



Universitat de Girona

REDES TRANSFRONTERIZAS EN TURISMO

Isabel ZIZALDRA HERNÁNDEZ

ISBN: 978-84-693-1993-2

Dipòsit legal: GI-121-2010

<http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0303110-115628/>

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



Universitat de Girona

TESIS DOCTORAL

Redes Transfronterizas en Turismo

Autora:

Isabel Zizaldra Hernández

2009



Universitat de Girona

TESIS DOCTORAL

Redes Transfronterizas en Turismo

Autora:

Isabel Zizaldrá Hernández

2009

Programa de Doctorado en Turismo, Derecho y Empresa

Dirección:

Dr. Jaume Guía Julve

Dr. Tomás Jesús Cuevas Contreras

Memoria presentada para optar al título de doctora por la Universidad de Girona

Publicaciones derivadas de esta tesis doctoral

- Zizaldrá-Hernández, I.; Cuevas-Contreras, T. J., Loera-Anchondo, Ercilia. (2009) "Exploración educativa del idioma inglés en la frontera norte de México: Caso Ciudad Juárez, Chihuahua" Memorias en extenso. *5º Congreso Internacional sobre Educación, Cultura y Desarrollo*. En Grupo Eumed.net de investigación (SEJ 309) de la Universidad de Málaga del 5 al 26 de febrero de 2009, ISBN-13: 978-84-691-7829-4.
- Zizaldrá-Hernández, I.; Cuevas-Contreras, T. J. (2009) "Red transfronteriza en turismo: formación gestora caso Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, Estados Unidos de Norteamérica". *Revista de Análisis Turístico*, AECIT: España. ISSN 1885-2564, núm. 7.
- Zizaldrá-Hernández, I. (2008) "Sensibilización turística: Caso noroeste de Chihuahua". En Palafox Muñoz, Alejandro y Oscar Frausto Martínez (coordinadores) *Turismo: desastres naturales, sociedad y medio ambiente*, Universidad de Quintana Roo-Plaza y Valdés, México, 515 pp. ISBN: 978-968-9308-05-8.
- Zizaldrá Hernández, I.; Cuevas-Contreras, T. J. (2008) "Redes y gestión administrativa en el turismo fronterizo". En Revista electrónica del Departamento de Contaduría y Finanzas *El Buzón de Pacioli*, en el número 59 correspondiente al mes de octubre de 2008, ISSN: 1870-5839.
- Zizaldrá Hernández, I.; Cuevas-Contreras, T. J. (2008) "Actores socioeconómicos en turismo región noroeste de Chihuahua, México". Memorias en extenso. *Segundo Congreso Internacional sobre Turismo y Desarrollo*. En Grupo Eumed.net de investigación (SEJ 309) de la Universidad de Málaga del 7 al 24 de julio de 2008, ISBN-13: 978-84-691-5329-1, N° Registro: 08/69277.
- Zizaldrá Hernández, I.; Cuevas-Contreras, T. J. (2008) "Dynamic Tourism: Learning Organization, Innovation Process and Network Management Approach". En *Proceedings of the IASK International Conference Advances in Tourism Research 2008*. Costa, Carlos y Cravo, Pedro (coordinadores). Aveiro, Portugal, 26-28 de mayo de 2008. ISBN: 978-972-99397-7-8.

Contribuciones en congresos

- Zizaldrá Hernández, I. Cuevas-Contreras, T. J. (2008). "Exploración de la red transfronteriza en turismo: Caso México-Estados Unidos". Memorias en extenso en el *Congreso de Investigación Turística. X Nacional y IV Internacional SECTUR/CESTUR/AMIT*, 26 al 28 de Noviembre de 2008, Toluca, Estado de México, México.
- Zizaldrá Hernández, I.; Cuevas-Contreras, T. J.; Guía-Julve, J. (2008) "An examination of a Cross-Border Dynamic Tourism Net". *1st European*

Conference: Bridging the North – South Divide through Sustainable Tourism Development. Stenden University, 21 al 24 octubre de 2008, Leeuwarden, Holanda.

Zizaldrá Hernández, I.; Cuevas-Contreras T. J. (2008) “Redes transfronterizas de conocimiento en turismo caso: Instituciones de Educación Superior”. Memorias en extenso, *Foro Nacional de Gastronomía, Hotelería y Turismo 2008. Situación actual y análisis productivo del sector turístico.* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Pachuca, Hidalgo México, 16, 17 y 18 de Octubre de 2008.

Zizaldrá Hernández, I. Cuevas-Contreras, T.; Jones, T. (2008) “Contexto transfronterizo de redes en turismo. Caso Ciudad Juárez, Chihuahua, México-El Paso Texas, EUA”. Memorias en extenso. *En Sexto Taller Internacional de Turismo en el Caribe.* Cozumel, Quintana Roo, México, 26-28 Junio, 2008.

Zizaldrá Hernández, I.; Cuevas-Contreras, T. J. “Cross-Border Tourism Networks, Ciudad Juárez, Chihuahua, México and El Paso, Texas, United States”. En *ESADE VI Coloquio Doctoral Internacional de Turismo y Ocio,* Barcelona, España, 21 de mayo de 2008.

Tabla de contenidos

Glosario	i
Siglas	v
Índice de figuras	vii
Índice de tablas	xi
Resumen	xiii

Índice

Introducción	1
1. Objetivos de la investigación	1
2. Fundamentos teórico de la investigación	2
3. Interés y relevancia del estudio	16
4. Etapas del estudio y estructura del trabajo	18
Capítulo 1 Desarrollo de destinos turísticos transfronterizos	26
1. Introducción	26
2. Concepción transfronteriza	27
2.1 Interdependencia compleja transfronteriza	27
2.2 Soberanía y Nación	30
3. Turismo transfronterizo	33
3.1 Frontera	33
3.2 Estado del arte del turismo transfronterizo	36
3.3 Establecer el hueco estructural	39
3.3.1 Corredor centro-oeste	40
4. Definición de Actores- <i>Stakeholders</i>	41
5. Destino turístico como red relacional	42
5.1 Características del destino	45
5.2 Actores	46
5.3 Estructuras relacionales	47

6. Gestión dinámica de desarrollo de destinos _____	48
6.1 Capacidad de los Actores y Stakeholders en turismo _____	48
6.2 Network Management transfronterizo _____	52
6.3 Capacidad del Management de un DMO _____	56
7. Redes transfronterizas _____	58
7.1 Topología y Red _____	60
7.2 Estructuras reticulares _____	63
7.2.1 Configuración de las primeras redes _____	63
7.2.2 Dinámica de tejido por intereses a noción reticular _____	65
7.2.2.1 Tejido por interés comunes _____	65
7.2.2.2 Noción reticular local _____	65
7.2.3 Dinámica noción reticular local y regional al Estado ideal _____	66
7.2.3.1 Noción reticular local y regional _____	66
7.2.3.2 Estado reticular ideal en la articulación transfronteriza _____	67
Capítulo 2 Modelo conceptual del turismo transfronterizo en red _____	72
1. Introducción _____	72
2. Preguntas de investigación _____	73
3. Modelo conceptual _____	74
4. Elementos del modelo _____	76
4.1 Capacidad interna de <i>stakeholders</i> _____	76
4.2 Capacidad externa de <i>stakeholders</i> _____	77
4.3 Estructura de la red _____	78
5. Escenarios del modelo _____	80
5.1 Escenario uno, brote, noción local y tejido por intereses _____	82
5.2 Escenario dos, noción local y regional _____	84
5.3 Escenario tres, relaciones infinitas _____	86

5.4 Oferta turística transfronteriza común _____	88
Capítulo 3 Caracterización de los turistas entre Ciudad Juárez (CJS)-	
El Paso (ELP) _____	
1. Introducción _____	89
2. Antecedentes _____	90
3. Referente del turista _____	91
4. Caracterización del turista fronterizo CJZ-ELP _____	95
4.1 Generalidades de los visitantes. _____	97
4.2 De la visita a la región Juárez-El Paso _____	100
4.3 Infraestructura y personal de aduanas _____	103
4.4 Expectativas de los visitantes _____	104
5. La cuestión actual del turista fronterizo _____	105
Capítulo 4 Metodología y contextualización del caso de estudio _____	
1. Introducción _____	111
2. Contextualización del caso de estudio: Ciudad Juárez (CJS), Chihuahua, México -El Paso (ELP), Texas, Estados Unidos de Norteamérica _____	112
2.1 Antecedentes históricos _____	112
2.2 Localización geográfica y poblaciones _____	114
2.2.1 Ubicación geográfica _____	115
2.2.2 Localidades principales _____	116
2.3 Turismo transfronterizo _____	117
3. Metodología _____	119
3.1 Obtención de datos _____	120
3.1.1 Técnica de bola de nieve _____	120
3.1.2 Entrevistas _____	120
3.2 Análisis de los datos _____	121
3.2.1 Centralidad _____	123

3.2.2 <i>Indegree</i>	123
3.2.3 <i>Outdegree</i>	123
3.2.4 <i>Factions</i>	123
3.2.5 <i>Core</i> periférico	123
Capítulo 5 Estudios de casos complementarios de turismo transfronterizo España-Francia	124
1. Introducción	124
2. Caso: Euro-región Pirineos-Mediterráneo	125
3. Caso: Torisme Val d'Àran	130
4. Caso: Cooperación Territorial España-Francia-Andorra	136
5. Caso: Turisme d'Andorra	141
6. Caso Consorcio Transfronterizo Bidasoa-activa	146
7. Caso El Berguedà. Cami dels Bons Homes	152
Capítulo 6 Resultados	156
1. Introducción	156
2. Escenario de la red transfronteriza en turismo CJS-ELP	157
3. Medidas de ARS con respecto al modelo	164
3.1 Centralidad	164
3.2 <i>Factions</i>	166
3.2.1 <i>Factions</i> para Ciudad Juárez	166
3.2.2 <i>Factions</i> para El Paso	167
3.3 <i>Core</i> periférico	168
3.3.1 <i>Core</i> periférico para Ciudad Juárez	169
3.3.2 <i>Core</i> periférico para El Paso	170
3.4 Consideraciones del caso CJS-ELP	171
3.4.1 La red de El Paso, Texas	171
3.4.2 La red de Ciudad Juárez, Chihuahua	172

Capítulo 7 Conclusiones	173
1. Introducción	173
2. Conclusiones de la investigación realizada	175
3. Limitaciones del estudio	178
4. Futuras líneas de investigación	179
Bibliografía	180
Anexos	207
Anexo I Productos turísticos de Ciudad Juárez, Chihuahua	207
Anexo II Productos turísticos de El Paso, Texas	208
Anexo III Mapa de alrededores de CJS-ELP	209
Anexo IV Cuestionario	210
Anexo V Cuestionario A1	214
Anexo VI Entrevista semi-estructurada	216
Anexo VII Reporte <i>core</i> para Ciudad Juárez	218
Anexo VIII Reporte de <i>factions</i> para Ciudad Juárez	219
Anexo IX Transformación del paradigma de desarrollo regional	220
Anexo X El turismo como prioridad nacional	221
Anexo XI Visitantes Internacionales a México	223
Anexo XII Mesa redonda	224
Anexo XIII Línea de tiempo WHTI	250
Anexo XIV Bitácoras de campo CJS- ELP	251
Anexo XV Mapa A de la Ciudad de El Paso, Texas	274
Anexo XVI Mapa B de la Ciudad de El Paso, Texas	275
Anexo XVII Mapa Geoestratégico de Ciudad Juárez – El Paso	276
Anexo XVIII Topologías más comunes en redes	277

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 des-estructurada, 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.

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.

Geoeosistemas: 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.

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.

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.

Siglas

AC	Asociación Civil
ADHOT	Asociación de Hoteles
AHMCJAC	Asociación de Hotel y Moteles de Ciudad Juárez, A.C.
CICTOURGUNE	Centro de Investigación Cooperativa en Turismo
CL	Club de Leones
COLEF	Colegio de la Frontera Norte
EPCC	El Paso Community College
EPCVB	El Paso Convention and Visitors Bureau
EUA	Estados Unidos de Norteamérica
FECHAC	Fundación del Empresariado Chihuahuense AC
FEDER	Fondo Europeo de Desarrollo Regional
IMIP	Instituto Municipal de Investigación y Planeación
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
MCAD	Departamento de Museos y Asuntos Culturales
OCV	Oficina de Convenciones y Visitantes
OECD	Organización de Cooperación Económica y Desarrollo
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	Organización no gubernamental
PDFN	Programa de Desarrollo de la Frontera Norte
PIB	Producto interno bruto
POCTEFA	Programa Operativo de Cooperación Territorial España-Francia-Andorra
PRONAF	Programa Nacional Fronterizo
PST	Prestadores de servicios turísticos
REDCO	Regional Economic Development Corporation

SECTUR	Secretaria de Turismo
SEP	Secretaría de Educación Pública
TGEPCHC	The Greater El Paso Chamber of Commerce
UACH	Universidad Autónoma de Chihuahua
UACJ	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
UE	Unión Europea
UPN	Universidad Pedagógica Nacional

Índice de figuras

Figura 1	Análisis macro-micro de la burocracia-gobierno_____	4
Figura 2	Principios de colaboración _____	8
Figura 3	Puertos de entrada CJS-ELP_____	12
Figura 4	Mapa de Ciudad Juárez-El Paso_____	15
Figura 1.1	Escenarios fronterizos_____	35
Figura 1.2	Redes para el desarrollo_____	44
Figura 1.3	Principales elementos del sistema turístico_____	45
Figura 1.4	Pirámide de aprendizaje dinámico_____	50
Figura 1.5	Alternativas con relación a los nuevos productos_____	53
Figura 1.6	Cadena de valor tradicional del sector turístico_____	54
Figura 1.7	Disponibilidad para el destino_____	55
Figura 1.8	Los bucles de interacción reticular y vigilancia _____	59
Figura 1.9	Mapa holístico de la red transfronteriza en la región CJS –ELP ____	60
Figura 1.10	Tipología de redes físicas_____	62
Figura 1.11	Dinámica de dispersión brote o integración de redes _____	64
Figura 1.12	Dinámica de tejido por intereses a noción reticular local_____	66
Figura 1.13	Dinámica noción reticular local y regional al Estado ideal_____	68
Figura 2.1	Evolución de turismo transfronterizo reticular_____	75

Figura 2.2	Mapa de los <i>stakeholders</i> en turismo _____	76
Figura 2.3	Mapa Estado de Nuevo México-Estado de Chihuahua _____	77
Figura 2.4	Expansión estratégica de la red _____	80
Figura 2.5	Niveles de socios en turismo transfronterizo _____	80
Figura 2.6	Estructura de redes alternativas _____	82
Figura 2.7	Primer estado del modelo conceptual _____	84
Figura 2.8	Segundo estado del modelo conceptual _____	86
Figura 2.9	Estados en turismo transfronterizo _____	87
Figura 3.1	Duración del tiempo de ocio _____	93
Figura 3.2	Edad de los visitantes _____	97
Figura 3.3	Educación _____	98
Figura 3.4	Visitantes a CJS _____	99
Figura 3.5	Actividad económica _____	100
Figura 3.6	Motivo del viaje _____	101
Figura 3.7	Gasto promedio por visitante _____	102
Figura 3.8	Servicios utilizados en la visita _____	103
Figura 3.9	Servicios de puentes internacionales _____	104
Figura 3.10	Expectativas de los visitantes _____	105
Figura 4.1	Evolución cronológica de Ciudad Juárez _____	113

Figura 4.2	Mapa de ubicación de Ciudad Juárez-El Paso_____	115
Figura 4.3	Mapa zona de influencia CJS-ELP_____	116
Figura 4.4	Mapa de localización y poblaciones_____	117
Figura 5.1	Mapa Espacio de Euro-regiones, Pirineos Mediterráneo_____	128
Figura 5.2	Mapa de ubicación del Valle de Aran_____	132
Figura 5.3	Mapa espacio de cooperación territorial España-Francia-Andorra_	140
Figura 5.4	Mapa Andorra la Vella y del Principado de Andorra_____	144
Figura 5.5	Mapa del Consorcio Transfronterizo Bidasoa-activa_____	151
Figura 5.6	Mapa de los Buenos Hombres, ruta catara_____	154
Figura 5.7	Diagrama. Condiciones transfronterizas propicias al destino_____	155
Figura 6.1	Red de CJS _____	158
Figura 6.2	Red de ELP_____	160
Figura 6.3	Interacciones entre actores CJS-ELP_____	163
Figura 6.4	Actores- <i>stakeholders</i> más mencionados en CJS _____	164
Figura 6.5	Actores- <i>stakeholders</i> más mencionados en ELP_____	165
Figura 6.6	<i>Factions</i> para CJS representación_____	166
Figura 6.7	<i>Factions</i> para CJS dos grupos_____	167
Figura 6.8	<i>Factions</i> para ELP un solo grupo_____	168
Figura 6.9	<i>Core</i> periférico para CJS_____	169

Figura 6.10 Core periférico para CJS dos grupos_____170

Figura 6.11 Core periférico para ELP_____170

Índice de tablas

Tabla 1	Investigación empírica y redes _____	10
Tabla 2	Unidad de análisis del actor en función del grupo _____	11
Tabla 3	Tipo de visitantes internacionales de Turismo Fronterizo _____	14
Tabla 1.1	Casos de turismo transfronterizo _____	38
Tabla 1.2	Orientaciones sobre la identidad _____	47
Tabla 1.3	Actores y <i>Stakeholders</i> _____	49
Tabla 1.4	<i>Stakeholders</i> tipo y actividad _____	52
Tabla 1.5	Topologías más comunes en redes _____	61
Tabla 3.1	Intereses del visitante _____	94
Tabla 3.2	Componentes en la determinación del viaje-destino _____	96
Tabla 3.3	Factores que más gustan/ disgustan de la experiencia _____	109
Tabla 4.1	Mecanismos metodológicos _____	121
Tabla 4.2	Métrica cuantitativa en análisis de redes _____	122
Tabla 5.1	Caso: Euro-región Región Pirineos-Mediterráneo _____	125
Tabla 5.2	Caso: Torisme Val d’Aran _____	130
Tabla 5.3	Caso: Cooperación Territorial España-Francia-Andorra _____	137
Tabla 5.4	Caso: Turisme d’Andorra _____	142
Tabla 5.5	Caso: Consorcio Transfronterizo Bidasoa -activa _____	148

Tabla 5.6	Caso: El Berguedà _____	152
Tabla 6.1	Bloques de la red CJS _____	158
Tabla 6.2	Bloques de la red ELP _____	161
Tabla 6.3	Grupo <i>factions</i> para Ciudad Juárez _____	166
Tabla 6.4	Grupo <i>factions</i> para El Paso _____	167

Resumen

Para el logro de un desarrollo sano es de vital importancia contar con un equilibrio económico en los diferentes rubros de la actividad productiva de las ciudades hermanas (CJS- ELP) y no sólo concretarse al ámbito de la 'maquila'. 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 de Juárez–El Paso. La interrogante para los inversionistas y el gobierno es cómo encaminar los esfuerzos en la actividad turística que permitan un crecimiento armónico en la región binacional.

