tanto, no es posible comparar esto de acuerdo con los vértices para la base de datos nuevos. Primero, tenemos que normalizar la red para hacer los pesos comparables. Existen varios caminos para ello. También pueden usarse en otras redes.

En el caso de las redes sin retorno, se puede definir la diagonal de pesos por redes indirectas, como la suma de diagonales con salida de elementos en el renglón (o columna)  $w_{vv} = \sum u wvu$  y para las redes directas, como algunas con valor medio de la suma del renglón o columna. Por ejemplo:  $w_{vv} = I$

$$\frac{1}{2} (\sum u w_{vv} + \sum u w_{vv}).$$

<sup>40</sup> V. Batagelj, y A. Mrvar, *op. cit.*, p. 55.

## 2.5 Turismo alternativo, teoría de redes y su aplicación

La actividad del turismo es compleja debido a la interacción con diferentes sectores y disciplinas, de manera que el enfoque para determinar la viabilidad de contar con una participación consensuada de los actores del turismo en el noroeste de Chihuahua a favor del turismo alternativo, requirió de:

Explorar la estructura de una red por cálculos [que] es mucho más concisa y precisa que la inspección visual. Sin embargo, los índices estructurales son algunas veces abstractos y difíciles de interpretar. De manera que se puede usar ambos: la inspección visual de una red y el cálculo de índices estructurales para analizar la estructura de la red.<sup>41</sup>

De tal forma, “con la finalidad de desarrollar análisis de redes, la relación social debe medirse y codificarse”.<sup>42</sup> Existen diferentes formas de obtener la base de datos en relaciones sociales. En esta investigación se optó por la técnica de bola de nieve o *snowball*. “Muestreo por *snowball* es posible aplicarse como un método más formal para realizar inferencias acerca de una población de individuos que es difícil de identificar a través de métodos descendentes como encuestas en casas.”<sup>43</sup>

La obtención de la información se da a través de preguntar a cada miembro de un grupo sus preferencias o discrepancias con respecto a la actividad del turismo y del turismo alternativo. Este método reduce el riesgo de influir en los participantes y así la información fluye libremente.

Algunas veces, el participante preguntará sobre cómo nominar algunas de sus preferencias. En sociometría, es frecuente que se restrinja el número a sólo tres opciones; sin embargo, restringir el número de oportunidades reduce la credibilidad de la información. Es por ello que se utilizó en esta investigación la técnica de bola de nieve, con el objetivo de identificar a los actores en el turismo ‘no tan visibles’ del noroeste chihuahuense.

---

<sup>41</sup> De Nooy, W., A. Mrvar, V. Batagelj, *op. cit.*, p. 11.

<sup>42</sup> *Ibidem*, p. 20.

<sup>43</sup> Atkinson, Rowland y John Flint, “Accessing Hidden and Hard-to-Reach Populations: Snowball Research Strategies”. *Social Research Update*, núm. 33 (verano de 2001).

La información, una vez integrada en una base de datos en función de las cualidades de los actores individuales e institucionales, se integró a la conformación de las matrices para su lectura por UNICET 6 y su aplicación gráfica mediante Pajek.<sup>44</sup>

### **3. Innovación y participación de los actores en el turismo**

Por su parte, el turismo “es vasto, complejo y multifacético, de manera que es necesario contar con aproximaciones para estudiar su [amplio] campo. Cada una de ellas genera diferentes formas de ver el objetivo”.<sup>45</sup> De manera que para estructurar el producto turístico desde la mirada de los actores conviene conciliar intereses de grupos, para que aprendan “a entenderse y a respetarse [...] adoptando actitudes cada vez más racionales y menos instintivas”,<sup>46</sup> con la finalidad de integrar servicios y atracciones que motiven la estancia en el destino turístico.

En las poblaciones de la región noroeste de Chihuahua, la situación en el ejido permite ver cómo es el impacto provocado por los movimientos económicos en la comarca. La sequía severa de los últimos diez años aqueja el desempeño agrícola y ganadero; este fenómeno también ha dado como resultado una baja en la economía al reducir su diversificación, generando falta de ingreso como efecto de las pocas oportunidades de empleo locales. Por consiguiente, la migración<sup>47</sup> hacia el norte es una opción para las comunidades empobrecidas, ya que sus pobladores ven a los Estados Unidos como un camino para solventar su situación. De tal forma que una alternativa para estas localidades bien pueden ser las actividades turísticas como otra expectativa para obtener ingresos extraordinarios.

---

<sup>44</sup> La última versión de Pajek es de libre acceso, para uso no comercial, y su página de Internet: <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/>.

<sup>45</sup> Goeldner, Charles R. y J. R. Brent Ritchie. *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. John Wiley & Sons, E.U.A., 2003, p. 25.

<sup>46</sup> Romero, Héctor Manuel, *Enciclopedia mexicana del turismo VII*. Limusa, México, 1988, p. 126.

<sup>47</sup> [...] es claro que la sequía tiene un efecto diferencial sobre los distintos sectores de la sociedad: golpea con gran fuerza al más humilde y desprotegido. Por el contrario, las clases altas generalmente sufren mucho menos los estragos de las crisis, y en ocasiones logran obtener ganancias de ella. Por esta razón [...] los efectos sociales de la sequía también han tenido implicaciones políticas. Florescano Mayet, Enrique y Susana Swan, *Breve historia de la sequía en México*. CONACULTA, México, 2000, p. 99.

La vida rural, tradicionalmente asociada a la actividad agropecuaria, abriga ahora una diversidad de actividades y relaciones sociales que vinculan estrechamente las poblaciones campesinas con los centros urbanos<sup>48</sup> y con la actividad industrial. El campo ya no funciona de forma aislada o como un movimiento agropecuario o forestal, sino que debe tomar en cuenta otras actividades que pueden ser desarrolladas por su población.<sup>49</sup>

Es así como la participación de las instituciones de educación superior, en relación con los actores que intervienen en el turismo alternativo, se distingue por su aportación de nueva tecnología al cubrir las necesidades de entrenamiento y capacitación de estudiantes y habitantes locales, así como su intervención en los procesos de investigación que garantizan las acciones multidisciplinarias e interdisciplinarias necesarias para retribuir conocimiento a la comunidad, procurando una intervención en las actividades económicas que permitan un desarrollo armónico de la sociedad en su conjunto.

Mientras las instituciones de educación superior se encargan de lo relacionado con el conocimiento, la investigación y la tecnología, las organizaciones no gubernamentales que operan en la región realizan actividades tendientes a preservar la cultura en un afán de contar con las condiciones para realzar las manifestaciones históricas y culturales que motiven el orgullo del pasado, conservar las zonas arqueológicas, así como establecer programas que coadyuven a mejorar el bienestar en la comunidad. Estos esfuerzos están encaminados a identificarse con las tradiciones de la población, principalmente.

Por otra parte, el municipio se basa en el federalismo, que establece la armónica corresponsabilidad de los tres niveles de gobierno —federal, estatal y municipal— permitiendo la paz social mediante las acciones gubernamentales. La

---

<sup>48</sup> [...] el campesino dinámico y asociativo no es menos sino más que un empresario, pues tiene que dominar las habilidades gerenciales pero trascendiéndolas en función de prioridades humanas, y la comunidad agraria abierta y moderna es una forma de sociabilidad muy superior a la proverbialmente inhóspita convivencia urbana. Prud'homme, Jean-Francois, *El impacto social de las políticas de ajuste en el campo mexicano*. Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales, Plaza y Valdés, México, 1995, p. 171.

<sup>49</sup> La modernización en el ámbito de la comercialización del sector agropecuario presupone una serie de pasos orientados a desarticular y resolver problemas de diversa naturaleza. Almícar, Leis Márquez, "La nueva visión del campo mexicano", en *El economista*, México, 1992, p. 80.

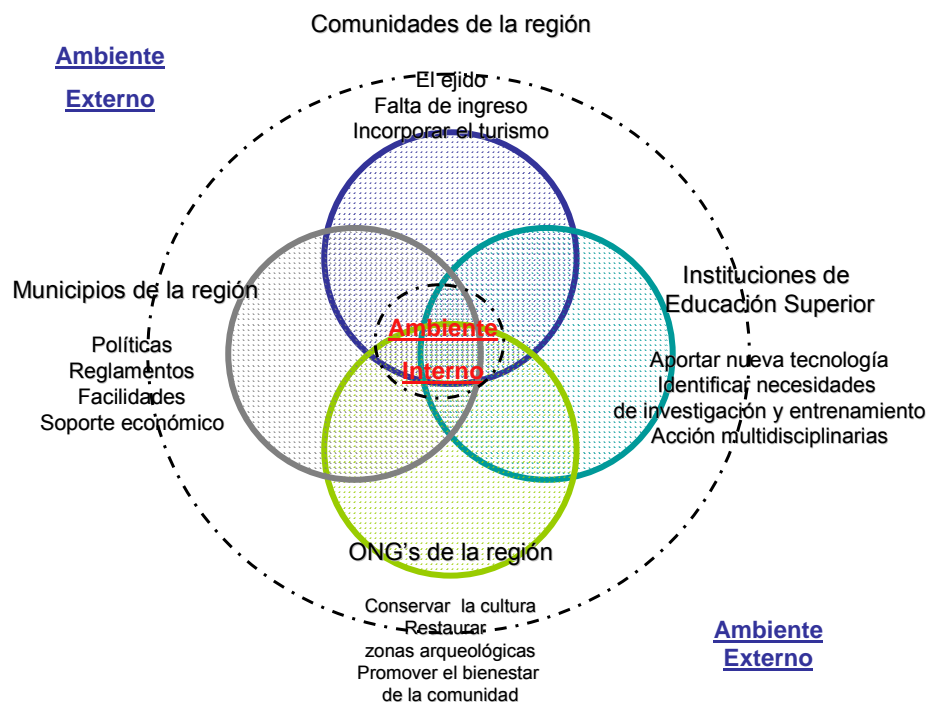
descentralización ha sido fundamental para un desarrollo equilibrado en el país. Sin embargo, las limitaciones de organización de los municipios en ciertas regiones del país han detenido un desenvolvimiento o el surgimiento de la actividad turística en sus entidades. Janos, Ascensión, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes son los municipios de la región que, en concordancia con los otros participantes de la actividad turística, pueden estar aplicando las políticas gubernamentales y pueden dar seguimiento a los reglamentos relacionados con la actividad, así como otorgar las facilidades de infraestructura y de servicios de financiamiento en proyectos locales sin menoscabo de las condiciones propias del entorno en la medida de la capacidad financiera del municipio.<sup>50</sup>

Como se aprecia en la siguiente figura (3.3), las relaciones existentes entre la comunidad, las instituciones de educación superior, las ONG's y los municipios de la región se encuentran en constante movimiento y evolución, siendo determinadas por el ímpetu de negociación de sus actores. La flexibilidad de los participantes, en cuanto a su capacidad de consenso, puede explicarse de la siguiente manera: iniciando a la derecha en la figura, bajamos al centro, luego a izquierda, y por último en la parte superior. Primero tenemos las instituciones de educación superior como más flexibles, seguidas de las ONG's, para luego continuar con los gobiernos municipales y terminar con las comunidades, en donde se detecta menor flexibilidad. Como se observa en los conjuntos abiertos que se muestran, existe una mezcla dada en la siguiente forma: primero, instituciones de educación superior y ONG's; posteriormente, ONG's y municipios; enseguida, municipios con comunidades; y, al final, comunidades con instituciones de educación superior. Así mismo, se da una interrelación entre cada tres de los actores para finalmente encontrar un espacio central que representa la dependencia entre ellos. Además de esas relaciones de interdependencia, tal y como lo muestra la misma figura de los conjuntos, cada uno de los actores se puede mover en un ámbito de libertad en donde la toma de decisiones es hasta cierto punto independiente.

---

<sup>50</sup> “Los gobiernos municipales se verán forzados a absorber las consecuencias de tomar decisiones impopulares, mientras el gobierno federal tratará de presentarse como benévolo, agudizando el paternalismo”. Schmidt, Samuel, *Amenaza y oportunidad: los retos de la democracia mexicana*. Nuevo Siglo / Aguilar, México, 1997, p. 277.

Figura 3.3. Las relaciones de poder.



Elaboración propia. Fuente: "Esferas o formas de articulación social" de Cuauhtémoc Paz Cuevas, *Las Asociaciones Municipales: Nuevos actores reconstruyendo el federalismo en México*, p. 3.

Una vez que se ha dado el intercambio entre los conjuntos de los actores participantes, las relaciones identificadas tendrán como resultado:

- a) Instituciones de educación superior y ONG's, en donde se da una metodología en la investigación por la aportación de expertos; la configuración y elaboración de foros de participación ciudadana con el objetivo de contar con información oportuna de las necesidades del turismo local, en donde se dé prioridad a la aportación de la comunidad (empoderamiento),<sup>51</sup> dando impulso a las ferias y

<sup>51</sup> En la actualidad las organizaciones con capacidad para tomar decisiones (*empowerment*) también deben depender de los empleados[...] en Gary Dessler y Ricardo Varela, *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Prentice Hall, México, 2004, p. 125. Empoderamiento significa empleados dotados de poder, por medio de delegar la toma de decisiones. El modelo más conocido es el de mando y control. "El enfoque [...] en los instrumentos de gestión es la participación de los destinatarios en el proceso de ejecución del proyecto; en la toma de decisiones para la planificación, implementación y evaluación o seguimiento" [en línea] [www.deza.ch](http://www.deza.ch). Consultada: en agosto de 2005.



festividades existentes; un soporte de las nuevas ideas, aportando las herramientas administrativas necesarias.

- b) Organizaciones no gubernamentales y municipios. El resultado de sus interacciones establece un canal para que la región promueva su identidad –elemento que afianza la autoestima de la población para enfrentar nuevos retos–, además de que encauza los beneficios de la conservación y restauración de las zonas arqueológicas a través de políticas gubernamentales, así como medidas tendientes a reforzar los niveles de bienestar de la población.
- c) Municipios con comunidades. El intercambio de estas entidades permite contar con información de los focos de atención en donde las oficinas gubernamentales de los tres niveles de gobierno abren ventanas de oportunidad para aplicar programas que apoyen a las comunidades; detectan las actividades relativas a la conformación de productos turísticos que puedan ser subvencionadas; identifican los requerimientos de infraestructura que apoyen las actividades primarias y la actividad turística, además de localizar las situaciones económico-sociales que enfrentan las comunidades involucradas.
- d) Comunidades con instituciones de educación superior. Aquí la actitud comunitaria es vital para acceder al mercado turístico internacional y doméstico con buenas oportunidades, por ello se debe comenzar tempranamente en la curva de la vida del producto turístico, apoyados con un inventario veraz de los atractivos potenciales existentes. La vinculación se fomenta mediante la generación de talleres de entrenamiento a estudiantes, quienes a su vez concientizan la población en el mejoramiento de habilidades en sus actividades primarias; también es plausible la procuración de cursos prácticos, a la ciudadanía, de sensibilización sobre cómo atender a los visitantes mediante la incorporación de una cultura turística.

La meta de la evaluación de cómo influye el poder, es la determinación de productos turísticos consensuados con los actores de la actividad turística de la región. La participación de sus integrantes tendrá como resultado una sinergia que impulse los proyectos turísticos sustentables (ver figura 3.4). Sin embargo, es

necesario encontrar el equilibrio entre los actores en el turismo, de manera institucional e individualmente.

la identificación de los clanes sociales, de dimensión variada, tiene un gran valor estratégico. Con esta información se puede construir [el] mapa de [alguna] estructura social [...], independientemente de su tamaño y analizar las relaciones entre sí [misma] y con otros grupos, inclusive [yendo] más allá de las diferencias políticas o ideológicas. De hecho, se requiere buscar los elementos que el análisis convencional ha minimizado hasta ignorarlo.<sup>52</sup>

De acuerdo a los comentarios recabados con los actores de la región encontramos que se ha ignorado que

***“Nuevo Casas Grandes no es una sociedad que permita la entrada de todas las personas, es una sociedad más bien cerrada. Pero es importante mencionar que la vida es muy tranquila y de calidad” ...<sup>53</sup>***

Esta situación permite recapitular en cuál sería enfoque que debemos adoptar en el momento de llevar a cabo el análisis de redes.

La teoría de redes analiza las relaciones entre individuos. Su enfoque es la determinación de los grados de cercanía, en donde la participación grupal es la fuerza que tiene un individuo para la toma de decisiones y la influencia que esa participación puede ejercer. Al plantear la teoría de redes, se hace desde una modalidad que no contempla la propia teoría, sino que se está tomando como un posible punto de vista para evaluar instituciones; es decir, se privilegiará al organismo y no al individuo. Con ello se pretende identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y aún las amenazas de cada participante. Esta conciliación de las partes se da en función del intercambio de ideas y de la participación activa de cada organismo. Ello permite el camino hacia la afiliación en la región para contar con la concepción de una identidad cultural común necesaria

---

<sup>52</sup> Mendieta, Jorge Gil y Samuel Schmidt, “Introducción”, en *La red política en México*. Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, UNAM, México, 1999.

<sup>53</sup> Entrevista personal con el Sr. Armando Villarreal Martha, ejidatario de Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, el 27 de junio de 2005.

para la determinación de servicios turísticos óptimos a ofertar. Ejemplo de ello son los siguientes comentarios:

***“La ciudad cuenta con una población amable, pero carece de conocimientos históricos para que puedan vender a los visitantes en el pueblo de Casas Grandes”...<sup>54</sup>***

***“Hay que ser accesibles para que se pueda participar en programas de capacitación para conocer la historia de la región. Es necesario apoyar tanto a la comunidad como a los estudiantes”...<sup>55</sup>***

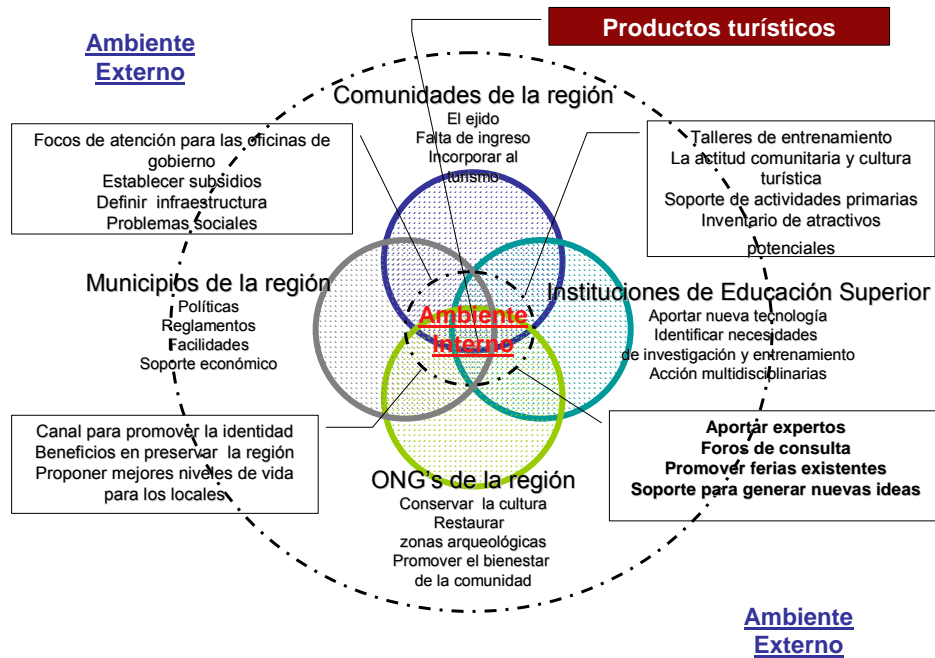
Estas aportaciones muestran la imperiosa necesidad de participación de las cuatro esferas del modelo que se propone para fortalecer, entre otras, la identidad de la región; ésta constituye uno de los indicadores para la formación de un producto turístico. Es así como la teoría de redes delinea y conforma los indicadores que permiten definir la participación de los actores por medio de la lectura de un mapa determinado. La figura 3.4 representa un diagrama de la teoría de conjuntos; cada uno de ellos representa a cada uno de los actores que intervienen en el turismo. De esta manera, tenemos intersecciones entre ellos y además un campo de acción independiente. Primeramente, se debe considerar que existe una relación entre cada dos de los cuatro actores, es decir, la comunidad y el municipio, quienes comparten un área de acción. Otra es la compartida entre el municipio y las ONG's o entre el municipio y las instituciones de educación superior. Así, sucesivamente, se da la probabilidad de interacción entre ellos. Luego se observa otro nivel de relaciones en el que interactúan tres de los cuatro actores. Finalmente, hay un punto de unión en el que todos ellos se ven obligados a operar en forma conjunta. Es en esta intersección en donde se puede obtener el consenso, y por consecuencia, el éxito en proyectos para el beneficio de la comunidad.

---

<sup>54</sup> Entrevista personal con la Lic. Juana Saláis, Presidenta de Canacindra de Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, el 27 de junio de 2005.

<sup>55</sup> Entrevista personal con el Sr. Álvaro Bustillos Delgado, agricultor y ganadero de Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes, Chihuahua, el 29 de junio de 2005.

Figura 3.4. Las relaciones de poder y los productos turísticos.



Elaboración propia. Fuente: "Esferas o formas de articulación social" de Cuauhtémoc Paz Cuevas, *Las Asociaciones Municipales: Nuevos actores reconstruyendo el federalismo en México*, p. 3.

En esta gráfica de conjuntos se tiene que el punto nodal corresponde al área de interacción de los cuatro actores mencionados. Aunque la teoría de redes se ocupa de la relación entre individuos y de la concentración de poder para decidir e influir, es decir, nodos, y de la relación entre grupos representados por nodos, es posible transferirla a la representación no de individuos sino de organizaciones porque éstas perduran, ya que cuentan con una estructura de mayor longevidad que una o varias generaciones de hombres, permitiendo interacciones constantes, objetivas y de mayor alcance.

#### 4. Equilibrio entre los actores en turismo

El turismo es un movimiento que, en tanto permite conocer otras culturas, puede romper parámetros mentales y prejuicios que suelen dar lugar a la intolerancia, en un momento en que el desarrollo económico ha establecido marcadas diferencias en el mundo. Es necesario abrir puentes de diálogo y entendimiento. Para ello la

tolerancia, el respeto y el reconocimiento del otro no como inferior, sino como diferente, son puntos vitales para hablar de relaciones de conveniencia. Conocer al otro no significa comprenderlo pero sí empezar a aceptar que un modo de vida no es el único ni el más válido. En este aspecto, es clave el aporte que puede generar la configuración de redes al contar con la gestión del turismo alternativo para la región noroeste chihuahuense, como punto de unión de los actores turísticos.

El análisis de las relaciones desde la perspectiva egocéntrica y sociocéntricas se estableció para el noreste de Chihuahua, porque el nivel de calidad de las interacciones en la región del noroeste se han definido en gran medida por su acontecer histórico (ver Anexo III, Línea de tiempo) y su influencia en las organizaciones, las instituciones, los representantes de gobierno, los conflictos ejidales; estas experiencias previas dejaron en la comunidad profundas huellas de recelo e incredulidad no sólo de las acciones gubernamentales sino, incluso, del tejido socioeconómico. De manera que el análisis de la red y su reflexión en cuanto a la influencia de los individuos de la región, permite contar con los elementos para medir los niveles de actuación.

El territorio experimentó hechos históricos muy relevantes por su influencia en la región actual, como lo es la ruta de los apaches en la esta zona de Casas Grandes y Janos y su guerra de los cien años; la llegada de una nueva colonia en el Ojo de Federico, consecuencia del Tratado de la Mesilla y que no vieron como opción quedarse en EUA; la entrada del ferrocarril con un trazo que deja fuera al municipio de Janos. Estos hechos del siglo XIX y principios del XX estimularon el nacimiento de dos municipios: Nuevo Casas Grandes y Ascensión.

Esta 'arqueología de la historia', como menciona Foucault, ha marcado un sesgo en las relaciones, como la comunidad de los municipios de Casas Grandes y Janos con los municipios de Nuevo Casas Grandes y Ascensión. Esta condición se refleja en las actividades socioeconómicas y encuentra su sustento en la *dominación*, según Weber, en la medida en que los sujetos de la región se han sometido a la aplicación del poder económico legítimo o ilegítimo. Aunque "La 'legitimidad' de una dominación tiene una importancia que no es puramente ideal,

mantiene relaciones muy determinadas con la legitimidad de la propiedad”.<sup>56</sup> Pero sus consecuencias se perciben como un retroceso y olvido de la burocracia weberiana.

Así, la dimensión de cada actor permite entender las relaciones con los actores en el turismo. La figura 3.5, es una representación holística de la influencia de los grupos de actores en el noroeste de Chihuahua. Como se aprecia en el diagrama, el ambiente externo (políticas, sociedad, competencia, mercado, religión, ubicación geográfica) influye en la actuación de las figuras en el turismo de la región.

A pesar de todas las ventajas que puedan tener las relaciones de cooperación institucional en el nivel regional, debe quedar claro que la gestión por redes, en el marco de una política territorial de desarrollo orientada hacia la competencia, no reemplaza la gestión jerárquica de las instituciones públicas, sino que la complementa.<sup>57</sup>

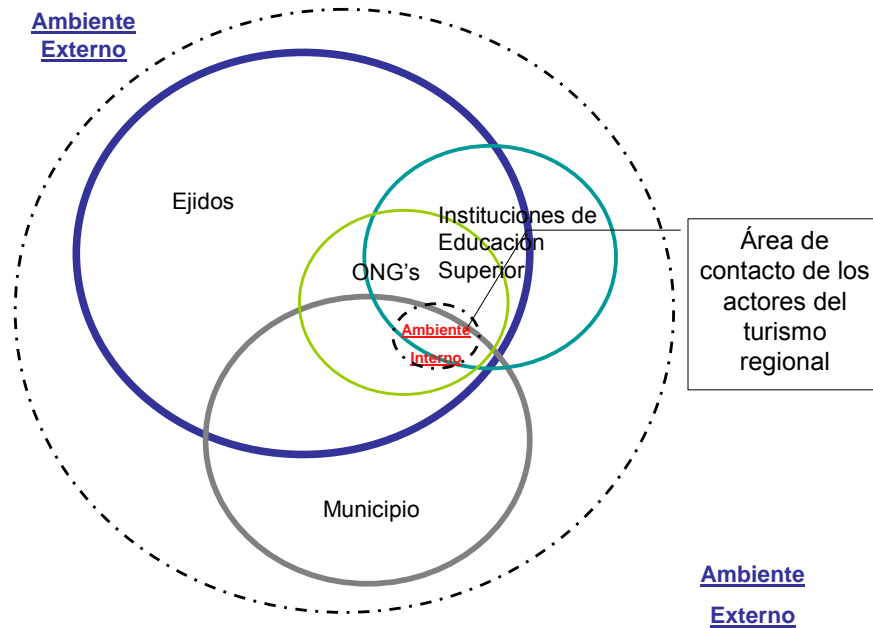
En este orden de ideas, es necesario motivar un cambio estructural en la administración pública y de esta forma originar la cooperación público-privada, porque la aplicación del presupuesto viene del sector público, y así incorporar actores provenientes del sector público con capacidad estratégica y política. De tal manera se apoyan servicios en forma cooperativa que estén justificados por el bien común. Un ejemplo es la Sierra de Gitaybo en la Tarahumara, donde el ejido cedió parte a una cooperativa que el gobierno del Estado de Chihuahua apoyó con la construcción de seis cabañas y un restaurante, equipándolas además con planta solar y con un sistema para la recuperación de agua de lluvia para los servicios.

---

<sup>56</sup> Weber, Max, *p. cit.*, p. 171.

<sup>57</sup> Aghón, Gabriel, *et al.*, *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo*. CEPAL, Santiago de Chile, 2001, p. 61.

Figura 3.5. El equilibrio de los actores del turismo.



Elaboración propia. Fuente: “Modelos RIG’s en la transformación del federalismo”. *Apud* Cuauhtémoc Paz Cuevas, *Las Asociaciones Municipales: Nuevos actores reconstruyendo el federalismo en México*, p. 10.

La dimensión real de los actores se define por el nivel de influencia y cercanía, lo cual permite la aproximación al fenómeno con el desarrollo de nuevas ideas, aportaciones y sobre todo el nivel de involucramiento que concuerde con la gestión del turismo bajo la propuesta egocéntrica y sociocéntrica de los actores, porque:

En la última década, la innovación se crea cada vez más y en mayor medida en forma de vinculaciones o redes, esto es, en un entorno en el que la empresa es uno más entre diversos actores que la impulsan, crean o transfieren como las universidades, los centros públicos de investigación, las empresas consultoras, las instituciones financieras y de fomento, todas ellas dentro de un marco regulatorio internacional impulsado por los gobiernos nacionales o locales.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Jasso Villazul, Sergio Javier, “La empresa y el entorno de la innovación: vinculación, redes y sistemas de innovación”, en *El valor de la tecnología en el siglo XXI*. FCA / UNAM, México, 2004, pp. 122-123.

## 5. Condición regional de los actores en turismo

Si bien, como se mencionó en el capítulo II, no es la intención del presente estudio la historia, ésta se requiere para contextualizar las relaciones. Para ello se incorpora la posición de Max Weber y Michel Foucault relativos a la dominación y su ejercicio del poder-autoridad, así como los postulados de Georg Simmel y Ronald Burt desde el punto de vista de la administración de redes y el control social. En esta dinámica se cuenta también con comentarios de los actores regionales en turismo, que enriquecen nuestra percepción sobre el entorno del noroeste chihuahuense.

a) Turismo y sensibilización. La concientización de los actores en turismo es el principal eje para dar inicio a vínculos exitosos (nodos y *cliques* deseables) como lo establece Burt, en los huecos estructurales en la red.<sup>59</sup> Sin embargo, Karouo Isikahua propone ‘vencer al enemigo dentro de la organización’ para contar con mejores niveles de eficiencia y eficacia. Pero, para llevar a cabo tal empresa, primero hay que identificar y posteriormente definir si ese enemigo se encuentra dentro del rango de ser dominado y si afecta al desarrollo del turismo. Un enemigo se considera aquel disidente a la mayoría, como lo establece Simmel, pero la validez de su inconformidad viene desde la perspectiva individual y por tanto no necesariamente es universal. Aquí la importancia radica en la relación entre los sujetos interesados en dirigir el turismo con un enfoque sustentable<sup>60</sup> y benéfico a la comunidad, desde la conformación de círculos sociales simmelianos, en este caso de influencia en la posición de beneficio de la información de un ‘huevo estructural’. Porque el éxito o fracaso del turismo se encuentra estrechamente vinculado a los participantes y la dirección de sus intereses como resultado de la efectividad y eficiencia obtenida en el análisis de los huecos de Burt. Esta correspondencia la podemos encontrar al establecer la cercanía por el grado de intermediación (*betweenness*) de los actores. En este caso el alejamiento se define, pues, entre mayor sea la separación, ‘más antagónico’ hacia el turismo será. En este punto, una línea de investigación sería

---

<sup>59</sup> Ver Capítulo I de este documento.

<sup>60</sup> Lélé S. *Sustainable Development: A Critical Review*. *World Development*, 1991, pp. 607-621.



‘adaptar la actividad turística del noroeste de Chihuahua’. Si bien la dinámica propia de la oferta y la demanda de los servicios turísticos desempeña un papel central en la creación de espacios económicos y complejos (*clusters*) de servicios, la transformación de las estructuras económicas orientadas hacia la competitividad de las empresas y localizaciones exige una política proactiva. Es decir, la creación de entornos territoriales favorables a la innovación y el desarrollo como resultado de decisiones políticas.

- b) Percepción regional del turismo. La falta de credibilidad en el turismo ‘no es una actitud negativa’ que se tenga frente al fenómeno, sino cómo entiende cada actor, el cómo debe ser el turismo. Una parte de los actores está en la creencia de que las acciones deben de partir de la burocracia, por el bien común, como indica Weber. En este orden de ideas el deber ser se encuentra en la oportunidad de conciliar los intereses de grupo, es decir, en la gestión; o, siguiendo a Simmel, ahondar en la información grupal para identificar un personaje natural de la región con reconocimiento moral, que por su cercanía (*closeness*) con el resto de los actores sea el indicado porque en él se ha depositado autoridad moral que permite legitimar su quehacer (desde el postulado weberiano). Este sujeto guiará los intereses grupales con un propósito común. La cohesión, por tal motivo, permite trabajar con el elemento de rango social, que es la jerarquía representada por el ‘grado de importancia’ de cada actor. Como resultado, tendríamos el contraste de la historicidad y el reconocimiento social en la red de relaciones.
- c) Evaluar el progreso en una organización. El progreso se determina por el avance que se tenga. En el caso de la teoría de redes, la evolución puede darse dependiendo de las circunstancias de relación de los principales actores. Entre mayores son los vínculos, mayor es la concordancia. Los elementos de análisis los proporcionan las variables de pertenencia a partido político, integrante de una organización no gubernamental, miembro de una organización empresarial, la religión, su origen y residencia geográfica, así como los estudios locales y superiores, y la pertenencia a un club social. Estos atributos personales darán respuesta a la centralidad y a la intermediación.

d) La carga histórica (ver Anexo III, Línea de tiempo del noroeste de Chihuahua), es una variable relacionada a los atributos personales e institucionales. Ésta cuenta con una influencia primordialmente actitudinal entre los actores. Su análisis es deseable en la interpretación de las condiciones socioeconómicas locales, porque la premisa “del beneficio regional es alterada por los acontecimientos del pasado”. Su administración en el presente conduce a la toma de acciones grupales. Muestra de ello son los comentarios que denotan la experiencia de intento de trabajo conjunto y el desánimo de externos al intentar colocarse en el mercado local:

***“No hay hoteleros interesados en invertir, los grupos de trabajo no funcionan pues al parecer quieren todo regalado, sólo quieren sacar provecho”...<sup>61</sup>***

***“La problemática del ejido con la comunidad de Nuevo Casas Grandes, es que no ha permitido la tenencia legal de la tierra; esto, a su vez, no permite que venga inversión”...<sup>62</sup>***

En contraste, el presidente municipal de Nuevo Casas Grandes (2004-2007) lo ve como una interacción de comercio en el que es difícil un acuerdo:

***“La comunidad de Nuevo Casas Grandes tiene como origen el comercio, de manera que es tan difícil para la comunidad poder trabajar en grupo porque lo importante es la competencia y quién ganará al cliente”...<sup>63</sup>***

En el concepto local los actores cuentan con la capacidad de intervenir en los procesos de crecimiento y cambio estructural de la economía local. Como alude Antonio Vázquez, “en desarrollo endógeno se produce en una sociedad organizada

---

<sup>61</sup> Entrevista personal con el Sr. Sergio Romero, restaurantero / inversionista de Palomas, Chihuahua, el 25 de julio de 2005.

<sup>62</sup> Entrevista personal con el Sr. Armando Villarreal Martha, ejidatario de Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, el 27 de junio de 2005.

<sup>63</sup> Entrevista personal con el Ing. Orlando Polanco Razcón, Presidente municipal de Nuevo Casas Grandes Chihuahua (2004 - 2007), en Nuevo Casas Grandes, el 6 de enero de 2005.

cuyas formas de organización y cultura condicionan los procesos de cambio estructural que, a su vez vienen determinados por las condiciones del proceso de desarrollo”,<sup>64</sup> de manera que:

El desarrollo endógeno es, por tanto un proceso de crecimiento y cambio estructural en el que la organización del sistema productivo, la red de relaciones entre los actores y las actividades, la dinámica de aprendizaje y el sistema sociocultural determinan los procesos de cambio.<sup>65</sup>

## **6. Gestión y actores: tendencia en turismo del noroeste chihuahuense**

Los actores en el noroeste enfrentarán el reto de participar como comunidad, identificándose como sectores sociales ante el gobierno, y poder asegurar resultados positivos para el turismo alternativo. Sin embargo, existe algo de resistencia para cambiar la forma de pensar, pues los empresarios, tradicionalmente conservadores, no desean arriesgar su capital. “En las comunidades locales hay grupos con intereses diferenciados que pueden incluso a llegar a ser opuestos. En otras palabras, no todos los grupos quieren lo mismo.”<sup>66</sup> Aunado a ello, desafortunadamente, el turismo es un sector endeudado en donde muchos inversionistas, llamados ‘los turisteros’, lo ven más como un desarrollo inmobiliario que como una actividad económica. De manera que es importante la sensibilización de ‘los turisteros’ acerca de las bondades de trabajar bajo un mismo modelo y en bloque con la comunidad. Es una tarea necesaria por la evidente desvinculación que existe entre los atractivos del entorno rural y la visión de los distribuidores, a mediano y largo plazo, de servicios turísticos. Porque el potencial turístico “lo determina la forma en que la oferta de productos y servicios turísticos de una localidad se adapta para satisfacer las necesidades actuales de esparcimiento y recreación de los turistas nacionales e internacionales”.<sup>67</sup> Como los vislumbraba

---

<sup>64</sup> Antonio Vázquez Barquero. Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Ediciones Pirámide, España, 1999, p. 39.

<sup>65</sup> *Ibidem.*, p. 41.

<sup>66</sup> Wearing, Stephen y John Neil, *Ecoturismo. Impacto, tendencias y posibilidades*. Síntesis, España, 1999, p. 142.