La investigación, plantea valorar el fenómeno del turismo transfronterizo y se acomete una aproximación de las condiciones reticulares de los actores-stakeholders del turismo de la actividad turística en la frontera México – Estados Unidos bajo un entorno de inseguridad, mediante el análisis del caso de las ciudades hermanas de Ciudad Juárez - El Paso.

Los objetivos específicos del examen reticular permiten concebir una relación entre la conformación de redes dinámicas en un espacio territorial fronterizo con potencialidades de alianzas, colaboración y cooperación en un destino binacional.

Palabras clave: Turismo transfronterizo, redes, destino binacional, actores, *stakeholders*.

Abstract

To achieve healthy development is essential to have an economic balance in the different areas of productive activity in the sister cities (CJS-ELP) and not only realized the scope of the 'maquila'. While tourism is a viable option, its incorporation as a proactive manner to other economic regions of the state has not been submitted, so that the search for alternatives to attract visitors is still a challenge for tourism in Juarez - El Paso. The question for investors and the government is how to direct efforts in tourism to allow balanced growth in the binational region.

The research raises assess the phenomenon of cross-border tourism and begin an approximation of the reticular conditions of the actors- stakeholders in tourism in the Mexico - United States under a climate of insecurity, by analyzing the case of sister cities of Ciudad Juárez - El Paso.

The specific objectives of the reticular review design allow a relationship between the formation of dynamic networks in a territorial area bordering potential partnerships, collaboration and cooperation in a bi-national destiny.

Key words: Cross border tourism, networks, binational destination, actors, *stakeholders*.

Introducción

“Por la ignorancia nos equivocamos, por las equivocaciones aprendemos”

Proverbio romano

1. Objetivos de la investigación

El turismo ha crecido de forma constante, aventajado notablemente sus expectativas en los últimos años como actividad socioeconómica. Esta situación ha estimulado el interés de las *Ciencias Sociales* por el estudio del mismo. Si bien los aportes, de éstas para con el estudio epistemológico del turismo ha sido innegables, existen ciertos vicios, problemas metodológicos y obstáculos que no han sido considerados o en su caso debatidos (Korstanje, 2009) Sin embargo, como actividad económica, es posible observar que el turismo no ha logrado impactar equitativamente en el desarrollo del Municipio de Juárez (CJS) y el Condado de El Paso (ELP) debido a la falta de productos turísticos atractivos.

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 de las ciudades hermanas (CJS- ELP), y no solo concretarse al ámbito de la ‘maquila’. 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 de Juárez – El Paso. La interrogante para los inversionistas y el gobierno es cómo encaminar los esfuerzos en la actividad turística que permitan un crecimiento armónico en la región binacional.

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. (Romero, 1988:119)

En este contexto el objetivo general la investigación, plantea valorar el fenómeno del turismo transfronterizo y se acomete una aproximación de las condiciones reticulares de los actores- *stakeholders* del turismo de la actividad turística en la frontera México – Estados Unidos bajo un entorno de inseguridad, mediante el análisis del caso de las ciudades hermanas de Ciudad Juárez - El Paso.

Los objetivos específicos del examen reticular permiten concebir una relación entre la conformación de redes dinámicas en un espacio territorial fronterizo con potencialidades de alianzas, colaboración y cooperación en un destino binacional, para ello se establece:

- i. Evaluar potencial estratégico del turismo transfronterizo en red, a través de la participación consensuada de actores-*stakeholders* en comunidades fronterizas, ligados mediante la actividad en un entorno de interdependencia compleja.
- ii. Explorar los medios requeridos para normalizar las relaciones socioeconómicas en comunidades fronterizas que por su cercanía requieren construir un vínculo con su vecino,
- iii. Optimizar la articulación estratégica que responda a una coexistencia ineludible en las comunidades fronterizas.

2. Fundamentos teórico de la investigación

2.1 Marco teórico

Fullana & Ayuso (2002:16) definen el sistema turístico al “describir la industria turística como un sistema que se compone de cuatro elementos básicos”. Los elementos son la demanda, la oferta, el espacio geográfico, los operadores del mercado y los servicios de apoyo, así como actores y *stakeholders*. Para ello se

requiere aproximarse a las teorías sobre burocracia, desarrollo, alianzas-cooperación y de redes (ARS).

2.1.1 La burocracia en el papel global

Max Weber (1904) en su libro “La ética protestante y el espíritu del capitalismo”, se refería a la acción racional pero acorde a valores, en tanto que en el racionalismo occidental Weber ve un tipo de acción racional acorde a fines. Es decir, el hombre mismo es el que ahora se arroga la capacidad de decidir cuáles son los fines de su acción y además de decidir cuáles son los fines de su acción, elige y decide los medios más racionales para lograrlos.

Weber adentró su análisis en aquellas áreas de interés en que la economía y la sociología se relacionaban para así poder interpretar las motivaciones de la conducta. Centró su atención en el poder y la legitimación de la autoridad. Se fundamenta en un concepto de autoridad legítima, a diferencia del concepto clásico de autoridad de origen divino. Considera que es una herramienta para imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras y que hay quienes pueden ejercerla y quiénes no.

Mientras las observaciones de Welch & Wong 2001 permiten establecer como la globalización tiene sus efectos en la burocracia. Su importancia desde la especificidad de dicha influencia en el sistema político, económico y social necesarias para la comprensión desde su contexto doméstico los cuales enfrentan presiones desde el punto de vista externo que implica la globalización. Ésta tiene como resultado igualmente, una presión en la burocracia, como acota Huddleston (2000:673) “la globalización significa que el gobierno es menos apto para gobernar”.

Bajo este panorama la pregunta sería ¿cuál debería ser el modelo burocrático idóneo que responda a las necesidades de la globalización? Entendiendo a la burocracia como un sistema de gobierno en el que la democracia actúa. Por su parte, Woods (2003) establece que existen dos sistemas de

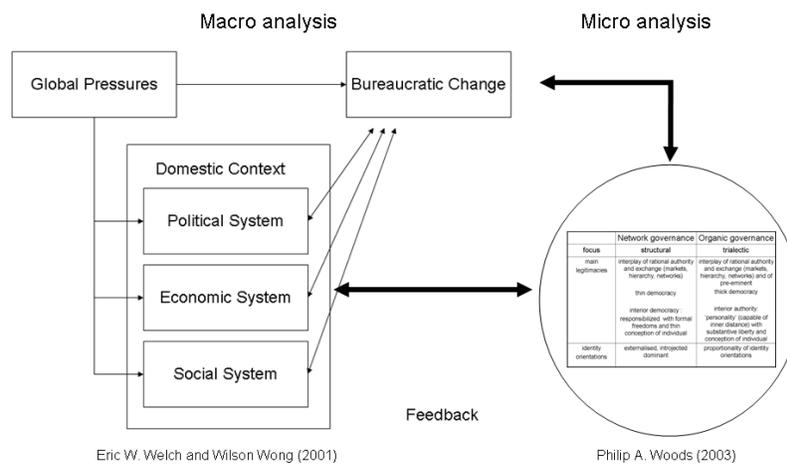
gobierno, en redes y orgánico, los cuales tienen dos enfoques: a) legitimidad primordial y b) orientación de la identidad, a su vez cada una de ellas tiene una orientación diferente en el caso de la red en la estructura y en el caso del gobierno orgánico en la relación trialectica.

Con estos elementos es posible identificar cuáles podrían ser los tipos de relación de intercambio entre los *stakeholders* en turismo. En la medida en que se pueda llegar a una aproximación ideal entre las acciones en el nivel de la burocracia, para ello a través de las observaciones que Woods ofrece podemos encontrar que las características del gobierno a través de redes son:

Enfoque de legitimidad primordial con una estructura:

- Demanda una autoridad racional y de intercambio (mercados, jerarquías, redes)
- Poca (escasa) democracia
- Democracia interior: responsable con libertades formales y escasa concepción del individuo mientras que las características del gobierno orgánico son lo que permitirá delinear el perfil de los actores de la burocracia en una relación transfronteriza a nivel micro.

Figura 1: Análisis macro-micro de la burocracia-gobierno.



Fuente: Elaboración propia con base a Welch and Wong (2001) y Woods (2003).

Geddes (2005) aprecia en la concepción del *Public, Private Partnerships* (PPP) que la gobernanza no es asunto exclusivo del ámbito público, al igual que Nye reconoce como actores del escenario internacional a los: estados soberanos, corporaciones transnacionales, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, y a los movimientos sociales. Finalmente para la opinión pública, la burocracia implica lo contrario que planteaban Weber (1904) y sus defensores. Consideraba que la burocracia a demás de ser rígida, es ineficiente, inhumana, mecanicista, lenta y antieconómica.

2.1.2 Teorías del desarrollo

El crecimiento económico es una de las acepciones que toma frecuentemente el concepto desarrollo. La cuestión del crecimiento es tan antigua como la economía política. Adam Smith, David Ricardo y Thomas Malthus definieron las características del problema e identificaron las relaciones entre crecimiento económico y distribución de la renta. En los años cincuenta y sesenta el pensamiento neoclásico se ocupó de la teoría del crecimiento económico. La pérdida de contacto con la realidad de las hipótesis neoclásicas hizo que la teoría del crecimiento desapareciera, durante más de una década.

A partir de la aparición del trabajo seminal de Romer (1986) surge un conjunto de nuevas aportaciones que corrigen los modelos neoclásicos tradicionales. La nueva teoría del crecimiento interpreta el crecimiento a largo plazo bajo supuestos más realistas. Al abordar el territorio es necesario tener en cuenta sus condiciones no solo como unidad administrativa, sino sus diferencias desde el ámbito físico, ambiental, ecológico, económico, demográfico, entre otras, al momento de buscar una interrelación con otras regiones. Esta situación permite identificar las oportunidades y sus contrastes. Para ello:

Es necesario también, evitar confundir desigualdades en el nivel de bienestar de las regiones, y desigualdades en la distribución espacial de actividades económicas y de la población. Hasta cierto punto ello es correcto, ya que en general, no importa tanto que actividades se realicen en un territorio, o cual es la

población que lo habita, sino que lo primordial es que dicha población, con la estructura económica existente, obtiene un determinado nivel de vida o bienestar. Sin embargo, no se pueden disociar completamente ambos tipos de desigualdad, ya que el nivel de desarrollo depende en gran parte del tipo de actividades que se realizan y de la concentración de la población. (Cuervo et al, 2009:367)

Por lo anterior, Pablo Wong increpa, la creciente polarización ínter e intrarregional del país, en cuanto a forma y naturaleza, se convierte en un potente factor de alteración de la cohesión social, produciendo inestabilidad social, económica y política a nivel nacional. (Citado en Cuervo *et al*, 2009:368) Si bien el ‘desarrollo endógeno’ considera el crecimiento económico como un proceso este está caracterizado por la incertidumbre y la aleatoriedad, condicionado por las particulares cambiantes del mercado y las decisiones de los actores y no como un modelo de equilibrio móvil de tipo neoclásico.

También interpreta los procesos de desarrollo desde una perspectiva territorial orientada a la acción. Se producen como consecuencia de las decisiones de inversión y localización de las empresas y no de las acciones aisladas de los agentes económicos en situación de competencia, como sostiene el pensamiento neoclásico.

Pero en funcionamiento del conjunto, el desarrollo de las economías avanzadas requiere y genera subdesarrollo de las atrasadas. Este mismo tipo de relaciones de dominación se produciría entre las distintas regiones o territorios subnacionales. De esta manera, el nivel de desarrollo que alcanza una región es el resultado del lugar que ella ocupa en un sistema de naturaleza jerarquizada y de relaciones asimétricas, “definidas por el comportamiento determinístico de flujos y fuerzas externas a la propia región”. (Cuervo *et al*, 2009:369)

La sustentabilidad tanto económica como ecológica vista desde la posibilidad de otorgar beneficios a los locales mediante la utilización de los recursos naturales, históricos y culturales propios de un territorio, otorga las bases para el desarrollo endógeno.

Los modelos de crecimiento endógeno fueron elaborados durante la década de los años ochenta del siglo pasado. Se derivaron de la corriente neoclásica, sin embargo surgieron por la inconformidad de algunos economistas como Paúl Romer y Robert Lucas, entre otros, en cuanto al carácter exógeno o “determinado fuera del modelo” del cambio tecnológico.

Es decir el desarrollo endógeno se refiere (Vázquez, 1999), “a territorios inteligentes, a sistemas productivos que sean interactivos para impulsar la innovación, el cambio estructural y el desarrollo local”. En definitiva, la teoría de desarrollo endógeno no es más que un modelo de análisis.

El concepto de endógeno tiene que ver con el supuesto de que el crecimiento depende directamente del cambio tecnológico, el cual es realizado por decisiones intencionales de los agentes económicos que buscan maximizar su beneficio. Sin embargo, esta modificación en el modelo neoclásico provoca resultados muy diferentes, puesto que la “endogeneidad” del cambio tecnológico estimula externalidades positivas en las empresas, rendimientos crecientes para ellas y estructuras de competencia imperfecta, y finalmente, desarrollo desigual. (Cuervo et al, 2009:373)

En conclusión, se destaca que la teoría del desarrollo endógeno es más que un modelo de análisis, es una interpretación orientada a la acción, en la que los actores marcan la senda de crecimiento de la economía local. Para que ello sea posible es preciso definir nuevas formas de concertación, como los acuerdos de planificación, y disponer de instrumentos que favorezcan el aprendizaje y difundan el conocimiento mediante la interacción de los actores

2.1.3 Teoría de las alianzas y la cooperación

Diferentes aproximaciones entran en consideración entre los desencuentros y los encuentros en la frontera, discurriendo en el ámbito antropológico, geopolítico, cultural, histórico, geográfico, simbólico y también del territorio, entre otras. Últimamente se agrega un mayor interés en la comprensión de la bioregión, así como las condiciones transfronterizas. Esta última, con un significado de interés

mutuo en grandes temas de sustentabilidad económica y ambiental, derivadas en una interdependencia poco explorada en la diversidad.

Figura 2: Principios de colaboración



Fuente: Elaboración propia.

2.1.4 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” (Hanneman, 2002). Este tipo de análisis puede centrarse en el individuo y 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, los escrutinios 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” (Hanneman, 2002:4), ya que “la manipulación de la red es una herramienta muy poderosa en el análisis de las redes sociales” (De Nooy, W. *et al.*, 2005:10)

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.” (Ruiz, 2005)

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 particular de evaluar la asignación para actores individuales son el grado (representados por el grado de entrada y el grado de salida), el rango (diversidad), la cercanía, la intermediación, la centralidad, el prestigio y los roles. Ahora bien, la medición del total de la red, es en función del tamaño, si esta es incluyente, sus conexiones (alcanzabilidad), la conectividad presente, así como la densidad central, su simetría y transitividad.

Bajo este panorama Brass (1995:39-79) indica: “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 [...]”. La tabla 1 muestra la propuesta de Scott (1999) para investigación empírica con la teoría de redes, se fundamenta en los estilos de investigación; origen de los datos; tipos de datos; y tipos de análisis.

Tabla 1: Investigación empírica y redes

Estilos de investigación	Origen de los datos	Tipos de datos	Tipos de análisis.
Investigación por encuestas	Cuestionarios, entrevistas	Atributos	Análisis variable
Investigación etnográfica	Observacional	Formación de ideas	Análisis tipológico
Investigación documental	Textos	Relaciones	Análisis de redes

Fuente: Elaboración propia con base a Scott (1997:3)

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” (Newman, 2004; citado en Beirute *et al.*, 2004). De aquí que los sistemas, continúa Newman, “asumen la forma de redes (llamados grafos en la literatura matemática) e inundan el mundo (Internet, redes sociales y redes metabólicas)”.

Así es como el análisis de las redes se apoya en 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 es Pajek, con la contribución de Matjaž Zaveršnik permitieron su desarrollo, el cual “es un programa para Windows, para analizar y visualizar redes amplias teniendo entre diez, cien o miles de vértices”, que parte de la colección de algoritmos de “Graph y X-graph, basada en la descripción del lenguaje generada para grafos NetML” (Batagelj y Mrvar, 2003:3). 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” (Batageli y Mrvar, 2003:8)

Mientras otra derivación del ARS es el estudio del análisis de redes relacionales enfocada a la administración parte de la teoría de los ‘huecos estructurales’ configurada por Ronald S. Burt. Este método de análisis es uno de los de mayor aplicación en los trabajos de investigación que atienden el diseño de estrategias eficientes de gestión empresarial. Además, Burt propone la comprensión de la red mediante (tabla 2): La estructura de red dentro de seis Conceptos de Análisis de Redes Sociales.

Tabla 2: Unidad de análisis del actor en función del grupo

Aproximación analítica	Actor	Múltiples actores, como un subgrupo en la red	Múltiples actores/subgrupos como sistema estructurado
Relacional	Red ego como extensiva, densa y/o múltiple	Grupo primario como una red clique: un grupo de actores conectados	Sistema estructural denso como y/o transitivo
Posicional	Ocupante en la red con una posición central y/o con prestigio	Posición en la red con rol/estatus una estructura equivalente en los actores	Sistema estructural como estratificación del estatus o rol

Fuente: Burt (1982:30).

Al utilizar la teoría de redes es posible comprender el comportamiento de los actores en su entorno y además procurar propuestas de acciones dirigidas al innovar procesos administrativos eficientes y eficaces, mediante entidades sociales constituidas por actores y los cuales pueden ser individuos, corporaciones o unidades sociales colectivas.

2.2 Marco contextual

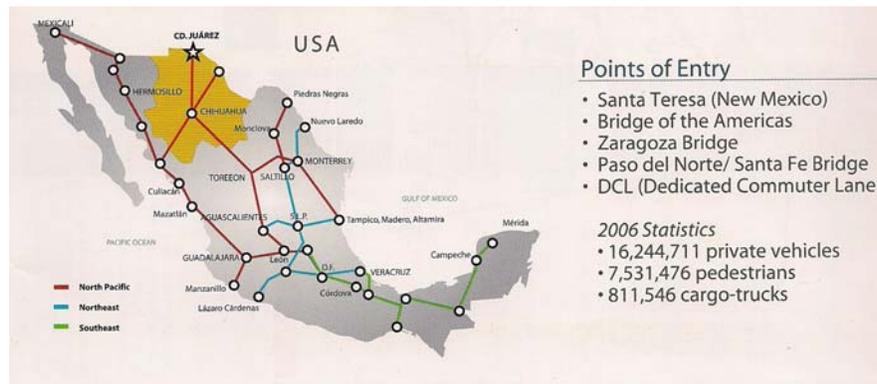
2.2.1 Servicios turísticos

Ciudad Juárez contaba para el 2003 de acuerdo a INEGI, con 87 hoteles con un total de 4,784 cuartos, 348 establecimientos de alimentos y bebidas, 46 agencias de viajes y 7 arrendadoras de carros. Actualmente la Secretaria de Desarrollo Comercial y Turístico del Estado de Chihuahua y la Dirección de Turismo Municipal de Ciudad Juárez (2009) reportan 103 establecimientos de hospedaje, con un total de 6,108 cuartos; 7 Aerolíneas; 37 Agencias de Viajes; 11 Arrendadoras de autos; y 162 Restaurantes y empresas de alimentos. Lo que representa un crecimiento constante.

2.2.2 Puertos fronterizos

La ciudad cuenta con cuatro puentes internacionales con Texas, Puente Benito Juárez, Las Américas, Córdova y Zaragoza, Doctor P. Parra y El Porvenir. Con Nuevo Mexico, el cruce internacional San Jerónimo-Santa Teresa.

Figura 3: Puertos de entrada CJS-ELP



Fuente: Ledezma, G.I. (2008:5)

2.2.3 Vialidades e imagen urbana

Proyecta una imagen negativa hacia el turista, especialmente por las campañas de desprestigio de la prensa nacional e internacional. El viejo centro de la ciudad se encuentra invadido por el comercio ambulante y por centenares de unidades

del transporte público Edificios, como la antigua Plaza, Catedral y la Ex Aduana, están repletas de basura y deambulan por la zona una gran cantidad de pordioseros. La zona del PRONAF también se encuentra descuidada, varios centros comerciales bares y restaurantes han cerrado sus puertas (Bringas, 2003).

2.2.4 Infraestructura

La región Juárez-El Paso cuenta con infraestructura industrial, comercial y urbana de primera, además de la mayor red de servicios internacionales de la frontera. En la revista *Foreign Direct Investment FDI de Financial Times*, en su estudio Ciudades Norteamericanas del Futuro, la calificó en primer lugar en la categoría de grandes ciudades.

Por su vasta y consolidada experiencia en el trabajo global, Juárez ofrece una sólida infraestructura a costo competitivo en soluciones integrales de diseño, instalación, capacitación y gestión de cualquier tipo de actividad económica con los mayores estándares de calidad para cualquier tipo de mercado, en ambos lados de la frontera; un amplia red de comunicaciones y servicios que procesan valor agregado a productos que llegan a los mercados internacionales y nacionales, posicionando a Juárez como un centro de logística importante con excelente transportación multimodal.

Sus vías de comunicación transfronteriza hacen posible que diariamente decenas de miles de vehículos particulares, personas, camiones de carga, contenedores de tren y aeroplanos crucen la frontera y se desplacen con facilidad hacia las principales ciudades de Norteamérica y de aquí a los principales mercados del resto del mundo, de manera ágil y segura a precios competitivos.

Tabla 3: Tipo de visitantes internacionales de Turismo Fronterizo

Localidad	Excursionistas	Turistas
Matamoros	64.7%	35.3%
Piedras Negras	51.8%	48.2%
Ciudad Juárez	66.5%	33.5%
Nogales	81.1%	18.9%
Tijuana	48.2%	51.8%
Promedio Total	57.7%	42.3%

Fuente: Elaboración propia con base a COLEF (2003) encuesta de visitantes en la línea internacional: Turismo Fronterizo.

De acuerdo a Bringas (2003) para Ciudad Juárez, el rubro de congresos y convenciones es uno de los principales atractivos, de manera que para poder atender ese mercado preferentemente nacional cuenta con el Centro Internacional de Comercio y Convenciones.

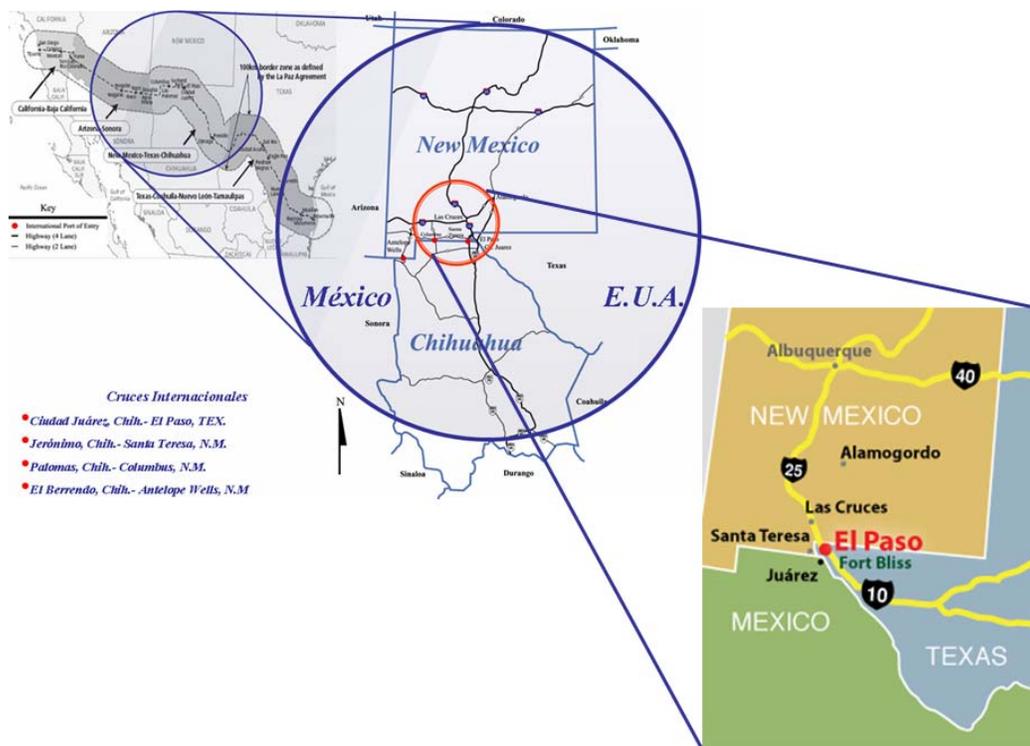
2.3 Marco conceptual

La zona buffer que nace con el tratado de Paz en 1993 entre la frontera México y Estados Unidos representa para ambos países una región geoestratégica para el intercambio comercial y turístico. En ésta se ubican las ciudades de Juárez, Chihuahua, Las Cruces, Nuevo Mexico y El Paso, Texas, una bioregión conformada por recursos naturales, históricos y culturales con características comunes (Figura 4). Las cuales tienen el potencial de generar beneficios para las comunidades de ambos lados de la frontera (ver anexo I-II). Como es el caso del turismo en México, que represento el 42% de los turistas totales y el 23% del total del gasto de los visitantes por turismo fronterizo y excursionistas en el 2005.

Sin embargo, la actividad turística para Ciudad Juárez, sólo se ve configurada por razones laborales y por el intercambio comercial con El Paso,

mientras la situación en El Paso, representa sólo el 2.4% del total de los ingresos por turismo en el Estado de Texas en el 2006, situándola en un nivel poco interesante como destino turístico. Aunque ambas ciudades tienen la intención de modificar su imagen como destino turístico mediante actividades culturales primordialmente, no han logrado su meta ante la falta de alianzas estratégicas en la actividad.

Figura 4: Mapa de Ciudad Juárez – El Paso



Fuente: Elaboración propia, con base a www.nmba.gov; www.redco.org; y www.epa.gov

Esto se debe a que ésta región binacional de Ciudad Juárez y El Paso, no cuenta con un proceso de planificación turística integral que oriente las decisiones públicas y privadas en materia de desarrollo turístico regional e inversiones para el mejoramiento de los niveles de afluencia turística apoyados en una marca turística transfronteriza. De forma que obtengan los beneficios derivados del turismo y así

permea a sus comunidades. Pero para ello es necesario contar con el apoyo y la participación de los *stakeholders* en turismo y de la población local, para propiciar las alianzas estratégicas entre la actividad turística pública y privada, así mismo como de las ONGs y las instituciones de educación superior. Con la finalidad de mejorar los canales de comercialización y promoción incorporando nuevas herramientas y tecnologías.

Para ello se requiere la comprensión de los 'rasgos de una red transfronteriza' para lograr transacciones dentro de un contexto de reciprocidad y relaciones de interdependencia. Bajo la concepción del territorio ocupado por una población fronteriza unida por lazos históricos y culturales con potencialidad del desarrollo endógeno.

3. *Interés y relevancia del estudio*

La aspiración turística de Ciudad Juárez no es nada reciente, las primeras cinco décadas del siglo pasado fueron etapas consideradas ya sea de escándalo, ya de prosperidad. Los tres diferentes niveles de gobierno fueron moldeando la actividad, pasando de simples cantinas a garitos, casas de juego y, posteriormente, a los centros nocturnos con espectáculos artísticos de alta calidad, hasta llegar a los linderos de los años sesentas con las orquestas y las grandes bandas, para enfrentarse, luego, a una decadencia en la actividad.

La actividad turística en la frontera enfrentaba en aquel momento un nuevo desafío para la administración federal. ¿Cómo revitalizar los destinos fronterizos y al mismo tiempo otorgarles una mejor imagen? Es así como en el periodo del presidente Gustavo Díaz Ordaz nace el Programa Nacional Fronterizo (Pronaf), cuya finalidad era dignificar las ciudades que son puerto de entrada del país.

Con grandes expectativas el Pronaf inicio actividades en la frontera norte, y como lo revela Oscar Martínez (1982), "Ciudad Juárez ha obtenido mayores beneficios del Pronaf que cualquiera otra ciudad. De los 494 millones de pesos

invertidos por el programa en 16 comunidades fronterizas hasta 1969, 149 millones de pesos, o sea el 30% del total, se gastaron en Ciudad Juárez”, y continua explicando:

El último proyecto del Pronaf incluye un gran complejo que tiene muchas tiendas, un atractivo centro de artes y artesanías, un Museo de Arte e Historia bellamente diseñado, un centro de convenciones y varios hoteles, moteles y restaurantes. Cerca de allí hay un hipódromo, una plaza de toros, un club campestre y otros atractivos que complementan los proyectos en la zona central del Pronaf. (1982:162)

Sin duda un proyecto ambicioso, y con amplias perspectivas para la comunidad juarense que el objetivo fundamental del Fideicomiso Pronaf-El Nervión planteaba; aunque al final se incumple como indica Rosell (2005)

Tenemos muy claro que las poblaciones fronterizas son las puertas de entrada a nuestro país, por tanto, son la primera impresión que recibe el mexicano que regresa a su patria, o del extranjero que nos visita. Con el Pronaf sé buscó dejar atrás esa triste estampa de nuestras ciudades fronterizas de oropel, corroídas por la prostitución. Hoy, lleva más de 30 años suspendido este programa.

Con la entrada del nuevo milenio los destinos de Ciudad Juárez y El Paso, comenzaron a sufrir cambios por diferentes sucesos del entorno global. El terrorismo hizo su aparición nuevamente y con mayor impudicia, al efectuar un ataque moralmente devastador en Nueva York, con consecuencias en la economía mundial. Sin embargo, el crecimiento del turismo siguió constante esperando rebasar los mil millones de turistas (OMT, 2008).

Entre tanto en la frontera México- Estados Unidos, dejó su tranquilidad habitual en los cruces internacionales, apareciendo las largas filas no solo en extensión sino en tiempo, debido a las revisiones exhaustivas en las garitas norteamericanas. Sin duda el 2001, inicio el cambio en la relación de ambos países, con respecto a la entrada de visitantes. La región binacional experimento

fuertes impactos en la actividad turística. Cámaras de comercio de ambas ciudades se manifestaron, sin lograr a la fecha, mejoras sustanciales.

La llegada del alcalde John Cook en 2003 a El Paso, la actividad turística recibió un impulso, y se comentó el concepto de 'Ciudades Creativas', y convertir a la ciudad como punto nodal en la distribución de visitantes a la región (300 millas a la redonda) y se comenzó a visualizar a la ciudad con su 'estrella solitaria' (*Lone Star*), como destino transfronterizo. Este destino transfronterizo, solo se programaba para los paseños. Ciudad Juárez era vista como el vecino, no como integrante en el plan, sin mayor participación que ser considerada como punto de visita obligada para quienes quisieran descubrir una parte de México.

En este orden de ideas, Ciudad Juárez cuenta con un patrimonio histórico, cultural, paisajístico y de identidad, tan importante como la moderna ciudad de El Paso, por ello un 'destino común y transfronterizo' es deseable para la bioregión binacional en el esquema de sustentabilidad económica y ecológica. Motivo por el cual el estudio se enfoca a evaluar las condiciones reticulares de quienes hacen posible el turismo en la frontera, basados en las potencialidades del territorio y en las actuaciones de los actores y *stakeholders* tanto de Ciudad Juárez como El Paso.

4. Etapas del estudio y estructura del trabajo

Esta tesis trata acerca del turismo transfronterizo. El estudio parte de la comprensión fronteriza es un dilema en sí, porque cada vez más los desplazamientos y la movilidad de migrantes y visitantes convierten en un laboratorio los destinos fronterizos. De forma tal que intervienen aquí intereses heterogéneos de los agentes participantes. Por tanto se requiere una mejor interpretación de la región fronteriza, y pasar de ser una zona hostil a considerarla dentro de un proceso de integración, en donde la empresa y el ámbito público son claves para generar condiciones de competitividad,

La mirada parte invariablemente en una comparación en las intermediaciones con otra nación (*border, cross border, frontier*). El fenómeno, al ser abordado se compone de reflexiones de discursos liberales, nacionalismo o de estudios étnicos o bien de multiculturalismo, que impactan el entorno de la comunidad y la empresa.