<sup>67</sup> SECTUR, “Identificación de potencialidades turísticas en regiones y municipios”. Documentos Técnicos de Competitividad, México, 2004, fascículo 8, p. 18.

Lister: “Con la continuación del sistema de carretera Chihuahua [...]. De esta manera, los norteamericanos tendrán la oportunidad de admirar uno de los estados más interesantes y variados [...] de México.”<sup>68</sup>

Como se menciona en el capítulo uno: la red social es un tipo de análisis social relativamente nuevo. Si bien, el primer artículo surge en 1920 y en 1934 la publicación del Dr. Jacob Moreno, *Who Shall Survive?* Es tan actual el nombre de la obra porque la sociedad del noroeste chihuahuense se encuentra fragmentada y llena de problemas. Sin embargo, la utilización de la teoría de red permite comprender el comportamiento socioeconómico del territorio y así incorporar la propuesta de acciones dirigidas a la administración de productos turísticos emanados de la concertación de las cuatro esferas de interacción regional propuesta en este capítulo.

Es así como los participantes detectados como colaboradores en la actividad del turismo en la región económica de Casas Grandes son: La Secretaría de Desarrollo Comercial y Turismo del Gobierno del Estado de Chihuahua; la Dirección de Turismo de la Frontera; la Oficina de Congresos y Visitantes; los municipios del noroeste: Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes. Las organizaciones no gubernamentales que trabajan en la región son el Consejo Regional de Turismo y Servicios del Noroeste de Chihuahua, AC, en Nuevo Casas Grandes; el Consejo Municipal de Turismo y de la Cultura de Casas Grandes, AC, en Casas Grandes; Mimbres-Paquimé Connection (asociación binacional que se ocupa de Nuevo México, EUA – Chihuahua, México); Club Rotario; Club de Leones NCG; Desarrollo Económico del Noroeste, AC; y Emprendedores de la Nueva Paquimé, AC.

Participan también los productores de la región, representados por: Pavos Parson, Empacadora Paquimé, Empacadora Casas Grandes, Empacadora Tarahumara, Empresas Longoria, Mujeres Productoras de Cerámica Mata Ortiz, los nogaleros, la comunidad mormona y la comunidad menonita. Los comisariados ejidales de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes. Los

---

<sup>68</sup>Lister, Florence C. y Lister, Robert H., *Chihuahua. Almacén de tempestades*. Gobierno del Estado de Chihuahua, México, 1992, p.358.

organismos empresariales encabezados por CANACO, CANACINTRA y COPARMEX (ubicadas todas ellas en la cabecera municipal de Nuevo Casas Grandes). Por otra parte, se cuenta con la participación de las instituciones de educación superior, como el *campus* de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, el Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grades y la Universidad Pedagógica, todas ellas en el municipio de Nuevo Casas Grandes.

Como se aprecia, la región de Casas Grandes, por su condición socioeconómica, está en un punto intermedio entre lo que se podría denominar una simbiosis del mundo rural y el mundo urbano. Esto no lo han querido comprender sus habitantes. Es así como el trabajo individualista del mundo rural es mayor que la procuración de una convivencia e interrelación social que diera como resultado el trabajo grupal. En este sentido, sería una consecuencia benéfica para la confección de productos turísticos en la región. Como se puede apreciar en la figura 3.6, se asume como responsabilidades de las instituciones el progreso, la equidad, la producción, el empleo, la economía de la región, entre otras.

Figura 3.6: El deber de las instituciones regionales.<sup>69</sup>



<sup>69</sup> Aghon, Gabriel *et al.*, *op. cit.*, p. 49.

Es entonces la burocracia de Weber la que imprime “la ‘legitimidad’ de una dominación [porque] tiene una importancia que no es puramente ‘ideal’, mantiene relaciones muy determinadas con la legitimidad de la ‘propiedad’”.<sup>70</sup> Este sentido tiene el deber de las instituciones de proveer soluciones prácticas; en esta propuesta se proponen 16 acciones institucionales que los gobiernos locales deben operar, todas ellas con un enfoque de solución regional. De aquí la reflexión de lo global a lo local, sin perder el enfoque de lo sustentable, como mencionaba Sharply en su ecuación de desarrollo sustentable.<sup>71</sup>

## 7. Conclusión

Reconsiderando el capítulo tres, “Gestión-red y el producto turístico del noroeste de Chihuahua”: en él se pretende examinar la estructura y dinámica de las relaciones de poder, la innovación y participación, el equilibrio y la interacción de los actores en turismo y, finalmente, la gestión en nuevas tendencias de turismo para el noroeste. Bajo esta exploración, se intenta ver que el impulso al turismo se encuentra íntimamente ligado a la participación consensuada de los diferentes actores de la región de estudio. Esta relación entre la gestión y el desarrollo es un ‘factor’ que cumple con las funciones de negociador y administrador.

El poder es estrictamente relacional. De aquí que se deba entender que las fuerzas sociales deberán dirimir sus intereses, ya que, visto desde un campo estratégico, la cooperación y no el conflicto permite un consenso racional para tener la capacidad de desarrollar una actividad en común, en este caso la gestión, del turismo alternativo. “Las relaciones humanas como sistema de gestión, se han aplicado más a la industria que a las empresas de servicios y por eso, hasta hoy, han tenido un escaso interés por lo que se refiere al turismo en general [...]”<sup>72</sup>

Bajo este sentido, la identificación de los actores en la región noroeste de Chihuahua es vital para determinar el comportamiento (individual, institucional o empresarial) en su quehacer diario, en sus relaciones interpersonales y finalmente

---

<sup>70</sup> Weber, Max, *op. cit.*, p. 171.

<sup>71</sup> Richard Sharply, art. cit., pp. 2-3.

<sup>72</sup> Mestres Soler, Juan R., *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Gestión 2000, Barcelona, 1995, p. 304.

en su contribución a la actividad turística. Porque, en “la última década, la innovación se crea cada vez más y en mayor medida en forma de vinculaciones o redes [...] dentro de un marco regulatorio internacional impulsado por los gobiernos nacionales o locales.”<sup>73</sup> Para ello es recomendable utilizar la forma gráfica para representar las relaciones entre los actores, ya que el análisis de la red como herramienta ofrece un soporte eficaz para identificar las vinculaciones.

A partir de este análisis es posible obtener dos redes: la egocéntrica y la sociocéntrica. Partiendo de estas redes es posible la construcción de los diagramas estratégicos o *mapping*, y mediante un proceso de agregación, con objeto de estudio de la gestión-red concebir la estructura de la red turística del noroeste chihuahuense de manera visual, que facilite su exploración y comprensión.

---

<sup>73</sup> Jasso Villazul, Sergio Javier, art. cit., pp. 122-123.

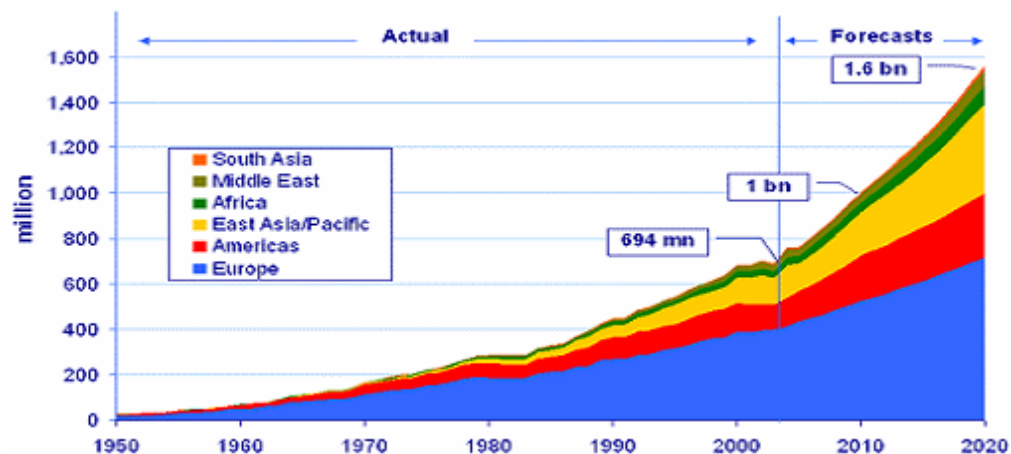
## Capítulo IV

### Sentido de la investigación

#### 1. Problema de la investigación

El turismo representa la industria más grande y de más rápido crecimiento: provee 194.6 millones de empleos en el mundo; uno de cada trece en el planeta. La actividad generó ingresos por encima de los 6 trillones de dólares en ventas globales durante 2005, lo que va representar el 3.6% del PIB durante el 2006, si se considera el incremento del 10.3% relativo a los empleos generados por el turismo, de acuerdo a la Organización Mundial del Turismo.<sup>1</sup> La OMT, en 1995, registró un desplazamiento mundial de turistas de 565 millones, de los cuales el Continente Americano obtuvo la visita de 110 millones; esta cifra representó el 19.3% del mercado mundial.

Figura 4.1: Estadística y pronóstico del turismo. Organización Mundial del Turismo<sup>2</sup>



Para el 2010, la OMT estima un movimiento mundial de 1006 millones de turistas (ver figura 4.1) de los cuales el Continente Americano tendrá una participación de 190 millones. Este crecimiento del turismo mundial tendrá su punto

<sup>1</sup> Terry Jones, "Eco Tourism: Friend or Foe?". En el 1er. Foro Internacional Vacíos en la Administración (ICSA / UACJ, Ciudad Juárez Chih., del 29 al 31 de marzo de 2006).

<sup>2</sup> OMT [en línea]: <http://www.world-tourism.org/facts.eng/historical.htm>. Consultada: en marzo 2006.

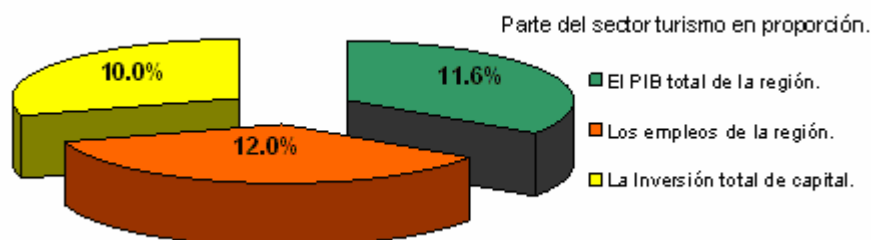


más álgido en el año 2020, con 1561 millones; el pronóstico para el Continente Americano es 282 millones de turistas y participación de mercado del 18.1%, lo que representa un crecimiento anual promedio del 3.8% del turismo mundial en el periodo de 1995 al 2020, aunque se tendrá un decremento del 1.2% del mercado por el empuje del Continente Asiático, fundamentalmente.

Por su parte, la “economía provocada por viajes y el turismo en América del Norte (Canadá, Estados Unidos y México) representó, en el año 2000, el 11.6 % del PIB total de la región, 12% de los empleos y 10% de la inversión total de capital”<sup>3</sup> (ver figura 4.2). La mayor parte de esta actividad es conocida como turismo ‘masivo’ o ‘convencional’, que por lo general pone escasa atención a los impactos en el medio ambiente o en la cultura de sus anfitriones.

Entre los efectos ambientales del turismo ‘masivo’ o ‘convencional’ están, de manera constante, la contaminación atmosférica provocada por el incremento en el transporte, así como la pérdida del hábitat y biodiversidad derivadas de la construcción de instalaciones y de infraestructura turística. Además, hay un aumento de los desechos sólidos en las aguas residuales, producidos por los visitantes.

Figura 4.2: Economía provocada por los viajes y turismo de la región Canadá - Estados Unidos de Norteamérica - México.



Elaboración propia. Fuente: Organización Mundial del Turismo.

Con relación al ecoturismo de 1998, junto con todas las formas de turismo relacionado con la naturaleza y con un enfoque del cuidado del medio ambiente, al

<sup>3</sup> Organización Mundial del Turismo [en línea]: [www.wto.org](http://www.wto.org). Consultada: en junio de 2002.

que algunos autores denominan 'turismo consciente' o 'turismo alternativo', éste representó alrededor de 20% del total de los viajes internacionales. El turismo alternativo es también uno de los segmentos de más rápido crecimiento de esta industria y se considera que su tasa de crecimiento es de entre 7% y 30% anual, dependiendo de la fuente de información.<sup>4</sup>

En este sentido, el turismo alternativo es una opción para municipios con un estancamiento económico, porque implica una baja inversión y el beneficio local en primera instancia. Esta oportunidad, en términos de los recursos, se debe encaminar desde la idea de la sustentabilidad y la participación comunitaria. Más aún, porque la falta de experiencia previa en la actividad se traduce en un obstáculo para el desarrollo de productos turísticos adecuados al entorno.

Es por ello que el ámbito del turismo alternativo es una coyuntura por sus características de bajo impacto y su visión socioeconómica. Sin embargo, aquí la concertación con los diferentes actores es la clave para el avance de este tipo de turismo, por la necesidad de contar con un alto nivel de participación de la sociedad en su conjunto. Este escenario se ajusta en gran medida al noroeste del Estado de Chihuahua, pero se tendrá que apoyar en ejemplos, en México y en el extranjero, que han obtenido resultados positivos. Por tal motivo, habrá que considerar la experiencia de casos exitosos en Canadá, Estados Unidos y México, pues son una fuente de información importante y de retroalimentación para entender el fenómeno del turismo alternativo, en donde se encuentran principios de diseño sustentable y prácticas idóneas, entre otros factores, que permitan avanzar con seguridad en el desarrollo de la actividad en el noroeste de Chihuahua, buscando no perder la identidad y preservar, al mismo tiempo, la cultura.

El *Catálogo mexicano de casos exitosos en turismo sustentable*, en su edición del 2000 (Secretaría de Turismo de México), constituye una recopilación de experiencias en la que se incluyen proyectos de nueve estados del país; se mencionan en dicho documento la ubicación, descripción e información acerca de las organizaciones, personas involucradas, objetivos, estrategias, problemas,

---

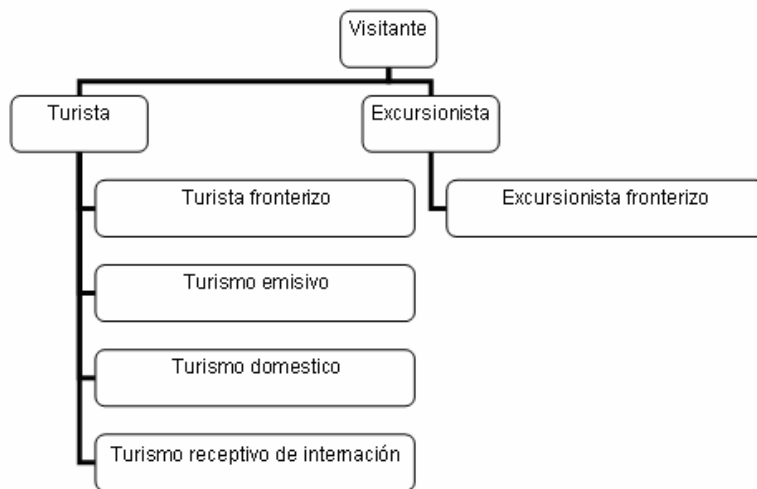
<sup>4</sup> Programa Nacional de Turismo 2001-2006, p. 26.

soluciones, resultados, sustentabilidad, financiamiento, lecciones aprendidas y actividades primordiales.

Por su parte, la Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo, AC (AMTAVE), formada en 1994, tiene como meta promover la industria turística de México. AMTAVE es una asociación de los sectores público y privado que forma parte de la Comisión Ejecutiva de Turismo y otras agrupaciones del sector y promueve el turismo de aventura y el ecoturismo. Su meta es formar una red nacional de operadores de viajes alternativos, instalaciones de ecoturismo, parques silvestres y reservas, así como llevar a cabo proyectos comunitarios que destaquen por su excelencia y profesionalismo en proporcionar servicios de turismo de aventura y ecoturismo dedicados al fortalecimiento, restauración y preservación de las áreas naturales en que operan.

La SETCUR, como se ve en la figura 4.3, establece los conceptos básicos que permiten el proceso de las estadísticas sectoriales: turismo receptivo de internación, turismo fronterizo, turismo emisor, turismo doméstico, excursionista y excursionista fronterizo, en donde el visitante es la noción principal.

Figura 4.3: Esquema del visitante.



Elaboración propia. Fuente: Sergio Molina. *Curso Conceptualización del Turismo*. UACJ, 7 al 9 de octubre, Ciudad Juárez, México, 2004.

Es así como la responsabilidad del Estado, por medio de SECTUR, debe proveer información veraz concerniente a la actividad, es decir, ser más expedita mediante los reportes en la Web (*data tour*), publicaciones, casos exitosos o, en su caso, informes que permitan mostrar cifras para su análisis por parte de empresarios líderes en el mercado turístico, por académicos y por instituciones, entre otras instancias (ver tabla 4.1). Es el caso del reporte concerniente al 2001 en cuanto al comportamiento de los visitantes, referente a los ingresos, egresos y saldo para México por concepto de la actividad turística.

Tabla 4.1: Ingresos, egresos y saldo de visitantes al 2001.<sup>5</sup>

CONCEPTO	
<b>INGRESOS</b>	
Visitantes internacionales a México	<b>115,471.33</b>
Turistas internacionales	<b>84,814.53</b>
Turismo receptivo	<b>74,597.68</b>
Turismo fronterizo	<b>10,216.89</b>
Excursionistas internacionales	<b>30,656.80</b>
Excursionistas fronterizos	<b>28,878.51</b>
Pasajeros en crucero	<b>1,778.19</b>
<b>EGRESOS</b>	
Visitantes internacionales de México al exterior	<b>86,076.12</b>
Turistas internacionales	<b>36,131.72</b>
Turismo egresivo	<b>31,047.10</b>
Turismo fronterizo	<b>5,085.02</b>
Excursionistas internacionales	<b>49,944.39</b>
Excursionistas fronterizos	<b>49,944.39</b>
<b>SALDO</b>	
Visitantes internacionales	<b>29,395.21</b>
Turistas internacionales	<b>48,682.81</b>
Turismo receptivo - egresivo	<b>43,550.58</b>
Turismo fronterizo	<b>5,131.87</b>
Excursionistas internacionales	<b>-19,287.59</b>
Excursionistas fronterizos	<b>-21,065.88</b>
Pasajeros en crucero	<b>1,778.19</b>

Este reporte, en particular, muestra los saldos resultantes del movimiento de ingresos y egresos que específicamente reflejan un saldo negativo en

<sup>5</sup> Fuente: Banco de México / Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2001.

excursionistas internacionales por -19,287.59 y excursionistas fronterizos por -21,065.88. Lo que significa un movimiento inusitado por egresos de mexicanos en las fronteras, primordialmente en el norte del país. Sin embargo, no se consideraron los preceptos de ser un excursionista (ver figura 4.3), de manera que el reporte en sí es impreciso, porque no clarifica qué es un excursionista internacional.

Otra fuente de información es la *Guía oficial de destinos para el turismo de aventura, ecoturismo y turismo rural en México*, emitida por SECTUR. Es una aportación de los sitios naturales y atractivos de México en donde ha habido menos alteración humana del entorno y que están sujetos a alguna forma de protección regulada, conservación, restauración o desarrollo sustentable. El contenido de la información es invaluable si, como lo menciona un promotor del ecoturismo en México, Arturo Carballo Sandoval, en su *Concepción de las perspectivas del ecoturismo en México*, ya vislumbra condiciones positivas para que el ecoturismo se dé en nuestro país, destacando que:

sólo una adecuada administración y financiamiento permitirá la conservación de los recursos naturales, en donde los tres niveles de gobierno deben de participar, en una unión con la iniciativa privada, para que la sociedad conjunta obtenga resultados satisfactorios en la aplicación del llamado turismo consciente.<sup>6</sup>

Otro esfuerzo para el turismo del norte de la República Mexicana es el Programa Nacional de Turismo 2001-2006, porque incorporó un programa denominado Fronteras, el cual pretende posicionar a los estados de la frontera norte como destinos atractivos. Este programa tiene como objetivos primordiales, primero, la identidad nacional y, segundo, el ofertar servicios de calidad, lo que permite la creación de empleos y la captación de divisas, entre otros beneficios.

El documento *Programa Fronteras de la SECTUR* representa un intento por promover la ampliación de reservas ecológicas. Busca establecer un ordenamiento adecuado para el manejo de áreas naturales y culturales. Aquí, la participación del Estado de Chihuahua en los municipios de la zona noroeste está convocada a crear

---

<sup>6</sup> Arturo Carballo Sandoval, "Concepción de las perspectivas del ecoturismo en México" [en línea] [www.planetanewsdesk.org](http://www.planetanewsdesk.org). Consultada: en octubre de 2002.

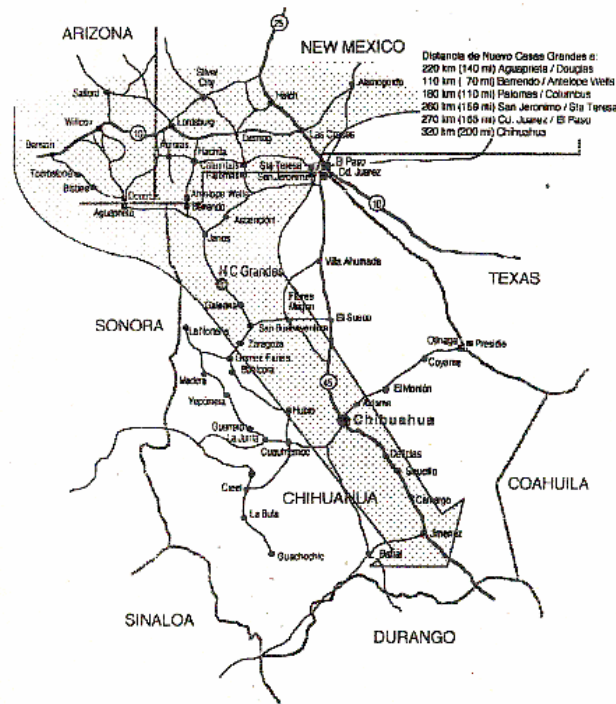
o fortalecer productos turísticos, los cuales deberán ser competitivos en el ámbito del turismo alternativo de manera que puedan incrementar la afluencia de visitantes y su estadía para así impactar el desarrollo económico y social de la franja fronteriza y la zona noroeste. En este sentido, la propuesta denominada 'Franja fronteriza del noroeste' (ver figura 4.4), pretende incluir al noroeste del Estado de Chihuahua dentro de la franja fronteriza. Esta idea establece recorrer la garita Puerto de Janos hacia el sur, reubicándose entre San Buenaventura e Ignacio Zaragoza. De manera simultánea, la garita del km. 30 en Ciudad Juárez se recorre hacia el sur y se ubica en Ojo Laguna. Entre los beneficios identificados en el proyecto, están:

- ubicar garitas sobre las bases naturales de flujo socioeconómico, restableciendo así el desarrollo de la región noroeste de Chihuahua;
- aprovechamiento de la inversión federal del Museo de las Culturas del Norte;
- incremento del turismo doméstico proveniente de Ciudad Juárez hacia las poblaciones del noroeste;
- eliminar la necesidad de permisos temporales de vehículos;
- aumento en las posibilidades de inversión industrial y agroindustrial en las poblaciones del noroeste;
- descentralizar y fortalecer a Ciudad Juárez como polo de desarrollo al generar opciones complementarias;
- facilitar el movimiento interno de las maquiladoras con matrices en Juárez y con sucursales en el noroeste del estado;
- la disminución del impuesto al valor agregado del 15% al 10%.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Jeffry Jones, *Franja fronteriza del noroeste de Chihuahua*. Senado de la República, Asuntos Fronterizos, México, 2003.

Figura 4.4: Mapa de la franja fronteriza del noroeste de Chihuahua.<sup>8</sup>



Como corolario, durante el 2002, la Organización Mundial de Turismo enfoca sus esfuerzos en afrontar con mejores prácticas el ecoturismo apoyado por instituciones y ONG's en el ámbito mundial, con el propósito de la comunión de ideas en pro de la actividad. En el caso del noroeste de Chihuahua, existe en la región la ONG Mimbres Connection (MPC), operando desde 1996, con un perfil de conservación y preservación de la cultura. Orienta su labor a un recorrido turístico binacional que puede durar de dos días a dos semanas, el cual establece las relaciones culturales e históricas entre el suroeste de Nuevo México, Estados Unidos y noroeste de Chihuahua; en el camino sugerido, se contemplan atractivos como la zona arqueológica de Gila, la ciudad de las rocas; ciudades como Silver City, Deming, Lordsburg, Columbus todas ellas en Nuevo México (EE.UU.); atractivos en el noroeste de Chihuahua como la zona arqueológica de Paquimé y el

<sup>8</sup> Los beneficios de hacer una región fronteriza en el noroeste de Chihuahua son significativamente mayores que las desventajas. Por parte de las fuerzas vivas del sector privado, se considera que la ubicación sugerida de las nuevas garitas coincide con los flujos socio-económico naturales de la región. Estos beneficios comparativos son importantes para la sociedad civil, que exigen su cabal y expedito cumplimiento. *Ibidem*.

Museo de las Culturas del Norte; ciudades como Madera, Buenaventura, Mata Ortiz, Casas Grandes, Nuevo Casas Grandes, Janos, Ascensión y Palomas.

El sentido de la investigación, en resumen, analiza el turismo alternativo como concepto típicamente socioeconómico y como una realidad necesaria para la sustentabilidad. Como se ha visto, es un término sumamente polémico en la actividad turística mexicana. Sin embargo, se puede decir que engloba una serie de elementos que estarán a lo largo del estudio.

El turismo alternativo hace referencia, en primer lugar, a una determinada forma de ver y explicar la relación de los recursos naturales y culturales. La explotación, racional por parte de la actividad turística, implica forzosamente una explicación del funcionamiento de la red social de los actores que se involucran en la actividad, una racionalización y valorización de la gestión.

Pero, también, el turismo ha sido tradicionalmente un discurso que ha pretendido estar incluido en la agenda nacional en los primeros planos en aras de construir. Esta situación es simulada o inevitable, por lo que no es ajena a las teorías del desarrollo porque, negado o reconocido, el turismo forma parte de la economía nacional, no sólo como patrimonio, sino también como una matriz civilizatoria presente en el marco de la cultura nacional.

## **2. Objetivo de la investigación**

El objetivo de esta tesis es desarrollar un modelo de la gestión del turismo alternativo que promueva una gestión-red que contribuya al fortalecimiento económico, la sustentabilidad y la identidad cultural del noroeste del Estado de Chihuahua.

## **3. Objetivos específicos**

- a. Administrar el turismo alternativo a nivel regional a través de una red social que fortalezca la autoridad moral en el desempeño mediante los conceptos de red-poder, red-autoridad y red-gestión.
- b. Desarrollar el turismo sustentable mediante la conciliación de intereses de los actores del turismo regional.



- c. Fortalecer la identidad cultural en el momento de instrumentar productos turísticos regionales.

#### **4. Hipótesis**

##### **Hipótesis general**

La evaluación del fenómeno del turismo mediante las nuevas tendencias mundiales lleva a plantear el siguiente supuesto principal:

H.1 La gestión-red para el turismo alternativo brinda a las comunidades del noroeste de Chihuahua un desarrollo económico-social sustentable.

Puesto que no se ha ahondado en cómo el proceso de globalización esta incidiendo en los planes y acciones de la política regional y local. “En un escenario caracterizado por la incertidumbre, el aumento de la competitividad en los mercados y el cambio institucional, han surgido, paralelamente, formas más flexibles de acumulación y regulación del capital”,<sup>9</sup> como lo es el ‘desarrollo endógeno’.

##### **Hipótesis secundaria**

H.1 La gestión del turismo alternativo fomenta los vínculos que refuerzan la identidad del noroeste del Estado de Chihuahua.

H.2 La autoridad moral legítima promueve la sustentabilidad de los destinos del noroeste de Chihuahua.

#### **5. Preguntas de la investigación**

La región del noroeste de Chihuahua requiere de un cuestionamiento de las expectativas centradas en una nueva actividad económica que permita un desarrollo en las comunidades de los diferentes municipios. Una posible forma de alcanzarlo es a través del turismo alternativo, considerando para ello las siguientes preguntas:

- a. ¿Cómo desarrollar condiciones en el noroeste del Estado de Chihuahua, a través de la gestión turismo alternativo, que permitan un impacto socioeconómico sustentable a largo plazo?

---

<sup>9</sup> Antonio Vázquez Barquero. Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Ediciones Pirámide, España, 1999, p. 27.

- b. ¿Cómo reforzar la identidad en la región noroeste del Estado de Chihuahua, en la que el turismo alternativo no constituya una amenaza para la población local?
- c. ¿Cómo establecer relaciones eficientes y eficaces con y entre los actores del turismo regional?

## **6. Ámbito, población y muestra**

### **6.1 Ámbito**

El espacio contemplado para la investigación son los municipios del noroeste de Chihuahua por su viabilidad a incorporarse a la tendencia del turismo alternativo. A nivel nacional, de acuerdo al *Resumen ejecutivo de CESTUR (2001)*, el ecoturismo cuenta con un volumen de practicantes del 78% del ingreso total de la actividad de turismo de aventura y ecoturismo. Por otra parte, en la región se encuentra un área considerada reserva natural desde 1937<sup>10</sup> en los municipios de Janos y Ascensión, debido, además de su potencial como una biorregión, a su intensa interacción con las comunidades de la frontera.

### **6.2 Población**

Los actores representativos del turismo de los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes, los cuales se encuentran en el noroeste de Chihuahua.

### **6.3 Muestra**

Las muestras utilizadas en la investigación son no probabilísticas o dirigidas. Para su selección y su tamaño se aplicó la herramienta de 'bola de nieve', que es poco convencional y un tanto arbitraria; de inicio se llevó una entrevista semiestructurada a 10 actores representativos de la actividad turística de la región del noroeste de Chihuahua, de los cuales se detectaron 136 contribuyentes a la actividad. Mediante

---

<sup>10</sup> *Anuario Estadístico de Chihuahua*. INEGI / Gobierno del Estado de Chihuahua, México, edición 2000, p. 29.

el grado de influencia de los mencionados, se identificaron 34 actores constantes a quienes se dio seguimiento con entrevistas para delinear su perfil y contribución.

## 7. Diseño de investigación

El esbozo del estudio parte de la óptica de la creación de una red social mediante el consenso de los actores en turismo de la región noroeste de Chihuahua (ver tabla 4.2). Para ello se plantea el uso de la teoría de dominación de Weber en el contexto interno de las relaciones de los sujetos.

La interacción de vínculos sociales que articulan la red descansa en la propuesta de Simmel en cuanto los círculos sociales, el control y el sujeto que permiten la interculturalidad. Éstos, ante la mirada de eficiencia y efectividad de los huecos estructurales de Burt, es posible plantearlos bajo la modalidad de una gestión fundada en la autoridad moral del actor en un ambiente externo guiado por el concepto de sustentabilidad.

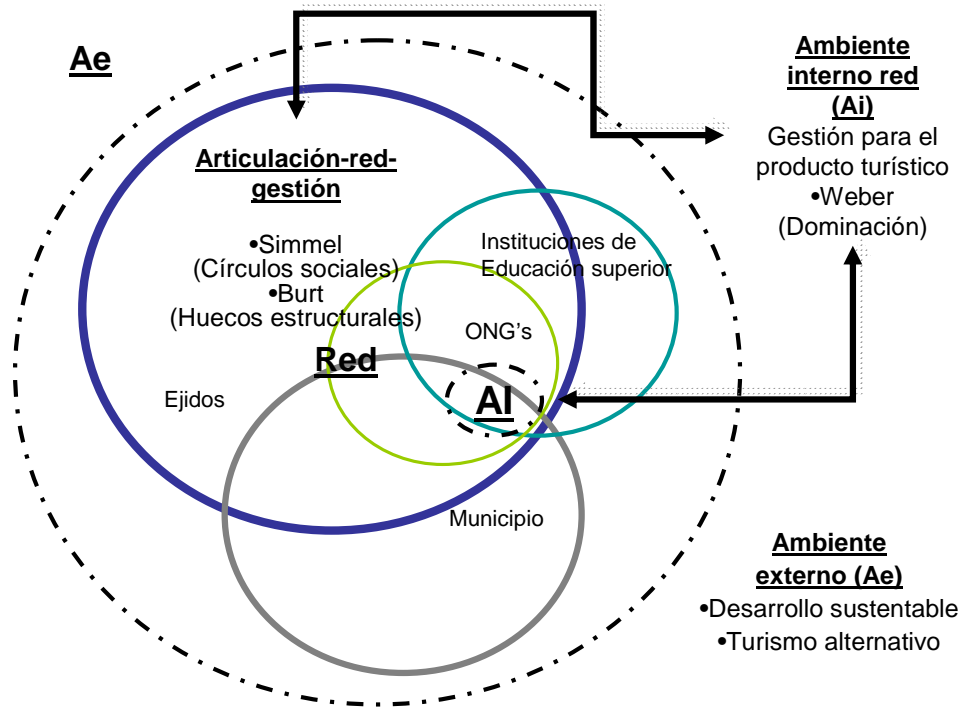
Tabla 4.2: Enfoque: Aporte y limitaciones en el estudio de la red del noroeste de Chihuahua.

Enfoque	Aporte y limitaciones en el estudio de la red del noroeste de Chihuahua
Ambiente Interno Red (AI) Gestión para el producto turístico Weber(Dominación)	A partir del supuesto de Weber se permite resaltar la dominación que sobre una pluralidad de hombres se requiere un cuadro administrativo al cual denomina burocracia.
Articulación-red-gestión Simmel (Círculos sociales) Burt (Huecos estructurales)	Desde el enfoque de Burt se puede establecer que tipo de formas de construcción general de redes se relacionan con la gestión del producto turístico; sin embargo no describe cómo se dan las relaciones sociales, las cuales son manejadas con la perspectiva de la dualidad paradójica de los individuos y los círculos sociales de Simmel.
Ambiente Externo (AE) Desarrollo sustentable Turismo alternativo	Permite crear un amalgama entre el desarrollo comunitario a través de la sustentabilidad (conservación del entorno) incorpora actividades del turismo alternativo concernientes a la preservación del medio ambiente natural como objetivo primordial.

Elaboración propia. Fuente: Max Weber, *Economía y sociedad. Esbozo de la sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica, México, 1992; Georg Simmel, *Cuestiones fundamentales de sociología*. Gedisa, Barcelona, 2002; Ronald Burt, *Structural Holes: The Social Structure Competition*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., EUA, 1992.

Se propone un método que integre los enfoques de articulación, redes sociales y gestión, con el objeto de estudiar el proceso de determinar la autoridad moral en la administración y desarrollo de productos turísticos. El modelo propuesto se muestra en la figura 4.5.

Figura 4.5: Modelo de red-gestión para el noroeste de Chihuahua



Elaboración propia. Fuente: "Modelos RIG's en la transformación del federalismo". *Apud* Cuauhtémoc Paz Cuevas, *Las Asociaciones Municipales: Nuevos actores reconstruyendo el federalismo en México*, p. 10.

El ejercicio de la red y la gestión se relaciona con la configuración de actores-redes en el tiempo, pasando de articulación a estabilización con cambios en sus características de densidad, tamaño y tipos de componentes. Una vez construida la red de gestión para el producto o servicio turístico, ésta podrá ser el escenario para posteriores formas de creación.

En la transformación de los actores-redes se integran fuentes internas y externas de la región. Es en este actor-red donde prevalece la habilidad de llenar huecos estructurales para la generación de ventajas de información que redunden en el beneficio local mediante una gestión eficaz.

Por otra parte, el actor-red estabilizador del sistema de gestión es el más denso porque crea relaciones redundantes en las cuales se encuentra presente el poder en el contexto social. Pueden presentarse discusiones de legitimidad de la autoridad y pueden requerirse nuevos pasos de articulación. Aquí la estrategia predominante de construcción de la red-gestión son las redes independientes de escala (*scale-free networks*) que se caracterizan por un escaso número de nodos.

Este tipo de estructura explica por qué algunas redes son generalmente muy estables y sólidas pero muy propensas a ocasionales trastornos desastrosos. Si se elimina una gran fracción de nodos al azar, la red todavía es capaz de funcionar. Pero si se retira alguno de los concentradores (*hubs*) el sistema puede sufrir su destrucción.

Una vez definidos los componentes del modelo, se plantean mecanismos cualitativos y cuantitativos de verificación para encontrar evidencias sobre ellos. Los cualitativos consisten en una descripción de los procesos de construcción de relaciones entre actores. Permiten verificar el componente social y su integración. Los mecanismos cualitativos consisten en el cálculo y análisis de métricas de redes como las que ofrecen Freeman y Burt.