Mientras la concepción transfronteriza, Moliner la define (1988:1280) con el prefijo trans, como “paso al lado opuesto” o “situación en el lado opuesto”, y la frontera lo precisa como el “límite o confín de un Estado”, ambas definiciones, dejan ambiguo el argumento transfronterizo. Entre las características de relaciones transfronterizas económicas y sociales se encuentran en términos generales en investigaciones contemporáneas. Dallen & Butler (1995) y Dallen (1995) analizan la actividad transfronteriza, como generador de turismo en donde la participación de la iniciativa privada y el sector público, son determinantes para el progreso.

El Capítulo 1 *Desarrollo de destinos turísticos transfronterizos*, contempla la Interdependencia compleja; soberanía y nación; Turismo transfronterizo ; Frontera; el Estado del arte del turismo transfronterizo; Establecer el hueco estructural; la Definición de *Actores-Stakeholders*; Destino turístico como red relacional; Características del destino; Actores; Estructuras relacionales ; Gestión dinámica de desarrollo de destinos; Capacidad de los Actores y *Stakeholders* en turismo; *Network Management* transfronterizo ; Capacidad del *Management* de un *DMO*; y Redes transfronterizas, con sus estructuras reticulares.

Es un amplio capítulo y pretende la contextualización del turismo en las fronteras en un esquema transfronterizo. En suma, mientras, Lagiewski & Revelas (2002), efectúan su exploración bajo la visión de relaciones colaborativas entre organizaciones del orden público y privado, en ambientes internacionales tensos, como lo es el sureste Adriático, contemplan, la posibilidad de beneficios. En este sentido Ioannides, Nielsen & Billing (2006), refieren intereses comunes en un destino común.

Por su parte los *stakeholders*, tienen la capacidad de influir, aún en condiciones no favorables, como lo es en el caso de Suecia-Finlandia. En contrastante se encuentran los trabajos de Sofield (2006) y Prokkola (2007) en el sureste asiático y el círculo Ártico, al referir apoyo a proyectos de cooperación transnacional con perspectivas de desarrollo turístico, mediante el uso de nuevas tecnologías y movilidad. En estos ejemplos se perciben los elementos de soberanía y nación imperativos para la comprender y explorar el turismo transfronterizo, cuyos conceptos como refiere Bolaños (2001:47), parten de escenarios más remotos, como lo es la identidad.

Ahora bien, el tema transfronterizo implica abordar las relaciones desde el espacio económico y social, las cuales son cada vez más complicadas por su contexto político, situación que obedece a una tendencia contemporánea a la interdependencia compleja, auspiciada por Keohane & Nye, y que encuentra su referente en los nuevos procesos económicos mundiales. Bajo este panorama, se pueden vislumbrar relaciones transgubernamentales, interestatales y transnacionales, escenarios proclives al entorno transfronterizo.

No obstante, en este tejido el poder está influenciado por factores políticos, culturales, tecnológicos, económicos y del manejo de la información, constantes en la globalización. De esta manera, Welch & Wong en 2001, al interpretar el entorno doméstico afín a la globalización en los países, establecen la actuación burocrática mediante un cambio de paradigma en los sistemas económicos, políticos y sociales necesarios en el supuesto de una dependencia compartida.

Por tal motivo, las relaciones promovidas en la sociedad por Elías en 2001, sugiere la necesidad de considerar a cada participante como un todo, porque la integración de sus miembros determinan la estructura de las relaciones, y por tanto su participación en conjunto. De manera que se torna complicado clasificar a los *stakeholders* en turismo. Como señala Coleman (1994:43): no importa que tan sinceras sean [las relaciones]. Lo cierto en las relaciones sociales es que tan

sustentables sean los incentivos en ambas partes, para continuar con la relación intrínseca.

Sólo es necesario observar los ámbitos en los que se desenvuelven los actores-*stakeholders* en turismo, cada uno de ellos contribuye con diversos ordenamientos para la gestión de políticas Inter destinos en los que se encuentran los servicios de movilidad y transporte, los proveedores de productos, o los que suministran un servicio —viajes, hospedaje, alimentación, consultaría, investigación o medios de comunicación (E C, Tourism Unit, 2006:130).

El Capítulo 2 *Modelo conceptual del turismo transfronterizo en red*, la intención es presentar un modelo representativo en otros términos del paradigma tradicional del turismo fronterizo, que reflejen su realidad binacional, mediante un conjunto de estrategias que surgen al amparo de la teoría de redes, y la colaboración acompañada por la desigualdad económica territorial del fenómeno.

Esta visión de recrear un “modelo conceptual del turismo transfronterizo”, responde a la necesidad de interpretar la realidad en la frontera y el turismo. Para ello el capítulo contempla las preguntas de investigación de las que destacan ¿Como las redes en el turismo transfronterizo pueden articular un destino en común?, ¿Qué alianzas estratégicas se deben fomentarse entre las empresas con actividad turística en comunidades lindantes?, y si ¿Existe la posibilidad que un modelo de turismo transfronterizo provoque eclosionar un destino común en la frontera?

El ‘modelo conceptual’, pretende explorar la articulación de los múltiples beneficios del turismo. Al ser una actividad que propicia el desarrollo económico, genera empleo, y la preservación del patrimonio cultural, entre otros. Para ello examina los elementos del modelo; la capacidad interna y externa de *stakeholders* ; evalúa la estructura de la red; y los escenarios del modelo.

Los argumentos que esgrime el modelo son Escenario uno, brote, noción local y tejido por intereses; Escenario dos, noción local y regional; Escenario tres, relaciones continuas; así como las oferta turística transfronteriza común.

Este escenario uno, brote, noción local y tejido por intereses, es una dinámica progresiva, paso a paso y nivel por nivel; Se presenta en escenarios con especificidades comunes a su actividad; Por influencia cultural, intereses comunes o por necesidad. Mientras el escenario dos, noción local y regional, establece si ambas redes se caracterizan por ser cíclicas, e infinitud en el principio reticular; De igual forma está presente el principio de incertidumbre persistente en las ideas; las colaboraciones tienden a ser cíclicas, y son estables en la medida de contar con cooperación aceptable y constante. Entre tanto el escenario tres, relaciones continuas, trata de un sistema complejo que requiere la participación entre los *stakeholders* y actores de las comunidades fronterizas; Los “rasgos de una red transfronteriza” dentro de un contexto de reciprocidad y relaciones de interdependencia; aparte de si encuentra unidad por lazos históricos y culturales, con el potencial requerido para el desarrollo de un destino “común”.

El Capítulo 3 *Caracterización de los turistas entre Juárez (CJS) -El Paso (ELP)*, se adentra en el examen de los antecedentes del turista; el referente del turista; la caracterización del turista fronterizo CJS-ELP; las generalidades de los visitantes.; la visita a la región Juárez-El Paso; la Infraestructura y personal de aduanas; las expectativas de los visitantes; y la cuestión actual del turista fronterizo.

Esta caracterización responde a la necesidad de explorar la complejidad del tejido del turista, para optimar la comprensión del turismo en la frontera. Porque la definición del turista se torna ambigua desde la teoría existente, ello se explica por las diferentes vertientes que pretenden definir desde su propia perspectiva y actividad al visitante.

Por ello, definir al turista fronterizo se torna significativo para la comprensión del fenómeno del turismo transfronterizo, porque permite establecer los referentes sobre sus motivaciones, deseos experiencias y en un ambiente distinto al turismo de internación.

Capítulo 4 *Metodología y contextualización del caso de estudio*, aborda las ciudades hermanas de 'Ciudad Juárez (CJS), Chihuahua, México y El Paso (ELP), Texas, Estados Unidos de Norteamérica', para ello se incorporan antecedentes históricos; localización geográfica y la situación del turismo transfronterizo en su contexto, temas indispensables para la reflexión del proceso de integración en la configuración armónica fronteriza.

Como bien enfatiza Limas (1998:43): "La historia de las últimas décadas de Ciudad Juárez y El Paso ha sido la de acelerados cambios políticos y económicos que se han presentado en estas ciudades fronterizas, con las olas de la industrialización de la planta económica productiva, que inicio en los años sesenta". Aparte la línea fronteriza entre México y Estados Unidos se extiende de este a oeste., como un enclave maquilador mundial. No obstante los vaivenes económicos, su condición geoestratégica es altamente apreciada.

Entre tanto el tema metodológico se encarga en definir: La obtención de datos; el uso de la técnica de bola de nieve; entrevistas; y el análisis de los datos. Este último considera la Centralidad, *Indegree*, *Outdegree*. *Factions* y el *Core* periférico para la valoración del caso. En cuanto a mecanismos e instrumentos diseñados para la investigación empírica (ver Tabla 4.1), se instrumentó la técnica de "bola de nieve", ya que identifica a los participantes líderes de opinión de la comunidad (Scott, 2002); al mismo tiempo, distingue a los actores no tan visibles en la sociedad, pero que son reconocidos por su nivel de influencia en la comunidad. En su conjunto constituye las redes de CJS y ELP representadas por medio de UCINET.

El Capítulo 5 *Estudios de casos complementarios de turismo transfronterizo España-Francia*, se orienta al análisis de ‘estudios de casos complementarios’ relativos a las condiciones de organismos, instituciones y empresas con actividad turística transfronteriza entre España-Francia. Como la concordancia ARS - Casos emite diferentes configuraciones, es necesario conciliar las deducciones de la red en su contexto fronterizo, y así definir qué tan substancial son las relaciones para el desarrollo transfronterizo, entre México y Estados Unidos en un periodo de inestabilidad en lo relacional.

En el Capítulo 6, *Resultados*, ahonda en la evaluación del estudio empírico relacionado con la estructura de colaboración, cooperación y alianzas en la actividad turística fronteriza en el contorno binacional. Una vez definida la directriz del escenario reticular transfronterizo en turismo CJS-ELP; se explora a detalle mediante las *medidas de análisis de redes sociales* (ARS) con respecto al modelo. Con el propósito de valorar Centralidad; *Indegree*; *Outdegree*; *Factions*; y *Core* periférico.

El Capítulo 7 *Conclusiones*, da inicio con una introducción consistente. Explica la situación en fronteras con comunidades colindantes que en gran parte del mundo es considerada conflictiva, confusa, y con un alto contenido de intercambio comercial, y cultural. Además, enfrentan el escenario condicionado a la influencia política y de leyes internacionales, explica los ambientes de convivencia complejos en su devenir cotidiano, ejemplo de ello Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas.

Se aborda la discusión del manuscrito en general con el soporte de los resultados, se establece, el turismo como un sistema complejo que requiere la participación entre los actores y *stakeholders* a través de sus líderes. Sin embargo, las redes identificadas muestran una brecha entre los *stakeholders* en turismo de ambas comunidades fronterizas, lo que significa una impotencia para la constitución de una red transfronteriza, partiendo de lazos débiles, a consecuencia

de la dureza del poder hegemónico norteamericano. Puesto que el manejo del poder es un elemento invariable en cualquier contexto estratégico.

De la conclusión final sobre la investigación, se detalla en forma profunda el ‘modelo conceptual del turismo transfronterizo’; la situación que impera en la actividad turística CJS-ELP, asimismo se concluye, sobre la situación de la red, se encuentra en la etapa de “Noción reticular local e influencia fronteriza”, de manera incipiente. Los escasos vínculos relacionales son patentes, al explorar los *faction* y el *core* entre los actores y *stakeholders*, lo demuestran al establecer deficientes retículas entre ambas comunidades turísticas. Por otra parte la configuración grupal de cada red, establece cotos de poder determinantes de su propia estructura social y de valores. Mientras en CJS se configuran dos núcleos centrales y de influencia en la red del ELP solo presenta una. Esta situación se comprende desde el ámbito de movilidad y sobre los deseos de los líderes.

Por otra parte se establecen las ‘limitaciones del estudio’, se reconoce que aun son pocas las aproximaciones reticulares desde la mira del fenómeno turístico. Por ello es que la presente investigación no puede ser concluyente, los resultados de CJS-ELP muestran un escenario en las fronteras México – Estados Unidos, poco alentadoras para la colaboración y cooperación, y menos suponer alianzas estratégicas dirigidas a la actividad turística transfronteriza.

De las ‘futuras investigaciones’, se exhorta cultivar el fenómeno del turismo transfronterizo, proponiendo nutrir la línea con estudios de coexistencia socioeconómica armónica en ciudades fronterizas, imagen y evaluación de destinos turísticos en frontera basados en redes de colaboración, cooperación, y alianzas estratégicas, que finalmente reflejen la condición de interdependencia compleja.

Capítulo

1

Desarrollo de destinos turísticos transfronterizos

“Un hombre que no se alimente de sus
sueños, envejece rápidamente”.

W. Shakespeare

1. Introducción

Para comprender y explorar el turismo transfronterizo es imperativo conocer los conceptos de nación y soberanía que parten de otro más remoto: la identidad de los pueblos. Es necesario aclarar, la aproximación a estas nociones serán desde el concepto de identidad. Respecto a ésta, Laura Bolaños (2001) dice que “se forma en el transcurso de una historia compartida dentro de un territorio, con idioma, religión e idiosincrasia comunes, sin descontar con la variación a que dan las formaciones locales” (47). Además, se requiere el acercamiento al vocablo transfronterizo, referido por el prefijo trans como “paso al lado opuesto” o “situación en el lado opuesto” (Moliner, 1988: 1280), y el sustantivo frontera, que precisa el “límite o confín de un Estado” (1280). Ambas definiciones no logran precisar el argumento transfronterizo. De manera que el tema explora los medios requeridos para estandarizar las relaciones socioeconómicas en comunidades fronterizas que por su cercanía requieren construir un vínculo, para estar mejor articuladas y responder a una coexistencia ineludible.

Las características de las relaciones transfronterizas económicas y sociales se encuentran, en términos generales, en investigaciones contemporáneas. Timothy & Butler (1995) y Timothy (1995) analizan la actividad transfronteriza

como generadora de turismo, en donde la participación de la iniciativa privada y el sector público son determinantes para el progreso del comercio, fundamentalmente de las compras, juegos en pueblos fronterizos, centros de bienvenida y enclaves internacionales (*World Trade Center*). Los entornos contemplados son las viejas fronteras, parques, monumentos, recursos naturales localizados en límites fronterizos y fronteras subnacionales, los cuales influyen en políticas legislativas, sociales y económicas.

A su vez, Lagiewski y Revelas (2002) efectúan su exploración bajo la visión de relaciones colaborativas entre organizaciones del orden público y privado, en ambientes internacionales tensos, como sucede en el sureste Adriático, en donde ven, sin embargo, la posibilidad de beneficios. En este sentido, Ioannides, Nielsen & Billing (2006) refieren intereses comunes en un destino común. Los *stakeholders* tienen la capacidad de influir en turismo, aún en condiciones no favorables, tal como sucede en Suecia y Finlandia. Contrastantes son los trabajos de Sofield (2006) y Prokkola (2007), en el sureste asiático y en el Círculo Polar Ártico, al referir apoyo a proyectos de cooperación transnacional con perspectivas de desarrollo turístico, mediante el uso de nuevas tecnologías y movilidad.

2. Concepción transfronteriza

2.1 Interdependencia compleja transfronteriza

La interdependencia económica ha ido creciendo en el mundo, ya el Fondo Monetario Internacional (FMI), lo indicaba en su manuscrito de Las perspectivas de la economía mundial (mayo de 1997, en Estay *et al*, 2001:279), al establecer el “aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios”, independientemente de los flujos internacionales de capital y la difusión de la tecnología.

Por su parte Estay *et al* (2001:280), acotan: se plantea la existencia de interdependencia, que hace gala de ser un concepto “desideologizado” y que

atiende a los requerimientos de la modernidad, en la medida que hace referencia a relaciones basadas en la dependencia mutua. Porque: “El mundo moderno no se hace sólo con quienes tienen proyectos modernizadores Cuando los científicos, los tecnólogos y los empresarios buscan a sus clientes deben ocuparse también de lo que resiste a la modernidad (García, 2004:149).

El concepto de interdependencia, de acuerdo al Diccionario Ideológico de la Lengua Española, significa “Dependencia recíproca” o “Dependencia mutua entre personas, entidades, naciones, principios” (1252). La interdependencia compleja implica el uso de canales múltiples, además, brinda la posible ausencia de jerarquía; también es precedente de normas de coexistencia entre actores internacionales. Mientras el precepto propuesto por Keohane y Nye (1988:23) establece que las relaciones interdependientes siempre implicarán costos, dado que la interdependencia reduce la autonomía; pero es imposible determinar a priori si los beneficios de una relación serán mayores que los costos. No obstante, nada asegura que las relaciones interdependientes no alcancen a ser de beneficio mutuo.

Como Martínez (1994:28) lo observa la interdependencia se encuentra ligada en la evolución de la frontera mexicana americana a partir de 1920 a la fecha, a partir de entonces se distinguen los siguientes ejemplos: la ratificación de los acuerdos, como el tratado del agua, la entrega del Chamizal, el acuerdo comercial a la expansión industrial en la frontera, turismo y migración. Así mismo destaca que uno de los sectores económicos en la frontera es el turismo, el cual se destaca por los negocios de entretenimiento y de turismo de negocio constituye una de las fuentes de ingreso y empleo para la población local (Martínez 1994: 51).

Bajo este panorama, se pueden comprender relaciones transgubernamentales, interestatales y transnacionales; escenarios proclives al entorno transfronterizo (Keohane & Nye, 1988). No obstante, en este tejido, el poder está influenciado por factores políticos, culturales, tecnológicos, económicos

y del manejo de la información, constantes en la globalización. Por su parte Welch & Wong, en 2001, al interpretar el entorno doméstico con relación a la globalización en los países, establecen la actuación burocrática a través de un cambio en los sistemas económicos, políticos y sociales necesarios en el supuesto de la interdependencia compleja.

Esta regulación promovida desde la interdependencia compleja, mediante la existencia de normas de cooperación que impliquen más el satisfacer la coexistencia, tiene alcances de consenso y cooperación en las relaciones reticulares que surgen como propuestas político-estratégicas con efectos socioeconómicos. Porque Juárez ha supeditado su desarrollo a su vecina estadounidense, El Paso y con el crecimiento económico y demográfico cíclico debido a las migraciones, ha profundizado el déficit de infraestructura, equipamiento, vivienda y servicios. (Méndez & Rodríguez, 2004). Por ello es necesario procurar una mayor atención al impacto potencial directo del turismo a través de un destino turístico común, que permita generar una dinámica diferente.

Esta relación de interdependencia se caracteriza en particular por la interrelación de mercados, tanto de productos como de mano de obra entre ambos países, en virtud del carácter abierto del mercado fronterizo. (Bassols & Delgadillo, 1999:173) A diferencia del concepto de dependencia, Keohane & Nye lo definen como: un estado en que se es determinado o significativamente afectado por fuerzas externas, mientras que interdependencia, en su definición más simple, significa dependencia mutua. En política mundial, interdependencia se refiere a situaciones caracterizadas por efectos recíprocos entre países o entre actores en diferentes países (1988:22), en donde el ser humano, como ser racional, está destinado a convivir, a agruparse, a plantear su futuro en estructuras sociales, económicas, políticas o de cualquier otro orden (Legarreta, 2004:242).

En el supuesto de la interdependencia compleja, Welch & Wong (2001), al contrastar los países a través de su relación doméstica con globalización, perciben un cambio burocrático necesario en los sistemas económicos, políticos y sociales.

2.2 Soberanía y Nación

Es imperativo comprender los conceptos de nación y soberanía, sin pretender ser exhaustivos por su amplio tratamiento en la literatura, pero son requeridos para explorar el turismo transfronterizo. Los conceptos parten de otro más remoto: la identidad de los pueblos. Respecto a ésta, Laura Bolaños (2001) dice que “se forma en el transcurso de una historia compartida dentro de un territorio, con idioma, religión e idiosincrasia comunes, sin descontar con la variación a que dan las formaciones locales” (47).

Bodin (2006), en su obra *Los seis libros de la República*, define a la soberanía como “el poder absoluto y perpetuo de la República [...] La soberanía no es limitada, ni en poder, ni en responsabilidad, ni en tiempo [...] Mientras en política, la soberanía es el ejercicio de la autoridad soberana que reside en el pueblo, modulada por los poderes públicos y sin la influencia de elementos externos. Por su parte, en derecho internacional, la soberanía es un concepto central, definido al derecho de un Estado para ejercer sus poderes, ya sea desde la idea de soberanía popular de Rousseau o la soberanía nacional del Abate Sieyés” (47-49).

La semántica de las palabras y el significado de los símbolos varían según los tiempos y los ámbitos geográficos. Los propios términos nación y estado son expuestos desde perspectivas diversas, según los intereses político-ideológicos (Legarreta, 2004:230). De manera que estos dos conceptos resultan comprometidos. Palmer sugiere que la esencia de una nación es intangible y, sin embargo, es el lazo psicológico que une a las personas y, al mismo tiempo, lo que diferencia a uno y otro individuo (1999:314). Se puede, entonces, considerar la nacionalidad y la nación como artificios culturales los cuales actúan en el

imaginario colectivo como resultado de sociedades capitalistas que recrean una comunidad política, tecnológica y económica de acuerdo a sus propias realidades.

Del mismo modo, nacionalidad y nación son artificios culturales; actúan en el imaginario colectivo, esencialmente en sociedades capitalistas; recrean comunidades políticas, tecnológicas y económicas. La etimología del vocablo nación proviene del latín *nātio*, de origen *nāscor* (nacer); en sentido étnico, se refiere al nacimiento del pueblo. Su definición actual supone el “conjunto de los habitantes de un país regido por el mismo gobierno, o al territorio de ese país” (Moliner 1280).

Otros elementos a considerar en el concepto de nación son la identidad y el poder. Como se ha observado, la idea de identidad nacional puede cambiar a través del tiempo; porque el criterio para su confección no es eterno. se basa de manera indefinida. Así, el concepto de nación es difícil de definir puesto que la esencia de una nación es intangible, es el lazo psicológico que une a las personas y, al mismo tiempo, la diferencia de todos los demás (Palmer, 1999:314).

La reflexión de la soberanía y nación en breve se adoptó en América, así: Bolívar y otros líderes políticos, [...] reconocía en la guerra civil la mayor amenaza a la estabilidad de los tempranos estados republicanos en Latinoamérica. (Chambers, 2005:96) Mientras, las ideas de formación de la identidad nacional criolla suministran los temas principales para los versos de emancipación. (Unzueta, 2005:133) Así, una vez consumada la independencia en México, diferentes visiones e imaginarios de los líderes en el siglo XIX dieron disímiles connotaciones a la concepción soberana del estado.

Una vez en el siglo XX, el entorno revolucionario dibujó una tendencia a las conquistas sociales, la cual cambia de rumbo, en el ámbito de la política, el sistema se estabiliza. Lejos de acontecimientos, como la guerra, que en sí mismos

encerraban riesgos para asegurar un control político y una gestión gubernamental ordenada, a lo largo de esta época, aunque no sin sobresaltos (Loera, 2004:243)

Este contexto se divide, de acuerdo a Solís (1972:161):

...se aprecian los dos períodos en el nacionalismo económico producto de la Revolución de 1910, el primero cubre hasta 1940 y el segundo continúa hasta la fecha. La parte final del primer lapso coincide con su época más constructiva: se empieza hacer la política fiscal como arma de promoción del desarrollo económico; mientras pierde importancia el gasto gubernamental en defensa, la adquiere el de educación, comunicaciones y obras de irrigación.

Y a partir de mediados del siglo pasado la permeabilidad de la frontera económica del norte de México encontró su expresión jurídica en el llamado régimen de zona libre; el argumento principal para ello fue el aislamiento geográfico de tales territorios, la falta de comunicación rápida y directa hacia ellos, así como la escasez de población que en carecía y limitada la oferta de productos nacionales a las localidades fronterizas. (Bassols & Delgadillo, 1999:171- 172)

Coincidente con la reflexión de Loera (2004:246): En la experiencia de los territorios fronterizos, y particularmente en una comunidad como Ciudad Juárez, en la década de los cincuenta se impuso la visión de integración que establece un vínculo estrecho entre el proceso de industrialización y la necesidad de estabilizar políticamente el país y todas sus regiones, para dar paso al progreso permanente.

El resultado social, fue positivo, el nacionalismo propugnado por la revolución permito una nueva estructura socioeconómica, acorde a los tiempos de modernidad y además

El nacionalismo creó un consenso a favor de la mexicanidad, al mismo tiempo que transformó la estructura social y el sistema de valores. Influyó también en la toma de decisiones económicas y ayudó a mantener el proceso político fuera

del proceso económico o sin estorbarlo, con la salvedad de que una vez aceptados los fines, los medios pasaron a ser intocables e indiscutibles. El nacionalismo, en aras de los principios de patriotismo y mexicanidad, hizo más y más difícil enjuiciar al centralismo político y a la política económica. (Solís, 1972 :166)

3. Turismo transfronterizo

3.1 Frontera

La frontera entre los países se comprende como una exigencia artificial para la función del estado, sin embargo es posible distinguir entre aquellos estados que por su proximidad histórica, cultural y uso de recursos naturales comunes, requieren una percepción diferente a sus realidades.

En estos términos García (2004: XII): “Destaco las *fronteras* entre países y las grandes *ciudades* como contextos que condicionan los formatos, los estilos, y las contradicciones específicos de la hibridación. Las fronteras rígidas establecidas por los Estados modernos se volvieron porosas”.

Para la concepción de la frontera es necesario partir de dos frentes, el primero, articulación de la frontera y el segundo desde la noción de la frontera.

Las fronteras biológicamente justas son aquellas que son pensadas, concebidas y trazadas al comienzo de un enfoque pluridisciplinario y no estrictamente jurídico. El enfoque pluridisciplinario científico permite concebir y trazar fronteras estables, capaces de desposar el flujo de lo real y cambiar el caso que vence. Sin concepción viviente de las fronteras, algunos pueblos, principalmente aquellos que no tienen colonias, por tanto no tienen reservas territoriales, son restringidos, a veces, de recurrir a la limitación de los comienzos con el fin de mantener constante la cifra de su población. Haushofer clasifica los diferentes tipos de fronteras (fronteras naturales, fronteras que son los resultados de un equilibrio diplomático, fronteras defensivas, fluviales, litorales, etc.), insistentes, en la señal de la geografía francesa. Haushofer critica las voluntades (principalmente la voluntad

francesa, heredada de César) de querer establecer fronteras durables a lo largo de los ríos: ríos, como los mares, se unen y no se dividen. Un estudio objetivo y geopolítico de las fronteras es útil para todos los hombres políticos, cualquiera que fuera su adhesión ideológica. Karl Haushoffer (1869-1946). Steuckers (2008)

Entre ellos el carácter dinámico y evolutivo de los procesos de formación y desarrollo de alianzas estratégicas, uno de los temas que despierta mayor interés en la investigación sobre alianzas. (Martínez & Martín, 2004). Mientras la finalidad de la teoría de las alianzas es intentar averiguar por qué las alianzas se forman del modo como lo hacen y con las dimensiones que tienen y, si es posible, por qué se deshacen las alianzas (Nicholson, 1974:190-191), las expectativas de ellas en la interacción internacional se ven lejos de articularse en la realidad en algunas fronteras del mundo. Como Giménez concibe:

La frontera es simplemente una línea político-administrativa que se mide en términos de longitud, pero no de anchura. La franja fronteriza, en cambio, es un territorio. Ambas nociones son, por supuesto, indisociables, pero constituyen conjuntamente el marco de lo que podríamos llamar fenómenos fronterizos (2007: 20).

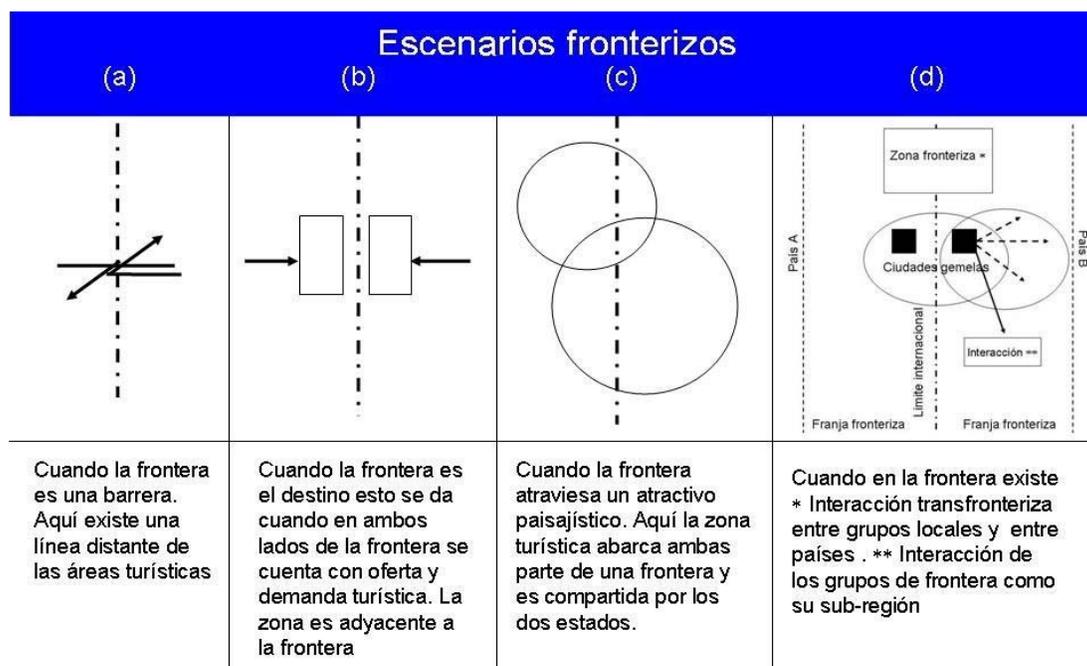
Desde esta perspectiva el límite geopolítico representa a las naciones, “un territorio conformado por múltiples y diversos espacios, experimentados en la diversidad socio-cultural de formas diferentes”, (Limas, 1998:40) que permite visualizar en una cosmovisión heterogénea en sus colindes.

La frontera fue el límite establecido para delinear e inscribir dicha diferencia. Donde se delimita la línea, empieza el “otro”. El límite se construye como sagrado, no podía ser transgredido sin embargo, paradójicamente, se alzaron puentes y pasajes como espacios legítimos, donde se establecía la separación [...] (Klahn, 1994:461)

Es así como (figura 1.1): “Los fenómenos que se producen con el turismo fronterizo se significan por sus consecuencias, tanto en el campo estricto de la

transculturación como en los sociólogos, psicólogos y económicos”. (Romero, 1977:138)

Figura1.1: Escenarios fronterizos



Elaboración propia con base en Timothy (2001) y Machado (2005).

Contexto del territorio

“El territorio puede representarse y practicarse a diversos niveles de complejidad e implicación personal/colectiva, pero de lo que no cabe duda es de que toda relación territorial es socio culturalmente organizada, tanto ecológica, política, ritual y simbólicamente” (Ramírez, 2007: 280) Surge consecuentemente la insuficiencia de su significado, de manera que delimitar el espacio mediante el uso de fronteras es posible controlar su acceso y separarlo de otros espacios. Porque: “El territorio puede re-presentarse cognitiva y evaluativamente de muchas maneras, también como referencia mítica, horizonte utópico para pensar y re-pensar las coordenadas de la identidad y la práctica de esta.” (Ramírez, 2007: 281)

Definiendo frontera

La franja fronteriza es un concepto originalmente aduanero, que corresponde a una extensión de terreno comprendido entre la línea divisoria y otro imaginario trazado paralelamente a una distancia de 20 kilómetros, dentro de la cual es posible realizar ciertas operaciones de importación, y en la que se establece el control aduanero para la salida de mercancías de la franja. (Bassols & Delgadillo, 1999:171)

3.2 Estado del arte del turismo transfronterizo

Entra las causas de la desigualdad económica entre las regiones de un país se encuentran las grandes diferencias en aspectos como los niveles de crecimiento del producto, el potencial de desarrollo o su capacidad competitiva. (Sánchez, 2000: 67)

Ahora bien, las regiones fronterizas plantean en todos los países del mundo problemas especiales de no fácil solución, particularmente en los casos de contacto de equilibrio o desequilibrio entre los niveles de desarrollo de las economías en cuestión, de presencia de corrientes migratorias y de tradiciones administrativas en cuanto a la manera de regular los intercambios fronterizos locales y de las relaciones con el interior de cada uno de los países. (Bassols & Delgadillo, 1999:172- 173)

El fenómeno del turismo en fronteras comunes recientemente ha atraído la atención de los investigadores académicos. Un tema que ha sido explorado muy superficialmente desde el ámbito de los inhibidores del desarrollo turístico entre fronteras comunes, específicamente al advenimiento de tensiones derivadas en los intereses particulares de las naciones colindantes sobre políticas internacionales que no permiten concebir los beneficios derivados de la colaboración regional transfronteriza [Lagiewski and Revelas (2002); Nielsen & Billing (2006)] .

La frontera entre los países se comprende como una exigencia artificial, sin embargo, se debe distinguir entre aquellos estados que por su proximidad histórica, cultural y uso de recursos naturales comunes, requieren una percepción

diferente de sus realidades. Timothy y Butler (1995) y Dallen (1995) analizan la actividad transfronteriza como generadora de turismo: (i) en donde la participación de la iniciativa privada y el sector público son determinantes; (ii) para el progreso del comercio, fundamentalmente de las compras, juegos en pueblos fronterizos, centros de bienvenida y enclaves internacionales; (iii) Los entornos son las viejas aduanas, parques, monumentos, recursos naturales localizados en límites fronterizos y fronteras subnacionales, (iv) e influyen en políticas legislativas, sociales y económicas.