Tabla 4.3: Mecanismos cuantitativos de verificación del modelo

Mecanismo o métrica	Definición (Freeman,1979)	Utilidad en la verificación del modelo
<i>Betweenness</i>	Indica en qué medida los actores están en posición intermediaria en las comunicaciones más cortas entre el resto de los actores de la red. Los actores con más intermediación tienen un gran poder al controlar los flujos de comunicación.	Auxilia a identificar a las personas-puente, las cuales son imprescindibles para la intermediación de la vida social, al permitir la conexión de grupos que de otra forma permanecerían aislados.
<i>Cliqués</i>	Como indicadores del centro neurálgico de la red, se definió la relación de los participantes y quienes están más fuertemente cohesionados o sea altamente identificados y solidarizados.	Se logra identificar la relación directa entre cada uno de los actores de la red.
Centralidad	Es la distancia más corta en que la información puede llegar a más nodos, medida como la suma de la distancia geodésica de cada actor respecto al resto.	El que está más cerca de los demás nodos de la red está en posición más favorable.
Densidad	Se encarga de medir la proporción de relaciones existentes sobre el total de relaciones posibles.	Nos está indicando con que intensidad y entre quienes se están dando las relaciones en el conjunto de la red.
<i>Hubs</i> ó concentradores	Muestra la importancia del rol que como concentradores y difusores desempeñan cada uno de los actores.	Encontrarse con actores con alto grado de <i>hubs</i> ayudan incluso a mantener la cohesión en la red al ser los nodos más atractivos.

Se utilizan para comparar actores-redes, como se ve en la tabla 4.3. Las métricas de redes utilizadas son: tamaño, densidad, *betweenness*, *cliques*, centralidad y *hubs* o concentradores de Freeman, y la relación del número de actores en la región de estudio sobre tamaño de la red. Efectivamente, la dinámica de redes se estudia a partir del análisis de funciones y la evolución de ellas, para el contenido de esta tesis, se tomará como los cambios de las medidas en la estructura de la red en diferentes periodos.

El modelo también pretende estimar la autoridad moral del actor en el tejido social, bajo los siguientes conceptos cualitativos:

- a. Red-poder: Se entenderá como aquel actor que tiene mayor número de mencionados y que cuenta con mayor número de conexiones unidireccionales, dependiendo de su ubicación geográfica y su calidad de participación, primordialmente en lo institucional.
- b. Red-autoridad: Se deducirá como aquel actor que tiene mayor número de menciones y que cuenta con mayor número de conexiones bidireccionales, con un menor grado de intermediación y participación en la red esencialmente individual.
- c. Red-gestión: Se concebirá como la capacidad de influir en la red en función del grado de importancia. Esta cualidad deberá ser habilitada por el grado de intermediación —el mayor número de conexiones bidireccionales— con una densidad y cohesión que permitan administrar mejor los recursos.

## **8. Tipo de investigación**

El estudio es de tipo descriptivo, evaluativo, retrospectivo, transversal y observacional, ya que se siguen estos parámetros:

- a. Estudio descriptivo: este estudio pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables.
- b. Estudio evaluativo: es evaluativo porque se trata de determinar el impacto del ecoturismo y la sustentabilidad del mismo a través de sus actores en el noroeste de Chihuahua.

- c. Estudio retrospectivo: se empleó para recolectar y analizar los resultados de los cuestionarios y entrevistas después de haber transcurrido un determinado lapso de tiempo.
- d. Estudio transversal: se utilizó un segmento determinado de tiempo para evaluar la prevalencia del fenómeno, la exposición y el efecto.
- e. Estudio observacional: es un estudio de caso, ya que se limitó a observar las variables de la investigación.

## 9. Métodos y técnicas de investigación

La metodología utilizada es mixta. Se aplicó el método cualitativo mediante estudio(s) de caso(s); entrevistas con funcionarios públicos, empresarios y ciudadanos. El método cuantitativo de encuesta o cuestionario, aplicando la técnica de bola de nieve, alimentó una base datos de actores del turismo regional.

Es un método inductivo: permite la construcción de abstracciones, conceptos y teorías a partir de los detalles encontrados de forma situacional. Es importante porque a partir de esos conceptos se podrá sistematizar y generar modelos explicativos del proceso para implementar el turismo alternativo en el noroeste de Chihuahua. Fue un auxiliar de la investigación al comparar buenas prácticas de turismo alternativo en el ámbito nacional, esencialmente en la zona norte del país y algunos ejemplos en el ámbito internacional, lo que permite aportar la experiencia de resultados positivos en la gestión del turismo alternativo. Además, se incorporaron entrevistas con funcionarios públicos, empresarios, ciudadanos y operadores de empresas enfocadas al turismo.

En el ámbito cuantitativo, se aplicó el método de encuesta o cuestionario conjuntamente con la técnica de *snowball* (bola de nieve), elegida como instrumento de recolección de información, el cual alimenta una base datos de los actores del turismo regional del noroeste de Chihuahua. La técnica de muestreo de *snowball* es definida como una técnica de investigación de sujetos. Un sujeto proporciona al investigador el nombre de otro sujeto, que a su vez provee el nombre de un tercero y subsiguientemente.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Rowland Atkinson y John Flint, *op. cit.*

Esta base de datos se sometió al análisis de redes por medio de la utilización de dos paquetes: Pajek y UCINET.<sup>12</sup> El software de Pajek es un paquete que permite, de forma gráfica, representar las diferentes relaciones. Por tal motivo, se aprovechó el paquete de UCINET que procesa y almacena los datos mediante el uso de matrices. El tipo de matriz que maneja UCINET puede ser de dos dimensiones: rectangular o cuadrada.

Adicionalmente, el estudio se allegó información secundaria de materiales bibliográficos y hemerográficos disponibles sobre la región de estudio en biblioteca, hemeroteca, INEGI y documentos del gobierno del Estado de Chihuahua para su revisión.

---

<sup>12</sup> Borgatti, S.P., Everett, M.G. y Freeman, L.C., *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Analytic Technologies, Harvard MA, 2002.



## Capítulo V

### Resultados

*La experiencia nos demuestra que, si uno prevé de lejos los objetivos que quiere alcanzar, es posible actuar con rapidez cuando llega el momento para hacerlos realidad.*

Cardenal Richelieu

#### Introducción

Este es un estudio empírico amplio de la estructura de colaboración en el turismo del noroeste chihuahuense, donde destacan diferentes actores, como instituciones educativas, áreas de los tres niveles del gobierno mexicano, el tercer sector, ejidatarios y personas físicas.

Por su parte, la red puede representar gráficamente la estructura de la sociedad y así ser usada para la planeación administrativo-científica de la comunidad turística del noroeste chihuahuense que pretenda la eficiencia-eficacia en los procesos sustentables que permitan generar el turismo alternativo como actividad económica en el beneficio de los locales. Mediante el análisis de redes sociales fue posible incorporar la perspectiva de un estudio formal con base en las ciencias administrativas y del comportamiento humano, siendo “clave para conjeturar un modelo de red social a partir de una situación real, [que] estriba en la conceptualización relacional de tal situación”.<sup>1</sup>

En el estudio se examinó a detalle la estructura de colaboración de los actores turísticos de la región del noroeste chihuahuense. Para ello se construyó una base de datos cuyo origen es una investigación de corte cualitativa y

---

<sup>1</sup> Faust, 2000. Apud Alejandro Ruiz, *Graficación mediante Pajek*. Laboratorio de Redes UNAM, Ciudad Universitaria, México, 2005. Mimeo.

cuantitativa, efectuada con los principales participantes de la actividad del turismo en los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes.

Se construyeron dos redes:

- (i) una red en donde sus nodos son las personas que participan activamente en la actividad turística y que se encuentran relacionadas.
- (ii) una red cuyos nodos son las instituciones de educación superior, las organizaciones no gubernamentales, el gobierno municipal y los ejidos, los cuales se encuentran conectados entre sí; sus actividades o recursos se encuentran unidos al turismo o a su subdivisión, el turismo alternativo.

El interés de la investigación fue contestar varias preguntas acerca de la colaboración entre pares empresariales, institucionales o individuos del noroeste de Chihuahua y sus posibles vínculos en la actividad del turismo alternativo en primera instancia. De manera que era necesario establecer el número relaciones posibles, su cercanía y la fortaleza de la red egocéntrica y sociocéntrica en el turismo regional.

El estudio refleja un *mapping* del noroeste chihuahuense y aporta los posibles vínculos que debieran o quisieran establecer los actores involucrados en el turismo alternativo. De forma que, al contar con la red turística de cercanía y lazos de unión entre los actores individuales e institucionales, contribuya con acciones conjuntas convenidas de éxito al determinar la autoridad moral en la actividad turística regional.

## **1. Análisis estadístico del turismo en el noroeste de Chihuahua**

Con el auxilio de la herramienta de *snowball* se logró la obtención de información de treinta y cuatro actores distintivos de la comunidad de turismo del noroeste de Chihuahua. De la aplicación del cuestionario se obtuvo información de 136 actores relacionados en la región del noroeste. Con los datos anteriores se elaboró una matriz de 136 X 136 (ver tabla R.1). Esta matriz permite definir, en primera instancia, las menciones entre cada uno de los diferentes actores y, así mismo, la determinación de 106 vértices.

### 1.1 Matriz sociocéntrica 136 x 136

La tabla R.1 muestra un ejemplo que parte de la matriz de 136 X 136 del noroeste de Chihuahua, la finalidad es presentar el prototipo de una matriz cuadrada.

Tabla R. 1: Ejemplo de la matriz 136 X 136.

Ide actor	Siglas	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	OPR	9	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	ABQ	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	JHCH	19	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	AV	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	FDS	13	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	BCHR	11	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	MJA	18	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	MEB	11	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	JAP	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10	SRO	12	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
11	SM	14	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	ABU	12	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	AL	9	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	CJP	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15	GR	9	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16	LAZ	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
17	MS	4	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18	EG	8	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19	DRL	13	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	BC	8	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21	JMV	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22	JUS	9	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23	MBC	10	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24	JAH	12	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	ARG	8	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26	ECHI	8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27	HBT	7	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28	CPBP	8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29	GOC	9	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30	RP1	4	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6.

Con base en los datos disponibles de los actores en las instituciones de la región noroeste, se llevó a cabo el análisis de ésta, dando como resultado:

- La representación de los 136 actores mencionados en cuanto a su género, en el noroeste de Chihuahua, que se conforma por 79% de varones y 21% de mujeres.

- En relación con las actividades económicas, de los 136 mencionados el 11% son políticos, el 22% comerciantes, el 7% educadores, el 6% ejidatarios, el 14% prestadores de servicios turísticos, el 8% funcionarios públicos, el 4% agricultores, el 3% periodistas, el 1% ganaderos, el 5% representantes de una organización no gubernamental, el 3% profesionistas, el 11% empresarios, el 3% religiosos y el 1% artesanos.
- De los 136 mencionados, el 61% manifestaron tener sólo una actividad, mientras el 39% mencionó tener más de una.

En cuanto al análisis estadístico de la matriz sociocéntrica, ver Anexos VII y VIII, que muestran los resultados más relevantes del comportamiento de las instituciones:

- La evaluación de los municipios como contribuidores al turismo de la región dio como resultado un 6.8 a CG y un 6.4 NCG.
- Las ONG's se vieron evaluadas así: con 6.7 MPC y con 6.0 CRT.
- Las organizaciones empresariales fueron evaluadas y su resultado fue 5.3 para CANACO, seguida por COPARMEX, con 4.9.
- Las instituciones de educación superior mejor evaluadas resultaron ser la UACJ, con 6.7, y el ITNCG, con un 6.2.
- Por su parte, los ejidos en la región del noroeste, de acuerdo a su contribución potencial a la actividad del turismo, se ponderaron como sigue: 2.6 EMO, y con un 2.2 el ECG.

## **1.2 Matriz egocéntrica 34 X 34**

Posteriormente, con auxilio de la matriz 136 X 136, se identificaron 34 actores representativos. A esta matriz de 34 actores se llevó a ser una matriz cuadrada y otra más en donde se establecieron sus atributos (ver tabla R.2) de los cuales, en el análisis efectuado, resultó que:

- En cuanto al género, de los 34, el 59% son masculinos y el 41% son femeninos.
- De la actividad manifiesta de los participantes, el 15% indican que son políticos, el 17% comerciantes, el 11% dedicados a la educación superior, el 6%

ejidatarios, el 11% prestadores de servicios turísticos, el 15% tienen una función pública, el 4% son inversionistas, el 2% ganaderos, el 9% periodistas, un 6% cuenta con función en una ONG y el 2% restante desempeñan su profesión. De la actividad manifestada, el 62% lleva sólo una, mientras el 38% cuenta con más de una.

- En cuanto a la pertenencia a un partido político, de los 34 entrevistados el 41% militan en el PRI, el 32% en el PAN, un 6% en el PRD, un 3% en Alianza. El 18% manifiesta no pertenecer a ningún partido.
- Del resultado de la participación de los encuestados en ONG's, el 50% manifiesta pertenecer al menos a una y el otro 50%, no estar participando en una ONG.
- De los 34 encuestados, sólo el 24% pertenecen a un organismo empresarial, mientras el 76% no cuentan con afiliación.
- Con relación a la religión, de los 34 encuestados el 88% manifiesta ser católico, el 3% protestante, el 6% mormón y el 3% restante bautista.
- En relación con el origen de los 34 encuestados, se tiene que el 35% son de la cabecera municipal de Nuevo Casas Grandes, mientras el 9% son de Casas Grandes, de Janos el 6%, de Ascensión el 3%, de Mata Ortiz el 3%, de Galeana el 3%, de Ciudad Juárez el 12%, de Chihuahua capital el 9%, de Namiquipa el 3%; de Torreón, Coahuila, el 3%; de Guadalajara, Jalisco, el 3%; del Distrito Federal, el 3%; de San Luis Potosí, el 3%; y de Estados Unidos de Norteamérica, el 6%.
- En cuanto a su lugar de residencia, de los 34 encuestados el 68% vive en la cabecera municipal de Nuevo Casas Grandes, el 15% en la cabecera municipal de Casas Grandes, el 6% en la cabecera municipal de Ascensión, en la cabecera municipal de Janos el 6%, el 3% en Ciudad Juárez y sólo el 3% en el Paso, Texas, EUA.
- En relación con estudios en escuelas de la región, el 62% manifestó que sí los tiene, mientras el 38% indicó que no.
- En cuanto a estudios superiores, el 62% cuenta con una licenciatura, mientras el 38%, no. De los que cuentan con una licenciatura, el 24% son egresados de la

Universidad Autónoma de Chihuahua, el 10% de la Escuela Superior de Agricultura Hermanos Escobar, el 38% de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, el 10% del Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes, el 5% de la Universidad Nacional Autónoma de México, otro 5% del Instituto Politécnico Nacional y un 10% de la New Mexico State University.

- En cuanto a la afiliación a un club social por parte de los participantes, el 47% sí pertenece a un club, mientras el 53%, no. De los que están en un club, el 81% manifestó pertenecer sólo a uno, mientras el 19% restante indicó que pertenece a más de uno.

## 2. Resultados de redes del noroeste de Chihuahua

Los supuestos que arrojó el análisis del noroeste de Chihuahua —a través del *software* UCINET<sup>2</sup> y Pajek— de la comunidad turística de la región económica de Casas Grandes, se enfocaron en determinar afiliaciones, actores y sus atributos, menciones, organizaciones y la relación entre actores.

Algunas técnicas de detección de agrupaciones que se utilizaron teniendo en cuenta los lazos en común fueron los '*cliques*' (ver figura R.1). El estudio de los *cliques* manifestó la cohesión de la red. Mediante este análisis de los *cliques* como indicadores del centro neurálgico de la red, se definió la relación de los participantes y quiénes estaban más fuertemente cohesionados. Al centro neurálgico de la red se le denomina la columna vertebral de la misma. "Altos niveles de cohesión ponen de manifiesto los espacios de alta identificación y solidaridad [que existe] entre los actores", como se aprecia en la figura R.1 con los actores mencionados.

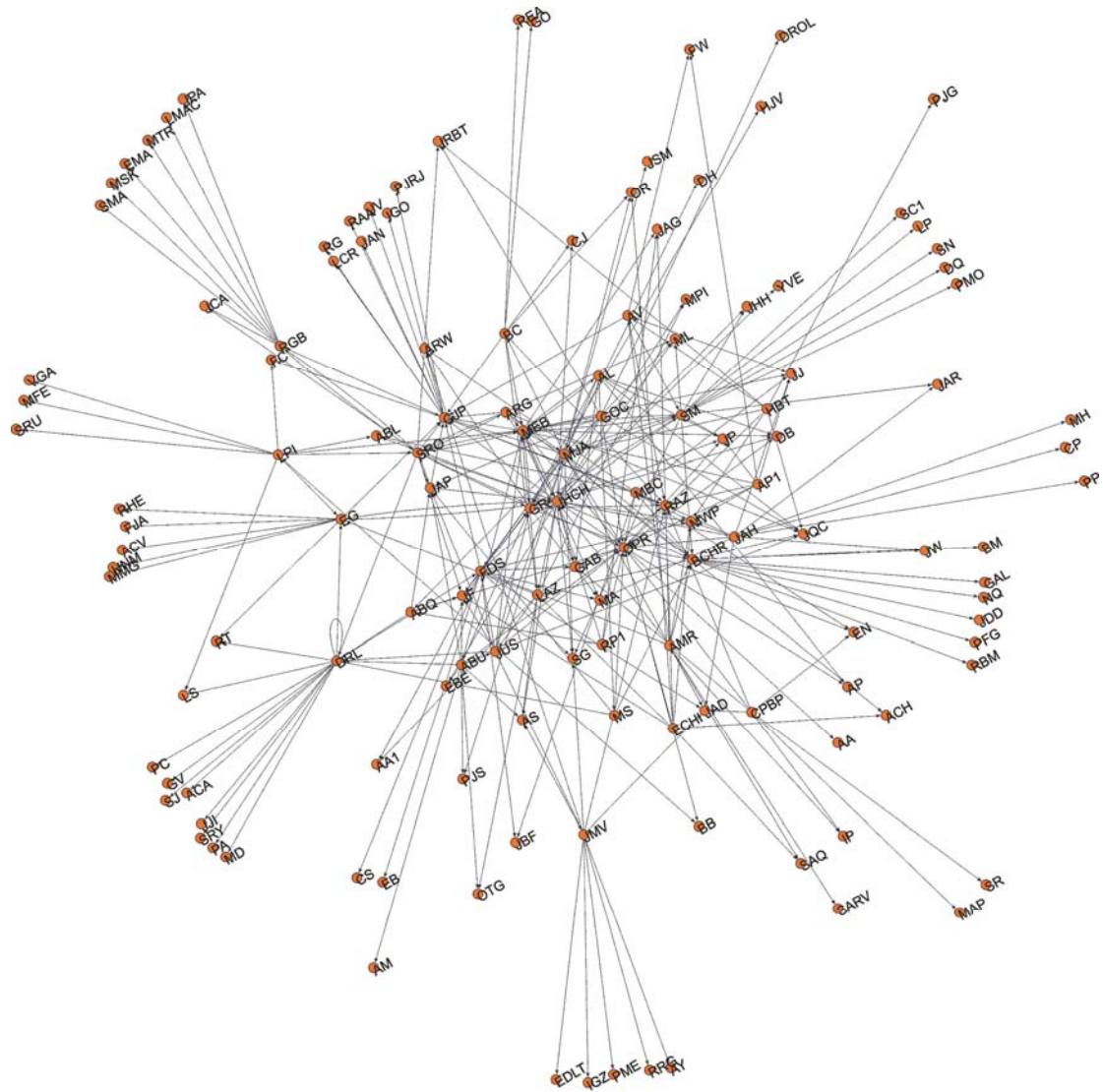
En muchos casos, el concepto de *clique* puede ser demasiado restrictivo porque cada miembro debe tener relación directa con cada uno de los otros miembros. Mientras N-clique es útil en situaciones en las que algunos actores de un supuesto *clique* no están conectados a todos los demás (ver figura R.2). En este supuesto, N-clique se trabajó considerando que los actores del mismo están conectados entre sí a 'distancia mayor de uno'. Aunque normalmente se utiliza la

---

<sup>2</sup> S. P. Borgatti, M. G. Everett y L. C. Freeman, *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Analytic Technologies, Harvard, MA, 2002.

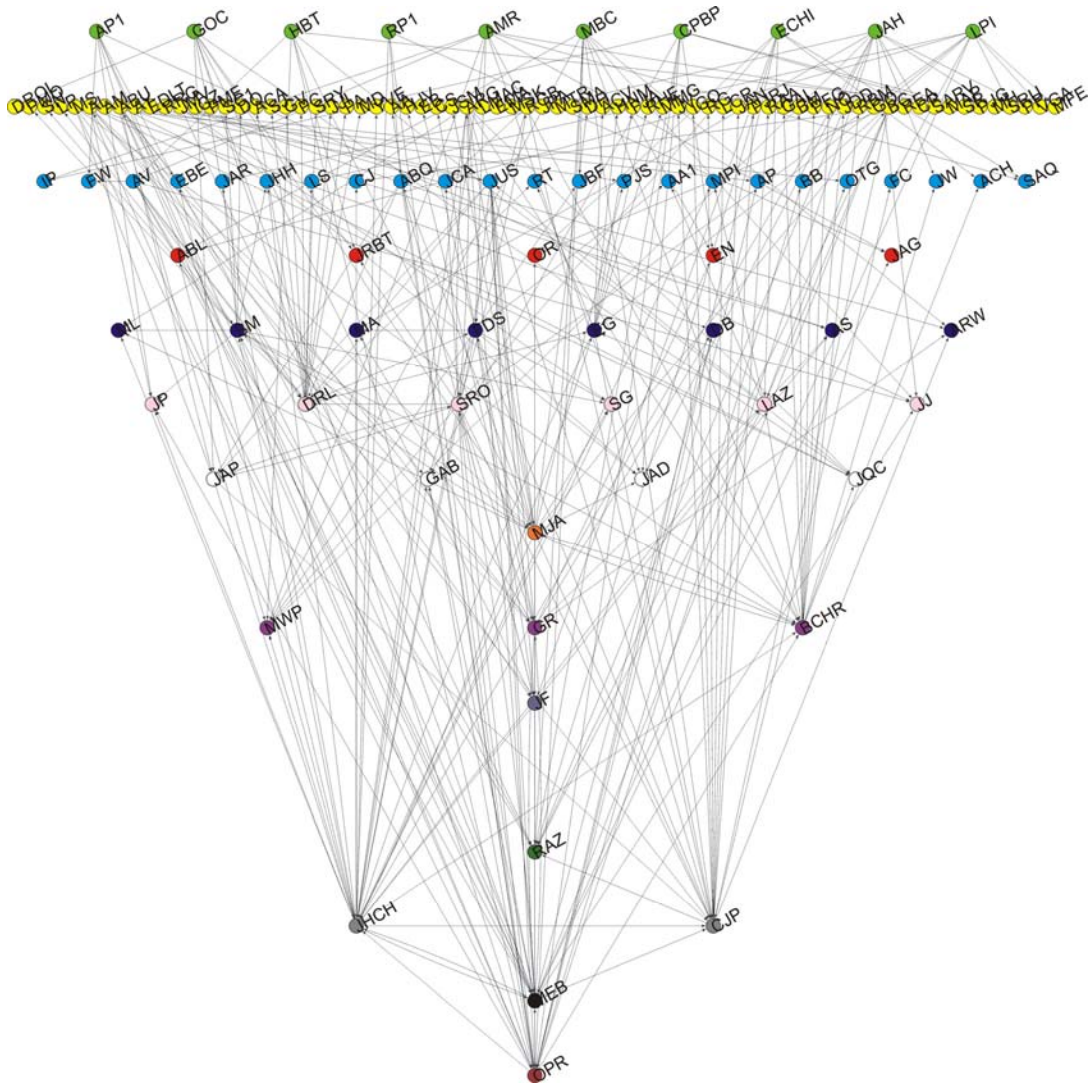
distancia dos, por ejemplo, 'amigo de amigo'.destacando por su posición los actores: OPR, MEB, JHCH, CJP y RAZ.

Figura R. 1: Red de 136 mencionados sociocéntrica.



Elaboración propia. Fuente: software: UCINET 6 y Pajek.

Figura R. 2: Red 136 mención por grado.



Elaboración propia. Fuente: *software*: UCINET 6 y Pajek.

Al aplicar las medidas de centralidad se obtuvo una primera aproximación del análisis de la red social del noroeste de Chihuahua con las tres medidas de centralidad que se aplicaron siguiendo a Freeman:

1. Grado (*degree*): número de lazos directos de un actor. Si se especifica la dirección, se puede hablar del *indegree* (grado de entrada) o número de lazos que llegan a un nodo y *outdegree* (grado de salida) o número de lazos que salen de un nodo.



2. Grado de intermediación (*betweenness*): índice que muestra la suma de todos los geodésicos, es decir, los caminos más cortos entre dos vértices que incluyen el nodo en cuestión. La *betweenness* normalizada consiste en la intermediación de los actores; es la división del número máximo de intermediaciones y se expresa como un porcentaje. Las personas-puente son imprescindibles para la intermediación de la vida social, al permitir la conexión de grupos que, de otra forma, permanecerían aislados.
3. Cercanía (*closeness*): así se llama al índice de la cercanía de un nodo con el resto de la red. La idea básica es que los nodos más centrales son aquellos que pueden acceder más fácilmente al resto de la red. Para ello se calcula que la suma de los geodésicos que unen a cada vértice o nodo es la inversa de la suma de todos los geodésicos que lo unen con el resto de la red, dividida por la mínima lejanía, expresada como porcentaje.

## 2.1 Localización geográfica de origen

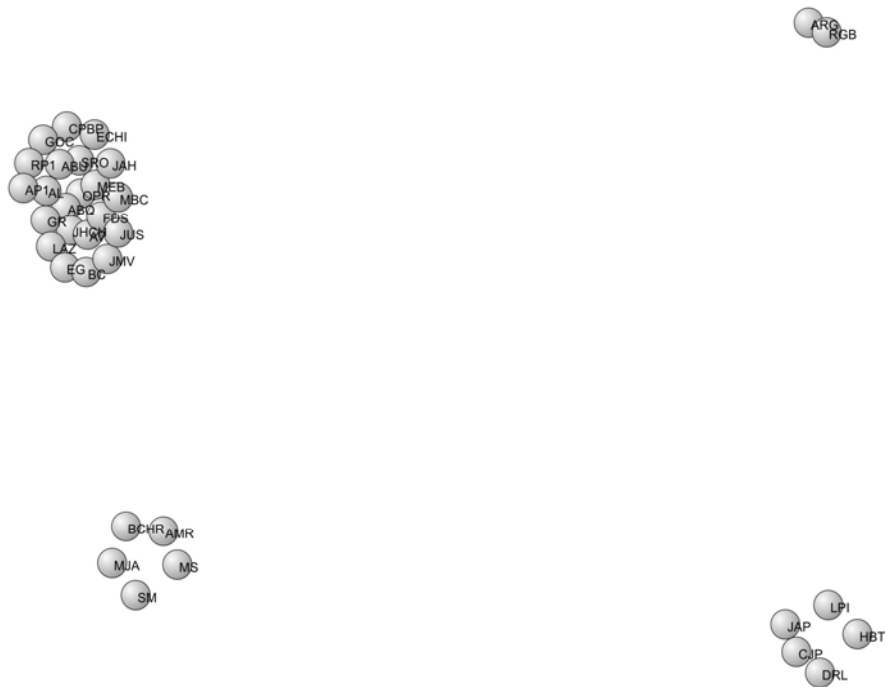
En cuanto a la localización geográfica de origen de las subredes, la figura R. 3 define claramente cuatro subredes en la región del noroeste de Chihuahua. El más grande de los municipios es Nuevo Casas Grandes, seguido del municipio de Casas Grandes; posteriormente, el de Ascensión y, por último, una relación de las comunidades mayormente alejadas de Ciudad Juárez y El Paso, Texas (ver figura R. 2).

“Es importante observar cómo el alcance de las redes sociales varía cuando consideramos el espacio geográfico”,<sup>3</sup> en el caso de la red en turismo en el noroeste chihuahuense su caracterización se encuentra determinada por una condición socioeconómica, de manera que tiene un alcance regional. Sin embargo en las subredes de Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes encontramos redes culturales representadas por MPC y Emprendedores de la Nueva Paquimé que tienen un ámbito más local.

---

<sup>3</sup>José Luis Molina *et al.*, “Localizando geográficamente las redes personales”. *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, número 5, Vol.8, (julio de 2005), [en línea] <http://revista-redes.rediris.es>. Consultada: en agosto de 2006.

Figura R. 3: Localización geográfica de origen.



Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

En este sentido, la localización geográfica de las redes permitió analizar paralelamente diferentes fenómenos, algunos de mediano alcance, como su ubicación geográfica de residencia relativa a los atributos de los actores (ver R.4).

La semblanza de los actores en turismo del noroeste de Chihuahua tiene sus propias configuraciones de redes personales, las cuales, a su vez, cambian los cuatro espacios preliminares. Algunos de éstos han nombrado a otros individuos (*alteri*: las personas nominadas por ego) cuando se aplicó la técnica de *snowball*, lo que motivó el análisis de las subredes y sus distinciones porque actúan influenciado las comunicaciones y originando nuevas relaciones por la composición de sus atributos: partido, organismo del tercer sector, organismo empresarial, religión y origen, entre otros.














## 2.2 Red de menciones

La red de menciones es un conjunto de vértices y nodos de las conexiones existentes de los actores en turismo del noroeste chihuahuense; las ligas detectadas son mayormente visibles mediante el *mapping*, en función de los atributos de los miembros.

De tal forma los diagramas, también llamados ‘estratégicos’, de las redes egocéntricas, representan en detalle el conjunto de relaciones centradas en los individuos mediante el intercambio multidireccional entre los 34 egos y constituye un reflejo de la comunidad turística de la región de estudio.

Si bien cabe la posibilidad de interpretarla como una red exocéntrica porque se encuentra conformada a partir de un grupo determinado, los grafos de la red de menciones sólo muestran las relaciones de cooperación dadas por el tipo de actividad que aún carece de la característica de intercambio de todos con todos, basada en un principio de ‘reciprocidad generalizada’ en la cual no existen personas que centralicen las funciones de intercambio.

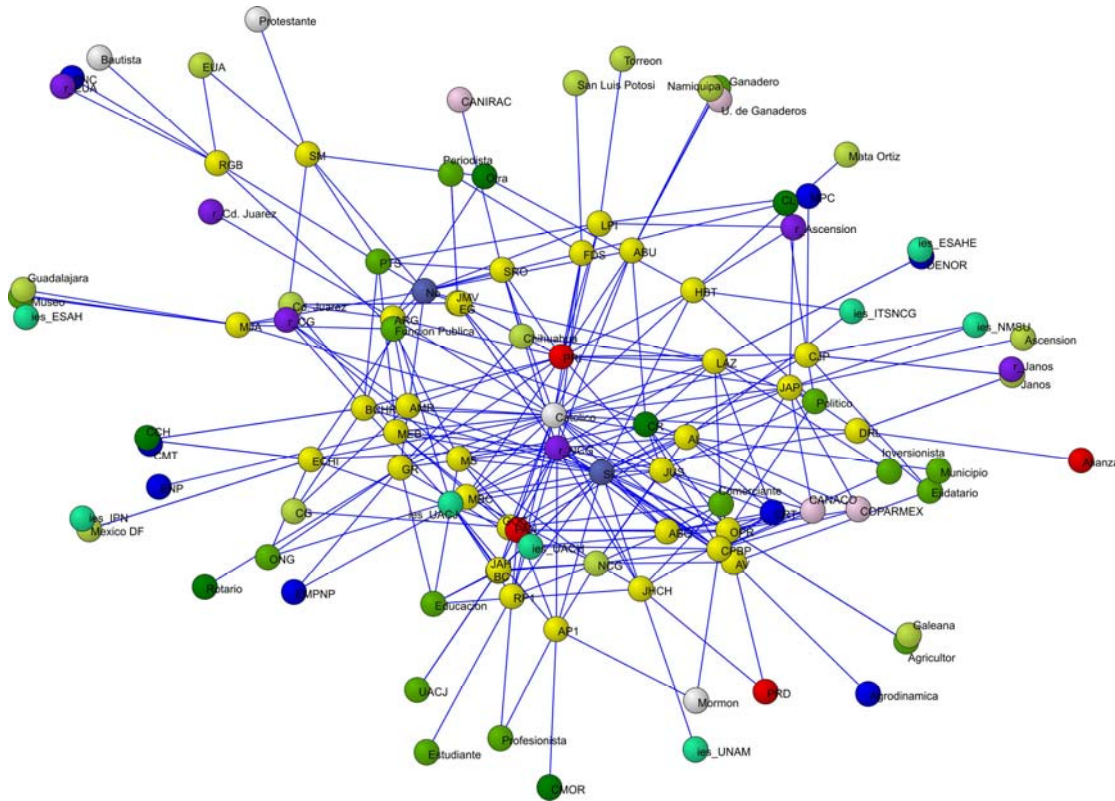
Para comprender el *mapping* se utilizó un sistema de colores para distinguir a los actores en la red del noroeste chihuahuense:

-  Actividad.
-  Partido político.
-  Organización no gubernamental.
-  Organismo empresarial.
-  Religión.
-  Lugar de origen.
-  Institución de educación superior.
-  Residencia.
-  Club social.
-  Red de menciones.
-  34 egos.

Los nodos amarillos son los 34 ‘egos’ y se puede observar que se da un grado alto de mención entre ellos. Los 34 ‘egos’ en la gráfica (ver figura R. 5) se pueden observar en la posición física que tienen con cada uno de los otros, la cual está en función de qué tan similares son de acuerdo a sus atributos. Por ejemplo, el

actor JMV y el actor EG tienen los mismos atributos e incluso casi están colocados uno sobre otro en la gráfica.

Figura R. 5: Los 34 'egos'.



Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

En la tabla R.5 se detallan los atributos de los actores que se encuentran claramente identificados como aquellos que aportan su actividad al turismo del noroeste de Chihuahua. A ellos se les ha asignado una abreviatura para mantener su anonimato, por razones éticas del presente estudio. Los rasgos distintivos de los individuos han permitido definir sus relaciones y sus lazos de unión.

Tabla R. 2: Los 34 actores representativos y sus atributos A.

#	Siglas	Actividad	Partido	ONG	Org. Empresarial	Religión	Originario
1	<b>OPR</b>	Comerciante/Político/Agricultor	PAN	CRT	COPARMEX/CANACO	Católico	Galeana
2	<b>AB</b>	Comerciante	PAN	CRT	CANACO	Católico	NCG
3	<b>JH</b>	Comerciante/Educador	PRD	CRT	N/A	Católico	NCG
4	<b>AV</b>	Ejidatario	PRD	Agrodinámica	N/A	Católico	NCG
5	<b>FDS</b>	Periodista	PRI	N/A	N/A	Católico	San Luis Potosí
6	<b>BCHR</b>	PTS / Función pública	PRI	CMT	N/A	Católico	CG
7	<b>MJA</b>	Función pública/ Museo		N/A	N/A	Católico	Guadalajara
8	<b>MEB</b>	PTS	PAN	ENP	N/A	Católico	Cd. Juárez
9	<b>JAP</b>	Comerciante/Político	PRI	N/A	COPARMEX/CANACO	Católico	Ascensión
10	<b>SRO</b>	PTS	PRI	N/A	CANIRAC	Católico	Chihuahua
11	<b>SM</b>	PTS	N/A	N/A	N/A	Protestante	EUA
12	<b>AB</b>	Ganadero	PRI	N/A	U. de Ganaderos	Católico	Namiquipa
13	<b>AL</b>	Función pública/ Municipio	PAN	CRT	COPARMEX/CANACO	Católico	NCG
14	<b>CJP</b>	Ejidatario / Político	PRI	MPC	N/A	Católico	Janos
15	<b>GR</b>	Educadora / ONG	PRI	EMPNP	N/A	Católico	Chihuahua
16	<b>LA</b>	Comerciante/Político/Inversionista	PRI	CRT / DENOR	N/A	Católico	Chihuahua
17	<b>MS</b>	Educación/ Función Pública / Sec. NCG	PAN	N/A	N/A	Católico	NCG
18	<b>EG</b>	Periodista	PRI	N/A	N/A	Católico	Cd. Juárez
19	<b>DRL</b>	Ejidatario/Político	Alianza	N/A	N/A	Católico	Janos
20	<b>BC</b>	Educadora / UACJ NCG	NA	N/A	N/A	Católico	NCG
21	<b>JMV</b>	Periodista	PRI	N/A	N/A	Católico	Cd. Juárez
22	<b>JUS</b>	Comerciante/ Político	PRI	CRT	CANACO	Católico	NCG
23	<b>MBC</b>	ONG	PRI	EMPNP	N/A	Católico	NCG
24	<b>JA</b>	Educador/ UACJ Juárez	PAN	N/A	N/A	Católico	NCG
25	<b>AR</b>	Funcionaria pública	PRI	N/A	N/A	Católico	Cd. Juárez
26	<b>ECHI</b>	ONG	PAN	CMT	N/A	Católico	México DF
27	<b>HBT</b>	Político	PRI	N/A	N/A	Católico	Mata Ortiz
28	<b>CPBP</b>	Comerciante/ Inversionista	NA	CRT	COPARMEX/CANACO	Mormón	NCG
29	<b>GOC</b>	Comerciante	NA	N/A	N/A	Católico	CG
30	<b>RP1</b>	Estudiante/Profesionista	PAN	N/A	N/A	Católico	NCG
31	<b>AMR</b>	Función Publica / sec. de CG	PRI	N/A	N/A	Católico	CG
32	<b>AP1</b>	Profesionista	PAN	NBA	N/A	Mormón	NCG
33	<b>RGB</b>	Función publica	NEP	PNC	N/A	Bautista	EUA
34	<b>LPI</b>	PTS	PRI	MPC	N/A	Católico	Torreón

Elaboración propia. Fuente: investigación de campo.