Ejemplo de ello es la cooperación turística transfronteriza durante 30 años en los Alpes, entre autoridades políticas en 11 países, regiones, provincias y cantones de Suiza, Alemania, Italia y Austria, utilizándose para compensar las desventajas competitivas en los mercados turísticos. El proyecto *AlpNets* demuestra la importancia de la cooperación y la integración de los miembros, son los requisitos específicos en lo que se refiere a la creación de redes de conocimiento. (Pechlaner, 2002: 89-90). Otros más, igualmente exitosos se encuentran en la frontera entre Francia y España, como lo son en Val d’Aran, con el Patrimonio Románico; en el Bergueda “El Camino de los buenos hombres” y Bidsoa-activa en el país Vasco, que se tratan como casos en el capítulo de resultados, o los que se indican en la Tabla 1.1.

Aunque en la franja fronteriza norte es en general una región poco integrada a la economía nacional e interdependiente con el país limítrofe, ya que los centros urbanos que la conforman tienen mayores vínculos con las ciudades estadounidenses que con las del interior del país. (Bassols & Delgadillo, 1999:173)

Las desigualdades interregionales son un grave problema para el desarrollo de México. La convergencia regional sólo será posible si disminuye la desigualdad social y territorial en la distribución del ingreso, si aumenta la calidad del capital humano (mayor inversión en educación, salud, alimentación y vivienda), si existe suficiente y adecuada infraestructura, así como un clima social favorable que ofrezca mejores condiciones para atraer inversiones. (Sánchez, 2000: 84)

Tabla 1.1: Casos de turismo transfronterizo

Condición transfronteriza	Alcances	Razón	Reacciones	Espacio geográfico
Timothy y Butler (1995)	Generador de turismo (sector público y privado)	Comercio Compras	Políticas, legislativas, sociales y económicas	Canadá- Estados Unidos
Dallen (1995)	Entornos en antiguas fronteras, parques, monumentos y recursos naturales en zonas fronterizas y fronteras subnacionales	Compras, juego en pueblo fronterizo, centros de bienvenida y enclave internacional	Naturaleza de las fronteras políticas	N.A.
Lagiewski y Revelas (2002)	Organizaciones turísticas de lo público a lo privado específicamente micro desafíos.	Colaboración	Relaciones internacionales tensas	Bosnia-Herzegovina, Croacia, Montenegro (región Southern-Adriático)
Ioannides, Nielsen & Billing (2006)	Intereses comunes en un destino común (stakeholders)	Colaboración	Tensiones al definir los beneficios de países participantes	Suecia-Finlandia
Sofield (2006)	Uso de nuevas tecnologías de movilidad y formas de transporte	Parques nacionales y reservas de patrimonio cultural	Soberanía nacional y política internacional	Sureste asiático Sub Region Gran Mekong
Prokkola (2007)	Apoyo a Proyectos de cooperación transnacional con estrategias de desarrollo turístico	Lugares de interacción y comunicación	Construcción de destino turístico en la frontera	Suecia-Finlandia : "Circulo Ártico"

Elaboración propia. Fuentes: Timothy y Butler (1995), Dallen (1995), Lagiewski & Revelas (2002), Ioannides, Nielsen & Billing (2006), Sofield (2006), y Prokkola (2007).

3.3 Establecer el hueco estructural

La teoría de los 'huecos estructurales y de las conexiones puente, de Burt, descarta la importancia de la densidad de las redes propuesta por Coleman (Coleman, 1990) 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 sólo. '

Burt coincide con Putnam (2000) en que los individuos mejor conectados son quienes disfrutan de mayores beneficios. La discrepancia aparece al definir estar 'mejor conectado'. Burt advierte que la estructura social de mercado se compone de grupos heterogéneos 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, 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”. Éstos son la eficiencia y la efectividad. Es decir, el postulado de Burt, para quien la ‘gestión’ surge de la capacidad de los actores para establecer diferentes relaciones fuera de su grupo de pertenencia, se denomina ‘conexión puente’.

Las desigualdades son el resultado de las relaciones económicas entre comunidades en un periodo dado y su papel en los procesos económicos y sociales es complejo, existen autores que las consideran como un obstáculo para el desarrollo, por otra parte, hay quienes afirman que la existencia de las desigualdades implican costos económicos de gran magnitud e impiden el crecimiento económico estable, para otros autores este problema se traduce en presiones para las estabilidad económica, política y social; por último, están los que consideran que la existencia de las desigualdades regionales es una condición necesaria para el desarrollo económico. (Cuervo et al, 2009:380)

3.3.1 Corredor centro-oeste

Enigma para el turismo transfronterizo, es el sistema de carreteras y autopista que unen a México-Estados Unidos-Canadá. La región del TLCAN cuenta con 4 importantes corredores comerciales a través de los cuales se comercian importantes cantidades de productos y servicios a EEUU y Canadá y de ahí al resto del mundo.

Por sus diversos intereses transfronterizos los corredores comerciales tienen una gran importancia estratégica, sobre todo para las fronteras por ser puntos de distribución hacia distintos mercados, este es el caso de Juárez, ciudad por la que atraviesa el Corredor Centro-Oeste el cual tiene la mayor concentración de maquiladoras y ocupa el segundo lugar en cuanto a volumen de intercambios comerciales de todos los corredores norteamericanos. Utiliza una de las rutas comerciales más viejas del continente llamada Camino Real.

La ruta une la ciudad mexicana de Chihuahua con Denver (Colorado) a través del Paso del Norte: los puertos de entrada El Paso/Ciudad Juárez entre

Chihuahua y Texas; y Santa Teresa, en Nuevo México (ver anexo III). Los flujos comerciales de superficie (camionaje y ferrocarriles) circulan a lo largo de la autopista I-25 de Estados Unidos, la cual, junto con la I-90, lleva el corredor al norte de Montana, a su vez la 1-10 cruza del Pacífico al Atlántico. Está previsto continuar el Camino Real hasta Great Falls, donde el corredor podría unirse con Canamex, un proyecto de autopista norteamericana, para entrar a Canadá.:

4. Definición de Actores-Stakeholders

Con la finalidad de comprender a la actuación de los actores y *stakeholders* en su intervención social, económica y política. Es necesario advertir el liderazgo como un atributo explicativo de estos en la configuración de la red. Porque, el liderazgo es un proceso de pocos (líderes) que afecta la vida de muchos (Freeman, 1968: 34). El cual implica diferencias entre la desempeño de los líderes, en términos de la situación de donde se encuentran participando y al nivel en el cual se introduce su influencia.

Este contexto la aclara Elías Norbert (2001:18) al indicar: “La relación entre individuos y sociedad es algo único. No es análogo con otra esfera de la existencia”, sugiere, además, la necesidad de considerar cada participante como un todo porque la integración de sus miembros determina la estructura de las relaciones y, por tanto, su participación en conjunto. El mismo autor declara que “es necesario pensar en términos individuales, aislar la sustancia y comenzar pensando en términos de relaciones y funciones” (Elías, 2001:19). Bajo esta concepción, se torna complicado clasificar a los *stakeholders* en turismo, aunque como señala Coleman: “Pero no importa qué tan sinceras sean [las relaciones] Lo cierto en las relaciones sociales es qué tan sustentables sean los incentivos en ambas partes, para continuar con la relación intrínseca” (Coleman, 1994: 43).

Otro escenario para la comprensión de actores -*stakeholders* es estudiar la sociabilidad, la forma en que las personas se interconectan entre sí forjando relaciones entre identidades diferenciadas, subrayando facetas particulares de sus

propias identidades y articulándolas con facetas complementarias de las identidades de otros, lo cual podría hacerse a través de un origen regional compartido, por ejemplo, al experimentar problemas comunes [...] (Gledhill, 1999: 45).

Sólo con observar los ámbitos en los que se desenvuelven los actores-*stakeholders* en turismo, se percibe la necesidad de reciprocidad en acciones concretas o de incentivos. Porque sus acciones van desde el nivel global, subglobal, nacional, local y en el destino. La labor se extiende como intermediaria en la actividad no sólo en la administración pública, asociaciones sociales, proveedores de empresas turísticas, en estructuras científicas y académicas, sino en los socios público-privado y privado-público, aparte de las sociedades civiles y organismos no gubernamentales, en la frontera.

Durante décadas la cooperación transfronteriza se ha utilizado para la compensación de las desventajas competitivas de los mercados turísticos. El ejemplo de la nueva AlpNets proyecto demuestra la importancia de la cooperación y los miembros son los requisitos específicos para el turismo y otros sectores económicos en lo que se refiere a la creación de redes de conocimiento. (Pechlaner *et al* 2002: 89-90)

Cada uno de ellos contribuye con diversos ordenamientos para la gestión de políticas interdestinos en los que se encuentran los servicios de movilidad y transporte, los proveedores de productos, o los que suministran un servicio (viajes, hospedaje, alimentación), así como aquellos que se enfocan a la consultaría, investigación o a los medios de comunicación (E C, Tourism Unit, 2006:130).

5. Destino turístico como red relacional

El turismo tradicional ha ido cambiando y los destino también y su transformación ha vuelto la actividad más compleja, al grado de especializarse en las necesidades de los individuos que desea practicarlos. Dichos cambios han modificado,

radicalmente las motivaciones de viaje. Para comprender más es necesario ahondar en estas como comprender el destino y su dinámica interna.

Las razones de viaje se dividen en dos motivaciones diferentes una es la psicológica y la otra por obligación. En la segunda abarca razones de negocios, trabajo, salud, o para efectuar tramites; estas actividades le quitan el atractivo al viaje ya que la mayor parte del tiempo se gasta en gestiones obligatorias, dejando poco espacio o anulando el tiempo libre. Lo que constituye el parte aguas del enfoque del destino y sus direcciones reticulares. (Boullón, 1999)

Para algunos autores como Vázquez (1999:98) la red "puede definirse como el sistema de relaciones y/o contactos que vinculan a las empresas/actores entre sí, cuyo contenido puede referirse a bienes materiales, información o tecnología", esto podemos entenderlo como las relaciones que hay entre los diferentes servicios y prestadores de servicios entre una o más ciudades.

Así, las redes operan no solo dentro del turismo si no también en torno al turismo de las organizaciones formales, entre los participantes en la industria, así como los distintos organismos de gobiernos y la sociedad civil para proporcionar un foro importante para el desarrollo y la comunicación de intereses y estrategias.

Mientras para Giddens (1990:18-19) " La compresión espacial de tiempo " también puede implicar " el espacio de tiempo de distancia " o el estiramiento espacial de redes sociales. Más personas en movimiento, en busca de trabajo, la educación, el amor, la paz, y el hogar, tienen conexiones cercanas con otros a distancia y ellos deben viajar distancias considerables para visitar y recibir la hospitalidad de sus amigos íntimos y miembros de familia (Urry 2000:245).

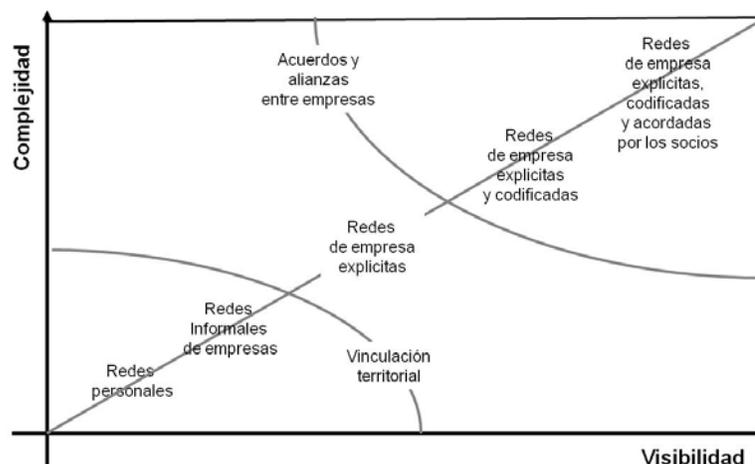
También en la mayoría de los destinos de la Organización de Turismo Local (LTO) es la cúspide de la industria, el cual es apoyado por grupos de oficiales y las redes informales que abarcan los sectores público y privado. (Dredge, 2006: 270) Estos conjuntos de redes sociales pueden estar conformadas de manera formal e informal, lo que representa para el turismo "relaciones que dan forma a las

actividades de colaboración entre el gobierno, la industria y la sociedad civil (Dredge, 2006: 270)”. Lo que significa la necesaria participación tanto micro y macro de la actividad, conformando redes, a diferentes escalas y a lo largo del tiempo.

Porque como explica Cuevas & Guia (2008): “La exploración de redes en la gestión administrativa exhibe el hecho de que el impulso de las organizaciones se encuentra íntimamente ligado a la participación consensuada de los diferentes actores y su identificación”. Al considerar, “que el análisis de redes sociales contribuye no sólo al entendimiento de cómo son las relaciones, sino contribuye a evaluar la estructura reticular egocéntrica y sociocéntrica en las organizaciones”.

En este sentido Vázquez (1999), considera la formación y desarrollo de redes de empresas juega un papel central en los procesos de desarrollo endógeno, ya que condiciona el surgimiento y crecimiento de las empresas, la difusión de las innovaciones y en definitiva el propio proceso de cambio estructural.

Figura 1.2: Redes para el desarrollo



Fuente: Vázquez (1999:114).

Como muestra Vázquez (1999:114) en las ‘redes para el desarrollo’ (figura 1.2), la dualidad entre la complejidad y su visibilidad, depende en la codificación

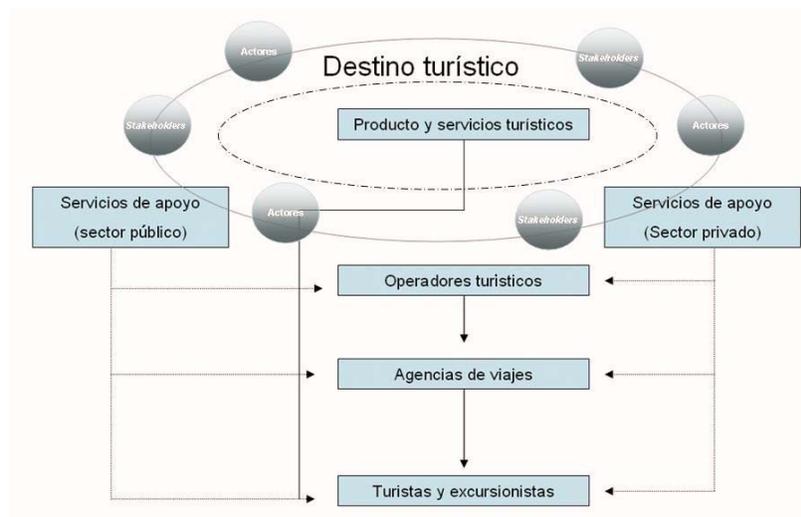
de su estructura, entre mayor visibilidad menos elementos codificados, los cuales aumentan en la medida en que la retícula se hace más compleja.

Cuando el acceso a los conocimientos codificados se generaliza para todos los agentes, éste no se convierte en un elemento diferenciador de conductas y rendimientos. En cambio, cuando no todos los agentes pueden acceder a los conocimientos codificados por tener información imperfecta, por no disponer de la competencia mínima necesaria o por no reunir los conocimientos tácitos mínimos para asimilarlos, entonces la desigualdad de acceso a los conocimientos codificados puede también constituir un elemento diferenciador de conductas. (Yoguel, 2000:109).

5.1 Características del destino

Dentro del sistema se encuentra el destino turístico, que a su vez conforma por el producto y servicios (operadores turísticos y agencias de viajes), cuya articulación son los servicios de apoyo público y privado, tendientes a la atención de turistas y excursionistas. Porque el turista actual “nos compara con otro destino y también con quién piensa que deberíamos compararnos”. (Chias, 2005: 62)

Figura 1.3: Principales elementos del sistema turístico



Fuente: Elaboración propia con base a Fullana & Ayuso (2002:16)

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 Cánoves revela: “implican una secuencia interrelacionada de beneficios” 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”. (Cánoves et al., 2004:755)

5.2 Actores

Los actores y *stakeholders* tienen la capacidad de influir en el destino e imprimir directrices sobre las particulares del producto y servicios del destino. Y lo argumenta Freeman (1984:25), un “*stakeholder* a cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo”.

Por su parte, la oferta se constituye en el alojamiento, alimentación, transporte, ocio, cultura actividades deportivas, compras y otros. Como observa Mochon (2004:417): “La propia diversidad de servicios que comprende el producto turístico (alojamiento, comidas, traslados, billetes de avión...) son suministrados por un pléyade de proveedores individuales que funcionan independientemente unos de otro [...]”. Apoyados en La infraestructura turística que hace posible: “facilitar el acceso a los turistas, otorgarles comodidades, ofrecerles una estadía placentera para poder gozar del paisaje, recobrar energías, pasar momentos felices, y llevarse un grato recuerdo del lugar”. (Meyer, 2002: 398)

Por otra parte las orientaciones de la identidad (ver tabla 1.2), no representan opciones discretas. Aunque tales conceptos son controvertidos, “es preciso reconocer que algunas identidades fundadas en orientaciones exógenas, [...] pueden ser peligrosos”. (Woods, 2003:149)

Tabla 1.2: Orientaciones de la identidad

Externalizados	Categoricos	Introyectivo	Exógena
La externalización de las identidades afecta a la forma en que los trabajadores se ven a sí mismos y sus funciones.	Abarca identidades sociales, como la familia, el trabajo, la clase social y las identidades culturales, que dan un sentido de definición y de tener un profundo impacto en el sentido de sí mismo.	Noción de identidad que son compromisos interiores. Se trata la psicológica y sus capacidades físicas y conscientes de desarrollo y despliegue	Se refiere a puntos más allá de la sociedad y la persona. Son especialmente importantes para el significado de la existencia personal y más allá de los puramente sociales y que la noción de la libertad de fondo.

Fuente: Elaboración propia con base a Woods (2003:149)

5.3 Estructuras relacionales

Ante este contexto explora el poder se hace necesario. 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 [...] (Mestres, 1995:304).”

Bajo este sentido, la identificación de los actores es vital para determinar el comportamiento (individual, institucional o empresarial) en su quehacer diario, en sus relaciones interpersonales y finalmente 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 (Jasso, 2004:122-123).” Georg Simmel, en Cuestiones fundamentales de sociología, revela la existencia de ‘círculos sociales’ alrededor de cada individuo, esto es, redes personales o egocéntricas, incluyendo la pertenencia individual a grupos más amplios que forman amplias redes vinculadas, es decir, logran la incorporación de los individuos a los círculos sociales. 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.

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 (Weber, 1992).

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. Porque “para muchos emprendedores, lo más significativo del recurso es la ramificación de las redes personales, y la red de emprendedores son personas que construyen puentes interpersonales a través de los huecos estructurales (Burt, 2001a:210)

6. Gestión dinámica de desarrollo de destinos

6.1 Capacidad de los Actores y *Stakeholders* en turismo

El término “red” para efectos de ésta investigación se refiere a un nuevo modo de organización, en la cual se establecen alianzas entre las empresas, que permite a los involucrados compartir entre ellos: experiencias, recursos humanos,

tecnológicos o de infraestructura y que al intercambiarlos se complementan, esto ayuda a mejorar los procesos, estructuras, productos y/o servicios, siendo más eficaces y eficientes, fortaleciendo y maximizando los beneficios.

La relación entre instituciones y organizaciones es dinámica y uno no debe esperar que exista una armonía entre los sistemas de valores y normas, por un lado, y el sistema de organización del gobierno, por el otro. (Pierre, 1999: 373) La matriz de la tabla 1.3, muestra las diferentes opciones y formas en que es posible habilitar una relación entre los interesados de la actividad turística. Esta quede ser posible al contar con una relación entre los interesados y establecer el contacto. De aquí que están puedan ser en diferentes niveles y diferentes combinaciones.

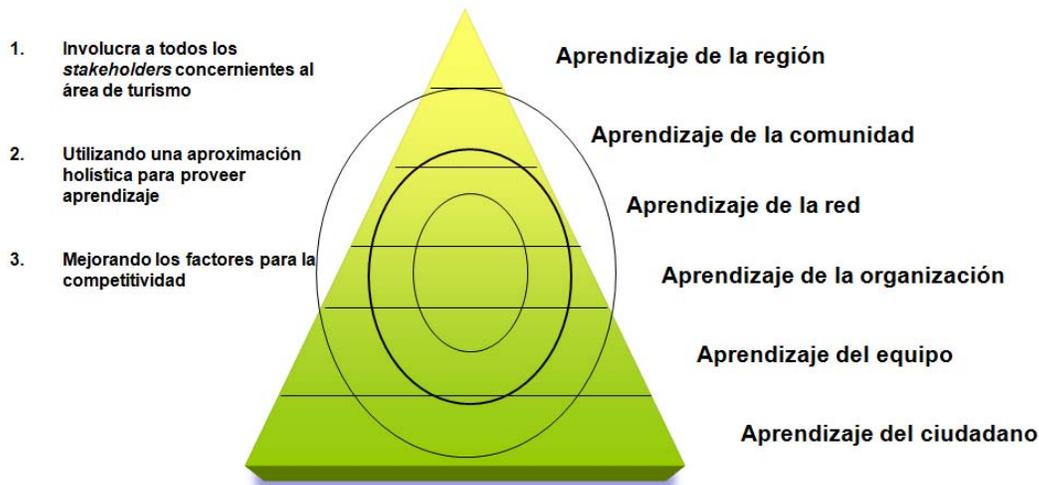
Tabla 1. 3: Actores y *Stakeholders*

Aproximación Analítica	Actores (b)	<i>Stakeholders</i> (b)
Actores (a)	Actores (a)- Actores (b)	Actores (a)- <i>Stakeholders</i> (b)
<i>Stakeholders</i> (a)	<i>Stakeholders</i> (a)- Actor (b)	<i>Stakeholders</i> (a) - <i>Stakeholders</i> (b)

Fuente elaboración propia.

Por su parte, la “Pirámide del aprendizaje dinámico” (Figura 1.4) es un buen ejemplo, de los factores deseables para el involucramiento comunitario de la población del destino. Esta se basa en incorporar el conocimiento de actores y *stakeholders* y socializarlo. Esta adquisición de conocimiento suma al capital social de la comunidad, lo cual le da certeza en las decisiones de grupo y por tanto incrementa la afiliación en retículas. Si bien su inicio puede catalogarse lento, su alcance es mayor en la multiplicación consensos, y es determinante en la competitividad del destino al mediano plazo.

Figura 1.4: Pirámide de aprendizaje dinámico



Fuente: Elaboración propia con base a UE *Commission Tourism*, 2007.

La labor de los actores-*stakeholders* se extiende como intermediarios en la actividad:

- No sólo en la ‘Administración Pública’, asociaciones sociales, proveedores de empresas turísticas;
- En estructuras científicas y académicas;
- Sino en el socio público-privado y privado-público, aparte de las sociedades civiles y organismos no gubernamentales.

En la actualidad y debido a las socioeconómicas mundiales que hay en las empresas no pueden crecer solas, una opción para los empresarios es colaborar en red para garantizar el crecimiento continuo (Brackenbury, 2004: 5), ya que la innovación en productos y procesos es una parte de la rutina en la vida económica dentro de las empresas o compañías que se debe tener presente para entrar dentro de la competitividad y no caer ante otras organizaciones (Brackenbury, 2004 :8). Cada vez más las empresas deben complementarse con otras que posean destrezas distintas, que al reunir las mediante el trabajo en conjunto

permita aumentar la eficacia y eficiencia. Hay diversos niveles de cooperación (Kliot & Mansfeld, 1999: 221) en materia de recursos económicos, humanos y tecnológicos.

Las ventajas para todas las partes es que se reducen los riesgos, bajan sus costos, acceden a recursos ocultos o inaccesibles y desarrollan o mejoran sus ventajas competitivas ya que cuando una red se ha estabilizado, se pone de manifiesto el poder que obtienen de ella los actores que han participado en su construcción, que es el poder para actuar en nombre de los demás y poder definir su papel, (Jonhannesson, 2005: 139).

En el caso del turismo se producen diferentes tipos de relaciones, esto quiere decir que se toman en cuenta a los turistas, a los trabajadores del sector turismo y a los lugares turísticos. Además de la variedad de redes que se pueden encontrar en la práctica turística, el papel de los visitantes provoca otras actividades como la realización de nuevos productos, aumento en el consumo, reactiva la economía y favorece la cultura (Jonhannesson, 2005: 133-134).

El turismo es un fenómeno dinámico y que al no ser estático propicia que los prestadores de servicios tengan que afrontar los retos de la globalización en la economía mundial, la rápida entrada y salida de los competidores, la impredecible obsolescencia de nuevos productos, tecnologías y servicios, los rápidos cambios en las políticas medioambientales, la movilidad e incremento de las diferentes fuerzas de trabajo y principalmente los cambios en las preferencias de los turistas, ya que las primeras posiciones se determinan, no por la imagen que un proveedor de servicios tiene por objeto a convenir, sino más bien por cómo esta imagen se percibe en la mente de los interesados (Kotler, 2000; Ries & Trout, 1986, citado en Kaczynski & Crompton, 2004: 128).

Establecer una red en turismo implica adaptarla a las características propias de cada destino turístico ya que el entendimiento de las redes será distinto para

cada territorio y la movilidad debe ser cuestionada y explicada por cada región (Jonhannesson, 2005: 135), con el fin de implementarla a partir de considerar sus factores sociales, ambientales y económicos.

Tabla 1.4: *Stakeholders* tipo y actividad

#	Tipo de <i>Stakeholder</i>	Actividad
1	Administración pública (Elaboración de la Normativa).	Administradores de las oficinas de turismo a nivel nacional, regional y local.
2	Asociados sociales.	Representación de los sectores de la industria turística, los sindicatos, medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales
3	Proveedores de la industria turística y empresas.	Industria de hospedaje, servicio a domicilio, restauración, cafés, bares, sector de la transportación, sector de la construcción, atracciones y actividades y servicios de guías de turistas.
4	Intermediarios en la industria turística.	Tour operadores, agencias de viajes y al menudeo.
5	Estructuras científicas y académicas.	Instituciones de educación y entrenamiento; investigación y organizaciones de consultaría.
6	Socios público , privado y público-privado, sociedad civil y organizaciones no gubernamentales.	Mujeres, jóvenes, indígenas, campesinos, residentes, visitantes, y redes <i>multi-stakeholders</i> .

Fuente: Elaboración propia con base a European Communities (2006:130).

6.2 *Network Management* transfronterizo

En la última década, sin embargo -debido fundamentalmente al impacto de la sociedad del conocimiento con los avances tecnológicos-, se plantea un nuevo modelo conceptual y operativo del sector. En este entorno, las últimas décadas se han caracterizado por la concentración empresarial dada por las alianzas estratégicas globales y las fusiones transnacionales de los operadores y las compañías turísticas (aerolíneas y sector hotelero fundamentalmente).

Uno de los primeros retos con el que se enfrenta una comunidad que desea desarrollar la actividad turística es darse a conocer. Porque dejando a un lado

casos singulares, los turistas no aparecen en un lugar por su propia iniciativa, y cuando lo hacen no es en la suficiente cantidad como para poder hablar de un recurso. La comunidad necesita crearse una reputación en el circuito turístico regional o nacional: aparecer en las guías de viajes, en la publicidad institucional, en las páginas de Internet adecuadas, etc. Y también requiere mediadores que le traiga viajeros: los operadores turísticos locales. (Gascón & Cañada, 2005: 31)

En este contexto el estudio de las organizaciones de marketing de destinos, y en especial las organizaciones regionales de turismo (en inglés DMO). (Prezenza, Á.; Moreno, S.; Lobo, Á., 2007:134), resulta ser imprescindible para un destino. Un análisis de las diferentes definiciones del término 'destinos' denota que a menudo se usa región, distrito, área o localidad junto con el adjetivo 'turístico' como sinónimos de 'destinos turísticos'. (Prezenza et al, 2007:136). Por su parte Schnarch (2004) considera dos escenarios como son el Viejo producto y Viejos clientes que influyen en el caso del turismo los productos y servicios del destino.

Figura 1.5: Alternativas con relación a los nuevos productos



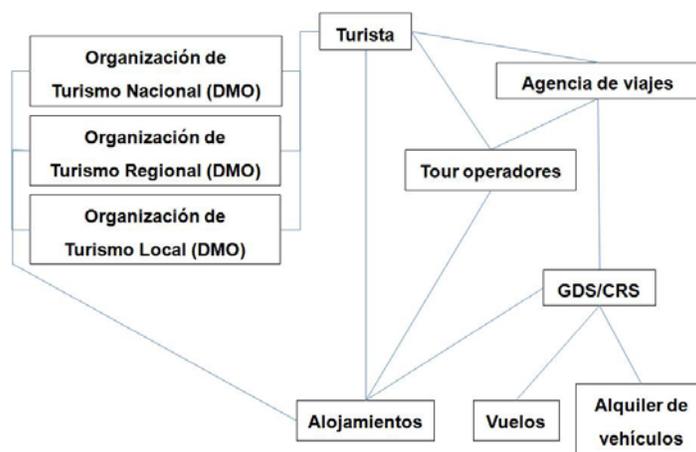
Fuente: Elaboración propia con base a Schnarch (2004:173).

En 1995 se realizó la *Conferencia Mundial de Turismo Sostenible en Lanzarote*, Islas Canarias, España, y se instó a todos los actores de la actividad

turística, a adoptar la Declaración de Lanzarote, que entre sus principios y objetivos, reconoce que, “Siendo el Turismo un potente instrumento de desarrollo, puede y debe participar activamente en la estrategia del desarrollo sostenible”. Mientras en la *Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*, celebrada en septiembre del 2002, se adoptó la Declaración de Johannesburgo, que en su párrafo 41 señala: “Promover el desarrollo del Turismo sostenible para incrementar los beneficios de los recursos turísticos en las comunidades, manteniendo la integridad cultural y del medio ambiente, así como fortalecer la protección de las áreas ecológicas y el patrimonio natural”.

En este sentido la cadena de valor tradicional del sector turístico (figura 1.6), ofrece una amplia variedad de participantes como lo es el Turista/consumidor; Intermediarios (AAVV, TTOO, GDS/CRS.); Proveedores de servicios finales (Alojamientos, alquiler de vehículos, compañías aéreas. De manera que existe un alto nivel de ‘heterogeneidad’ en el sector. Que se expresa en mercados fragmentados (falta de interoperabilidad entre diferentes mercados y sistemas)

Figura 1.6: Cadena de valor tradicional del sector turístico



Fuente: Elaboración propia con base a Lladó (2002)

La visión de una Red Global Interoperable, configura una visión integrada de los servicios turísticos de un destino, para dar contestación a las incógnitas de ¿Cómo llegar hasta el destino?; ¿Dónde dormir?; ¿Dónde comer?; ¿Cómo desplazarse?; y ¿Qué hacer o visitar?

Mientras los TTOO consultan la disponibilidad de horarios de guías turísticos y en base a esta información programan excursiones. Los guías turísticos extraen información sobre disponibilidad de grupos de turistas. Ambas *peers* implementan el papel de cliente y servidor.

Figura 1.7: Disponibilidad para el destino



Fuente: Elaboración propia con base a Lladó (2002)

Si la gobernanza, se refiere a cualquier intercambio de los sectores público y privado y, a continuación, pronto todo se convierte en gobierno. El intercambio continuo entre los sectores público y privado desdibuja la distinción entre la formulación y aplicación de políticas, porque gran parte de la política estará dando su diseño final tal como se está aplicando. (Pierre, 1999: 376)

Para algunos autores como Vázquez (1999:98) la red “puede definirse como el sistema de relaciones y/o contactos que vinculan a las empresas/actores entre si, cuyo contenido puede referirse a bienes materiales, información o tecnología”, esto podemos entenderlo como las relaciones que hay entre los diferentes servicios y prestadores de servicios entre una o más ciudades.

El turismo es una actividad económica subvaluada en términos de la atención prestada a su desarrollo real por los gobiernos, Larsen apuntó sobre el particular pues no debería ser visto como algo marginal e implícitamente "innecesario". Más bien los viajes, la visita y la recepción son necesarios a la vida social conducidas a distancia. Esto explica que el argumento social es uno de los principales generadores del turismo, por eso Larsen (2006:245) mencionó que cada vez más el turismo está preocupado con la producción de redes sociales con la visita y el encubrimiento de la hospitalidad de amigos y familiares que vive en otra parte y la realización de obligaciones sociales.

Según Giddens (1990:18-19) "La compresión espacial de tiempo" también puede implicar "el espacio de tiempo de distancia" o el estiramiento espacial de redes sociales. Más personas en movimiento, en busca de trabajo, la educación, el amor, la paz y el hogar, tienen conexiones cercanas con otros a distancia y ellos deben viajar distancias considerables para visitar y recibir la hospitalidad de sus amigos íntimos y miembros de familia (Urry 2000:245). Es por ello que Larsen (2006:245) argumenta que esto es en parte porque la investigación establecida todavía trata al turismo como un juego predominantemente exótico, con productos de consumo especializados que ocurren en sitios específicos y ocasionalmente.

6.3 Capacidad del *Management* de un DMO

Las nuevas teorías se refieren principalmente a la coordinación y la fusión de los recursos públicos y privados, que se han convertido en una estrategia adoptada por las autoridades locales en todo el Oeste de Europa. (Pierre, 1999: 373) En la mayoría de los destinos de la Organización de Turismo Local (LTO) es la cúspide de la industria, el cual es apoyado por grupos de oficiales y las redes informales que abarcan los sectores público y privado. (Dredge, 2006: 270)

Las transformaciones de turismo han visto la oportunidad "de estirarse" por medio de redes sociales, para comprimir " el espacio de tiempo " tecnologías y las

movilidades de mercados de trabajo, enseñanza superior, la vida de familia, la migración, y viajes. Mientras el turismo comunicativo es crucial a redes dispersadas sociales, su efecto de sustitución sobre formas corpóreas es hasta ahora pequeño, en parte porque esto une redes remotas dentro de los sitios intermitentes (Larsen, Urry y Axhausen 2006:258) .Esto hace el turismo parecer esencial para muchos en un mundo tan conectado a una red.