Tabla R.3: Los 34 actores representativos y sus atributos B.

#	Siglas	Actividad	Residencia	Coordenadas	Esc.Local	Esc. Superior	Club Social
1	<b>OPR</b>	Comerciante/Político/Agricultor	NCG 30.4425	107.9372	Sí	UACH	CR
2	<b>AB</b>	Comerciante	NCG 30.4425	107.9372	Sí	N/A	N/A
3	<b>JH</b>	Comerciante/Educador	NCG 30.4425	107.9372	Sí	UNAM	N/A
4	<b>AV</b>	Ejidatario	NCG 30.4425	107.9372	Sí	N/A	N/A
5	<b>FDS</b>	Periodista	NCG 30.4425	107.9372	No	N/A	CL
6	<b>BCHR</b>	PTS / Función pública	CG 30.4596	108.0291	Sí	UACJ	CCH
7	<b>MJA</b>	Función pública/ Museo	CG 30.4596	108.0291	No	ESAH	N/A
8	<b>MEB</b>	PTS	NCG 30.4425	107.9372	Sí	UACH	N/A
9	<b>JAP</b>	Comerciante/Político	Ascensión 31.1799	108.1013	Sí	NMSU	CR/CL
10	<b>SRO</b>	PTS	NCG 30.4425	107.9372	No	N/A	N/A
11	<b>SM</b>	PTS	CG 30.4596	108.0291	No	N/A	N/A
12	<b>AB</b>	Ganadero	NCG 30.4425	107.9372	No	N/A	CR
13	<b>AL</b>	Función pública/ Municipio	NCG 30.4425	107.9372	Sí	ITSNCG	N/A
14	<b>CJP</b>	Ejidatario / Político	Janos 31.0180	108.2568	Sí	NMSU	Leones
15	<b>GR</b>	Educadora / ONG	NCG 30.4425	107.9372	No	UACH	Rotario
16	<b>LA</b>	Comerciante/Político/Inversionista	NCG 30.4425	107.9372	No	ESAHE	CR/CL
17	<b>MS</b>	Educación/ Función Pública/ Sec NCG	CG 30.4596	108.0291	Sí	UACH	CR
18	<b>EG</b>	Periodista	NCG 30.4425	107.9372	No	N/A	N/A
19	<b>DRL</b>	Ejidatario/Político	Janos 31.0180	108.2568	Sí	N/A	N/A
20	<b>BC</b>	Educadora / UACJ NCG	NCG 30.4425	107.9372	Sí	UACJ	N/A
21	<b>JMV</b>	Periodista	NCG 30.4425	107.9372	No	N/A	N/A
22	<b>JUS</b>	Comerciante/ Político	NCG 30.4425	107.9372	Sí	UACJ	CR
23	<b>MBC</b>	ONG	NCG 30.4425	107.9372	Sí	UACJ	CR
24	<b>JA</b>	Educador/ UACJ Juárez	NCG 30.4425	107.9372	Sí	UACJ	N/A
25	<b>AR</b>	Funcionaria pública	Cd. Juárez 31.7656	106.4780	No	UACJ	Otra
26	<b>ECHI</b>	ONG	NCG 30.4425	107.9372	No	IPN	CCH
27	<b>HBT</b>	Político	Ascensión 31.1799	108.1013	Sí	ITSNCG	Otra
28	<b>CPBP</b>	Comerciante/ Inversionista	NCG 30.4425	107.9372	Sí	UACH	CR/CMOR
29	<b>GOC</b>	Comerciante	NCG 30.4425	107.9372	Sí	N/A	N/A
30	<b>RP1</b>	Estudiante/Profesionista	NCG 30.4425	107.9372	Sí	UACJ	N/A
31	<b>AMR</b>	Función Pública / Sec. de CG	CG 30.4596	108.0291	Sí	N/A	N/A
32	<b>AP1</b>	Profesionista	NCG 30.4425	107.9372	Sí	UACJ	CMOR
33	<b>RGB</b>	Función pública	EUA 31.8396	106.5096	No	N/A	N/A
34	<b>LPI</b>	PTS	Ascensión 31.1799	108.1013	No	N/A	N/A

Elaboración propia. Fuente: investigación de campo.

En la tabla R. 4 y la figura R. 6 podemos observar que dos actores que no son de los 34 'egos' tienen un número alto de menciones (*indegree*) RAZ (121, RAZ =11) y JF (89, JF = 9). El grafo 'quién menciona a quién', es una imagen social.

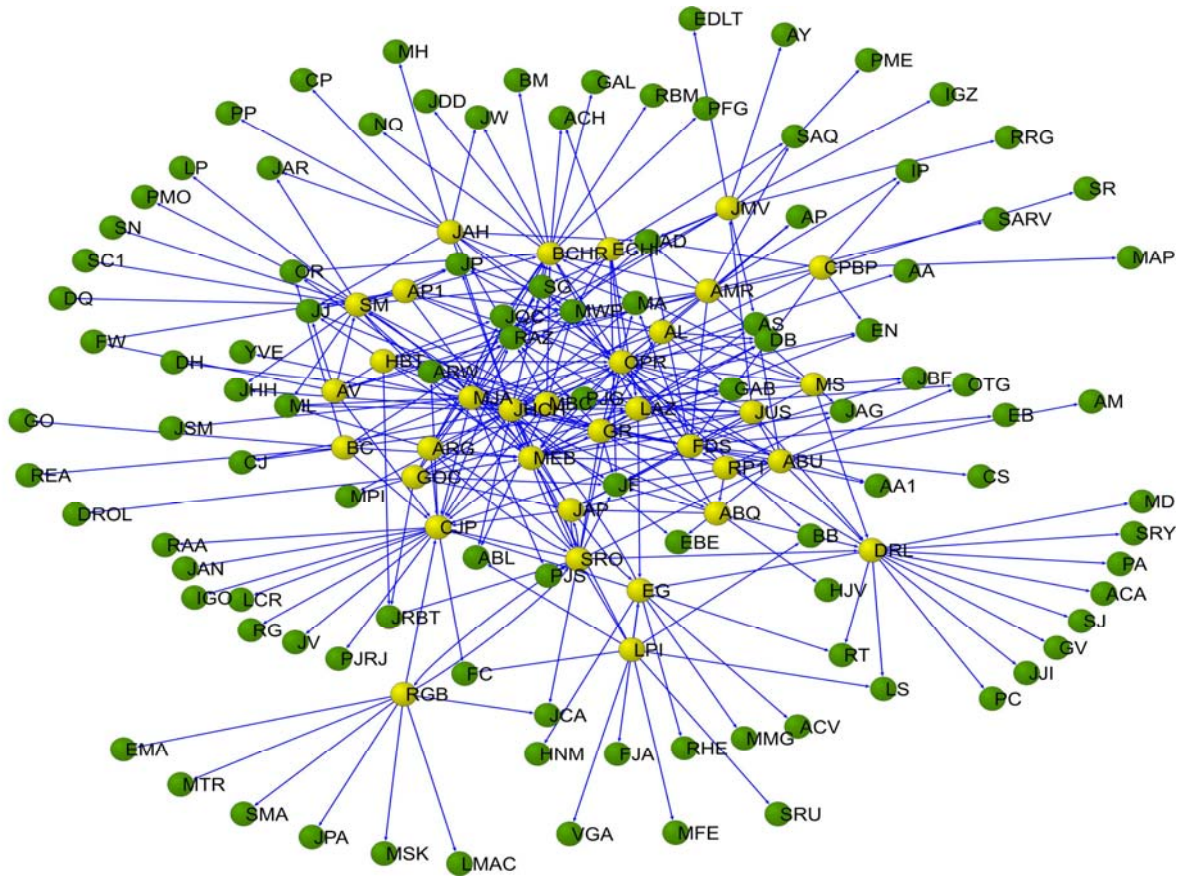
Tabla R. 4: *Indegree* (menciones).

Ide actor	Alias	Indegree (menciones)
1	OPR	14
8	MEB	13
3	JHCH	12
14	CJP	12
121	RAZ	11
89	JF	9
6	BCHR	8
15	GR	8
7	MJA	7
9	JAP	6
19	DRL	6
10	SRO	5
16	LAZ	5
5	FDS	4
11	SM	4
18	EG	4
2	ABQ	2
4	AV	2
22	JUS	2
12	ABU	1
13	AL	1
17	MS	1
20	BC	1
21	JMV	1
25	ARG	1
33	RGB	1
23	MBC	0
24	JAH	0
26	ECHI	0
27	HBT	0
28	CPBP	0
29	GOC	0
30	RP1	0
31	AMR	0
32	AP1	0
34	LPI	0

Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6.



Figura R.6: Red de menciones (*Indegree*).



Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

*Indegree* es posiblemente el indicador ideal para el análisis de prestigio y poder a escala local. Como se observa, la figura R. 6 indica el número de actores que se relacionan de forma directa (que contactan) a cada actor. Así es que OPR, MEB, JHCH y CJP son los actores más prestigiosos o de referencia para el resto de la red, mientras RAZ y JF, que no se encuentran en los 34 egos, su posible participación es de considerarse en el círculo social propuesto por Simmel, por su posible rol unificador de la múltiple afiliación a los grupos y las redes de represión mutua.

### 2.3 Red *incloseness*

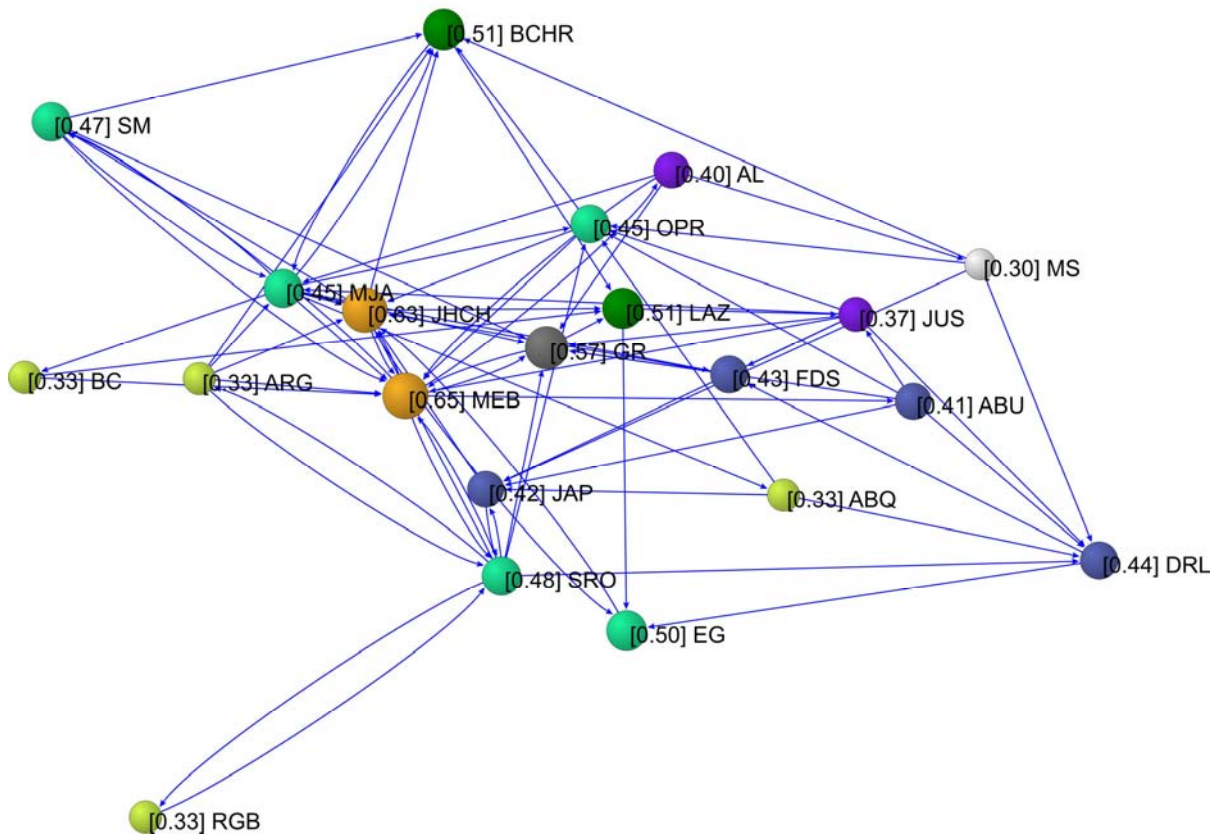
El índice de *incloseness* (ver tabla R. 5 y figura R. 7), muestra qué tan conocido es cada actor por la red (qué tan cerca está la red de él). Es notorio el valor del índice para los actores RAZ (0.13671875) y GAB (0.12523719165085390).

Tabla R. 5: índice de *incloseness*.

Ide actor	Alias	<i>Incloseness</i>
8	MEB	0.14588235294117646
14	CJP	0.14379084967320260
3	JHCH	0.14302191464821224
6	BCHR	0.12156862745098040
1	OPR	0.12156860000000000
15	GR	0.11764705882352942
16	LAZ	0.11221719457013576
11	SM	0.10886742756804214
18	EG	0.10886742756804214
7	MJA	0.10420168067226892
10	SRO	0.10273405136702568
5	FDS	0.09351432880844646
12	ABU	0.09233060312732688
13	AL	0.09117647058823528
19	DRL	0.09005083514887437
9	JAP	0.08895265423242468
22	JUS	0.08195637805684071
2	ABQ	0.07678018575851393
20	BC	0.07442977190876350
25	ARG	0.07221898660454280
33	RGB	0.07221898660454280
17	MS	0.06753812636165578
21	JMV	0.06417112299465241
4	AV	0.02205882352941176
23	MBC	0.00000000000000000
24	JAH	0.00000000000000000
26	ECHI	0.00000000000000000
27	HBT	0.00000000000000000
28	CPBP	0.00000000000000000
29	GOC	0.00000000000000000
30	RP1	0.00000000000000000
31	AMR	0.00000000000000000
32	AP1	0.00000000000000000
34	LPI	0.00000000000000000

Elaboración propia. Fuente: *software UCINET 6*.

Figura R. 7. Índice de *incloseness*.



Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

Los miembros MEB, CJP, JHCH y BCHR son los más conocidos en la red. Por tal motivo apuntan hacia una mayor facilidad para recibir, de los miembros de la red, información y una mayor capacidad de influir o ser influido. Es así como se encuentran dos componentes presentes en la propuesta de la dominación weberina: uno, la probabilidad efectiva de hacer valer esa voluntad a pesar de las resistencias reales o potenciales; y dos, el ejercicio de ese poder, que puede tener un fundamento muy diverso y no necesariamente parte de una legitimación.

Por otra parte, Burt advierte que la estructura social de mercado se compone de heterogéneos grupos de individuos que mantienen relaciones regularmente estrechas entre sí. Separados estos grupos, entran en la mención de 'huecos estructurales', con una posición de influencia en las comunicaciones.

## 2.4 Red de *outcloseness*

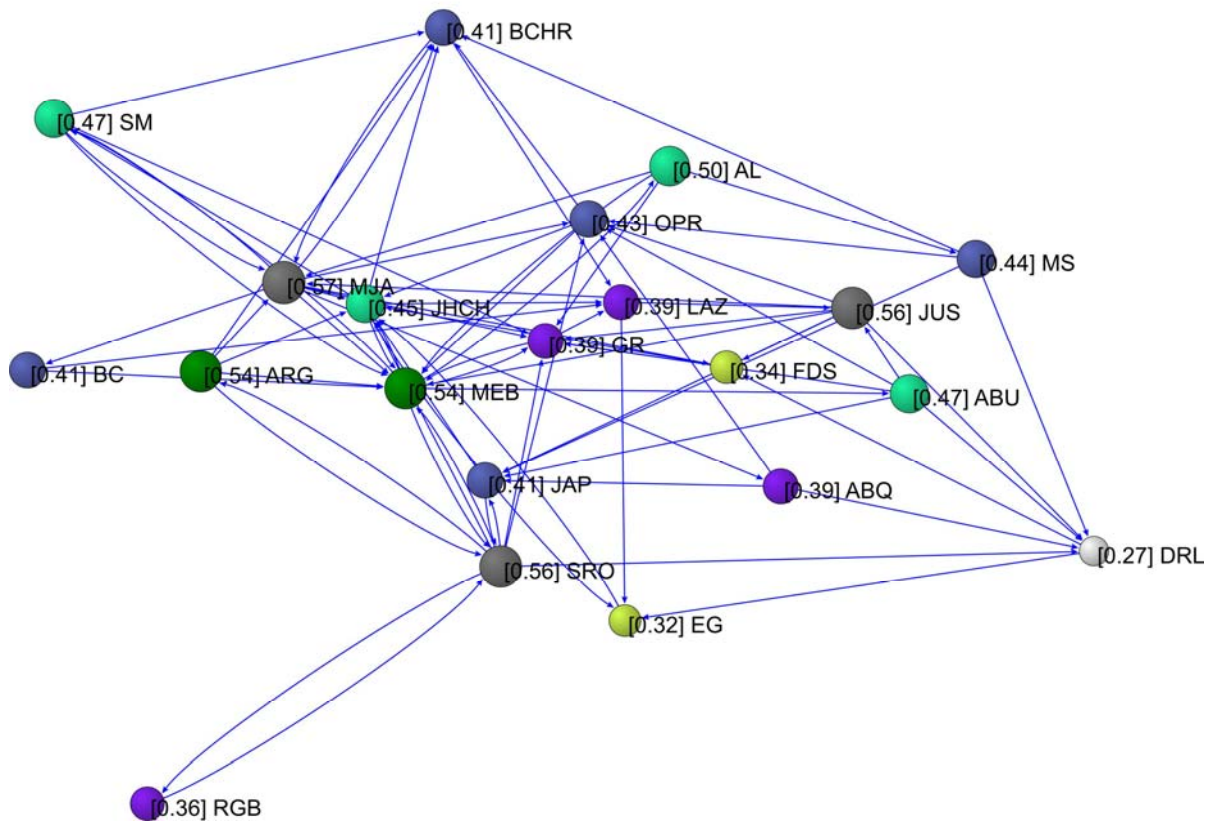
El índice de *outcloseness* (ver tabla R. 6 y figura R. 8), muestra qué tanto conoce el actor a la red (qué tan cercano está el actor a la red). El actor MAJ muestra el mayor valor de este índice.

Tabla R. 6: índice de *outcloseness*.

Ide actor	Alias	<i>Outcloseness</i>
7	MJA	0.35346225104214912
10	SRO	0.34136658465667636
22	JUS	0.33751658558160108
8	MEB	0.33375246009184344
25	ARG	0.33128934230518776
3	JHCH	0.32411339987258440
12	ABU	0.30958417849898580
29	GOC	0.30213903743315508
11	SM	0.29926470588235292
13	AL	0.29339677047289504
34	LPI	0.29122978496534564
31	AMR	0.28842230533832032
1	OPR	0.28775452488687780
9	JAP	0.28501400560224088
6	BCHR	0.28411206254653760
17	MS	0.28321580998329932
20	BC	0.27539696860339232
27	HBT	0.27307948675220796
16	LAZ	0.26880063402606552
30	RP1	0.26650660264105640
15	GR	0.26405709342560552
24	JAH	0.26337994214079076
5	FDS	0.26251289989680084
2	ABQ	0.26174755616532324
32	AP1	0.25994084784751892
23	MBC	0.25969251336898396
33	RGB	0.25798681541582152
26	ECHI	0.25356627664689852
18	EG	0.24732620320855612
4	AV	0.23922576742779376
28	CPBP	0.23172369909502264
19	DRL	0.23139023650697392
14	CJP	0.08088235294117647
21	JMV	0.08088235294117647

Elaboración propia. Fuente: *software UCINET 6*.

Figura R. 8. Red de *outcloseness*.



Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

Los valores sobresalientes que se muestran en la figura R.8 revelan que los actores MJA, SRO, JUS y MEB poseen un mejor conocimiento de la red, lo que demuestra su proximidad en las relaciones que se pueden dar. De aquí que existe una mayor facilidad de acceso y de envío de información hacia el resto de los miembros de la red del noroeste resultando, de acuerdo a Simmel, en la expansión del grupo por sí mismo al generar una mayor articulación de la individualidad. Esto permite la expansión de la libertad del individuo, reflejando una mayor diferenciación de los miembros del círculo.

## 2.5 Red de hubs

El índice *hubs* (ver tabla R.7 y figura R.9), muestra cuál es el papel de concentradores y difusores de cada actor. En este caso, el actor MJA tiene el valor más alto.

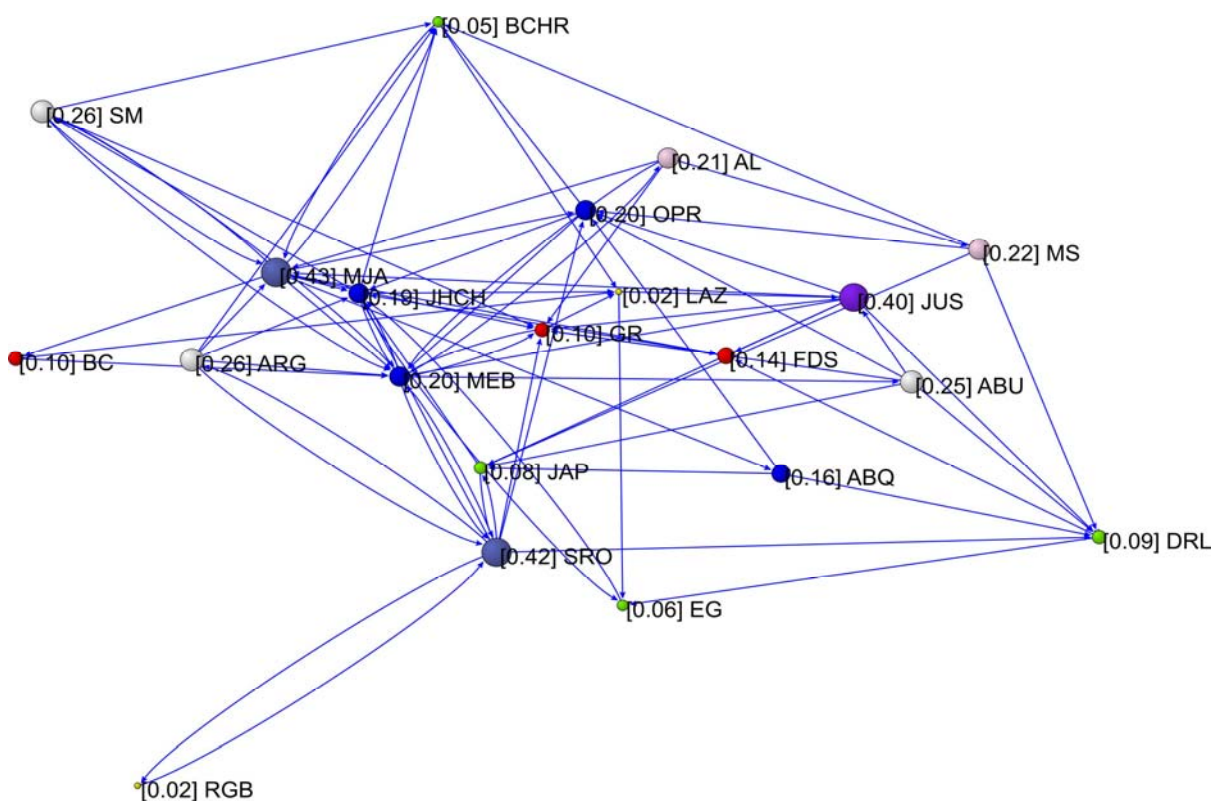
Tabla R. 7: índice de *hubs*.

Ide actor	Alias	Hubs
7	MJA	0.38123254120946064
3	JHCH	0.31589268274430200
10	SRO	0.27872365274331828
5	FDS	0.25579366592672244
29	GOC	0.22011112365627068
22	JUS	0.21571688152900940
25	ARG	0.20892425898042584
11	SM	0.20810636518640756
23	MBC	0.19978734126469276
24	JAH	0.19356103076505320
12	ABU	0.19126014835577720
8	MEB	0.18752928473251460
1	OPR	0.16813204171102126
32	AP1	0.16691474866536146
13	AL	0.16423115255111626
15	GR	0.15523836396075072
26	ECHI	0.15296192485708402
31	AMR	0.14449671404877202
20	BC	0.13962224299038508
28	CPBP	0.11814025654035500
27	HBT	0.11705984235542054
2	ABQ	0.10590763797091520
17	MS	0.10221596539910390
4	AV	0.09333604505117328
30	RP1	0.09274186969664078
21	JMV	0.08743995589700453
9	JAP	0.08422941924534534
34	LPI	0.08396714033711705
18	EG	0.08295667138948899
6	BCHR	0.06190088556594880
16	LAZ	0.06090284136594237
33	RGB	0.05814363153276908
19	DRL	0.04634999127988190
14	CJP	0.03656326610605446

Elaboración propia. Fuente: *software UCINET 6*.



Figura R. 9. Red de *hubs*.



Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

La figura R. 9, Red de *hubs*, es la intermediación o centro distribuidor, también conocido como ‘cubo’, para cada actor; indica en qué medida está en una posición mediadora en las comunicaciones geodésicas. La distancia más corta entre los actores. La mayor intermediación o mayor cantidad de centros distribuidores se presentan en los actores MJA, JHCH, SRO y FDS; tienen un gran poder porque controlan los flujos de comunicación óptimos en la red, es decir, “cubos de distribución [que están] dirigidos a usuarios que son especialistas en la materia”.<sup>5</sup> Para Weber, esta coherencia que se desarrolla de acuerdo a fines es una racionalidad que lleva al surgimiento de instituciones sociales realmente eficientes, enormemente racionales, pero que constituyen un riesgo gradual para la libertad de los individuos.

<sup>5</sup> Jon M. Kleinberg, “Hubs, Authorities, and Communities”, en *ACM Computing Survey*, núm. 4, vol. 31 (diciembre de 1999).

## 2.6 Red de autoridad

El índice de autoridad (ver tabla R. 8 y figura R. 10), muestra qué tan reconocido es un actor por la red. El actor MEB tiene el valor más alto. En quinto lugar está un actor que no es de los 34 egos.

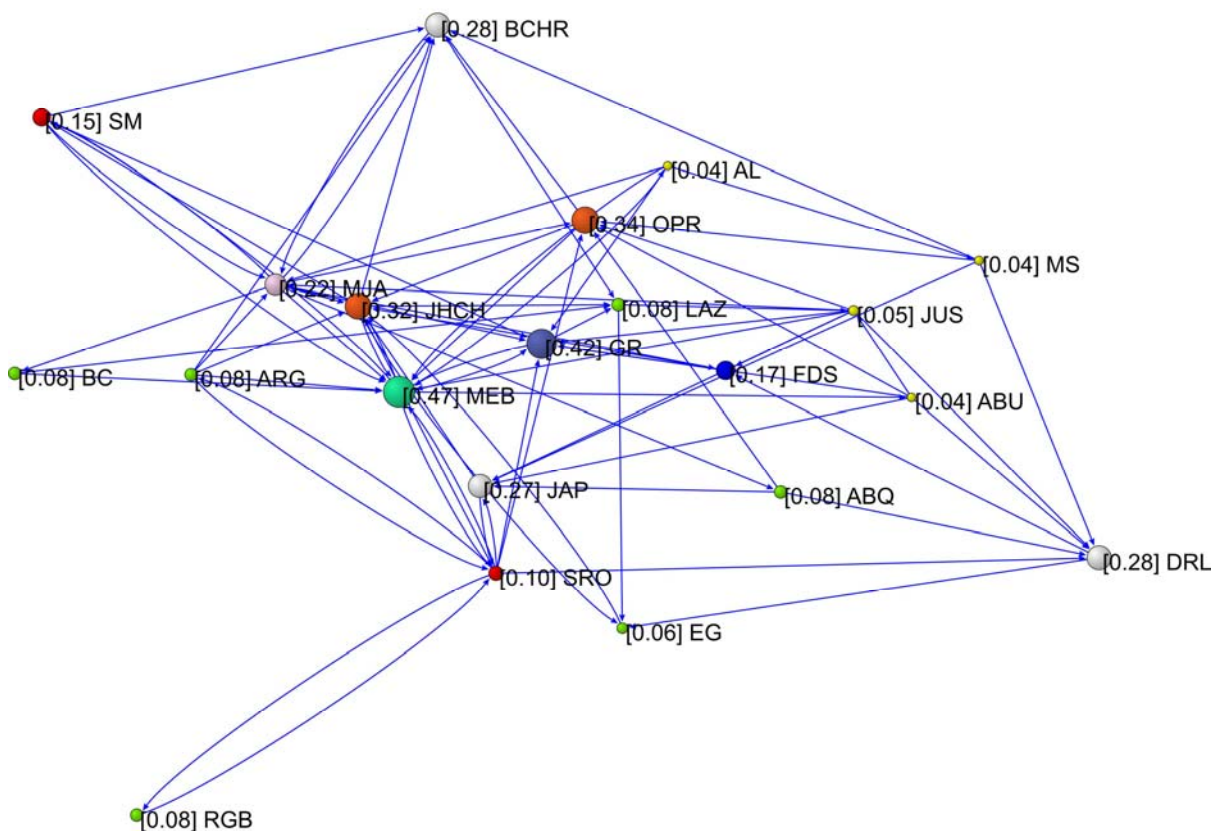
Tabla R. 8: índice de autoridad.

Ide actor	Alias	Autoridad
8	MEB	0.34424713270619460
1	OPR	0.32258965961872776
3	JHCH	0.29231404582900544
14	CJP	0.29075733116182328
15	GR	0.23942169311416552
6	BCHR	0.21986395467044316
7	MJA	0.15210706509393440
9	JAP	0.14167144544224844
11	SM	0.12438014183982040
19	DRL	0.11957286995605822
16	LAZ	0.10500889088583294
5	FDS	0.10019151052862016
10	SRO	0.07920295170084242
18	EG	0.06449555350522714
2	ABQ	0.06027941578423547
20	BC	0.04848408005919529
25	ARG	0.03544784187720980
33	RGB	0.03544784187720980
4	AV	0.03326653600886545
22	JUS	0.03207248025725338
21	JMV	0.02743452763539690
12	ABU	0.02384913620893982
13	AL	0.02384913620893982
17	MS	0.02088481725729078
23	MBC	0.00000000000000000
24	JAH	0.00000000000000000
26	ECHI	0.00000000000000000
27	HBT	0.00000000000000000
28	CPBP	0.00000000000000000
29	GOC	0.00000000000000000
30	RP1	0.00000000000000000
31	AMR	0.00000000000000000
32	AP1	0.00000000000000000
34	LPI	0.00000000000000000

Elaboración propia. Fuente: *software UCINET 6*.



Figura R. 10: Red de autoridad.



Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

El peso de autoridad en la red se encuentra en los actores MEB, OPR, JHCH y CJP. Se percibe un tipo de equilibrio formal entre estos participantes, pues el medio de articulación es su condición común en temáticas relacionadas con turismo. Luego que, es necesario: “Una red pensante puede contribuir con un número importante de formas de pensar sobre el poder social. Pero posiblemente más importante, sea la forma de enfatizar el acercamiento de la red más que el poder en lo relativo a lo relacional”<sup>6</sup>, porque, como Simmel comenta la unidad del grupo va más allá de sus individuos: “hay que tratarla como si fuera un sujeto con vida propia, leyes propias y rasgos de carácter”.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Robert A. Hanneman, *Introducción to Social Network Methods*. Department of Sociology, University of California, Riverside, EUA, 2002, p. 60.

<sup>7</sup> Georg Simmel, *Cuestiones fundamentales de sociología*. Gedisa, Barcelona, 2002, p.58.

## 2.7 Red de *betweenness*

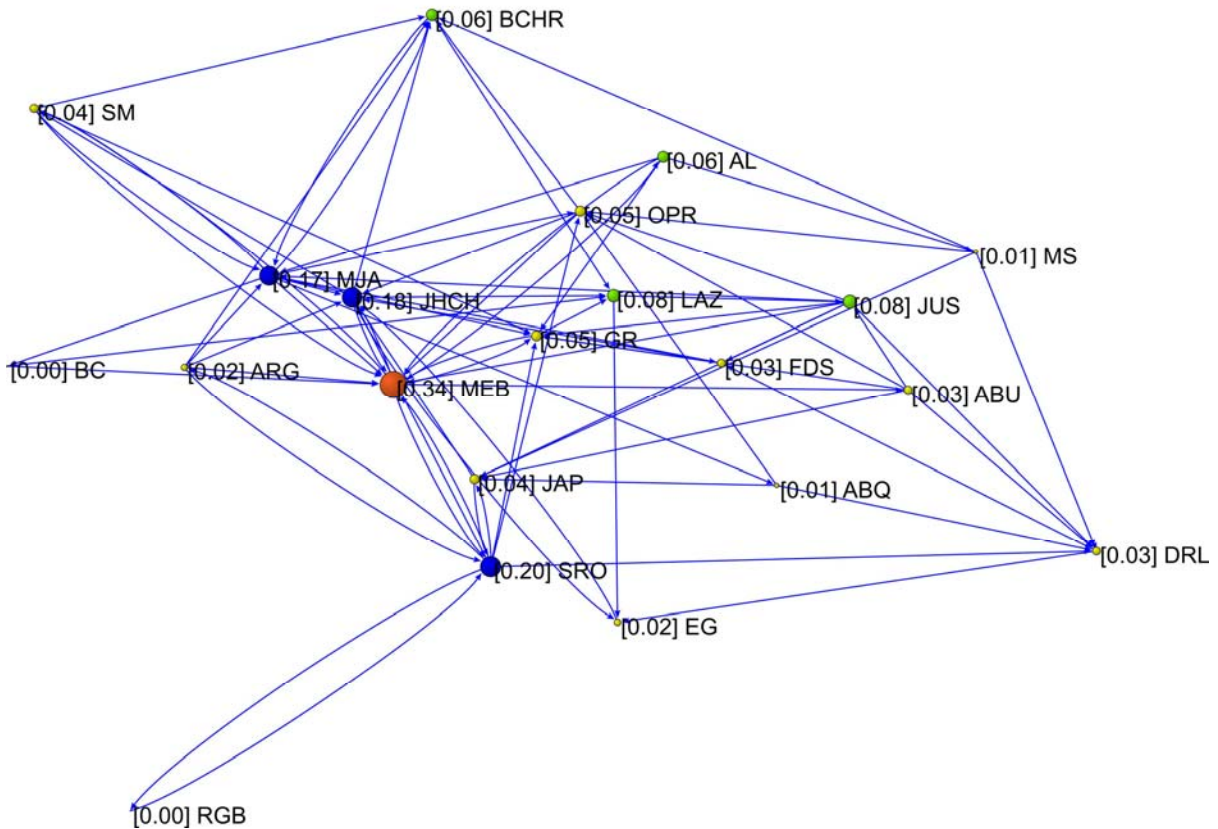
El índice de *betweenness* (ver tabla R. 9 y figura R. 11), muestra cuál es el papel de intermediador de cada actor en la red. El actor MEB tiene el valor más alto.

Tabla R. 9: Índice de *betweenness*.

Ide actor	Alias	Betweenness
8	MEB	0.04766493318732125
3	JHCH	0.04653189127069723
10	SRO	0.03005042681659596
7	MJA	0.02945757163418856
1	OPR	0.02699962190011941
6	BCHR	0.02531926475956326
19	DRL	0.02014227802785016
11	SM	0.01973620124117636
22	JUS	0.01926491234948946
16	LAZ	0.01833141844335874
14	CJP	0.01575548185000921
18	EG	0.01338263910403214
5	FDS	0.01033133072934068
33	RGB	0.01028192371475954
12	ABU	0.00982167638884057
21	JMV	0.00911092684724526
15	GR	0.00901363745891109
9	JAP	0.00637743820579642
20	BC	0.00375760088446656
2	ABQ	0.00352786332885835
13	AL	0.00328358208955224
25	ARG	0.00196609544868251
4	AV	0.00117928874147780
17	MS	0.00107794361525705
23	MBC	0.00000000000000000
24	JAH	0.00000000000000000
26	ECHI	0.00000000000000000
27	HBT	0.00000000000000000
28	CPBP	0.00000000000000000
29	GOC	0.00000000000000000
30	RP1	0.00000000000000000
31	AMR	0.00000000000000000
32	AP1	0.00000000000000000
34	LPI	0.00000000000000000

Elaboración propia. Fuente: *software UCINET 6*.

Figura R. 11: Red de *betweenness*.



Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

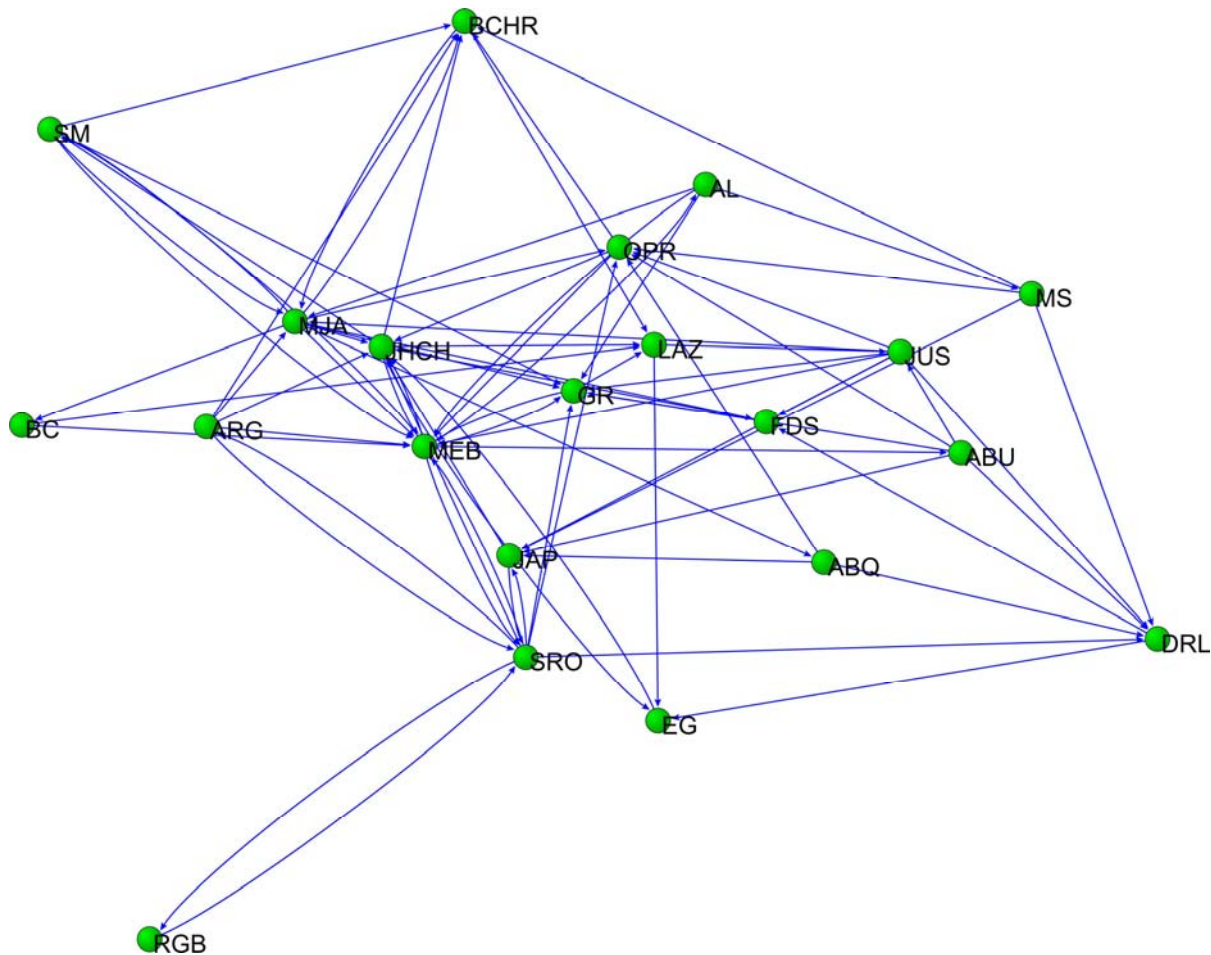
Los actores MEB, JHCH, SRO y MJA, en la red de los 34 egos, desempeñan el papel de intermediación en las comunicaciones más cortas entre el resto de los actores, de manera que tienen un gran poder porque controlan los flujos de comunicación óptima, como bien asienta Hanneman: “Actores que tengan más ligas tendrían más oportunidades porque tienen más opciones. Esta autonomía da menos dependencia a un específico actor, y otorga más poder”.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Robert A. Hanneman. Op. cit., p. 61.

## 2.8 Red de componente fuerte

La figura R.12 es la representación del componente fuerte constituido por el grupo de los 34 egos que de forma directa o indirecta se mencionan. Esta alusión recíproca de los miembros registra los siguientes valores: JHCH (19); MJA (18); SM (14); DRL y FDS (13); SRO, ABU y JAH (12); MEB y BCHR (11); CJP, JMV, MBC, AMR y LPI (10); OPR, GR, JUS, AL, RGB y GOC (9); EG, BC, ARG, ECHI y CPBP (8); LAZ, HBT y AP1 (7); AV(5); ABQ, MS y RP1(4) y finalmente JAP(3). Los que constituyen la posición de sus integrantes en la red.

Figura R. 12. Componente fuerte.

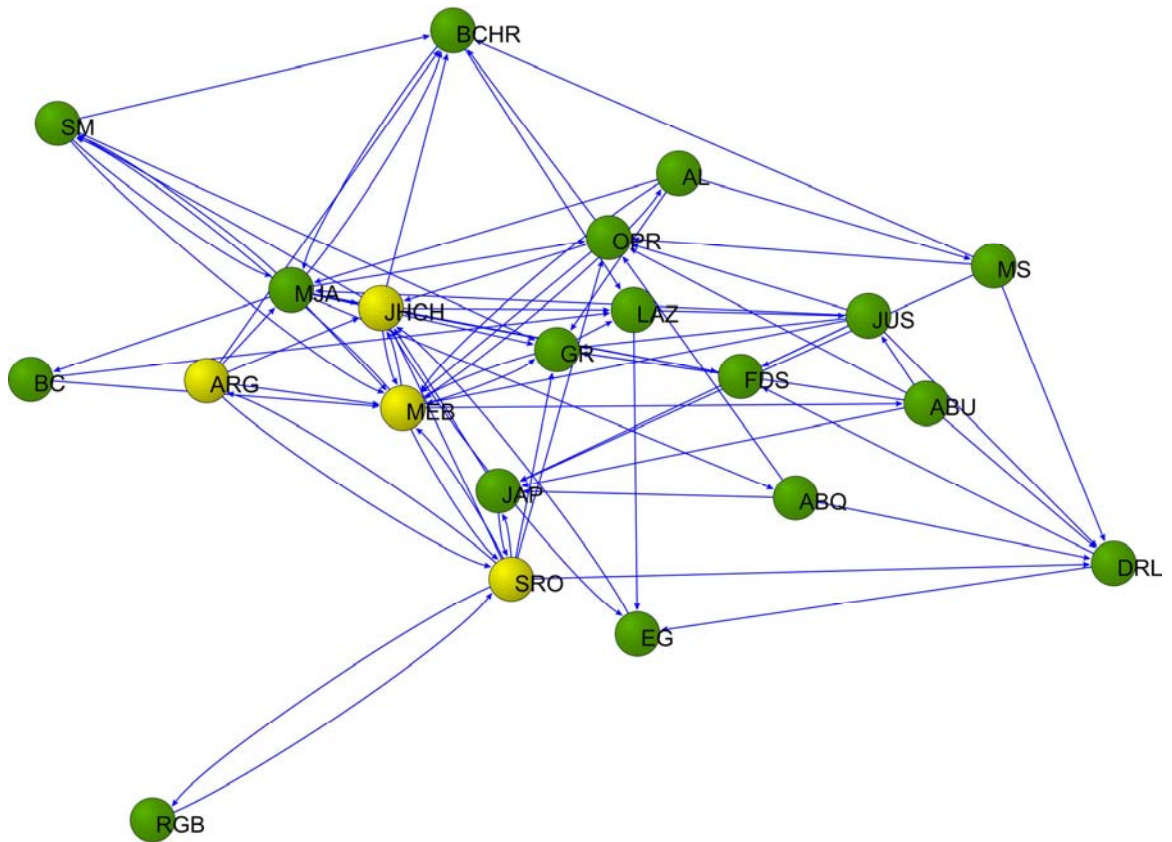


Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

El componente fuerte se apoya asimismo en los indicadores *core* y *center* para determinar las dimensiones del prestigio y del poder de los actores más

centrales del noroeste chihuahuense. La figura R.13 muestra el *core*, que representa la parte central de la red egocéntrica, en ella se identifican a los actores ARG, JHCH, MEB y SRO como los miembros más centrales. Estos miembros constituyen la parte esencial de la articulación de la red, desde el supuesto de centralidad de Freeman.

Figura R. 13: Red core.



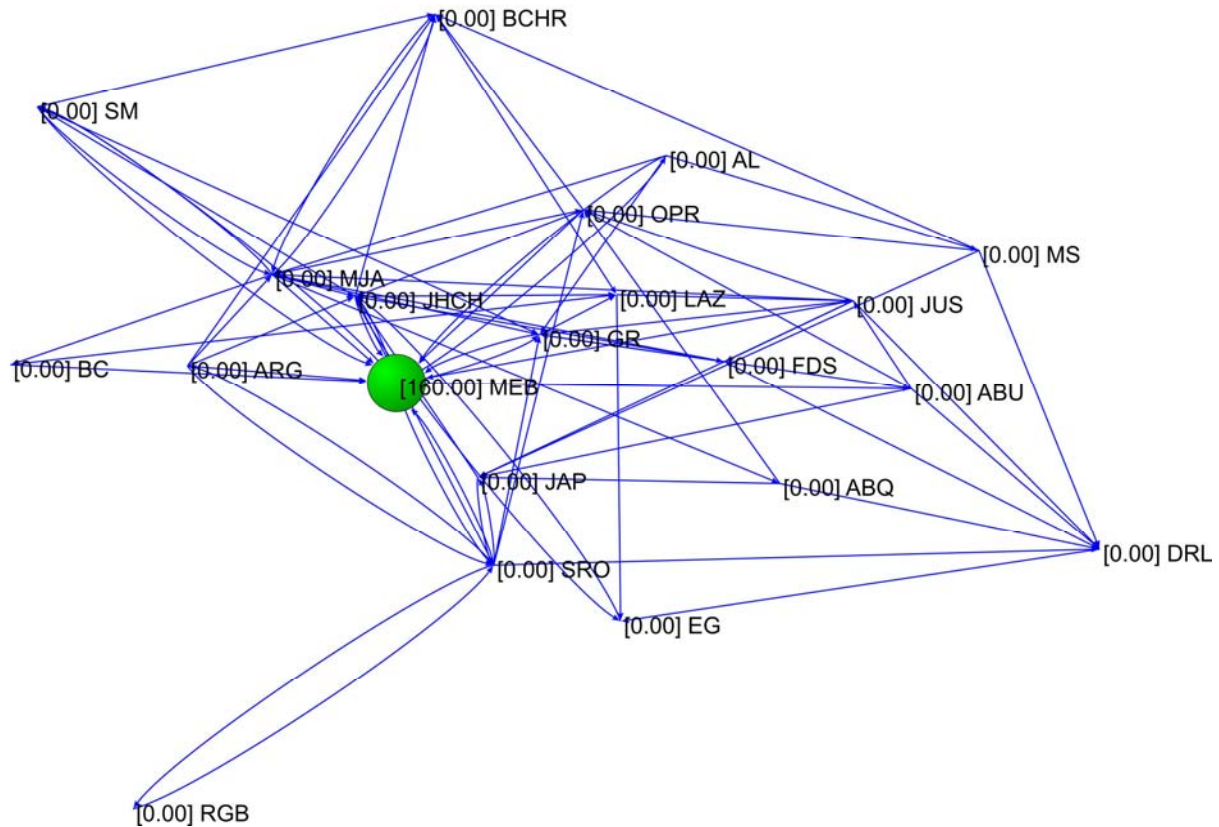
Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

Sin embargo, la centralidad total de la red es MEB (ver figura R.14) que desde su posición de privilegio, puede ejercer influencia, permear ideas, aparte de contar con el potencial de coordinar procesos grupales. Esto porque “el grado [de centralidad] en el punto [de comunicación] es tan importante como el indicador de



comunicación potencial”;<sup>9</sup> en otras palabras, la centralidad permite el manejo de la comunicación y permite incrementar la eficacia y eficiencia en la red.

Figura R.14: Red *center*.



Elaboración propia. Fuente: *software UCINET 6 y Pajek*.

En este contexto, siguiendo la propuesta de Weber: “toda dominación sobre una pluralidad de hombres requiere de un modo normal un cuadro administrativo es decir, la probabilidad, en la que se puede confiar, de que se dará una actividad”,<sup>10</sup> pero ésta convendrá contenga el elemento de legitimidad.

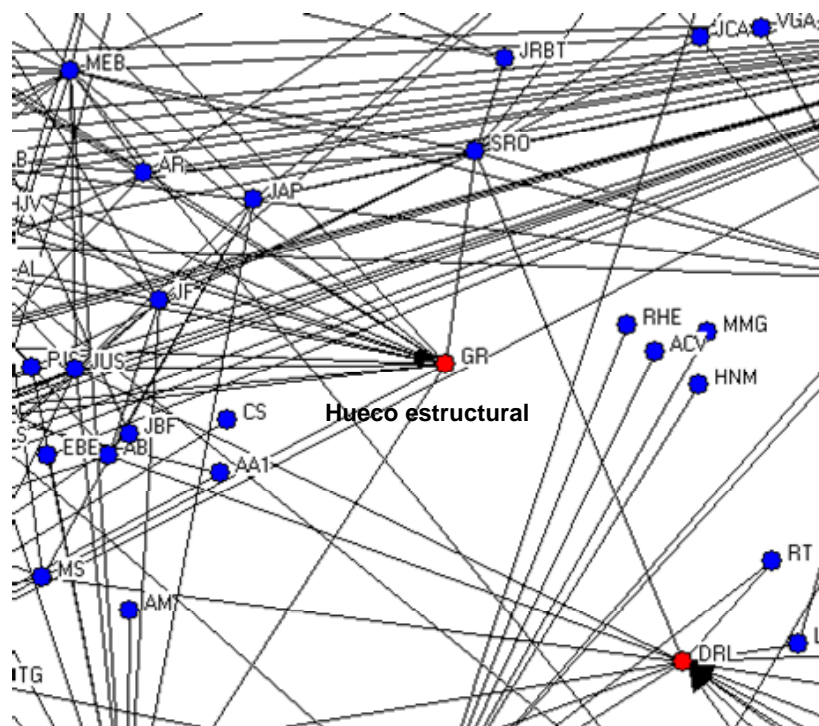
<sup>9</sup> Linton C. Freeman, “Centrality in Social Networks”. Conceptual Clarification. En *Social Networks*. Netherlands, Elsevier, 1979, p. 221.

<sup>10</sup> Max Weber, *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica, México, 1992, p. 170.

### 3. Análisis de huecos estructurales y puntos de corte del noroeste de Chihuahua

Los huecos estructurales son una manera de poder mejorar las relaciones, mientras los puntos de corte abren la posibilidad de fragmentar la red. Cuando un ente por su posición en la red puede optimizar las relaciones de una manera que se produzcan conexiones reiteradas en su ámbito cercano, dicha persona o institución, según Burt, es un agujero estructural.<sup>11</sup> Encontramos en la red egocéntrica del noroeste chihuahuense huecos estructurales, como se observa en la figura R.15. Estos resultados vislumbran los grupos de interés diferenciados en la localidad, es decir, no todos desean lo mismo, pero actúan semejantemente. De aquí la existencia de tres ONG enfocadas al despegue de la actividad turística regional con objetivos similares.

Figura R.15: Ejemplo de hueco estructural del noroeste de Chihuahua.



Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

<sup>11</sup> Ronald Burt, *Structural Holes: The Social Structure Competition*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

De acuerdo a la tabla R. 10 los mejor posicionados en la red egocéntrica desde la visión del hueco estructural son OPR, JH, MJA y MEB quienes pueden procurar una mayor eficiencia y eficacia en las comunicaciones redundantes, en función a la idea de Burt.

Tabla R.10: Medición de los huecos estructurales

		1	2	3	4
		EffSize	Efficie	Constra	Hierarc
		-----	-----	-----	-----
1	OPR	15.029	0.884	0.122	0.075
2	AB	4.300	0.860	0.247	0.023
3	JH	12.639	0.790	0.155	0.061
4	AV	4.000	1.000	0.250	0.000
5	FDS	5.357	0.765	0.211	0.011
6	BCHR	7.100	0.789	0.201	0.101
7	MJA	11.794	0.786	0.168	0.087
8	MEB	11.800	0.787	0.170	0.093
9	JAP	7.000	0.875	0.170	0.080
10	SRO	7.929	0.793	0.190	0.096
11	SM	4.125	0.688	0.287	0.122
12	AB	4.000	0.667	0.255	0.014
13	AL	2.900	0.725	0.365	0.161
14	CJP	9.917	0.826	0.174	0.069
15	GR	6.250	0.694	0.243	0.142
16	LA	6.357	0.908	0.180	0.016
17	MS	4.700	0.940	0.213	0.002
18	EG	4.167	0.833	0.262	0.163
19	DRL	6.429	0.918	0.166	0.010
20	BC	3.000	0.750	0.301	0.004
21	JMV	1.000	1.000	1.000	1.000
22	JUS	7.800	0.780	0.174	0.015
23	MBC	2.500	0.833	0.370	0.003
24	JA	1.250	0.625	0.559	0.000
25	AR	3.357	0.560	0.298	0.058
26	ECHI	2.000	1.000	0.500	0.000
27	HBT	2.500	0.833	0.360	0.001
28	CPBP	1.000	1.000	1.000	1.000
29	GOC	3.100	0.620	0.284	0.007
30	RP1	1.833	0.611	0.424	0.013
31	AMR	3.375	0.844	0.298	0.010
32	AP1	1.250	0.625	0.556	0.000
33	RGB	1.167	0.583	0.627	0.220
34	LPI	2.333	0.778	0.391	0.006

Fuente: *Structural Hole Measures*, UCINET 6.

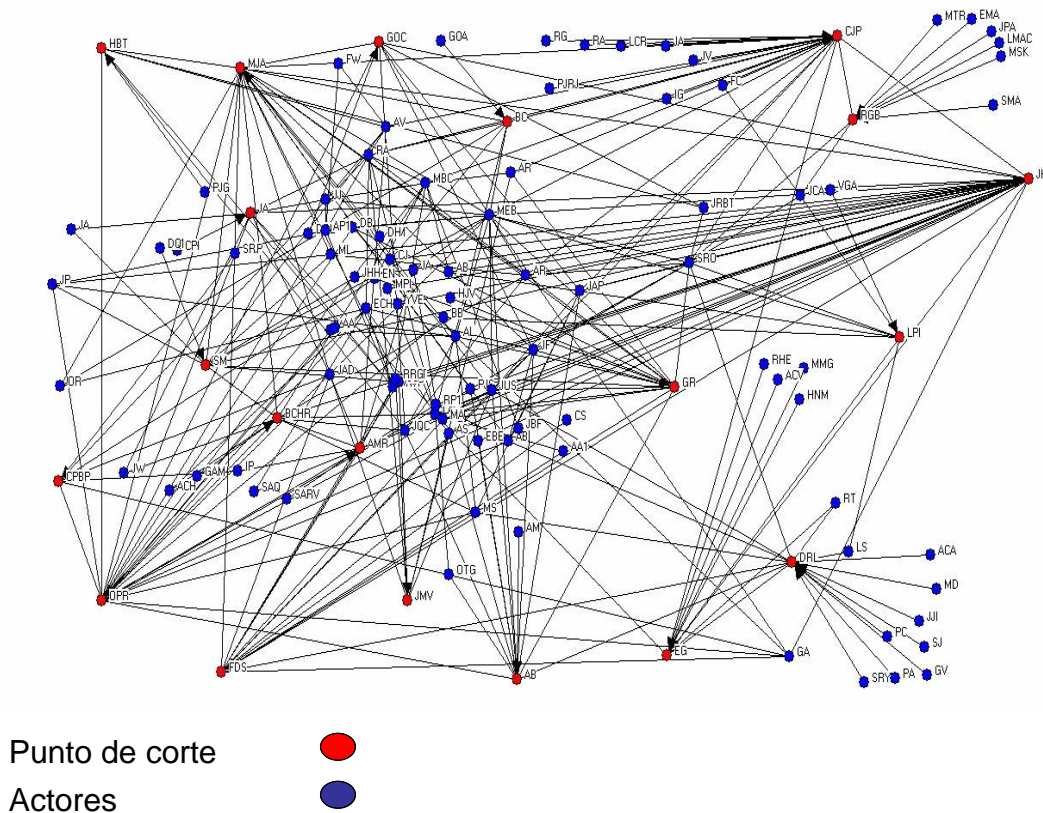
Los huecos estructurales en la red identifican los nodos y los clanes de influencia para generar la gestión del turismo alternativo en la región de estudio. Por otra parte si los actores en rojo de la figura R.16 se consideran puntos de corte y si se retiraran, desconectan la red. Con la posibilidad de fraccionar la red, los cuales se ubican en veinte bloques. De aquí su valor de enlace en la red suministrando



eficiencia y eficacia, como bien acota Burt es parte del manejo de la información y su beneficio.

Las personas que en la red poseen puentes entre los huecos estructurales y los grupos tienen la ventaja en detectar y desarrollar oportunidades de ganar. El manejo de la información es su ventaja. Ellos tienen la capacidad de ver con anticipación, observan más ampliamente, y trasladan la información a través de los grupos [...] por medio de los huecos estructurales entre los grupos, se provee una visión de oportunidades que de otra forma no se ven.<sup>12</sup>

Figura R. 16: Identificación de puntos de corte.

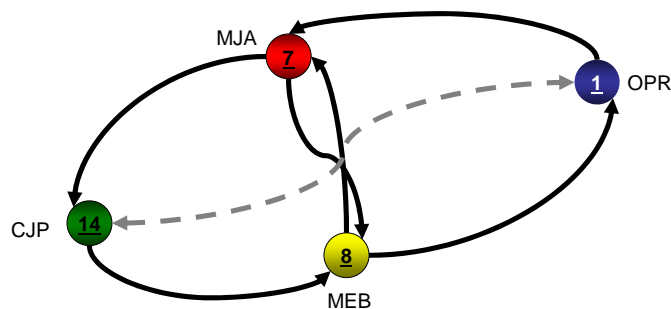


Elaboración propia. Fuente: *software UCINET 6 y Pajek.*

<sup>12</sup> Ronald S. Burt, *Structural Holes and Good Ideas*. University of Chicago, 2003, p.5.

Por su parte la figura R17, mide la dirección de la relación, para comprender la especificidad de un hueco estructural. Los participantes contemplados en ella son 1 OPR, 7 MJA, 8 MEB, y 14 CJP; y la dirección de la relación es de derecha a izquierda, su forma es unidireccional y se presentan dos renglones repetibles (7 y 8). Mientras que la relación deseable se encuentra marcada en línea punteada entre el 14 y el 1 de forma bidireccional.

Figura R. 17: Dirección de la relación



Participante	1, 8, 14, y 7
Dirección de la relación	→
Renglones repetibles	2
Relación deseable	----->

Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

Con el auxilio de los valores provenientes de la métrica de *Dyadic Constraint*, que mide las fortalezas de los vínculos, se desarrolló la tabla 10, la cual en el caso del noroeste chihuahuense, resulta en el análisis de los participantes 1 OPR, 7 MJA, 8 MEB y 14 CJP. Los valores de las relaciones son de derecha a izquierda (ver figura R. 16), lo que constituye la reciprocidad de los lazos entre los actores y se manifiesta en:

- CJP a MEB es de .0073, MEB a CJP de .00202;
- MEB a OPR es .0013 y OPR a MEB de .0018;
- OPR a MJA es de .00158 y MJA a OPR de .00158;
- MJA a CJP es de .0098 y CJP a MJA de .0087.

Estos valores de cercanía entre los actores dejan claro la inexistencia de la relación deseable entre OPR y CJP. Mientras la fortaleza en la subred la constituye la participación del renglón repetible de MJA y MEB, porque “el capital social existe en donde la gente tiene una ventaja debido a su ubicación en la estructura social”.<sup>13</sup>

Tabla 11: Valores de cercanía de los 34 egos.

	OPR	ABO	JHCH	AV	FDS	BCHR	MJA	MEB	JAP	SRO	SM	ABU	AL	CJP	GR	LAZ	MS	EG	DRL	BC	JMV	JUS	MBC	JAH	ARG	ECHI	HBT	CPBP	GOC	RP1	AMR	AP1	RGB	LPI		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
1 OPR		0.0067	0.0193			0.0101	0.0150	0.0100		0.0046		0.0046					0.0042					0.0096	0.0042	0.0039		0.0035	0.0039	0.0035	0.0047	0.0055		0.0038				
2 ABO	0.0775							0.0448											0.0400																	
3 JHCH	0.0172				0.0060	0.0104	0.0145	0.0266	0.0063	0.0105	0.0062			0.0119		0.0063	0.0153							0.0035	0.0068			0.0054	0.0035	0.0048						
4 AV											0.0625			0.0625													0.0625						0.0625			
5 FDS			0.0396				0.0366							0.0253	0.0274				0.0247			0.0346												0.0227		
6 BCHR	0.0291		0.0300				0.0629				0.0167					0.0111	0.0112						0.0112		0.0130								0.0111			
7 MJA	0.0158	0.0039	0.0164		0.0062	0.0218		0.0321			0.0209		0.0050	0.0099	0.0111					0.0044		0.0063		0.0067	0.0039		0.0047									
8 MEB	0.0130		0.0216				0.0232			0.0236	0.0147	0.0046	0.0129	0.0073	0.0243						0.0033		0.0055		0.0059			0.0038				0.0028		0.0033		
9 JAP		0.0123	0.0251							0.0565		0.0149		0.0177			0.0123						0.0168						0.0138							
10 SRO	0.0068		0.0175					0.0492	0.0233					0.0277	0.0073				0.0051						0.0256								0.0221	0.0062		
11 SM			0.0314	0.0156		0.0260	0.0842	0.0922							0.0271																					
12 ABU	0.0367							0.0513	0.0336						0.0400					0.0336		0.0694														
13 AL							0.0576	0.2041							0.0634	0.0400																				
14 CJP		0.0267	0.0069	0.0086		0.0187	0.0202	0.0100	0.0377								0.0086	0.0085				0.0069		0.0119											0.0091	
15 GR						0.0134	0.0321	0.0972		0.0144	0.0174	0.0144	0.0158			0.0121							0.0360													
16 LAZ			0.0419				0.0227								0.0247			0.0252		0.0204		0.0247			0.0204											
17 MS	0.0484						0.0448		0.0400				0.0400						0.0400																	
18 EG			0.1377											0.0343		0.0343																				0.0278
19 DRL		0.0204			0.0247					0.0204		0.0247						0.0204	0.0204				0.0350													
20 BC							0.0803	0.0815						0.0768		0.0625																				
21 JMV																							1.0000													
22 JUS	0.0163				0.0169		0.0183	0.0220	0.0136			0.0214				0.0280	0.0121		0.0171		0.0100															
23 MBC	0.1344					0.1246								0.1111																						
24 JAH	0.2785		0.2803																																	
25 ARG			0.0450			0.0291	0.0394	0.0493		0.1023				0.0349																						
26 ECHI	0.2500															0.2500																				
27 HBT	0.1246			0.1111			0.1246																													
28 CPBP	1.0000																																			
29 GOC	0.0542		0.0706				0.0542	0.0604	0.0446																											
30 RP1	0.1752	0.1246	0.1246																																	
31 AMR			0.0965	0.0625	0.0896	0.0896																														
32 AP1	0.2756							0.2803																												
33 RGB											0.4823			0.1451																						
34 LPI								0.1451		0.1344								0.1111																		

Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6.

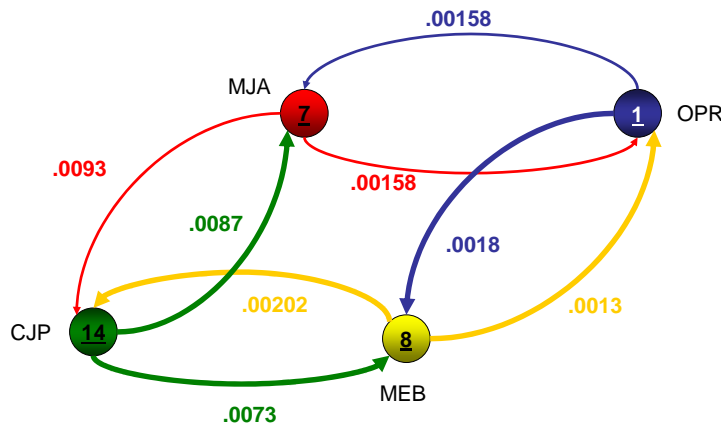
De tal forma que como lo plantea “Granovetter (1973) en el crítico rol de los ‘lazos débiles’ deberían jugar en el acceso y flujo a la información, si las relaciones puente son más débiles que fuertes”,<sup>14</sup> por su parte “Burt (1982,1992) [considera] sobre el acceso a la información y las ventajas de control que se crean cuando las

<sup>13</sup> Ronald S. Burt y Don Rochi, *Teaching Executives to See Social Capital: Results from a Field Experiment*. University of Chicago, Graduate School of Business, Chicago, 2006. pp. 6-7.

<sup>14</sup> Granovetter (1973) *Apud*, Ronald S. Burt y Don Rochi, *Teaching Executives To See Social Capital: Results from a Field Experiment*. University of Chicago Graduate School of Business, Chicago, USA, agosto, 2006, p.8.

relaciones dan el espacio entre los ‘huecos estructurales’ y los grupos”,<sup>15</sup> que, sin embargo, desde la propuesta de la burocracia de Weber sería: “Una máquina inerte, es espíritu coagulado, y el sólo serlo le da el poder de forzar a los individuos a servirla, de determinar el curso cotidiano de sus vidas [...]”<sup>16</sup>

Figura R. 18: Fortalezas de los vínculos



*Dyadic Constraint*

Participantes: 1, 7, 8, y 14

Valor de las relaciones: CJP a MEB y MEB a CJP; MEB a OPR y OPR a MEB; OPR a MJA y MJA a OPR; MJA a CJP y CJP a MJA.

Elaboración propia. Fuente: *software* UCINET 6 y Pajek.

#### 4. Análisis de la ponderación red ego-sociocéntrica

La red ego-sociocéntrica es asimétrica. Por lo que se ha utilizado las relaciones directas iniciadas por cada actor, así como su capacidad para acceder al resto de los actores. Por otra parte, se ha considerado la participación de los actores que se relacionan de forma directa a cada actor, lo que ha permitido identificar a los actores de referencia para la red del noroeste chihuahuense.

La figura R. 19 corresponde al grafo de ponderación, el cual traslapan las redes egocéntricas y las sociocéntricas del noroeste chihuahuense (ver Anexos VII y VIII). Representadas en color verde, las instituciones (educativas, organismos no gubernamentales, gobiernos municipales y ejidos) y en amarillo los sujetos o actores

<sup>15</sup> Burt (1982,1992) *Idem.*, p.8.

<sup>16</sup> Max Weber, *op. cit.*, p. 1074.



## 5. Balance de los datos reticulares del noroeste chihuahuense

Se ha aspirado a valerse de una teoría de redes que sienta las bases para generalizar a gran escala la composición social cohesiva<sup>17</sup> y que permita explicar el alto nivel de cohesión social que sugiere la información política<sup>18</sup> y social del noroeste de Chihuahua, así como también la existente separación entre los municipios de Ascensión y Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes, desde el punto de vista histórico (ver Anexo III). Los dos vínculos sociales más extendidos en esta región, que son cohesivos por diádas, son los de poder y autoridad. Las redes de poder y autoridad dentro del noroeste chihuahuense ha incrementado su densidad, teniendo cada una un componente y un bicomponente. Cada una de las dos relaciones, en la medida en que el nivel de influencia se presenta, integran en el nivel diádico, condiciones previas para la integración radial proponiendo el ‘desarrollo endógeno’.

Alrededor de éstos se ha movido la actividad turística en la zona de estudio, que conforma una particular configuración administrativa del turismo y las posibilidades de su aportación a la transformación social; un planteamiento que trata de entender las relaciones interétnicas y superar su conflictividad.<sup>19</sup> Es decir, los hombres y las instituciones pueden encontrarse en una mística unión.

Al comparar diferentes casos usando el enfoque de redes para el estudio de gestión-red, la presente investigación de caso de la región noroeste de Chihuahua es de especial interés porque las correlaciones en la estructura de la red poder-autoridad replican ciertos aspectos del estudio *Control social y redes sociales: un modelo a partir de Georg Simmel*, de Ronald L. Breiger<sup>20</sup> y de las observaciones de Henry Mintaberg en *Power in and around organizations*, en cuanto que “el análisis organizacional ha sido incapaz de arreglárselas con la realidad de las organizaciones porque su visión es monopolizada por la imagen de la organización

---

<sup>17</sup> James Coleman, *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, Mass, EUA, 1990.

<sup>18</sup> Jorge Gil Mendieta y Samuel Schmidt, *La red política en México. Modelación y análisis por medio de la teoría de gráficas*. Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas / UNAM, México, 1999.

<sup>19</sup> Alain Touraine, *¿Podremos vivir juntos?* Fondo de Cultura Económica, México, 2003, p. 78.

<sup>20</sup> Ronald L. Breiger, “Control social y redes sociales: un modelo a partir de Georg Simmel”, en *Structures of Power and Constraint Papers in Honor of Peter M. Blau*. Cambridge University Press, 1990.

como un todo”<sup>21</sup> y no como la creación y difusión de innovaciones que surgen de la relación de las empresas con su entorno, pues “el todo no es considerado como el producto de interacción entre las partes, pero sí las determina”.<sup>22</sup>

Weber, en *Economía y sociedad*, articula las diferencias entre el poder y la autoridad que en la actualidad son todavía válidas. Así, el poder, para Weber, es la capacidad de coaccionar a alguien para hacer lo que se desea, debido a la posición o a la fuerza.<sup>23</sup> A la autoridad, en cambio, Weber la considera la habilidad para conseguir voluntariamente lo que se desea. Por su parte Michel Foucault, con una marcada tendencia a la racionalidad, escudriña en los componentes que intervinieron en el desarrollo de los diversos alegatos del control social en la cultura moderna. Su planteamiento es una absoluta desconfianza del poder institucional y de sus tendencias hacia el descartado control de la conducta individual.<sup>24</sup>

Es así como, para la gestión-red del turismo alternativo, partiendo de los resultados propuestos por Freeman (ver Anexo V), permiten puntualizar la valoración cualitativa de cada participante en la gestión-red, en función de los aspectos de red-poder, red-autoridad y red-gestión (ver Anexo IV).

Aunque la clase social no es el interés particular de este estudio, se ofrece aquí el esbozo preliminar de cómo se verían las relaciones desde la perspectiva de la integración radial. Se sostiene que este método proporciona cierta delimitación para detectar diferentes formas del sistema de clases sociales. En este nuevo contexto del análisis estructural de la interacción social por medio de gestiones de redundantes (las mismas interacciones, repetitivas), el enfoque de los ‘círculos sociales’ adopta un nuevo significado. Como acota Georg Simmel, hay ‘círculos sociales’ alrededor de cada individuo, es decir, redes personales o egocéntricas, incluyendo la pertenencia individual a grupos más amplios. La incorporación de los círculos sociales entre sí es lo que forma amplias redes vinculadas.

---

<sup>21</sup> Henry Mintzberg, *Power in and Around Organizations*. Prentice Hall, USA, 1983, p. 299.

<sup>22</sup> *Idem*.

<sup>23</sup> Max Weber, *op. cit.*, p. 170.

<sup>24</sup> Michel Foucault, *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo XXI, México, 2005, p. 41.

Sin embargo, cuando Simmel y sus sucesores (Blau, Kandushin y Alba) utilizan esta idea, no aprovechan la perspectiva de la multiconectividad, o sea, aquélla en la que se presentan variadas conexiones, repetidas en caminos independientes y entre pares individuales. Esto implica la existencia de espacios cuya interposición de redes comunes define grupos cohesivos, como se observa en el caso de estudio. Es desde esta nueva base que se ha construido una teoría estructural más precisa en la medida que permite teorizar la integración social y su vínculo con la gestión.

El concepto de 'círculos sociales extendidos' equivale al de múltiples vías independientes, como base para la integración social a gran escala, que otorgan un nuevo significado al concepto de los 'huecos estructurales' de Burt.<sup>25</sup> Aunque, en otro contexto, se ha puesto atención a la cantidad de las relaciones sociales que forman ciclos de cualquier diámetro como una forma que contribuye a la cohesión social por medio de múltiples caminos que conectan a los actores. Burt, en cambio, analiza los múltiples caminos; un ejemplo es el caso de la transitividad, pero lo hace en un ámbito mínimo, utilizando la conectividad adyacente de los 'otros' en la red personal de 'ego'. Es decir los "[...] actores regionales tanto públicos como privados, pugnan por crear actividades de alto valor agregado y tener la propiedad y el control de sus decisiones."<sup>26</sup>

Cuando se dan muchas redundancias en un ámbito pequeño, se dice que las personas conectadas redundantemente (repetitivamente) son estructuralmente similares y la oportunidad de usar estas mismas conexiones, para obtener información o acceder a recursos externos o nuevos, es menor. Por lo tanto, las oportunidades de acceder a los recursos novedosos disminuyen para estos actores. Por el contrario, cuando una persona puede optimizar sus relaciones de tal manera que no se produzcan conexiones repetitivas en su ámbito cercano, dicha persona ocupa, según Burt, un hueco estructural. Pero, en el argumento de la cohesión amplia, se denomina integración radial. Por su parte, Burt encuentra empíricamente,

---

<sup>25</sup> Ronald Burt, *Structural Holes: The Social Structure Competition*. Harvard University Press, Cambridge, 1992.

<sup>26</sup> Benjamín García Páez, *La estrategia de desarrollo económico local* [Mimeo] Posgrado en Economía de la UNAM, p. 7.



en redes de empresarios, que ocupan lugares en huecos estructurales y manejan la información de manera eficiente desde su posición.

Sin embargo, en este trabajo interesa analizar el aspecto de una mayor integración radial por medio de la explotación eficiente de la información relativa desde su posición de poder-autoridad (ver Anexo IV). Es decir, desde el punto de vista de los ‘huecos estructurales de Burt’ y la legitimidad de Weber,<sup>27</sup> la mayoría de los actores en turismo del noroeste chihuahuense tienen la oportunidad de ser actores agrupados con autoridad legítima.

## **6. Conclusión**

En resumen, el análisis de la red en la región del noroeste de Chihuahua, a través de la aproximación al fenómeno mediante la teoría de red, se lleva a cabo bajo la premisa individual (egocéntrica) y la organizacional (sociocéntrica). Este estudio encuentra respaldo empírico para varias conjeturas por las condiciones antecedentes para que se dé la composición radial, ya que trata de poner a prueba la propuesta teórica de que este ejemplo de integración es socialmente cohesivo, porque las organizaciones tienen múltiples actores pero no consiguen, en consecuencia, metas: sus “estructuras y procesos son resultado de complejos movimientos hechos por actores que combinan una variedad de incentivos y que persiguen diversos fines, que no son precisamente los de la organización”.<sup>28</sup>

En otras palabras, el presente estudio explica que la integración radial es capaz de pronosticar otros indicadores prácticos de integración social.

Por último, la comparación de los modelos simulados muestra que mientras las relaciones están concentradas en la cabecera municipal de Nuevo Casas Grandes, en un núcleo significativamente más pequeño que el esperado al azar, y mientras que este núcleo es incluyente con actores de otros municipios del noroeste, los vínculos de influencia en la región se distribuyen (una vez que el número de vínculos por cada pareja está controlado) de un modo más disperso y aleatorio que es consistente con la integración radial. Así, tenemos:

---

<sup>27</sup> Max Weber, *op. cit.*, p. 171.

<sup>28</sup> Mintaberg, *op. Cit.*, p. 299.

1. Los actores del núcleo de cualquiera de las redes observadas tienen más atributos de los que cabría esperar en miembros de un grupo cohesionado que se encuentra en el centro de la vida del noroeste chihuahuense. Por ejemplo, pertenencia a las organizaciones formales que gobiernan la vida religiosa de la región —primordialmente católica—; los partidos políticos, mayormente representados por el PRI; y la cabecera municipal de Nuevo Casas Grandes. Los miembros del núcleo también son los residentes más estables, en contraste con los miembros marginales o de la periferia, que son más propensos a emigrar aunque la estabilidad aumenta, de manera circular, en la medida en que pueden estar en el núcleo.
2. Los actores marginales, en cualquiera de las redes, son también marginales para la cohesión del noroeste de Chihuahua, ya que casi siempre son inmigrantes residentes.
3. Más aún porque, en el caso de la red ‘quién menciona a quién’, la posición social de muchos actores periféricos, en su mayor parte de los municipios de Janos y Ascensión, reproduce su influencia a través de varias relaciones antes de que se integren en el núcleo.
4. En el caso de la red del ‘grado de importancia’, el conjunto de actores marginales del noroeste chihuahuense tiende a reproducir el conjunto equivalente de marginales que hay en la red ‘quién menciona a quién’. Los datos etnográficos respaldan en otros aspectos —por ejemplo, la existencia de una sola clase social igualitaria en las comunidades que tienen una fuerte tendencia a la integración local— la relevancia de nuestra teoría formal para detectar grupos cohesionados potenciales en un gran espacio o territorio. “Localizar por tanto las redes sociales en el espacio y distinguir diferentes tipos de relaciones asociadas, representa un campo de investigación con un potencial enorme de desarrollo (Maya Jariego, 2004)”.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> *Apud* José Luis Molina *et al.*, “Localizando geográficamente las redes personales”. REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales núm. 5, Vol.8, julio de 2005, [en línea] <http://revista-redes.rediris.es>. Consultada: en agosto de 2006, p.3.

5. En la red 'identificación de puntos de corte' (ver figura R. 12) se observa un caso que muestra los nodos de mayor importancia en el conjunto ya que, al desaparecer una conexión, los actores dependientes pierden contacto con el resto de la red. Esta situación demuestra el grado de influencia de ciertos actores y sus vínculos más cercanos.

El capítulo de resultados se enfoca en la abstracción y análisis de las suposiciones de las diferentes redes sociales localizadas en la región del noroeste de Chihuahua. La evaluación se hace a partir de la exploración de la teoría de redes, contrastándola con el trabajo de los círculos de control social de Georg Simmel y con los huecos estructurales de Ronald Burt. Asimismo, con el planteamiento del poder y la autoridad de Max Weber. Estos elementos de valor se sometieron en matrices a los criterios de relación entre los actores, como son: la autoridad, el *outdegree*, el *indegree*, la centralidad, la cercanía y el grado de intermediación. Con estos elementos se ha podido identificar cómo establecer la gestión entre los actores institucionales e individuales, considerando que la red es una articulación por excelencia, de manera que son autoorganizadas y que nadie puede cambiarlas a voluntad. Sin embargo, Freeman sugiere que cuando una persona esta estratégicamente localizada en la trayectoria de la comunicación puede tener influencia en el grupo, o distorsionando la transferencia de la información.<sup>30</sup> Finalmente, este estudio encuentra respaldo empírico para contestar las hipótesis, a partir de la composición radial.

---

<sup>30</sup> Linton C. Freeman, *op cit.*, p. 221.

## Conclusiones

*El secreto del orden es que el grupo no crea los vínculos; los vínculos crean al grupo.*

Edward A. Ross

La presente tesis versó sobre tres objetivos moderados: administrar el turismo alternativo a nivel regional mediante la autoridad moral legítima, desarrollar el turismo sustentable a través de la conciliación de intereses y fortalecer la identidad cultural al momento de instrumentar acciones en un entorno sociohistórico complejo.

En el transcurso de este estudio se ha tratado de analizar críticamente a los principales actores públicos o privados relacionados con el turismo de la región noroeste del Estado de Chihuahua. De esta exploración es posible valorar directrices y una propuesta para la gestión del turismo alternativo.

Como se planteó en el Capítulo IV, Sentido de la investigación, son cuatro los conjuntos de interacciones socioeconómicas que se probaron en el contexto del turismo regional utilizando para ello un modelo no convencional, con los hallazgos de la integración radial es posible concluir en los siguientes puntos:

### **1. Sobre las condiciones para desarrollar el turismo alternativo en el noroeste del Estado de Chihuahua**

Los actores en el noroeste enfrentarán el reto de participar como comunidad, identificándose como sectores sociales ante el gobierno y poder asegurar resultados positivos para el turismo alternativo. De aquí la importancia en la relación entre los sujetos interesados en dirigir el turismo y generar el beneficio a la comunidad. Porque el éxito o fracaso del turismo alternativo se encuentra estrechamente vinculado a los participantes y la dirección de sus intereses. Esta correspondencia la podemos encontrar en el grado de intermediación (*betweenness*) de los actores.

En este caso, entre mayor sea la separación entre participantes, 'más antagónica' hacia el turismo será esa relación, si bien la dinámica propia de la oferta y la demanda de los servicios turísticos desempeña un papel central en la creación de espacios económicos y complejos (*clusters*) de servicios en la zona de estudio. Estos entornos territoriales favorables a la innovación solo serán plausibles al desarrollo local como resultado de políticas públicas .

En este orden de ideas, es necesario motivar un cambio estructural en la administración pública y de esta forma originar la cooperación público-privada, porque la aplicación del presupuesto viene del sector público, y así incorporar actores provenientes del sector privado con capacidad estratégica y política. Así, las posibilidades de sus aportaciones a la transformación social vienen de un planteamiento que permite entender las relaciones interétnicas y superar su conflictividad.

## **2. Sobre reforzar la identidad en la región noroeste del Estado de Chihuahua, que el turismo alternativo no constituya una amenaza para la población local**

Las visitas a las comunidades de los municipios contemplados: Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes muestran un deterioro por la migración de habitantes locales a los Estados Unidos. El retorno de migrantes implica un desarraigo en las costumbres locales y propicia la importación de nuevos elementos culturales que han modificado la identidad regional.

Los elementos de análisis los proporcionan las variables 'pertenencia a partido político', 'integrante de una organización no gubernamental', 'miembro de una organización empresarial', 'religión', 'origen y residencia geográfica', así como estudios locales y superiores, y la pertenencia a un club social. Estos atributos personales dan respuesta a la centralidad y a la intermediación.

### 3. Sobre establecer relaciones eficientes y eficaces con y entre los actores del turismo regional

La investigación se orientó a la evaluación y el diagnóstico de la integración radial de la red por medio del empleo eficiente de la información desde su posición de poder-autoridad; esta evaluación fue derivada de la métrica de Freeman, los ‘huecos estructurales de Burt’, los círculos sociales de Simmel y la autoridad de Weber.

Así, el comportamiento de las redes sociales del estudio empírico de la zona noroeste de Chihuahua muestra que los actores pueden aprovechar su posición en un hueco estructural al permitir el manejo de información y recursos en las redes de poder-autoridad mediante ambas formas (círculos sociales y huecos estructurales) de acceso a recursos. Por un lado, son eficientes en recortar costos de acceso a la información y a recursos externos estableciendo su eficacia en la medida en que tienden a ocupar huecos estructurales en sus redes de poder-autoridad (ver Anexo IV).

A partir de las líneas de cortes (*cuts*) de W. Nooy, A. Mrvar y V. Batagelj fue posible localizar concentradores (*hubs*) y huecos estructurales que permiten la eficiencia y eficacia de los actores en la región de estudio:

La ‘línea de corte’ en una red  $N = (V, L, w)$ ,  $w: L \rightarrow \mathbf{R}$  al seleccionado nivel  $t$  es una subred  $N(t) = (V(L'), L', w)$  inducida por el grupo de líneas.

$$L' = \{e \in L: w(e) \geq t\}$$

donde  $V(L')$  es el grupo de todas las vértices finales de las líneas de  $L'$ .

El ‘corte-vértice’ en la red  $N = (V, L, p)$ ,  $p: V \rightarrow \mathbf{R}$  al seleccionado nivel  $t$  es una subred  $N(t) = (V', L(V'), p)$ , inducida por el grupo

$$V' = \{v \in V: p(v) \geq t\}$$

donde  $L(V')$  es el grupo de líneas de  $L$  que tiene ambas terminales en vértices  $V'$ .

### 4. Sobre el modelo propuesto de la gestión-red del turismo alternativo

El modelo gestión-red del turismo alternativo encuentra respaldo empírico para contestar las hipótesis, a partir de la composición radial bajo las

métricas de redes utilizadas de Freeman y Burt: tamaño, densidad, *betweenness*, *cliques*, centralidad y *hubs* o concentradores y la estimación de la autoridad moral del actor bajo los conceptos cualitativos de red-poder, red-autoridad y red-gestión.

A partir de este modelo es posible obtener dos redes: la egocéntrica y la sociocéntrica. Partiendo de estas redes es viable su impacto en el desarrollo local solo si se acompaña de políticas públicas de desarrollo local, ya que permitió la construcción de diagramas estratégicos de la estructura radial turística del noroeste chihuahuense de una manera visual facilitando su exploración y comprensión.

Los siguientes algoritmos de W. Nooy, A. Mrvar, V. Batagelj, Freeman y Hanneman se aplicaron para el análisis de la red en el modelo:

Una red  $N = (V, L, T, W)$  consiste de:

Un grafo  $G = (V, L)$ , donde  $V$  es el conjunto de vértices y  $L$  es el conjunto de líneas (ligas, nodos). Líneas indirectas, que son llamadas bordes, y líneas rectas.

- $T$  valor del vértice y funciones:  $t: V \rightarrow A$
- $W$  funciones y valor lineal:  $w: L \rightarrow B$

Para efectuar el análisis de la red social del turismo, se emplearon medidas para identificar los nodos que la componen, dividiéndose en dos grupos o familias: 1) La familia de medidas globales y 2) La familia de medidas egocéntricas o locales.

Las medidas globales aplicadas son:

- La lejanía (*farness*,  $f_i$ ) del nodo  $i$ :

$$f_i = \sum_{j=1}^{|V|} D_{ij}, \quad \forall i \in V$$

- La cercanía o centralidad (*closeness* o *centrality*,  $c_i$ ) del nodo  $i$  (Freeman, 1979):

$$c_i = \frac{1}{f_i}, \quad \forall i \in V$$

- La autoridad o importancia (*authority*,  $a_i$ ) del nodo  $i$  (Page & Brin, 1999; Bonacich, 1972):

$$a_i^t = (1 - \gamma) + \gamma \sum_{j \in V_i^-} \frac{a_j^{t-1}}{|V_j^-|} \quad \text{siendo } 0 < \gamma < 1$$

donde  $a_i^t$  es la autoridad del nodo  $i$  en la interacción  $t$ , y  $\gamma$  es la constante de amortiguamiento que simula un modelo de selección aleatorio:

$$g_k = \sum_{i < k < j} \frac{g_{ikj}^*}{g_{ij}}, \quad \forall k \in V$$

para  $\gamma = 0$  el modelo será totalmente aleatorio, ya que todos los nodos tendrían la misma probabilidad de ser seleccionados y para  $\gamma = 1$  la selección de los nodos sólo se haría en función de la importancia del conjunto de nodos vecinos. El grado de intermediación (*betweenness*,  $g_k$ ) del nodo  $k$  (Freeman, 1979; Brandes, 2001).

Como medidas egocéntricas o locales:

- El grado (*degree*,  $d_i$ ) del nodo  $i$  (Freeman, 1979):

$$d_i = \sum_{j \in V} A_{ij}, \quad \forall i \in V$$

- La densidad (*density*,  $D_i^-$ ) del nodo  $i$

$$D_i^- = \frac{2 * |E_i^-|}{|V_i^-| * (|V_i^-| - 1)}, \quad \forall i \in V$$

- La redundancia (*redundancy*,  $ri$ ) del nodo  $i$  (Burt, 1992; Borgatti, 1997):



$$r_i = \frac{2 * |E_i^-|}{|V_i^-|}, \quad \forall i \in V$$

Así mismo el cálculo de la red de menciones:

$$0 \leq S(w_i, w_j) = S(k) = \frac{c_{ij}^2}{c_i c_j} \leq 1$$

**5. Sobre administrar el turismo alternativo a nivel regional a través de una red social que fortalezca la autoridad moral en el desempeño mediante los conceptos de red-poder, red-autoridad y red-gestión**

Se sostiene que este método proporciona cierta delimitación para detectar diferentes formas del sistema de clases sociales. Aunque la clase social no es el interés particular de este estudio, se muestra aquí cómo se ven las relaciones desde la perspectiva de la integración radial.

En este análisis estructural de la interacción social por medio de gestiones redundantes (las mismas interacciones, repetitivas), el enfoque de los ‘círculos sociales’ y su influencia en el individuo adopta un nuevo significado, como acota Simmel. Es decir, redes personales o egocéntricas que incluyen la pertenencia individual a grupos más amplios. La incorporación de los círculos sociales entre sí es lo que forma amplias redes vinculadas, como ocurre en el noroeste chihuahuense al poder beneficiar la actividad mediante la autoridad moral vía su legitimidad en la determinación del poder.

Como se observa en los anexos IV y V, al aplicar los indicadores de dirección, menciones, *betweenness*, centralidad o *incloseness*, densidad, *clique* y transitividad, así como los atributos de los actores como representantes de instituciones, participación individual y su ubicación geográfica los aspectos de red-poder, red-autoridad y red-gestión se representaron en dos matrices: ponderación de poder-autoridad y gestión por grado de importancia.

## **6. Sobre desarrollar el turismo sustentable mediante la conciliación de intereses de los actores del turismo regional**

El argumento de la cohesión amplia, que se denomina integración radial, es primordial en los individuos y los ambientes sociales, de manera conciliadora, fundamentalmente por la múltiple afiliación a los grupos y redes de represión mutua por lo que la viabilidad para desarrollar el turismo sustentable es posible mediante la conciliación de intereses de grupos en el turismo regional mediante el auxilio una política pública que apoye con autoridad legítima al turismo del noroeste chihuahuense.

## **7. Sobre fortalecer la identidad cultural en el momento de instrumentar productos turísticos regionales**

En el concepto local, los actores cuentan con la capacidad de intervenir en los procesos de crecimiento y cambio estructural de la economía local. Sin embargo, la falta de información veraz ha transgredido las bases históricas de la región, dando como resultado el olvido o el desinterés por conservar tradiciones, mitos y leyendas. Éstos son capital cultural importante como ingredientes para el desarrollo de productos turísticos.

De tal manera, al rescatar el patrimonio de la región para la actividad del turismo se contribuye a fortalecer la identidad regional a escalas local y estatal.

## Recomendaciones

*Solo es útil el conocimiento  
que nos hace mejores.*

Sócrates (469 adC.-399 adC.)

Como parte de las experiencias, en el desarrollo del estudio, se esbozan reflexiones y propuestas para futuras investigaciones en turismo, así se abren nuevas interrogantes:

### 1. **Modernizar la administración pública en turismo**

Es recomendable la creación de una instancia mediadora de la colaboración entre actores públicos y privados en destinos emergentes, con el objetivo de impulsar una visión compartida del desarrollo endógeno mediante el turismo alternativo. Porque requiere de una política proactiva en el diseño de productos turísticos competitivos. Para ello se requiere reunir las competencias municipales, articularlas mediante 'mancomunidades o asociaciones de municipios'.

### 2. **Valorar el potencial del turismo en el noroeste de Chihuahua**

La dinámica propia de la oferta y la demanda de los servicios turísticos desempeña un papel central en la creación de espacios económicos, la cual requiere de estimar su viabilidad como producto turístico.

### 3. **Incorporar la cooperación público-privada estratégica en turismo**

En este tipo de cooperación lo importante es la reunión de competencias y recursos para superar problemas complejos que afectan a los intereses públicos y privados en la actividad turística local y regional chihuahuense mediante alianzas de colaboración.

### 4. **Gestionar investigaciones binacionales México-Estados Unidos en turismo**

Para ello es necesario procurar una mayor participación en investigaciones binacionales. Entre ellas, en el ámbito del turismo regional y por parte de las instituciones de educación superior, las que se ocupan del norte del país, porque la frontera es una bioregión donde se comparten elementos históricos,

culturales, económicos y sociales que por sus características geográficas relacionan a México y Estados Unidos de Norteamérica.

#### **5. Ampliar la base de participación en proyectos de turismo alternativo**

La administración del Estado de Chihuahua a través de una comisión de la Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico del Gobierno del Estado de Chihuahua administra los fondos constituidos por el impuesto extraordinario del 2% por concepto de hospedaje. Los recursos se canalizan primordialmente a la región Barrancas del Cobre por ser el primer activo turístico del estado. Sin embargo es necesario el apoyo a destinos turísticos emergentes y así contar con un crecimiento armónico en el ramo.

#### **6. Proyectar programas de identidad regional a nivel local y estatal**

Las comunidades de los municipios de Ascensión, Janos, Nuevo Casas Grandes y Casas Grandes muestran una pérdida de identidad, debido en gran medida a la migración de habitantes locales a los Estados Unidos. El retorno de migrantes implica un desarraigo en las costumbres locales y propicia la importación de nuevos elementos culturales que han modificado la identidad regional.

#### **7. Preservar el patrimonio de la región**

La falta de información veraz ha transgredido las bases históricas de la región, dando como resultado el olvido o el desinterés por conservar tradiciones, mitos y leyendas. Éstos son capital cultural importante como ingredientes de mercadotecnia en el desarrollo de productos turísticos. Ejemplo de ello: la 'guerra apache', que duró más de cien años, y en la actualidad no existen remembranzas de los hechos e implicaciones de tal guerra en la localidad.

#### **8. Ensayar el análisis de redes sociales con sistemas de información geográfica**

Existen pocos estudios que combinen datos reticulares con sistemas de información geográfica. Aproximar el análisis de redes sociales con el espacio físico y distinguir los diferentes tipos de relaciones asociadas representa un campo de investigación potencial para el desarrollo y comprensión del turismo local, regional y estatal.

## **9. Explorar el desarrollo endógeno**

Uno de los cambios más importantes en la teoría del desarrollo económico en los últimos veinte años es el paradigma denominado 'desarrollo endógeno'; su análisis es aún incipiente en investigaciones empíricas en el ámbito del turismo. El norte de México ofrece un campo fértil para estudios dirigidos a la importancia de la dimensión cognoscitiva de los actores y de los procesos de crecimiento y cambio estructural de las economías locales, primordialmente delimitadas por la condición de colindancia con los Estados Unidos y sus características sociogeográficas.

## **10. Aplicar la política pública de descentralización en el ámbito del turismo**

En la medida en que se pueda contar con instituciones regionales que permitan el desarrollo estatal con el fin de aprovechar la proximidad con los Estados Unidos de Norteamérica y así poder reaccionar a los requerimientos específicos del turismo. Es decir, la creación de entornos territoriales favorables a la innovación y desarrollo productivo, no deriva de las fuerzas del mercado, sino que es resultado de decisiones políticas.

## Bibliografía

Aboites, Luis, *Breve historia de Chihuahua*. El Colegio de México / Fondo de Cultura Económica, México, 1994.

Aghón, Gabriel, *et al.*, *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo*. CEPAL, Santiago de Chile, 2001.

Atkinson, Rowland y John Flint, "Accessing Hidden and Hard-to-Reach Populations: Snowball Research Strategies", en *Social Research Update*, núm. 33 (verano de 2001).

*Anuario Estadístico del Estado de Chihuahua*. INEGI, Aguascalientes, 2000.

Avellanas, M. y D. Loares. *Análisis de algoritmos y teoría de grafos*. Macrobit, México, 1991.

Bassols Batalla, Ángel (coord.) y Javier Delgadillo Macías (comp.), *La Gran Frontera. Franjas fronterizas México-Estados Unidos. Transformaciones y problemas de ayer y hoy*. UNAM/IIEc, México, 1999.

—, *Geografía económica de México: Teoría, fenómenos generales, análisis regional*. Trillas, México, 1993.

Batagelj, V., Mrvar A., "Developing Pajek—Exploratory Analysis of Networks", en *Analyse des Données Relationnelles—EHESS-INED*, París (noviembre 20, 2003).

Becerra P., Laura, "Liderazgo social y ONGs en México. Origen del liderazgo social" [en línea] [www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article](http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article). Consultada: en diciembre de 2005.

Beirute, Leida y Juan Carlos Barahona, "Los mapas conceptuales en el contexto de las redes sociales: un nuevo escenario de aplicación", [en línea] <http://cmc.ihmc.us/papers/cm2004-198pdf>. Consultada: en diciembre de 2005.

Bernal Franco, Guillermo, "Las ONG y su influencia en el cambio social", en *Iniciativa Socialista* [en línea] [www.inisoc.org/ongmex.htm](http://www.inisoc.org/ongmex.htm). Consultada: en enero de 2006.

Bolaños Cadena, Laura, *La identidad perdida y otros mitos*. Editorial Vila, México, 2001.

Bourdieu, Pierre, *Intelectuales, política y poder*. Eudeba, Argentina, 2000.

Borgatti, S. P., M. G. Everett y L. C. Freeman, *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Analytic Technologies, Harvard, MA, 2002.

Brass, Daniel J. "A Social Network Perspective on Human Resources Management". En *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Volumen 13. 1995, pp. 39-79.

Brass, Daniel J., Butterfield, Kenneth D., Skaggs, Bruce C., "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective". En *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.1, enero, 1998, pp. 14-31.

Breiger, Ronald L., "Control social y redes sociales: un modelo a partir de Georg Simmel", en *Structures of Power and Constraint Papers in Honor of Peter M. Blau*. Cambridge University Press, 1990.

Bringas, Nora L., *et al.*, *Turismo fronterizo: caracterización y posibilidades de desarrollo*. SECTUR/CESTUR/COLEF, Tijuana, 2004.

Burt, Ronald, *Structural Holes: The Social Structure Competition*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1992.

—, *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*. University of Chicago and European d'Administration d'Affairs (INSEAD), 2000.

Burt, Ronald S. y Rochi Don, *Teaching Executives To See Social Capital: Results from a Field Experiment*. University of Chicago, Graduate School of Business, USA, agosto, 2006.

Callizo Soneiro, Javier, *Aproximación a la geografía del turismo*. Síntesis, Madrid, 1991.

Campos, Jaime y Jim Creek, Reunión de trabajo con New Mexico Border Authority y Lordsburg Chamber of Commerce, en Nuevo México, el 5 de mayo de 2003.

Cánoves Gemma, *et al.*, *Rural Tourism in Spain: An Analysis of Recent Evolution*. *Geoforum* 35 (2004), pp. 755-769.

Carballo Sandoval, Arturo, "Retos y perspectivas del turismo sustentable en México". Curso (Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez; Ciudad Juárez, 10 de mayo de 2004).

—, Tesis doctoral: *Community Involvement in Sustainable Ecotourism: The Case of The Mexican Caribbean*. Departamento de Geografía, Universidad de Reading, Reino Unido, 2001.

Cárdenas Tabares, Fabio, *Comercialización del turismo: determinación y análisis de mercados*. Trillas, México, 1981.

Carter, Erlet, y Gwen Lowman, *Ecotourism: A Sustainable Option?* Royal Geographical Society / John Wiley & Sons, UK, 1994.

Casas, Rosalba y Matilde Luna, "Espacios emergentes de conocimiento en las regiones: hacia una taxonomía", en *La formación de redes de conocimiento*. Anthropos / Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, México, 2001.

Castells, Manuel, *La era de la información: economía, sociedad y cultura* [volumen I: *La sociedad red*]. Siglo XXI, México, 2002.

Centro de Estudios Agropecuarios, *Serie agronegocios: turismo rural y ecoturismo*. Grupo Editorial Iberoamericana, México, 2001.

Centro de Estudios Superiores en Turismo, *Estudio de gran visión del turismo en México: perspectiva 2020. Reporte analítico*. SECTUR, México, 2000.

Coleman, James, *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990.

CONACULTA, "Cartografía de recursos culturales de México", en *Patrimonio cultural y turismo. Cuadernos 8*. México, 2004.

Consejo de Promoción Turística, *Estrategias del CPTM, frontera norte*. CPTM, México, (agosto de 2004).

Cuevas Contreras, Tomás Jesús e Isabel Zizaldrá Hernández, "Una mirada del poder de la cultura urbana: los espacios de la autoridad en Ciudad Juárez, Chihuahua". *Didactikon*, núm. 6, año III (agosto-diciembre de 2003), pp. 77-83.

Dachary, Alfredo César y Stella Maris Arnaiz Burne, *Globalización, turismo y sustentabilidad*. Universidad de Guadalajara, México, 2002.

—, *Desarrollo y turismo en la costa de Jalisco*. Universidad de Guadalajara, México, 2004.

De la Rosa Troyano, Fco. Fernando *et al.*, "Análisis de redes sociales mediante diagramas estratégicos y diagramas estructurales". *Redes-Revista hispana para el análisis de redes sociales*, núm. 2, vol. 8, (agosto de 2005) [en línea] <http://revista-redes.rediris.es>. Consultada: en septiembre de 2006.

De la Torre Gamboa, Miguel, *Del humanismo a la competitividad*. UNAM/UNL, México, 2004.

Delgadillo Macías, Javier (coord.), *Planeación territorial, políticas públicas y desarrollo regional en México*. Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, UNAM, México, 2004, pp. 193-221.

Delgadillo Macías, Javier y Torres Torres, Felipe. *Dimensiones multicausales del ordenamiento territorial. Enfoques y aplicaciones* [mimeo]. Investigadores del



Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, y del Sistema Nacional de Investigadores.

Dearden, Philip, *Carrying Capacity and Environmental Aspects of Ecotourism*, en *Ecotourism for Forest Conservation and Community Development. Proceedings of an International Seminar* (enero 28-31 de 1997, Recofil, EUA).

De Nooy, W., Adrej Mrvar y Vladimir Batagelj, *Exploratory Social Network. Analysis With Pajek*. University of Ljubljana / ESNA, 2005.

Dessler Gary y Varela Ricardo, *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Prentice Hall, México, 2004.

*Diario Oficial de la Federación*, "Ley federal de la reforma agraria".

*Diccionario de la Lengua Española*. Ibalpe Internacional Ediciones, Colombia, 2001.

*Diccionario de la Real Academia Española*. Espasa, Madrid, 1997.

Elster, Jon, *El Cambio tecnológico. Investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social*. Gedisa, Barcelona, 1990.

*Enciclopedia de los Municipios de México Chihuahua*. Centro Nacional de Desarrollo Municipal / Gobierno del Estado de Chihuahua, 2000.

Entrevista con el presidente municipal de Janos, Chihuahua (2001-2004), el Ing. Celso Jáquez Pérez (Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, junio de 2004).

Entrevista personal con la Mtra. Teresa Montero, jefa del Departamento de Humanidades de la UACJ (Ciudad Juárez, Chihuahua, 23 de enero de 2006).

*Escala* (revista de Aeroméxico), núm. 190 (mayo de 2005), pp. 64-74.

Espíndola Deita, Silvia, *Contabilidad gubernamental para ayuntamientos de los municipios*. Gasca, México, 2005.

FECHAC, *Directorio de organizaciones de la sociedad civil del Estado de Chihuahua. 2001-2002*. Chihuahua, 2002.

Fennell, David A., *Ecotourism. An Introduction*. Routledge, London, 1999.

Florescano Mayet, Enrique y Susana Swan, *Breve historia de la sequía en México*. CONACULTA, México, 2000.

Foucault, Michel "Historia de la locura en la época clásica I", [en línea] [www.librotauro.org](http://www.librotauro.org). Consulta: mayo de 2005.

——, *Las palabras y las cosas*. Siglo XXI, México, 2005.

——, *Los anormales. Curso en el Collège de France (1974–1975)*. Siglo XXI, Buenos Aires, 2000.

Freeman, Linton C., “Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification”, en *Social Networks*, número 1 (1979), pp. 215-239.

——, “Some Antecedents of Social Network Analysis”. En *Connections*, INSNA, 1996, pp. 39-42.

Fuentes Molinar, Olac, “Educación pública y sociedad”, en *México hoy*. Siglo XXI, México, 2003, pp. 230-265.

Fuller, Donald A., *Sustainable Marketing Managerial–Ecological Issues*. Sage Publications, UK, 1999.

García Canclini, Néstor, *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo, México, 2004.

García Martínez, Bernardo, *El desarrollo regional. Siglos XVI al XX*. UNAM/Océano.

García Páez, Benjamín, *La estrategia de desarrollo económico local* [mimeo] Profesor del Posgrado en Economía de la UNAM.

Gil Mendieta, Jorge y Samuel Schmidt, *La red política en México*. Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, UNAM, México, 1999.

Girardo, Cristina, “Lo local: espacio privilegiado para estrategias innovadoras de desarrollo”, en *El desarrollo —diversas perspectivas—, en las ciencias, las instituciones, el Estado, la democracia, la cultura y la sociedad civil*. Gernika, México, 2005, pp. 357-378.

Gobierno del Estado de Chihuahua, *Guía turística y de servicios Chihuahua 2004-2005*. Barba Editores, México, 2004.

—— “Regiones. Circuito arqueológico Casas Grandes – Madera”, [en línea] [www.ah-chihuahua.com/espanol/regiones](http://www.ah-chihuahua.com/espanol/regiones). Consultada: en septiembre de 2006.

Gobierno del Estado de México, *El federalismo en México. Trabajos ganadores del concurso nacional de ensayo*. Toluca, 2001.

Goeldner, Charles R. and J.R. Brent Ritchie. *Tourism; Principals, Practices, Philosophies*. John Wiley & Sons, Inc. EUA, 2003.

Gramont, Hubert C. de, *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*. Plaza y Valdés, México, 1996.

*Gran diccionario usual de la lengua española*. Larousse, España, 2004.

*Guía turística y de servicios Chihuahua 2004/2005*. Gobierno del Estado de Chihuahua / Barba Editores, 2005.

Gutiérrez Niebla, Rafael, “Análisis de resultados 2004-2005 de los procesos de acreditación en la educación turística de México”. Consejo Nacional para la Calidad de la Educación Turística (CONAET) [en línea] [www.conaet.net/index.html](http://www.conaet.net/index.html). Consultada: en diciembre de 2005.

Guillén, Tonatiuh y Alicia Ziccardi, *Innovación y continuidad del municipio mexicano. Análisis de la reforma municipal de 13 estados de la república*. Cámara de Diputados / UNAM / Miguel Ángel Porrúa, México, 2004.

Halpenny, E. A., “Ecotourism–Related Organizations”, en *The Encyclopedia of Ecotourism*. CAB Publishing, UK, 2001.

Hanneman, Robert A., “Introducción a los métodos del análisis de redes sociales”. Departamento de Sociología de la Universidad de California en Riverside [en línea] <http://wizard.ucr.edu/~rhannema/networks/textindex.html>. Consultada: en octubre de 2000.

Honey, Martha, *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?* Island Press, Washington, DC, 1999.

Hunter, James C., *Las claves de la paradoja*. Urano, Barcelona, 2005.

ITSNCG, “Misión” del Instituto Tecnológico de Nuevo Casas Grandes [en línea] [www.itsncg.com/main.html](http://www.itsncg.com/main.html). Consultada: en septiembre de 2005.

Jasso Villazul, Sergio Javier, “La empresa y el entorno de la innovación: vinculación, redes y sistemas de innovación”, en *El valor de la tecnología en el siglo XXI*. FCA / UNAM, México, 2004, pp. 121-142.

Jaurrieta Valles, Héctor Félix, Notario público número tres, Acta constitutiva del Consejo Regional de Turismo y Servicios del Noroeste de Chihuahua, AC. Nuevo Casas Grandes, 14 de abril de 1998.

Josep A. Rodríguez y Mérida Fredesvinda, *Guía práctica de redes sociales*. Universitat de Barcelona, Departamento de Sociología y Análisis de las Organizaciones.

Krauze, Enrique, *Místico de la libertad. Francisco I. Madero*. Fondo de Cultura Económica, México, 1997.

Leis Márquez, Almícar, *La nueva visión del campo mexicano*. *El Economista* (1992).

Lindberg, Kreg y Donald E. Hawking, *Ecotourism: A Guide for Planners & Managers*. The Ecotourism Society, EUA, 1993.

Lister, Florence C. y Lister, Robert H., *Chihuahua. Almacén de tempestades*. Gobierno del Estado de Chihuahua, México, 1992.

Lundberg, Donald E., *Manual de organización y administración de hoteles y restaurantes*. Vol. 2. Ediciones Centrum Técnicas y Científicas, España, 1986.

Maldonado, Carlos, "La pobreza rural en América Latina", en *Memoria. IV Encuentro latinoamericano "Códigos de conducta y uso de marcas"*. Documento de trabajo núm. 77, Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS). OIT, Ginebra, 2006.

Martiarena, Óscar, *Estudios sobre Foucault*. Universidad Veracruzana, México, 2005.

Mestres Soler, Juan R., *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Gestión 2000, Barcelona, 1995.

"Maquila Statistics Section", en *México Now*, núm. 16, año 3, (mayo-junio de 2005), pp. 76-77.

Middleton, Victor T. C. y Rebecca Hawkins, *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*. Butterworth Heinemann, UK, 1998.

Molina, José A., Notario público número 2, Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, Acta constitutiva de Emprendedores Nueva Paquimé, AC. Nuevo Casas Grandes Chihuahua, 2 de abril de 2003.

Molina, José Luis, *Operaciones básicas con UCINET 6*. UAB, México, 2005.

Molina, Sergio, *Fundamentos del nuevo turismo*. Centro de Emprendimiento e Innovación, México, 2004.

Mowforth, Martín y Ian Munt, *Tourism and Sustainability*. Routledge, London, 1998.

Müggenburg, María Eugenia y Juan Anaya Duarte, *Biblioteca preuniversitaria*. Universidad Iberoamericana, México, 1984.

OIT, Documento de trabajo núm. 77, *Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS)*. En *Memoria, IV Encuentro Latinoamericano Códigos de conducta y uso de marcas*. Programa del empleo mediante el desarrollo de pequeñas empresas. Departamento de creación de empleos y desarrollo de la empresa, Oficina internacional del trabajo, Ginebra, Suiza, 2007.

Olmos y Velderrain, Luis I., "La universidad humanista, significado y futuro en el 2005" [en línea] <http://bajio.delasalle.edu.mx/web3/contenidos/noticias/academico>. Consulta: diciembre de 2005.

Orams, M. B., "Types of Ecotourism", en *The Encyclopedia of Ecotourism*, CAB Publishing, UK, 2001, pp. 23-64.

Padilla Delgado, Héctor Antonio, "Los límites de la reforma municipal en Chihuahua", en *Innovación y continuidad del municipio mexicano. Análisis de la reforma municipal de 13 estados de la república*. Cámara de Diputados / UNAM-Investigaciones Sociales / Miguel Ángel Porrúa, México, 2004.

Partners Internacional, *Análisis del área de influencia de un nuevo cruce El Berrendo-Antilope Wells. Segundo informe de avance* [Mimeo]. Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas del Gobierno del Estado de Chihuahua (abril de 2004).

Padilla Dieste, Cristina, "La cartografía cultural como significado y poder", en *Patrimonio cultural y turismo*. CONACULTA, México, 2004 [Cuadernos 8].

Paz Cuevas, Cuauhtémoc, *Las asociaciones municipales. Nuevos actores reconstruyendo el federalismo en México*. IGLOM, México, 2005.

Poulantzas, Nicos, *Estado, poder y socialismo*. Siglo XXI editores, España, 1991.

Prud'homme, Jean-Francois *et al.*, *El impacto social de las políticas de ajuste en el campo mexicano*. Plaza y Valdés, México, 1995.

Putnam, Robert, *Bowling Alone: The Collapse and the Revival of American Community*. Simon and Schuster, New York, 2000.

Quintana Silveyra, Víctor M., *Por qué el campo no aguanta más*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, 2003.

Rennie, J. Keith y Narres C. Singh, *Participatory Research for Sustainable Livelihoods*. International Institute for Sustainable Development, Canadá, 1996.

Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico del Gobierno del Estado, "Reporte de turistas que se hospedaron en establecimientos de hospedaje por residencia y objeto del viaje". Dirección de Turismo, Departamento de Planeación, Chihuahua, 2003.

Rodríguez, Mauro y Patricia Ramírez, *Psicología del mexicano en el trabajo*. McGraw Hill, México, 2004.

Romero, Héctor Manuel, Armando Ruiz Galindo y Rafael Suárez Vásquez, *La enseñanza del turismo en México*. Textos Universitarios, México, 1977.

Romero, Héctor Manuel, *Enciclopedia mexicana del turismo. VII*. Limusa, México, 1988.

Ruiz, Alejandro, *Graficación mediante Pajek* [mimeo]. Laboratorio de Redes UNAM, México, 2005.

Salcedo Aquino, Alejandro, *Hermenéutica analógica, pluralismo cultural y subjetividad*. Torres Asociados, México, 2000.

Sánchez Almanza, Adolfo, *Marginación e ingreso en los municipios de México: análisis para la asignación de recursos fiscales*. UNAM IIEc / Miguel Ángel Porrúa, México, 2000.

Schmidt, Samuel, *Amenaza y oportunidad: los retos de la democracia mexicana*. Nuevo Siglo Aguilar, México, 1997.

SECTUR, *Cómo crear clubes de producto*. Fascículo 7, Documentos Técnicos de Competitividad, México, 2004.

SECTUR, *Identificación de potencialidades turísticas en regiones y municipios*. Fascículo 8, Documentos Técnicos de Competitividad, México, 2004.

SEP, “Programas estratégicos de educación superior”, [en línea] [www.sep.gob.mx/wb2/sep](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep). Consulta: enero de 2006.

Sharply, Richard, “Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide”, en *Journal of Sustainable Tourism*, UK (2000).

Simmel, Georg, *Cuestiones fundamentales de sociología*. Gedisa, Barcelona, 2002.

—, *La ley individual y otros escritos*. Paidós, Barcelona, 2003.

—, “La metrópolis y la vida mental” (1903), [en línea] [www.bifurcaciones.cl/004/reserva.htm](http://www.bifurcaciones.cl/004/reserva.htm). Consulta: diciembre de 2003.

—, “Selections from Sociologie”, en Kurt H. Wolff and Reinhard Bendix (tr.), *Conflict and the Web of Group-Affiliations*. Free Press, New York, 1955, pp. 87-408.

—, *Sobre la individualidad y las formas sociales. Escritos escogidos*. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, 2002.

Szmulewicz, Pablo y Cecilia Gutiérrez V., “Turismo rural y el imperativo de fortalecer las habilidades asociativas de las comunidades rurales”, en *Turismo 1*, núm. 2, año 1, México (enero de 2002).

UACJ, “Antecedentes históricos de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez”. *Catálogo 1981*. Centro Editorial Universitario, Ciudad Juárez, 1981, pp. 9 y 10 [en

línea] <http://bivir.uacj.mx/HistoriaUACJ/Publicaciones/Default.htm>. Consultada: en septiembre de 2005.

UACH, "Historia" [en línea] [www.uach.mx/universidad/docs/mision.htm](http://www.uach.mx/universidad/docs/mision.htm). Consultada: en enero de 2006.

UPN [en línea] [www.upn.mx/modules.php?name=News&file=article&sid=26](http://www.upn.mx/modules.php?name=News&file=article&sid=26). Consultada: en enero de 2006.

Vanclay, Frank, "Social Impact Assessment", en *Environmental Assessment in Developing and Transitional Countries*. John Wiley & Sons Ltd, England, 2000, pp. 126-135.

Vázquez Barquero, Antonio. *Desarrollo, redes e innovación*. Pirámide, España, 1999.

Wearing, S., "Exploring Socio-Cultural Impacts on Local Communities", en *The Encyclopedia of Ecotourism*, CAB Publishing, UK, 2001.

Weaver, D. B., *Ecotourism in the less Developed World*. CAB International, UK, 1998.

Weber, Max, *Economía y sociedad. Esbozo de la sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica, México, 1992.

———, *Historia económica general*. Fondo de Cultura Económica, México, 1978.

———, *Sociología de la religión*. Pléyade, Buenos Aires, 1978.

WTO, Directory Multilateral and Bilateral Sources of Financing for Tourism Development. World Tourism Organization, España, 1996.

———, "Ecotourism in the Context of the Tourism Types". En *The Encyclopedia of Ecotourism*. CAB Publishing, UK, 2001.

Zermeño, Sergio, *La desmodernidad mexicana*. Océano, México, 2005.

## **Páginas de Internet**

[www.deza.ch](http://www.deza.ch)

[www.e-local.gob.mx](http://www.e-local.gob.mx)

[www.gdrc.org/uem/eco-tour/berlin.html](http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/berlin.html)

[www.herald.com](http://www.herald.com)

[www.inafed.gob.mx](http://www.inafed.gob.mx)

[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

[www.oppenheimerpresenta.com](http://www.oppenheimerpresenta.com)

[www.planeta.com/ecotravel/tour/rural.html](http://www.planeta.com/ecotravel/tour/rural.html)

[www.rae.es](http://www.rae.es)

[www.scerp.org](http://www.scerp.org)

[www.touriststats.com](http://www.touriststats.com)



## Anexo I Cuestionario

Gestión del Turismo Alternativo como factor de desarrollo  
en el noroeste de Chihuahua

Lugar: \_\_\_\_\_ Municipio: ASC JNS NCG CG  
Día: L M Mi J V S D Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Entrevista # \_\_\_  
Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Clave entrevistador: \_\_\_\_\_  
Hora de termino: \_\_\_\_\_ Clave observador: \_\_\_\_\_

Favor de ser honesto en sus respuestas.

- I. ¿Mencione usted al menos diez personas que más influyen en las decisiones o actividades de la comunidad en la región del noroeste del estado de Chihuahua (Ascensión, Janos, Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes)?

1. \_\_\_\_\_ 8. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_ 9. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_ 10. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_ 11. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_ 12. \_\_\_\_\_  
6. \_\_\_\_\_ 13. \_\_\_\_\_  
7. \_\_\_\_\_ 14. \_\_\_\_\_

- II. Como calificaría el nivel de influencia regional de las instituciones y organizaciones, en una escala del uno la más baja al diez la más alta marcándola o encerrándola, de:

a. El gobierno municipal de:

Ascensión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Janos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuevo Casas Grandes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Casas Grandes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b. Las organizaciones no gubernamentales (ONG)

Mimbres Paquimé Connection	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Consejo Regional de Turismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Consejo de Turismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otra (1.b)_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otra (2.b)_____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otra (3.b) _____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

c. Los ejidos.

¿Cuál (es) puede mencionar y evaluar?

1._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

d. Los productores de la región

¿Cuál (es) puede mencionar y evaluar?

1._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7._____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

e. Organismos empresariales

- CANACO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- COPARMEX 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- CANACINTRA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Otra (1.e) \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Otra (2.e) \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Otra (3.e) \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

f. Instituciones de educación superior en la región

- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas  
Grandes ( ITNCG) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Otra (1.f) \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Otra (2.f) \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Otra (3.f) \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

IV. ¿Estaría dispuesto a proporcionar una entrevista, en donde exprese su opinión de la actividad turística de la región del noroeste del Estado de Chihuahua?

a. Si

b. No

b. ¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

V. Si contesto afirmativamente, en que fecha le gustaría a usted programar la entrevista.

- a. Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_
- b. Día: L M Mi J V S D
- c. Hora: \_\_\_\_\_AM \_\_\_\_\_PM

VI. Datos

- a. Nombre: : \_\_\_\_\_
- b. Dirección: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c. Municipio: ASC JNS NCG CG
- d. Teléfono:
  - Oficina: \_\_\_\_\_
  - Casa: \_\_\_\_\_
  - Celular: \_\_\_\_\_
- e. Correo electrónico:  
\_\_\_\_\_

## Anexo II

### Entrevista semi –estructurada noroeste de Chihuahua

Lugar: \_\_\_\_\_ Municipio: ASC JNS NCG CG  
Día: L M Mi J V S D Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Entrevista # \_\_\_  
Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Clave entrevistador: \_\_\_\_\_  
Hora de termino: \_\_\_\_\_ Clave observador: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ Sexo: M F  
Edad: \_\_\_\_\_ Estado Civil: Soltero  Casado  Unión libre   
Profesión: \_\_\_\_\_  
Actividad: \_\_\_\_\_  
Lugar de residencia: \_\_\_\_\_ Municipio: ASC JNS NCG CG

#### I. Preguntas generales al entrevistado como guía:

- a. M
- b. K
- c. L
- d. o

#### II. Comentarios del entrevistado:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

III. Observaciones :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

IV Conclusiones:

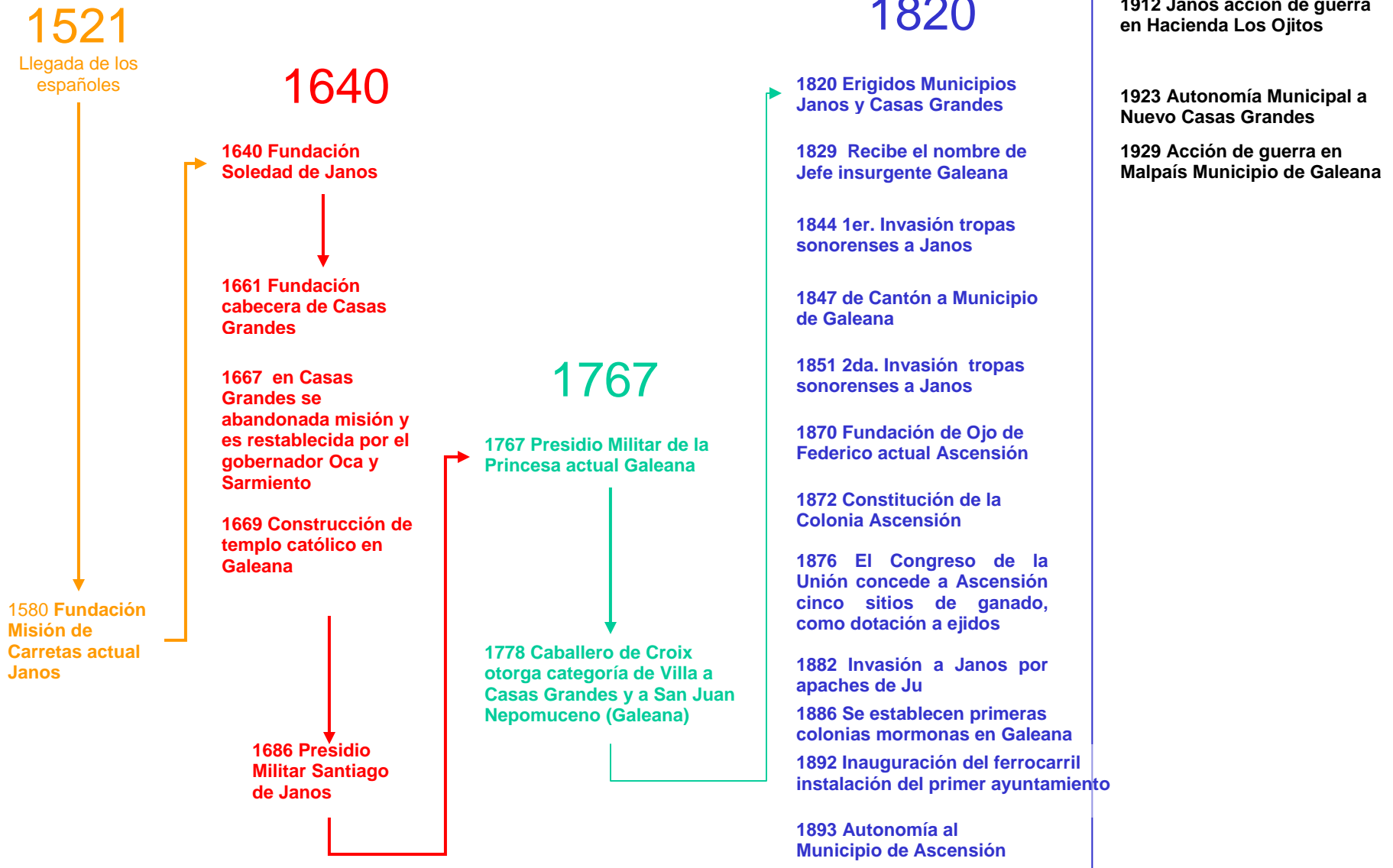
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_



## Anexo III

# 1911

### Línea de tiempo del noroeste de Chihuahua





## Anexo IV

### Ponderación de poder-autoridad

Ponderación por	Actor	Menciona	Dirección	Mencionado	Betweenners	Centralidad incloseness	Densidad	Clique	Transitividad	Representa Institución	Individuo	Ubicación
	Sigla	Número	Bi/Uni	Número	Grado			Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Geográfica
Poder	OPR	9	Bi	14	0.1215	0.2699	0.3225	No	Si	Si	No	NCG
Autoridad	MEB	11	Bi	13	0.1458	0.04766	0.34424	Si	No	No	Si	NCG

Fuente: Base de datos región noroeste de Chihuahua. Elaboración propia

## Anexo V

### Gestión por grado de importancia

Gestión	Por grado de importancia	Actor	Menciona	Dirección	Mencionado	Betweenners	Centralidad incloseness	Densidad	Clique	Transitividad	Representa Institucion	Individuo	Ubicación
		Sigla	Número	Bi / Uni	Número	Grado			Si / No	Si / No	Si / No	Si / No	Geográfica
Mejor	2	MEB	11	Bi	13	0.1458	0.04766	0.3442	Si	No	No	Si	NCG
Mediana	1	OPR	9	Bi	14	0.1215	0.02699	0.3225	No	Si	Si	No	NCG
Promedio	3	JHCH	19	Bi	12	0.143	0.04653	0.2923	Si	No	No	Si	NCG
Baja	3	CJP	10	Bi	12	0.1437	0.01575	0.2907	No	Si	Si	No	JNS

Elaboración propia. Fuente: Base de datos región noroeste de Chihuahua.

## Anexo VI

### Reportes de UCINET<sup>1</sup>

Ide actor	Alias	<i>indegree</i> (meciones)	<i>outputdegree</i> (mencionados)
1	OPR	14	9
2	ABQ	2	4
3	JHCH	12	19
4	AV	2	5
5	FDS	4	13
6	BCHR	8	11
7	MJA	7	18
8	MEB	13	11
9	JAP	6	3
10	SRO	5	12
11	SM	4	14
12	ABU	1	12
13	AL	1	9
14	CJP	12	10
15	GR	8	9
16	LAZ	5	7
17	MS	1	4
18	EG	4	8
19	DRL	6	13
20	BC	1	8
21	JMV	1	10
22	JUS	2	9
23	MBC	0	10
24	JAH	0	12
25	ARG	1	8
26	ECHI	0	8
27	HBT	0	7
28	CPBP	0	8
29	GOC	0	9
30	RP1	0	4
31	AMR	0	10
32	AP1	0	7
33	RGB	1	9
34	LPI	0	10
35	ACH	2	0
36	AA1	2	0

<sup>1</sup> Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C., *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies, EUA, 2002.

37	ARW	4	0
38	AM	1	0
39	ABL	3	0
40	ACV	1	0
41	AS	4	0
42	AY	1	0
43	AA	1	0
44	AP	2	0
45	ACA	1	0
46	BM	1	0
47	BB	2	0
48	CP	1	0
49	CS	1	0
50	CJ	2	0
51	DQ	1	0
52	DB	4	0
53	DROL	1	0
54	DH	1	0
55	EB	1	0
56	EDLT	1	0
57	EMA	1	0
58	EBE	2	0
59	EN	3	0
60	IP	2	0
61	FC	2	0
62	FJA	1	0
63	FW	2	0
64	GO	1	0
65	GAL	1	0
66	GV	1	0
67	GAB	6	0
68	HJV	1	0
69	HNM	1	0
70	IGZ	1	0
71	IGO	1	0
72	JV	1	0
73	JJI	1	0
74	JAG	3	0
75	JCA	2	0
76	JSM	1	0
77	SJ	1	0
78	JP	5	0
79	JW	2	0
80	JJ	5	0
81	JPA	1	0
82	JBF	2	0

83	JAD	6	0
84	JHH	2	0
85	JAR	2	0
86	JAN	1	0
87	JDD	1	0
88	JRBT	3	0
89	JF	9	0
90	JQC	6	0
91	LS	2	0
92	LMAC	1	0
93	LP	1	0
94	LCR	1	0
95	MFE	1	0
96	MPI	2	0
97	MAP	1	0
98	MD	1	0
99	MWP	8	0
100	MTR	1	0
101	MSK	1	0
102	ML	4	0
103	MA	4	0
104	MH	1	0
105	MMG	1	0
106	NQ	1	0
107	OR	3	0
108	OTG	2	0
109	PME	1	0
110	PC	1	0
111	PA	1	0
112	PJG	1	0
113	PP	1	0
114	PMO	1	0
115	PFG	1	0
116	PJS	2	0
117	PJRJ	1	0
118	RAA	1	0
119	RRG	1	0
120	RT	2	0
121	RAZ	11	0
122	RHE	1	0
123	REA	1	0
124	RBM	1	0
125	RG	1	0
126	SARV	1	0
127	SAQ	2	0
128	SR	1	0

129	SC1	1	0
130	SMA	1	0
131	SG	5	0
132	SRU	1	0
133	SRY	1	0
134	SN	1	0
135	VGA	1	0
136	YVE	1	0

Ide actor	Alias	<i>indegree</i> (menciones)
1	OPR	14
8	MEB	13
3	JHCH	12
14	CJP	12
121	RAZ	11
89	JF	9
6	BCHR	8
15	GR	8
99	MWP	8
7	MJA	7
9	JAP	6
19	DRL	6
67	GAB	6
83	JAD	6
90	JQC	6
10	SRO	5
16	LAZ	5
78	JP	5
80	JJ	5
131	SG	5
5	FDS	4
11	SM	4
18	EG	4
37	ARW	4
41	AS	4
52	DB	4
102	ML	4
103	MA	4
39	ABL	3
59	EN	3
74	JAG	3
88	JRBT	3
107	OR	3
2	ABQ	2
4	AV	2
22	JUS	2
35	ACH	2
36	AA1	2
44	AP	2
47	BB	2
50	CJ	2
58	EBE	2
60	IP	2
61	FC	2
63	FW	2
75	JCA	2
79	JW	2
82	JBF	2
84	JHH	2

85	JAR	2
91	LS	2
96	MPI	2
108	OTG	2
116	PJS	2
120	RT	2
127	SAQ	2
12	ABU	1
13	AL	1
17	MS	1
20	BC	1
21	JMV	1
25	ARG	1
33	RGB	1
38	AM	1
40	ACV	1
42	AY	1
43	AA	1
45	ACA	1
46	BM	1
48	CP	1
49	CS	1
51	DQ	1
53	DROL	1
54	DH	1
55	EB	1
56	EDLT	1
57	EMA	1
62	FJA	1
64	GO	1
65	GAL	1
66	GV	1
68	HJV	1
69	HNM	1
70	IGZ	1
71	IGO	1
72	JV	1
73	JJI	1
76	JSM	1
77	SJ	1
81	JPA	1
86	JAN	1
87	JDD	1
92	LMAC	1
93	LP	1
94	LCR	1
95	MFE	1
97	MAP	1
98	MD	1
100	MTR	1
101	MSK	1



104	MH	1
105	MMG	1
106	NQ	1
109	PME	1
110	PC	1
111	PA	1
112	PJG	1
113	PP	1
114	PMO	1
115	PFG	1
117	PJRJ	1
118	RAA	1
119	RRG	1
122	RHE	1
123	REA	1
124	RBM	1
125	RG	1
126	SARV	1
128	SR	1
129	SC1	1
130	SMA	1
132	SRU	1
133	SRY	1
134	SN	1
135	VGA	1
136	YVE	1
23	MBC	0
24	JAH	0
26	ECHI	0
27	HBT	0
28	CPBP	0
29	GOC	0
30	RP1	0
31	AMR	0
32	AP1	0
34	LPI	0

Ide actor	Alias	<i>outputdegree</i> (mencionados)
3	JHCH	19
7	MJA	18
11	SM	14
19	DRL	13
5	FDS	13
10	SRO	12
12	ABU	12
24	JAH	12
8	MEB	11
6	BCHR	11
14	CJP	10
21	JMV	10
23	MBC	10
31	AMR	10
34	LPI	10
1	OPR	9
15	GR	9
22	JUS	9
13	AL	9
33	RGB	9
29	GOC	9
18	EG	8
20	BC	8
25	ARG	8
26	ECHI	8
28	CPBP	8
16	LAZ	7
27	HBT	7
32	AP1	7
4	AV	5
2	ABQ	4
17	MS	4
30	RP1	4
9	JAP	3
121	RAZ	0
89	JF	0
99	MWP	0
67	GAB	0
83	JAD	0
90	JQC	0
78	JP	0

80	JJ	0
131	SG	0
37	ARW	0
41	AS	0
52	DB	0
102	ML	0
103	MA	0
39	ABL	0
59	EN	0
74	JAG	0
88	JRBT	0
107	OR	0
35	ACH	0
36	AA1	0
44	AP	0
47	BB	0
50	CJ	0
58	EBE	0
60	IP	0
61	FC	0
63	FW	0
75	JCA	0
79	JW	0
82	JBF	0
84	JHH	0
85	JAR	0
91	LS	0
96	MPI	0
108	OTG	0
116	PJS	0
120	RT	0
127	SAQ	0
38	AM	0
40	ACV	0
42	AY	0
43	AA	0
45	ACA	0
46	BM	0
48	CP	0
49	CS	0
51	DQ	0
53	DROL	0
54	DH	0
55	EB	0
56	EDLT	0

57	EMA	0
62	FJA	0
64	GO	0
65	GAL	0
66	GV	0
68	HJV	0
69	HNM	0
70	IGZ	0
71	IGO	0
72	JV	0
73	JJI	0
76	JSM	0
77	SJ	0
81	JPA	0
86	JAN	0
87	JDD	0
92	LMAC	0
93	LP	0
94	LCR	0
95	MFE	0
97	MAP	0
98	MD	0
100	MTR	0
101	MSK	0
104	MH	0
105	MMG	0
106	NQ	0
109	PME	0
110	PC	0
111	PA	0
112	PJG	0
113	PP	0
114	PMO	0
115	PFG	0
117	PJRJ	0
118	RAA	0
119	RRG	0
122	RHE	0
123	REA	0
124	RBM	0
125	RG	0
126	SARV	0
128	SR	0
129	SC1	0
130	SMA	0

132	SRU	0
133	SRY	0
134	SN	0
135	VGA	0
136	YVE	0

Ide actor	Alias	<i>incloseness</i>
8	MEB	0.14588235294117646
14	CJP	0.14379084967320260
3	JHCH	0.14302191464821224
121	RAZ	0.13671875000000000
67	GAB	0.12523719165085390
6	BCHR	0.12156862745098040
1	OPR	0.12156860000000000
15	GR	0.11764705882352942
78	JP	0.11764705882352942
52	DB	0.11418685121107266
89	JF	0.11418685121107266
131	SG	0.11301369863013698
16	LAZ	0.11221719457013576
99	MWP	0.11092436974789916
41	AS	0.11000000000000000
11	SM	0.10886742756804214
18	EG	0.10886742756804214
37	ARW	0.10802469135802468
80	JJ	0.10636583400483480
102	ML	0.10636583400483480
103	MA	0.10636583400483480
7	MJA	0.10420168067226892
10	SRO	0.10273405136702568
90	JQC	0.10084033613445378
96	MPI	0.10084033613445378
74	JAG	0.09954751131221718
39	ABL	0.09828741623231572
84	JHH	0.09828741623231572
61	FC	0.09705882352941176
50	CJ	0.09586056644880174
58	EBE	0.09586056644880174
71	IGO	0.09482758620689654
72	JV	0.09482758620689654
86	JAN	0.09482758620689654
94	LCR	0.09482758620689654
117	PJRJ	0.09482758620689654
118	RAA	0.09482758620689654
125	RG	0.09482758620689654
83	JAD	0.09375000000000000
44	AP	0.09355067328136074
136	YVE	0.09355067328136074

5	FDS	0.09351432880844646
12	ABU	0.09233060312732688
13	AL	0.09117647058823528
19	DRL	0.09005083514887437
9	JAP	0.08895265423242468
36	AA1	0.08823529411764706
59	EN	0.08823529411764706
35	ACH	0.08627450980392157
47	BB	0.08627450980392157
79	JW	0.08627450980392157
120	RT	0.08532643826761474
124	RBM	0.08439900000000000
43	AA	0.08439897698209718
46	BM	0.08439897698209718
65	GAL	0.08439897698209718
87	JDD	0.08439897698209718
106	NQ	0.08439897698209718
108	OTG	0.08439897698209718
115	PFG	0.08439897698209718
68	HJV	0.08260325406758448
22	JUS	0.08195637805684071
116	PJS	0.08173374613003095
107	OR	0.08088235294117647
85	JAR	0.08004851425106124
88	JRBT	0.07923169267707082
122	RHE	0.07843140000000000
40	ACV	0.07843137254901961
51	DQ	0.07843137254901961
62	FJA	0.07843137254901961
69	HNM	0.07843137254901961
93	LP	0.07843137254901961
105	MMG	0.07843137254901961
114	PMO	0.07843137254901961
129	SC1	0.07843137254901961
134	SN	0.07843137254901961
2	ABQ	0.07678018575851393
54	DH	0.07612456747404844
75	JCA	0.07612456747404844
76	JSM	0.07612456747404844
20	BC	0.07442977190876350
82	JBF	0.07256734469488731
25	ARG	0.07221898660454280
33	RGB	0.07221898660454280
49	CS	0.07058823529411765
55	EB	0.07058823529411765

38	AM	0.06995230524642289
91	LS	0.06995230524642289
45	ACA	0.06871421134825612
66	GV	0.06871421134825612
73	JJI	0.06871421134825612
77	SJ	0.06871421134825612
98	MD	0.06871421134825612
110	PC	0.06871421134825612
111	PA	0.06871421134825612
133	SRY	0.06871421134825612
17	MS	0.06753812636165578
21	JMV	0.06417112299465241
64	GO	0.05972850678733032
123	REA	0.05972850000000000
57	EMA	0.05838124723573640
81	JPA	0.05838124723573640
92	LMAC	0.05838124723573640
100	MTR	0.05838124723573640
101	MSK	0.05838124723573640
130	SMA	0.05838124723573640
42	AY	0.05357142857142857
56	EDLT	0.05357142857142857
70	IGZ	0.05357142857142857
109	PME	0.05357142857142857
119	RRG	0.05357142857142857
63	FW	0.02450980392156862
4	AV	0.02205882352941176
60	IP	0.02205882352941176
127	SAQ	0.02205882352941176
48	CP	0.01470588235294118
53	DROL	0.01470588235294118
95	MFE	0.01470588235294118
97	MAP	0.01470588235294118
104	MH	0.01470588235294118
112	PJG	0.01470588235294118
113	PP	0.01470588235294118
126	SARV	0.01470588235294118
128	SR	0.01470588235294118
132	SRU	0.01470588235294118
135	VGA	0.01470588235294118
23	MBC	0.00000000000000000
24	JAH	0.00000000000000000
26	ECHI	0.00000000000000000
27	HBT	0.00000000000000000
28	CPBP	0.00000000000000000



29	GOC	0.0000000000000000
30	RP1	0.0000000000000000
31	AMR	0.0000000000000000
32	AP1	0.0000000000000000
34	LPI	0.0000000000000000

Id actor	Alias	<i>outcloseness</i>
7	MJA	0.35346225104214912
10	SRO	0.34136658465667636
22	JUS	0.33751658558160108
8	MEB	0.33375246009184344
25	ARG	0.33128934230518776
3	JHCH	0.32411339987258440
12	ABU	0.30958417849898580
29	GOC	0.30213903743315508
11	SM	0.29926470588235292
13	AL	0.29339677047289504
34	LPI	0.29122978496534564
31	AMR	0.28842230533832032
1	OPR	0.28775452488687780
9	JAP	0.28501400560224088
6	BCHR	0.28411206254653760
17	MS	0.28321580998329932
20	BC	0.27539696860339232
27	HBT	0.27307948675220796
16	LAZ	0.26880063402606552
30	RP1	0.26650660264105640
15	GR	0.26405709342560552
24	JAH	0.26337994214079076
5	FDS	0.26251289989680084
2	ABQ	0.26174755616532324
32	AP1	0.25994084784751892
23	MBC	0.25969251336898396
33	RGB	0.25798681541582152
26	ECHI	0.25356627664689852
18	EG	0.24732620320855612
4	AV	0.23922576742779376
28	CPBP	0.23172369909502264
19	DRL	0.23139023650697392
14	CJP	0.08088235294117647
21	JMV	0.08088235294117647
35	ACH	0.00000000000000000
36	AA1	0.00000000000000000
37	ARW	0.00000000000000000
38	AM	0.00000000000000000
39	ABL	0.00000000000000000
40	ACV	0.00000000000000000
41	AS	0.00000000000000000

42	AY	0.0000000000000000
43	AA	0.0000000000000000
44	AP	0.0000000000000000
45	ACA	0.0000000000000000
46	BM	0.0000000000000000
47	BB	0.0000000000000000
48	CP	0.0000000000000000
49	CS	0.0000000000000000
50	CJ	0.0000000000000000
51	DQ	0.0000000000000000
52	DB	0.0000000000000000
53	DROL	0.0000000000000000
54	DH	0.0000000000000000
55	EB	0.0000000000000000
56	EDLT	0.0000000000000000
57	EMA	0.0000000000000000
58	EBE	0.0000000000000000
59	EN	0.0000000000000000
60	IP	0.0000000000000000
61	FC	0.0000000000000000
62	FJA	0.0000000000000000
63	FW	0.0000000000000000
64	GO	0.0000000000000000
65	GAL	0.0000000000000000
66	GV	0.0000000000000000
67	GAB	0.0000000000000000
68	HJV	0.0000000000000000
69	HNM	0.0000000000000000
70	IGZ	0.0000000000000000
71	IGO	0.0000000000000000
72	JV	0.0000000000000000
73	JJI	0.0000000000000000
74	JAG	0.0000000000000000
75	JCA	0.0000000000000000
76	JSM	0.0000000000000000
77	SJ	0.0000000000000000
78	JP	0.0000000000000000
79	JW	0.0000000000000000
80	JJ	0.0000000000000000
81	JPA	0.0000000000000000
82	JBF	0.0000000000000000
83	JAD	0.0000000000000000
84	JHH	0.0000000000000000
85	JAR	0.0000000000000000
86	JAN	0.0000000000000000

87	JDD	0.0000000000000000
88	JRBT	0.0000000000000000
89	JF	0.0000000000000000
90	JQC	0.0000000000000000
91	LS	0.0000000000000000
92	LMAC	0.0000000000000000
93	LP	0.0000000000000000
94	LCR	0.0000000000000000
95	MFE	0.0000000000000000
96	MPI	0.0000000000000000
97	MAP	0.0000000000000000
98	MD	0.0000000000000000
99	MWP	0.0000000000000000
100	MTR	0.0000000000000000
101	MSK	0.0000000000000000
102	ML	0.0000000000000000
103	MA	0.0000000000000000
104	MH	0.0000000000000000
105	MMG	0.0000000000000000
106	NQ	0.0000000000000000
107	OR	0.0000000000000000
108	OTG	0.0000000000000000
109	PME	0.0000000000000000
110	PC	0.0000000000000000
111	PA	0.0000000000000000
112	PJG	0.0000000000000000
113	PP	0.0000000000000000
114	PMO	0.0000000000000000
115	PFG	0.0000000000000000
116	PJS	0.0000000000000000
117	PJRJ	0.0000000000000000
118	RAA	0.0000000000000000
119	RRG	0.0000000000000000
120	RT	0.0000000000000000
121	RAZ	0.0000000000000000
122	RHE	0.0000000000000000
123	REA	0.0000000000000000
124	RBM	0.0000000000000000
125	RG	0.0000000000000000
126	SARV	0.0000000000000000
127	SAQ	0.0000000000000000
128	SR	0.0000000000000000
129	SC1	0.0000000000000000
130	SMA	0.0000000000000000
131	SG	0.0000000000000000

132	SRU	0.000000000000000000
133	SRY	0.000000000000000000
134	SN	0.000000000000000000
135	VGA	0.000000000000000000
136	YVE	0.000000000000000000

<i>Ide actor</i>	<i>Alias</i>	<i>Hubs</i>
7	MJA	0.38123254120946064
3	JHCH	0.31589268274430200
10	SRO	0.27872365274331828
5	FDS	0.25579366592672244
29	GOC	0.22011112365627068
22	JUS	0.21571688152900940
25	ARG	0.20892425898042584
11	SM	0.20810636518640756
23	MBC	0.19978734126469276
24	JAH	0.19356103076505320
12	ABU	0.19126014835577720
8	MEB	0.18752928473251460
1	OPR	0.16813204171102126
32	AP1	0.16691474866536146
13	AL	0.16423115255111626
15	GR	0.15523836396075072
26	ECHI	0.15296192485708402
31	AMR	0.14449671404877202
20	BC	0.13962224299038508
28	CPBP	0.11814025654035500
27	HBT	0.11705984235542054
2	ABQ	0.10590763797091520
17	MS	0.10221596539910390
4	AV	0.09333604505117328
30	RP1	0.09274186969664078
21	JMV	0.08743995589700453
9	JAP	0.08422941924534534
34	LPI	0.08396714033711705
18	EG	0.08295667138948899
6	BCHR	0.06190088556594880
16	LAZ	0.06090284136594237
33	RGB	0.05814363153276908
19	DRL	0.04634999127988190
14	CJP	0.03656326610605446
35	ACH	0.00000000000000000
36	AA1	0.00000000000000000
37	ARW	0.00000000000000000
38	AM	0.00000000000000000
39	ABL	0.00000000000000000
40	ACV	0.00000000000000000
41	AS	0.00000000000000000
42	AY	0.00000000000000000

43	AA	0.0000000000000000
44	AP	0.0000000000000000
45	ACA	0.0000000000000000
46	BM	0.0000000000000000
47	BB	0.0000000000000000
48	CP	0.0000000000000000
49	CS	0.0000000000000000
50	CJ	0.0000000000000000
51	DQ	0.0000000000000000
52	DB	0.0000000000000000
53	DROL	0.0000000000000000
54	DH	0.0000000000000000
55	EB	0.0000000000000000
56	EDLT	0.0000000000000000
57	EMA	0.0000000000000000
58	EBE	0.0000000000000000
59	EN	0.0000000000000000
60	IP	0.0000000000000000
61	FC	0.0000000000000000
62	FJA	0.0000000000000000
63	FW	0.0000000000000000
64	GO	0.0000000000000000
65	GAL	0.0000000000000000
66	GV	0.0000000000000000
67	GAB	0.0000000000000000
68	HJV	0.0000000000000000
69	HNM	0.0000000000000000
70	IGZ	0.0000000000000000
71	IGO	0.0000000000000000
72	JV	0.0000000000000000
73	JJI	0.0000000000000000
74	JAG	0.0000000000000000
75	JCA	0.0000000000000000
76	JSM	0.0000000000000000
77	SJ	0.0000000000000000
78	JP	0.0000000000000000
79	JW	0.0000000000000000
80	JJ	0.0000000000000000
81	JPA	0.0000000000000000
82	JBF	0.0000000000000000
83	JAD	0.0000000000000000
84	JHH	0.0000000000000000
85	JAR	0.0000000000000000
86	JAN	0.0000000000000000
87	JDD	0.0000000000000000
88	JRBT	0.0000000000000000

89	JF	0.0000000000000000
90	JQC	0.0000000000000000
91	LS	0.0000000000000000
92	LMAC	0.0000000000000000
93	LP	0.0000000000000000
94	LCR	0.0000000000000000
95	MFE	0.0000000000000000
96	MPI	0.0000000000000000
97	MAP	0.0000000000000000
98	MD	0.0000000000000000
99	MWP	0.0000000000000000
100	MTR	0.0000000000000000
101	MSK	0.0000000000000000
102	ML	0.0000000000000000
103	MA	0.0000000000000000
104	MH	0.0000000000000000
105	MMG	0.0000000000000000
106	NQ	0.0000000000000000
107	OR	0.0000000000000000
108	OTG	0.0000000000000000
109	PME	0.0000000000000000
110	PC	0.0000000000000000
111	PA	0.0000000000000000
112	PJG	0.0000000000000000
113	PP	0.0000000000000000
114	PMO	0.0000000000000000
115	PFG	0.0000000000000000
116	PJS	0.0000000000000000
117	PJRJ	0.0000000000000000
118	RAA	0.0000000000000000
119	RRG	0.0000000000000000
120	RT	0.0000000000000000
121	RAZ	0.0000000000000000
122	RHE	0.0000000000000000
123	REA	0.0000000000000000
124	RBM	0.0000000000000000
125	RG	0.0000000000000000
126	SARV	0.0000000000000000
127	SAQ	0.0000000000000000
128	SR	0.0000000000000000
129	SC1	0.0000000000000000
130	SMA	0.0000000000000000
131	SG	0.0000000000000000
132	SRU	0.0000000000000000
133	SRY	0.0000000000000000
134	SN	0.0000000000000000



135  
136

VGA  
YVE

0.0000000000000000  
0.0000000000000000

Id actor	Alias	autoridad
8	MEB	0.34424713270619460
1	OPR	0.32258965961872776
3	JHCH	0.29231404582900544
14	CJP	0.29075733116182328
89	JF	0.24889062962737508
15	GR	0.23942169311416552
6	BCHR	0.21986395467044316
99	MWP	0.19669585544364544
121	RAZ	0.17865044970788018
131	SG	0.15877829393736528
67	GAB	0.15385047205833526
7	MJA	0.15210706509393440
83	JAD	0.15016721026460800
102	ML	0.14169152985916092
9	JAP	0.14167144544224844
78	JP	0.13013530755956786
11	SM	0.12438014183982040
90	JQC	0.12253387310211320
19	DRL	0.11957286995605822
103	MA	0.11707415350097978
80	JJ	0.10698639321574718
16	LAZ	0.10500889088583294
5	FDS	0.10019151052862016
52	DB	0.08586096261595512
107	OR	0.08569980119927349
41	AS	0.08337046437837785
10	SRO	0.07920295170084242
88	JRBT	0.07832995422126840
39	ABL	0.07626607103423128
116	PJS	0.07280914037828269
84	JHH	0.06663837893219511
58	EBE	0.06449971457577085
18	EG	0.06449555350522714
37	ARW	0.06093488765218601
2	ABQ	0.06027941578423547
59	EN	0.06018664576317913
82	JBF	0.05794539439021942
50	CJ	0.05793320099200443
74	JAG	0.05402242292649250
85	JAR	0.05108501566310882
20	BC	0.04848408005919529
54	DH	0.04848408005919529

76	JSM	0.04848408005919529
96	MPI	0.04792207419484942
75	JCA	0.04284217660175052
44	AP	0.04226612323184994
36	AA1	0.04027992501969981
136	YVE	0.04017465425668344
127	SAQ	0.03783512539726972
25	ARG	0.03544784187720980
33	RGB	0.03544784187720980
60	IP	0.03340600427184069
4	AV	0.03326653600886545
63	FW	0.03310307671052464
49	CS	0.03253250508153383
55	EB	0.03253250508153383
79	JW	0.03249410330150309
22	JUS	0.03207248025725338
108	OTG	0.03207248025725338
47	BB	0.03205983344342142
53	DROL	0.02799352732770568
21	JMV	0.02743452763539690
35	ACH	0.02732998671866316
51	DQ	0.02646372467551167
93	LP	0.02646372467551167
114	PMO	0.02646372467551167
129	SC1	0.02646372467551167
134	SN	0.02646372467551167
48	CP	0.02462129098759715
104	MH	0.02462129098759715
113	PP	0.02462129098759715
38	AM	0.02432506031908740
12	ABU	0.02384913620893982
13	AL	0.02384913620893982
43	AA	0.02138130597455917
17	MS	0.02088481725729078
68	HJV	0.01974570317516536
126	SARV	0.01837795099251250
64	GO	0.01775854673532098
123	REA	0.01775854673532098
91	LS	0.01657347931037771
120	RT	0.01644507013772778
61	FC	0.01533149277275629
97	MAP	0.01502805327932819
128	SR	0.01502805327932819
112	PJG	0.01488858501635294
42	AY	0.01112332986444102
56	EDLT	0.01112332986444102

70	IGZ	0.01112332986444102
109	PME	0.01112332986444102
119	RRG	0.01112332986444102
95	MFE	0.01067852746886225
132	SRU	0.01067852746886225
135	VGA	0.01067852746886225
40	ACV	0.01055011829621233
62	FJA	0.01055011829621233
69	HNM	0.01055011829621233
105	MMG	0.01055011829621233
122	RHE	0.01055011829621233
46	BM	0.00787281231390594
65	GAL	0.00787281231390594
87	JDD	0.00787281231390594
106	NQ	0.00787281231390594
115	PFG	0.00787281231390594
124	RBM	0.00787280000000000
57	EMA	0.00739433472454072
81	JPA	0.00739433472454072
92	LMAC	0.00739433472454072
100	MTR	0.00739433472454072
101	MSK	0.00739433472454072
130	SMA	0.00739433472454072
45	ACA	0.00589495184151546
66	GV	0.00589495184151546
73	JJI	0.00589495184151546
77	SJ	0.00589495184151546
98	MD	0.00589495184151546
110	PC	0.00589495184151546
111	PA	0.00589495184151546
133	SRY	0.00589495184151546
71	IGO	0.00465296530389404
72	JV	0.00465296530389404
86	JAN	0.00465296530389404
94	LCR	0.00465296530389404
117	PJRJ	0.00465296530389404
118	RAA	0.00465296530389404
125	RG	0.00465296530389404
23	MBC	0.00000000000000000
24	JAH	0.00000000000000000
26	ECHI	0.00000000000000000
27	HBT	0.00000000000000000
28	CPBP	0.00000000000000000
29	GOC	0.00000000000000000
30	RP1	0.00000000000000000
31	AMR	0.00000000000000000

32	AP1	0.000000000000000000
34	LPI	0.000000000000000000

Id actor	Alias	<i>betweenness</i>
8	MEB	0.04766493318732125
3	JHCH	0.04653189127069723
10	SRO	0.03005042681659596
7	MJA	0.02945757163418856
1	OPR	0.02699962190011941
6	BCHR	0.02531926475956326
19	DRL	0.02014227802785016
11	SM	0.01973620124117636
22	JUS	0.01926491234948946
16	LAZ	0.01833141844335874
14	CJP	0.01575548185000921
18	EG	0.01338263910403214
5	FDS	0.01033133072934068
33	RGB	0.01028192371475954
12	ABU	0.00982167638884057
21	JMV	0.00911092684724526
15	GR	0.00901363745891109
9	JAP	0.00637743820579642
20	BC	0.00375760088446656
2	ABQ	0.00352786332885835
13	AL	0.00328358208955224
25	ARG	0.00196609544868251
4	AV	0.00117928874147780
17	MS	0.00107794361525705
23	MBC	0.00000000000000000
24	JAH	0.00000000000000000
26	ECHI	0.00000000000000000
27	HBT	0.00000000000000000
28	CPBP	0.00000000000000000
29	GOC	0.00000000000000000
30	RP1	0.00000000000000000
31	AMR	0.00000000000000000
32	AP1	0.00000000000000000
34	LPI	0.00000000000000000
35	ACH	0.00000000000000000
36	AA1	0.00000000000000000
37	ARW	0.00000000000000000
38	AM	0.00000000000000000
39	ABL	0.00000000000000000
40	ACV	0.00000000000000000
41	AS	0.00000000000000000
42	AY	0.00000000000000000
43	AA	0.00000000000000000

44	AP	0.0000000000000000
45	ACA	0.0000000000000000
46	BM	0.0000000000000000
47	BB	0.0000000000000000
48	CP	0.0000000000000000
49	CS	0.0000000000000000
50	CJ	0.0000000000000000
51	DQ	0.0000000000000000
52	DB	0.0000000000000000
53	DROL	0.0000000000000000
54	DH	0.0000000000000000
55	EB	0.0000000000000000
56	EDLT	0.0000000000000000
57	EMA	0.0000000000000000
58	EBE	0.0000000000000000
59	EN	0.0000000000000000
60	IP	0.0000000000000000
61	FC	0.0000000000000000
62	FJA	0.0000000000000000
63	FW	0.0000000000000000
64	GO	0.0000000000000000
65	GAL	0.0000000000000000
66	GV	0.0000000000000000
67	GAB	0.0000000000000000
68	HJV	0.0000000000000000
69	HNM	0.0000000000000000
70	IGZ	0.0000000000000000
71	IGO	0.0000000000000000
72	JV	0.0000000000000000
73	JJI	0.0000000000000000
74	JAG	0.0000000000000000
75	JCA	0.0000000000000000
76	JSM	0.0000000000000000
77	SJ	0.0000000000000000
78	JP	0.0000000000000000
79	JW	0.0000000000000000
80	JJ	0.0000000000000000
81	JPA	0.0000000000000000
82	JBF	0.0000000000000000
83	JAD	0.0000000000000000
84	JHH	0.0000000000000000
85	JAR	0.0000000000000000
86	JAN	0.0000000000000000
87	JDD	0.0000000000000000
88	JRBT	0.0000000000000000
89	JF	0.0000000000000000
90	JQC	0.0000000000000000

91	LS	0.0000000000000000
92	LMAC	0.0000000000000000
93	LP	0.0000000000000000
94	LCR	0.0000000000000000
95	MFE	0.0000000000000000
96	MPI	0.0000000000000000
97	MAP	0.0000000000000000
98	MD	0.0000000000000000
99	MWP	0.0000000000000000
100	MTR	0.0000000000000000
101	MSK	0.0000000000000000
102	ML	0.0000000000000000
103	MA	0.0000000000000000
104	MH	0.0000000000000000
105	MMG	0.0000000000000000
106	NQ	0.0000000000000000
107	OR	0.0000000000000000
108	OTG	0.0000000000000000
109	PME	0.0000000000000000
110	PC	0.0000000000000000
111	PA	0.0000000000000000
112	PJG	0.0000000000000000
113	PP	0.0000000000000000
114	PMO	0.0000000000000000
115	PFG	0.0000000000000000
116	PJS	0.0000000000000000
117	PJRJ	0.0000000000000000
118	RAA	0.0000000000000000
119	RRG	0.0000000000000000
120	RT	0.0000000000000000
121	RAZ	0.0000000000000000
122	RHE	0.0000000000000000
123	REA	0.0000000000000000
124	RBM	0.0000000000000000
125	RG	0.0000000000000000
126	SARV	0.0000000000000000
127	SAQ	0.0000000000000000
128	SR	0.0000000000000000
129	SC1	0.0000000000000000
130	SMA	0.0000000000000000
131	SG	0.0000000000000000
132	SRU	0.0000000000000000
133	SRY	0.0000000000000000
134	SN	0.0000000000000000
135	VGA	0.0000000000000000
136	YVE	0.0000000000000000



BONACICH POWER

Beta parameter: 0.000000  
Input dataset: C:\Program Files\Ucinet 6\DataFiles\INSTTUCIONES NO 2005\Solo encuestado  
s 8 N O 2005

WARNING: The data are not symmetric (nor does this program symmetrize them).

Actor Power

		1
		Power
1	OPR	14.000
2	AB	2.000
3	JH	12.000
4	AV	2.000
5	FDS	4.000
6	BCHR	4.000
7	MJA	7.000
8	MEB	13.000
9	JAP	6.000
10	SRO	5.000
11	SM	4.000
12	AB	1.000
13	AL	1.000
14	CJP	12.000
15	GR	8.000
16	LA	5.000
17	MS	1.000
18	EG	4.000
19	DRL	2.500
20	BC	1.000
21	JMV	1.000
22	JUS	2.000
23	MBC	0.000
24	JA	0.000
25	AR	1.000
26	ECHI	0.000
27	HBT	0.000
28	CPBP	0.000
29	GOC	0.000
30	RP1	0.000
31	AMR	0.000
32	AP1	0.000
33	RGB	1.000
34	LPI	0.000

STATISTICS

		1
		Power
1	Mean	3.338
2	Std Dev	4.067
3	Sum	113.500
4	Variance	16.540
5	SSQ	941.250
6	MCSSQ	562.360
7	Euc Norm	30.680
8	Minimum	0.000
9	Maximum	14.000

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset BonacichPower

Running time: 00:00:01  
Output generated: 05 Nov 06 20:30:56  
Copyright (c) 1999-2000 Analytic Technologies

SIMPLE CORE/PERIPHERY MODEL

-----  
 Input dataset: C:\Program Files\Ucinet 6\DataFiles\INSTTUCIONES NO 2005\Solo encuestado  
 s 8 N O 2005  
 Type of data: Positive  
 Fitness measure: CORR  
 Density of core-to-periphery ties:  
 Number of iterations: 50  
 Population size: 100  
 Output partition: C:\Program Files\Ucinet 6\DataFiles\INSTTUCIONES NO 2005\CorePartition  
 Output clusters: C:\Program Files\Ucinet 6\DataFiles\INSTTUCIONES NO 2005\CoreClasses

Starting fitness: 0.176  
 Final fitness: 0.446

Core/Periphery Class Memberships:

- 1: OPR JH BCHR MJA MEB JAP SRO SM CJP GR JUS
- 2: AB AV FDS AB AL LA MS EG DRL BC JMV MBC JA AR ECHI HBT CPBP GOC RP1 AMR AP1 RGB LPI

Blocked Adjacency Matrix

	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3																			
	O	S	J	M	J	B	M	C	J	S	G	A	A	A	A	L	M	E	D	B	J	F	M	J	A	E	H	C	G	R	A	A	R	L					
1 OPR	1											1	1											1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
10 SRO																																							
3 JH	1	1	1																																				
8 MEB	1	1	1	1	1																																		
22 JUS																																							
6 BCHR	1	1			1	1																																	
7 MJA					1	1																																	
14 CJP		1	1	1			1																																
9 JAP		1																																					
11 SM		1	1																																				
15 GR		1	1	1																																			
4 AV																																							
12 AB				1																																			
2 AB																																							
13 AL					1																																		
16 LA						1																																	
17 MS																																							
18 EG																																							
19 DRL																																							
20 BC																																							
21 JMV																																							
5 FDS																																							
23 MBC																																							
24 JA																																							
25 AR																																							
26 ECHI																																							
27 HBT																																							
28 CPBP																																							
29 GOC																																							
30 RP1																																							
31 AMR																																							
32 AP1																																							
33 RGB																																							
34 LPI																																							

Density matrix

	1	2
1	0.355	0.206
2	0.059	0.028

Partition saved as dataset C:\Program Files\Ucinet 6\DataFiles\INSTTUCIONES NO 2005\CorePartition  
 Faction-by-actor indicator matrix saved as dataset C:\Program Files\Ucinet 6\DataFiles\INSTTUCIONES NO  
 2005\CoreClasses

MULTIPLE CENTRALITY MEASURES

Input dataset: C:\Program Files\Ucinet 6\DataFiles\INSTTUCIONES NO 2005\Solo encuestados 8 N O 2005  
 Output centrality measures: C:\Program Files\Ucinet 6\DataFiles\INSTTUCIONES NO 2005\Centrality

Important note:  
 This routine automatically symmetrizes and binarizes.

Normalized Centrality Measures

	1	2	3	4
	Degree	Closeness	Betweenness	Eigenvector
1 OPR	51.515	67.347	23.946	42.428
2 AB	15.152	49.254	0.959	16.266
3 JH	48.485	64.706	13.033	47.842
4 AV	12.121	42.308	0.773	9.247
5 FDS	21.212	52.381	2.063	24.920
6 BCHR	27.273	55.000	3.652	27.730
7 MJA	45.455	64.706	9.761	47.242
8 MEB	45.455	64.706	11.314	46.728
9 JAP	24.242	53.226	2.525	25.122
10 SRO	30.303	57.895	6.280	32.606
11 SM	18.182	50.769	1.408	23.485
12 AB	18.182	52.381	0.779	21.737
13 AL	12.121	45.833	0.433	15.560
14 CJP	36.364	57.895	8.683	35.084
15 GR	27.273	54.098	2.424	29.675
16 LA	21.212	50.769	2.990	19.733
17 MS	15.152	50.000	1.505	14.469
18 EG	15.152	50.000	1.406	14.741
19 DRL	21.212	47.826	2.330	17.590
20 BC	12.121	47.826	0.292	16.762
21 JMV	3.030	36.667	0.000	3.537
22 JUS	30.303	56.897	8.247	31.399
23 MBC	9.091	48.529	0.174	11.856
24 JA	6.061	45.833	0.000	10.170
25 AR	18.182	52.381	0.272	26.726
26 ECHI	6.061	43.421	0.153	7.003
27 HBT	9.091	47.143	1.095	11.144
28 CPBP	3.030	40.741	0.000	4.780
29 GOC	15.152	50.769	0.203	23.586
30 RP1	9.091	47.143	0.085	12.002
31 AMR	12.121	45.833	0.609	12.363
32 AP1	6.061	45.205	0.000	10.044
33 RGB	6.061	40.244	0.000	7.626
34 LPI	9.091	43.421	0.185	10.598

DESCRIPTIVE STATISTICS FOR EACH MEASURE

	1	2	3	4
	Degree	Closeness	Betweenness	Eigenvector
1 Mean	19.430	50.681	3.164	20.935
2 Std Dev	13.150	7.246	5.040	12.245
3 Sum	660.606	1723.153	107.576	711.801
4 Variance	172.915	52.504	25.401	149.947
5 SSQ	18714.416	89116.195	1204.000	20000.002
6 MCSSQ	5879.112	1785.137	863.631	5098.209
7 Euc Norm	136.801	298.523	34.699	141.421
8 Minimum	3.030	36.667	0.000	3.537
9 Maximum	51.515	67.347	23.946	47.842

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset Centrality

Running time: 00:00:01  
 Output generated: 05 Nov 06 20:33:35  
 Copyright (c) 1999-2000 Analytic Technologies

STRUCTURAL HOLES

Input dataset: C:\Program Files\Ucinet 6\DataFiles\INSTTUCIONES NO 2005\Solo encuestado  
s 8 N O 2005

Dyadic redundancy

19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	15	16	17	18	
RL	BC	JMV	JUS	MBC	JA	AR	ECHI	HBT	CPBP	GOC	RP1	AMR	AP1	RGB	LPI	GR	LA	MS	EG	D
1	OPR	0.00	0.12	0.24	0.00	0.00	0.15	0.24	0.26	0.00	0.09	0.00	0.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06	0.00	0.00
2	AB	0.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	JH	0.44	0.00	0.00	0.00	0.17	0.19	0.31	0.25	0.11	0.28	0.19	0.00	0.00	0.50	0.00	0.17	0.00	0.06	0.00
4	AV	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	FDS	0.00	0.00	0.21	0.00	0.00	0.00	0.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.29	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00
6	BCHR	0.50	0.00	0.35	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.10	0.00	0.00
7	MJA	0.47	0.06	0.32	0.00	0.24	0.15	0.00	0.47	0.00	0.18	0.00	0.18	0.00	0.09	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00
8	MEB	0.45	0.00	0.23	0.00	0.00	0.00	0.40	0.00	0.00	0.23	0.15	0.20	0.08	0.35	0.23	0.00	0.00	0.00	0.00
9	JAP	0.00	0.00	0.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.11	0.00	0.11	0.00	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10	SRO	0.21	0.00	0.36	0.00	0.00	0.00	0.32	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.64	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11	SM	0.00	0.00	0.44	0.00	0.00	0.31	0.38	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00
12	AB	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.33	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00
13	AL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.30	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00
14	CJP	0.00	0.00	0.38	0.00	0.17	0.00	0.21	0.29	0.13	0.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.08	0.00
15	GR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.20	0.00	0.35	0.45	0.00	0.20	0.30	0.30	0.25	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00
16	LA	0.00	0.00	0.21	0.00	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07	0.00	0.00	0.14	0.00
17	MS	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18	EG	0.00	0.00	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.33	0.00	0.33	0.00	0.00	0.00
19	DRL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
20	BC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
21	JMV	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
22	JUS	0.30	0.00	0.00	0.00	0.30	0.00	0.20	0.25	0.05	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.30	0.10	0.00	0.00	0.00
23	MBC	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
24	JA	0.50	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
25	AR	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.21	0.36	0.57	0.00	0.29	0.00	0.00	0.00	0.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
26	ECHI	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
27	HBT	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
28	CPBP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
29	GOC	0.60	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.30	0.40	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
30	RP1	0.67	0.33	0.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
31	AMR	0.00	0.00	0.25	0.00	0.25	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00



```

00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00
32 AP1 0.28 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.28 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.
00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.
33 RGB 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.48 0.00 0.00 0.00 0.15 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.
00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00
34 LPI 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.15 0.00 0.13 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.11 0.
00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

```

Structural Hole Measures

		1	2	3	4
		EffSize	Efficie	Constra	Hierarc
1	OPR	15.029	0.884	0.122	0.075
2	AB	4.300	0.860	0.247	0.023
3	JH	12.639	0.790	0.155	0.061
4	AV	4.000	1.000	0.250	0.000
5	FDS	5.357	0.765	0.211	0.011
6	BCHR	7.100	0.789	0.201	0.101
7	MJA	11.794	0.786	0.168	0.087
8	MEB	11.800	0.787	0.170	0.093
9	JAP	7.000	0.875	0.170	0.080
10	SRO	7.929	0.793	0.190	0.096
11	SM	4.125	0.688	0.287	0.122
12	AB	4.000	0.667	0.255	0.014
13	AL	2.900	0.725	0.365	0.161
14	CJP	9.917	0.826	0.174	0.069
15	GR	6.250	0.694	0.243	0.142
16	LA	6.357	0.908	0.180	0.016
17	MS	4.700	0.940	0.213	0.002
18	EG	4.167	0.833	0.262	0.163
19	DRL	6.429	0.918	0.166	0.010
20	BC	3.000	0.750	0.301	0.004
21	JMV	1.000	1.000	1.000	1.000
22	JUS	7.800	0.780	0.174	0.015
23	MBC	2.500	0.833	0.370	0.003
24	JA	1.250	0.625	0.559	0.000
25	AR	3.357	0.560	0.298	0.058
26	ECHI	2.000	1.000	0.500	0.000
27	HBT	2.500	0.833	0.360	0.001
28	CPBP	1.000	1.000	1.000	1.000
29	GOC	3.100	0.620	0.284	0.007
30	RP1	1.833	0.611	0.424	0.013
31	AMR	3.375	0.844	0.298	0.010
32	AP1	1.250	0.625	0.556	0.000
33	RGB	1.167	0.583	0.627	0.220
34	LPI	2.333	0.778	0.391	0.006

Structural hole measures saved as dataset C:\Program Files\Ucinet 6\DataFiles\INSTTUCIONES NO 2005\Holes  
Dyadic redundancy measures saved as dataset C:\Program Files\Ucinet 6\DataFiles\INSTTUCIONES NO 2005\Redund  
Dyadic constraint measures saved as dataset C:\Program Files\Ucinet 6\DataFiles\INSTTUCIONES NO 2005\Constraints

-----  
Running time: 00:00:01  
Output generated: 05 Nov 06 20:45:45  
Copyright (c) 1999-2000 Analytic Technologies

## Anexo VII

### Evaluación como contribuidores al turismo regional: municipios, ONG, Organismos Empresariales, e Instituciones de Educación Superior

Participantes	Municipios					ONG's								O. Empresariales			I. Educación Superior					
	Encuesta	ASC	JNS	NCG	CGR	MPC	CRT	CTC	CLE	CRO	CCO	ENP	APR	CCH	ASH	DEN	CANACO	COPARMEX	CANACINTRA	UACJ	UACH	ITNCG
1	5	5	6	7	6	6	5	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	4	6	1	4	0
2	5	4	8	7	9	9	9	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9	9	9	9	9	9
3	8	4	9	4	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	3	7	2	9	0
4	6	5	5	9	8	8	7	0	0	0	0	0	0	0	0	6	5	3	5	1	2	0
5	1	5	9	9	9	7	6	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	4	3	3	3	0
6	1	1	3	1	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	0	4	0
7	5	8	9	9	6	6	5	0	0	0	0	0	0	0	0	9	5	5	8	6	10	0
8	6	4	10	10	7	6	4	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	7	8	2	8	7
9	7	7	7	7	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	7	8	2	8	0
10	7	7	7	6	6	9	6	0	0	0	7	0	0	0	0	7	5	6	6	1	6	1
11	5	5	5	5	6	8	7	0	0	0	6	0	0	0	0	6	6	6	8	8	1	0
12	1	1	6	10	9	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	8	1	2	0
13	8	8	9	10	8	8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	7	8	7	10	7	7	0
14	7	5	7	9	8	8	8	8	7	0	0	0	0	0	0	8	8	8	9	9	9	0
15	6	4	8	9	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	6	8	4	8	0
16	7	8	2	5	4	7	3	6	6	0	0	0	0	0	0	7	7	7	7	7	7	0
17	1	8	3	3	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	4	0	1	0
18	1	6	8	6	9	8	6	9	7	5	0	0	0	0	0	6	0	0	6	0	7	0
19	8	10	5	4	10	4	3	0	0	0	10	0	0	0	0	5	3	3	10	2	10	0
20	8	8	9	9	10	8	8	4	4	4	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	0
21	7	6	8	8	6	6	6	8	8	0	0	0	0	0	0	7	7	7	8	5	8	8
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
23	9	9	6	8	8	9	6	10	10	0	8	10	0	0	9	10	10	9	10	9	10	10
24	8	8	3	6	5	3	3	0	0	0	7	0	6	3	0	3	4	2	6	4	7	5
25	6	8	5	8	10	10	10	10	10	0	10	8	0	0	0	9	9	9	10	0	10	10
26	8	8	8	9	9	6	8	0	0	0	10	0	0	0	0	9	9	7	10	0	8	9
27	5	5	5	5	7	5	5	0	0	0	7	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
28	1	10	10	10	1	6	1	0	0	0	7	0	0	0	0	5	7	8	8	3	8	0
29	0	10	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	9	8	7	8	8	6	5	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	7	0	8	0
31	6	8	9	9	7	6	5	0	0	0	9	0	0	0	0	5	7	5	7	0	8	5
32	9	7	0	0	9	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	9	0
33	6	9	9	9	5	8	8	0	0	0	5	0	0	0	0	7	7	8	8	5	8	5
34	3	5	10	10	9	8	7	7	8	0	7	0	0	0	0	8	8	7	8	4	8	0
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>215</b>	<b>216</b>	<b>230</b>	<b>228</b>	<b>204</b>	<b>167</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>10</b>	<b>110</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>181</b>	<b>168</b>	<b>158</b>	<b>228</b>	<b>98</b>	<b>210</b>	<b>69</b>
<b>Promedio</b>	<b>5.3</b>	<b>6.3</b>	<b>6.4</b>	<b>6.8</b>	<b>6.7</b>	<b>6.0</b>	<b>4.9</b>	<b>1.9</b>	<b>1.8</b>	<b>0.3</b>	<b>3.2</b>	<b>0.5</b>	<b>0.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.3</b>	<b>5.3</b>	<b>4.9</b>	<b>4.6</b>	<b>6.7</b>	<b>2.9</b>	<b>6.2</b>	<b>2.0</b>

Elaboración propia.

## Anexo VIII

### Evaluación de los ejidos como contribuidores al turismo regional

Encuesta	Ejidos																														
	EHI	EGV	SEN	EMO	ECG	ELM	EAS	CJU	EHE	EGA	EMA	EEN	ESJ	EAL	SAC	EHE	SCO	ECJ	EJA	ELC	ESF	ENH	CDI	EPV	RLN	EVG	EIZ	ETR	ESD	EPO	ESA
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	4	5	3	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	7	9	5	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	8	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	9	0	0	0	8	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	2	0	0	0	8	0	0	0	0	6	7	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	8	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5	6	8	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	7	0	0	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	2	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	8	0	8	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	7	0	0	0	5	7	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	0	10	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	4	0	0
22	0	0	0	7	9	7	0	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	0	0	0	9	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	8	0	0
24	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	0	0	0	10	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0	10	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	0	8	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	0	0	0	10	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	7	0
32	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
33	0	0	0	0	8	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>88</b>	<b>76</b>	<b>37</b>	<b>50</b>	<b>23</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
Promedio	0.9	0.6	0.1	2.6	2.2	1.1	1.5	0.7	1.1	0.0	0.3	0.1	0.1	0.3	0.2	0.1	0.1	0.1	0.6	0.2	0.2	0.2	0.2	0.4	0.3	0.2	0.4	0.1	0.4	0.2	0.3

Elaboración propia.



## Glosario

**Actores turísticos:** Se entenderá como aquellos que participan de forma continua, directa o indirectamente, en el desarrollo de la actividad.

**Actor-Nodo:** se analiza a partir de la estructura de la red formada por el conjunto de individuos dentro de un cierto contexto. En donde los niveles pueden ser de díada (entre dos actores) y la tríada (grupos de tres actores).

**Alcanzabilidad:** Un actor es alcanzable por otro si existe un conjunto de conexiones que van de uno al otro. Si hay actores no conectados nos apuntan a una red desestructurada, con la posibilidad de formar subgrupos.

**Análisis de redes sociales:** Es el análisis que se puede centrar en el individuo (egocéntricas) o en grupos (sociocéntricas o completas).

**Bienestar:** Son los elementos que generan la sensación de satisfacción.

**Capacidad de carga:** se refiere al número de visitantes posibles que no signifiquen un riesgo ambiental para el lugar.

**Centralidad *Bonacich*-Indicador de centralidad:** El índice de poder de *Bonacich* plantea que la centralidad de cada actor está en función de la cantidad de conexiones que tiene el actor y de todas las conexiones que tengan los actores del vecindario. Cuantas más conexiones tengan los actores del vecindario de 'A', más 'central' será A.

**Centralidad de flujo:** La centralidad de flujo indica la posición de intermediación que ocupa cada actor en todos los tipos de contactos y comunicaciones que mantiene con otros actores. Calcula el flujo de intermediación de la red en cada vértice para conocer los valores de centralidad de flujo que tiene toda la red.

**Centralidad de la red:** estudia los actores más centrales, más prominentes, más poderosos y prestigiosos. Se utilizan varios indicadores y cada uno de ellos aporta una información específica sobre las dimensiones del prestigio y del poder.

**Centralidad:** Peso positivo a las conexiones de los actores del vecindario. La centralidad depende del grado de A y del grado de aquellos conectados a A.












**Cercanía:** La cercanía mide la distancia media de cada actor con respecto al resto de los actores de la red. Los indicadores mayores sugieren que hay una facilidad

mayor de acceso al resto de los miembros de la red y una mayor capacidad de obtener y enviar información.

**Clima:** Se analiza a partir de los patrones de circulación atmosférica, la temperatura, la precipitación y la nubosidad.

**Clique o Clan:** Es un grupo de actores que tienen vínculos entre ellos par a par, de manera que todos los actores se encuentran relacionados. Su algoritmo que nos permite conocer los diferentes grupos a los que pertenece un actor. Para formar parte de un clique es necesario disponer de lazos con el resto de los componentes.

**Código de colores:** Con la finalidad de comprender el sistema de colores utilizados en la distinción de los diferentes actores en la red del noroeste chihuahuense se presenta la clasificación siguiente:

-  Actividad.
-  Partido político.
-  Organización no gubernamental.
-  Organismo empresarial.
-  Religión.
-  Lugar de origen.
-  Institución de educación superior.
-  Residencia.
-  Club social.
-  Red de menciones.
-  34 egos.

**Densidad:** mide la proporción de relaciones existentes sobre el total de relaciones posibles. Indica la intensidad de las relaciones en el conjunto de la red.

**Dicotomizar:** Transformar los resultados de una escala numérica en la simple sucesión de ceros y unos que indican simplemente si dos unidades domésticas están relacionadas, más allá de la cantidad de miembros que tengan en común.

**Distancia:** Indica el esfuerzo para que un actor alcance a otro. La distancia geodésica es el número de relaciones que existen en el camino más corto de un actor a otro. La distancia geodésica más grande se llama excentricidad.

**Distancia geodésica:** Permite identificar a los actores más centrales de la estructura global de la red. Las puntuaciones más altas indican una mayor centralidad global.

**Ecotecnologías:** Son las técnicas y prácticas que permiten el desarrollo armónico del proyecto tanto ambiental como social.

**Ecoturismo:** consiste en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin perturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales, así como cualquier manifestación cultural, mediante promoción de la conservación.

**Edafología:** es el estudio de la formación y conservación del suelo. Ello, ayuda a determinar la capacidad de densidad y sus usos.

**Ejido:** Terreno concedido por el gobierno a un grupo de campesinos para su explotación.

**Geoecosistemas:** Referente al estudio de las variables integrales de los ecosistemas que forman el paisaje.

**Geología:** Permite determinar las estructuras del territorio.

**Geomorfología:** La constituye la morfométrica que define los terrenos que por su topografía serían adecuados para diferentes usos y la morfodinámica, que identifica los fenómenos como derrumbes, inundaciones y su control.

**Hidrografía:** Consiste en determinar los recursos acuíferos, para evaluar la aportación del recurso agua.

**Indegree:** Indica el número de actores que se relacionan de forma directa (que contactan) a cada actor; permite conocer a los actores más prestigiosos o de referencia para el resto de la red. Es posiblemente el indicador ideal para el análisis de prestigio y poder a escala local.

**Intermediación:** Para cada actor, indica en qué medida está en una posición mediadora en las comunicaciones geodésicas, es decir, las más cortas entre el resto de actores. Los actores con mayor intermediación tienen un gran poder porque controlan los flujos de comunicación óptimos.

**Municipio:** Conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido en sus intereses vecinales por un ayuntamiento.

**Nodos:** En donde se conjuntan más de dos personas que ejercen un grado de influencia.

**Outdegree:** Indica el número de conexiones / relaciones directas iniciadas por cada actor.

**Pajek:** Es un paquete que permite de forma gráfica representar las diferentes relaciones. Mide los aspectos de densidad, distancia, alcanzabilidad, centralidad y cercanía.

**Producto turístico:** Conjunto de componentes tangibles e intangibles que ofrecen beneficios capaces de atraer a grupos determinados de turistas porque satisfacen sus expectativas relacionadas con su tiempo libre.

**Red:** Una red es un conjunto de ítems, los cuales llamaremos vértices, o algunas veces nodos, con conexiones entre ellos que se llaman ligas.

**Redes egocéntricas:** Conformadas por el conjunto de relaciones centradas en un individuo determinado, constituidas a partir del conjunto de individuos con quienes cada ego intercambia recíprocamente bienes y servicios.

**Redes exocéntricas:** Conformadas a partir de un grupo social, sea un grupo de parientes o de vecinos unidos por una relación de cooperación, caracterizada por el intercambio de todos con todos basado en un principio de 'reciprocidad generalizada' en el cual no existen personas que centralicen las funciones de intercambio.

**Relación, vínculo o lazo:** Son vínculos tanto permanentes como ocasionales, pero que establecen una relación en la red y tienen significado para cada caso analizado. Porque cada relación genera una estructura diferente y por tanto tiene implicaciones diferentes.

**Reticular:** Que tiene estructura o forma de red.

**Sub-grupos:** El estudio de los sub-grupos o sub-estructuras de la red permite analizar el comportamiento de la red en su conjunto, en función de los actores en esa sub-estructura.

**Teoría de grafos:** Se conoce así a la teoría de redes en la literatura matemática.

**Teoría de redes:** Aporta instrumental conceptual, matemático y estadístico para el análisis y representación de interacciones sociales.

**Tríada:** Es considerada como el *clique* con el mínimo número de actores, de manera que los niveles de análisis que se pueden dar son: (a) nivel de díadas; (b) nivel de actor; (c) nivel de red / grupo y (d) díadas y actores mezclados.

**Turismo alternativo:** Los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con las expresiones culturales que implican dichos viajes, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.

**Turista fronterizo:** Se define como el desplazamiento temporal de personas fuera de su lugar de residencia habitual hacia las ciudades contiguas a la línea divisoria entre dos países, originado por motivos de ocio, diversión, descanso, salud, negocios, visitas a familiares y/o amigos, religión, eventos sociales o realización de compras, entre otros, cuya estancia no exceda un año y que comprometa al menos pasar una noche en el lugar visitado.

**Turista:** Persona que viaja temporalmente y regresa a su lugar de origen o residencia permanente.

**UCINET:** El paquete procesa y almacena los datos mediante el uso de matrices. El tipo de matriz que maneja UCINET es de dos dimensiones: rectangular y cuadrada.

**Usos incompatibles:** Se consideran aquellos usos del suelo que resultan incompatibles; es decir, que compitan con los recursos básicos como suelo y agua o porque producen efectos que afecten la calidad del paisaje o de los recursos a utilizar.

**Vegetación:** El estudio de la fisonomía y características de la flora y su posibilidad de utilizarla como atractivo escénico.

**Visitante:** Es toda persona que se desplaza a lugar distinto de su entorno habitual, dentro o fuera de su país de residencia, por duración menor de doce meses y cuya finalidad primordial no es la de ejercer actividad remunerada en el lugar visitado.