Los estudios de gobierno en la actualidad se enfocan en tres aspectos: los mercados, las jerarquías y las redes. Mostrando una tendencia a alejarse de las estructuras de los gobiernos, que tomando mayor énfasis en las fronteras. (Woods, 2003:143) Los conjuntos de redes sociales formales e informales en el turismo son relaciones que dan forma a las actividades de colaboración entre el gobierno, la industria y la sociedad civil. (Dredge, 2006: 270) Mientras para Weber (Hennis, 1988: 196), no podemos evitar hacer frente a una pregunta difícil. ¿Es posible tener una sociedad que se rige a través de la interacción dinámica de las racionalidades de la burocracia y de cambio, y minimiza las molestias y desea que responda eficazmente a las necesidades materiales, sin eliminar la capacidad de la distancia y el interior de la racionalidad ética?

El reto para todos los organismos de desarrollo consiste en diseñar y aplicar políticas que mejoren el equilibrio de las oportunidades económicas disponibles para estas regiones. (Nash, 2006:921) y de esta forma los gobiernos locales se han involucrado cada vez más en la creación de redes con la comunidad empresarial local. (Pierre, 1999: 372)

La red tiene como objetivo el desarrollo de nuevos productos. (Arraz & Fernández, 2007: 657) o servicios, si los empleados trabajan de forma eficaz y eficiente los beneficios se perciben en cadena, se crean mayores vínculos, la comunicación se amplía, el destino se fortalece, se diversifica el segmento de mercado, y se cumplen los objetivos de los miembros al satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas, si así se hace la empresa obtiene un alto

rendimiento, pues la calidad se refleja en las ventas y el mantenimiento de una clientela fiel a la empresa, lo que provoca, también, satisfacción a los empleados y a los accionistas (Brunet & Alarcón, 2000: 74)

Pero no, podemos saber si en el turismo son más importantes en la configuración del lugar turístico las empresas, la población local o la promoción de los atractivos y qué papel juegan en las redes, hasta que se han trazado las prácticas específicas de la red y las relaciones de los cuales surge el turismo (Johannesson, 2005: 139).

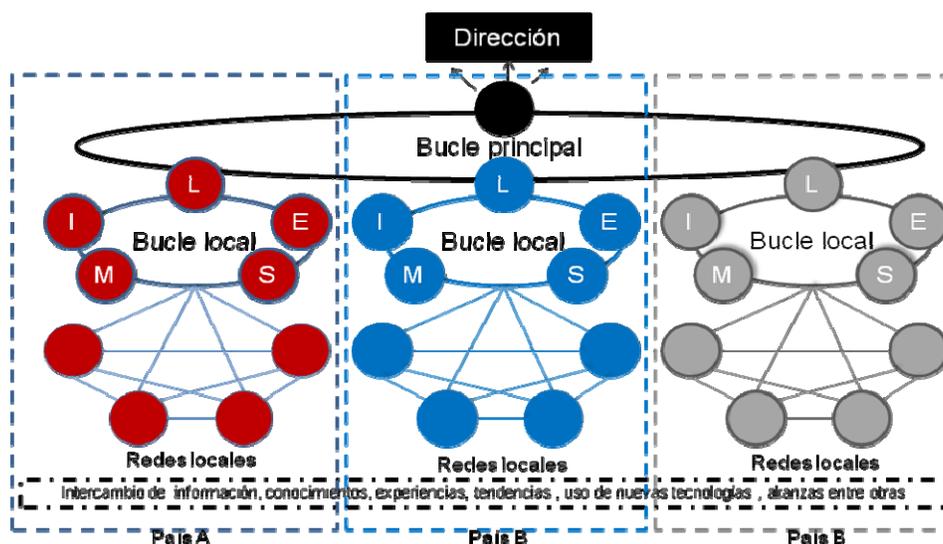
7. Redes transfronterizas

La red “puede definirse como el sistema de relaciones y/o contactos que vinculan a las empresa/actores entre sí, cuyo contenido puede referirse a bienes materiales, información o tecnología”, son los términos que utiliza Vázquez (1999:98) para delimitar el concepto de red. Más adelante continúa diciendo que: “Desde la perspectiva de la actividad económica se trataría de relaciones de empresas o empresarios que permiten el intercambio de bienes y servicios o de aquellas informaciones que incorporan conocimiento” (98). La mirada también puede partir del motivo intrínseco de cada nodo, porque la reflexión de redes transfronterizas parte de la complejidad en delinear escenarios colaborativos. Si bien Watts (1999), en *Small Worlds*, parte de la concepción del gráfico *caveman*, esta simplicidad en su configuración e interconexión tiene implícito el obstáculo de la apertura colaborativa. Porque, “el proceso de sociabilidad, empero, está también y siempre imbuido ya de relaciones de poder” (Gledhill, 1999: 45).

Por su parte, Heijden (1996, en Werthner & Klein, 1999:18), basado en la intermediación turística denominada *Alternative Network Structures*, ofrece una aproximación en donde muestra tres tipos de redes en turismo que dan muestras del contenido estratégico al ejemplificar el proceso durante la transacción de servicios.

Tomando como base la aproximación de diagramas estratégicos y de bucles de interacción reticular y vigilancia (ver figura 1.8), se han bosquejado cuatro caracterizaciones de contextos posibles en el desarrollo de redes transfronterizas en turismo, con la finalidad de identificar no sólo la viabilidad, sino el potencial reticular. Bajo este criterio, la exploración proyecta seis escenarios: 1) Dispersión en la frontera; 2) configuración de las primeras redes; 3) tejido por intereses comunes; 4) noción reticular local e influencia fronteriza; 5) noción reticular local y regional, y 6) estado reticular ideal en la articulación transfronteriza.

Figura 1.8: Los bucles de interacción reticular y vigilancia

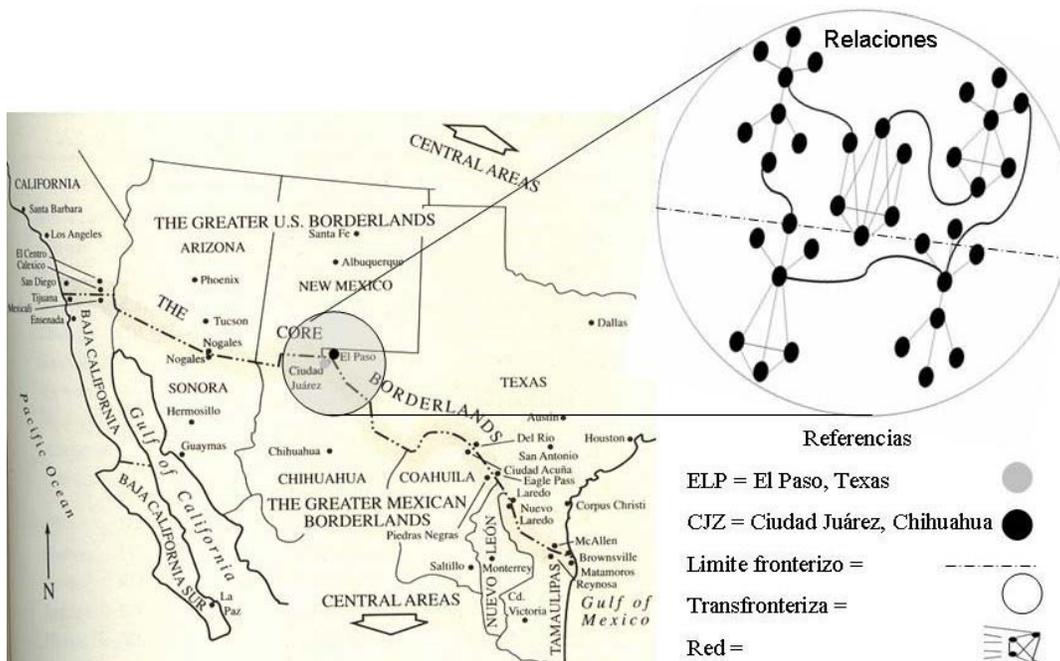


Fuente: Elaboración propia con base en Scott (1997:140), Palop & Vicente (1999). En Patricio Morcillo (2007:203)

Este proceso evolutivo en las redes transfronterizas va pasado en diferentes fases. Claro es que no se presenta la evolución de manera lineal, pero en la aproximación de manera holística se identifican tres escenarios dinámicos: 1) Dinámica de dispersión a brote o integración de redes; 2) dinámica de tejido por intereses a noción reticular local, y 3) dinámica noción reticular local y regional al estado ideal.

La región transfronteriza de CJS-ELP (ver Figura 1.9) debe cuestionarse la viabilidad de las expectativas del turismo como una actividad centrada en un territorio compartido, que permita el desarrollo de las comunidades en ambos lados de la frontera; para ello, se requiere preguntar ¿cuáles son las barreras que enfrentan las redes transfronterizas en turismo? ¿Existe sensibilización en los actores *-stakeholders* por el desarrollo del turismo transfronterizo a través de redes?, así como la factibilidad de un destino común.

Figura 1.9: Mapa holístico de la red transfronteriza en la región Juárez – El Paso



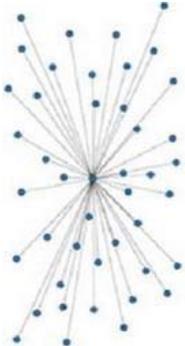
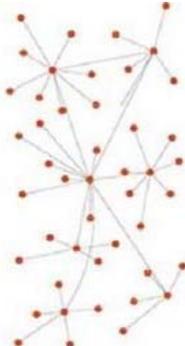
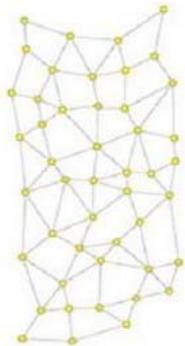
Fuente: Elaboración propia con base en Martínez (1994: 41)

7.1 Topología y red

La topología define la estructura de una red. El autor Deugarte con la finalidad de facilitar la comparación entre estas estructuras (Tabla 1.5), cada una contiene la misma cantidad de puntos o nodos. Sin embargo los nodos, se conectan entre sí de formas distintas, y son esas relaciones las que definen el tipo de red.

Nos parece natural la estructura de representación social y política que de ahí deriva y nos parece natural que se produzca mediante progresivas fases de centralización (local, regional, nacional, internacional, global, etc.) de decisiones que en cada nivel se producen sobre un universo igual de temas. Fuente: De Ugarte (2007:31)

Tabla 1.5: Topologías más comunes en redes

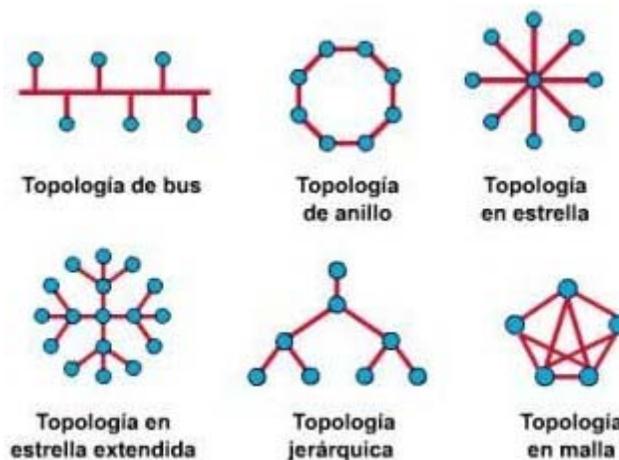
Centralizada	Descentralizada	Distribuida
 <p data-bbox="224 1123 597 1428">Los nodos se conectan a través de un único nodo que concentra y distribuye la información. Los nodos no se conocen entre sí sino a través del nodo central, y si este desaparece la red se pierde.</p>	 <p data-bbox="620 1123 993 1606">Replica la estructura anterior en varias redes centralizadas. La diferencia con la red centralizada es que la información no se concentra ya en un solo actor. Todavía existen problemas, ya que cuando se cae un nodo los que se conectan a la red a través de él quedan incomunicados.</p>	 <p data-bbox="1015 1123 1388 1701">Cualquier nodo se conecta con cualquier otro, diseminando la información de forma más eficiente y logrando que la desaparición de un nodo no afecte de forma irrevocable la estructura de la red. Esta opción que plantea una topología descentralizada es la que describe mejor las topologías de las redes en internet, en particular las redes sociales.</p>

Fuente: De Ugarte (2007:27)

Hoy la concepción descentralizada del poder, la articulación de las organizaciones humanas (Estados, empresas, asociaciones, etc.) en niveles jerárquicos correspondientes a espacios territoriales, son cada vez más comunes.

Por otra parte, es posible llevar a cabo una analogía entre las ‘redes humanas y el diseño de ordenadores’. Krebs (2006) observa que existen similitudes entre la configuración reticular de los ordenadores y el cocimiento de las redes humanas. Es así como es posible encontrar (figura 1.10) en estas tipología física y tipología lógica.

Figura 1.10: Tipología de redes físicas



Fuente: www.alegsa.com.ar/

Mientras la tipología física (Figura 1.10) se encarga en la disposición real de los cables (los medios) y la topología lógica, define la forma en que los hosts acceden a los medios. Y los dispositivos que se conectan de forma directa a un segmento de red se denominan hosts.

7.2 Estructuras reticulares

Una actividad disgregada es, posiblemente, el primer escenario en el que se van a encontrar los actores y *stakeholders* de un territorio, comunidad o ciudad. La Figura 1.11 permite observar la trama de la frontera (L.f), el límite entre los actores-*stakeholders* (A.S.) en dos países (P). Este escenario disperso está ligado a varios procesos: el de división del trabajo social, la heterogeneización de tareas, la no comunicación, como resultado de la segmentación en la sociedad industrial. Resulta evidente que hay en ello una relación entre el modo de cómo organizar las actividades y el modo como los actores se organizan. Vázquez (1999) indica que: “El aislamiento consiste en un fenómeno multidimensional que obedece a factores económicos espaciales, sociales y culturales que limitan la integración económica de un territorio en el sistema nacional e internacional” (231), y no sólo eso, sino que también “limitan la participación de sus agentes en la toma de decisiones de inversión y localización de las empresas” (231).

Aunque las redes humanas informales cumplieron un papel fundamental de mediación socio-organizacional y recreaciones del tejido social en los procesos de mutación histórico-social (Motta, 1995:375), en definitiva, la sociedad contemporánea se enfrenta a las relaciones en red.

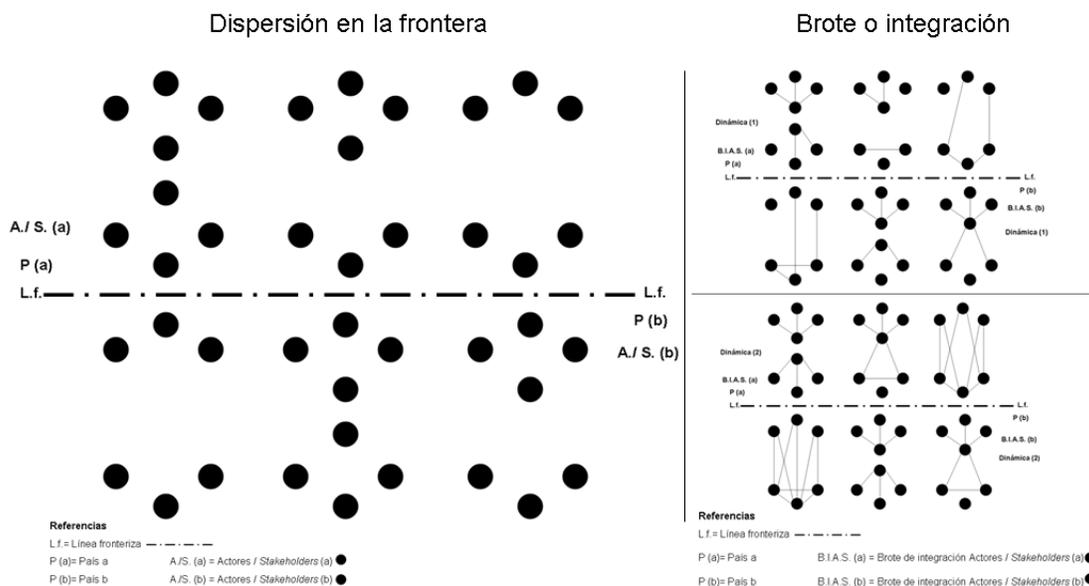
7.2.1 Configuración de las primeras redes

Las relaciones sociales entre dos personas son, claro, la base de los bloques de la organización social (Coleman, 1994:43). Como se observa en la Figura 1.11, el brote de integración actores-*stakeholders* (BIAS) se da en una dinámica progresiva, paso a paso y nivel por nivel, en escenarios con especificidades comunes a su actividad, influencia cultural, intereses comunes o por necesidad. Vázquez (1999) lo aborda al rescatar “la noción del distrito de Marshall [1890 y 1919] como la concentración de pequeñas empresas, de naturaleza similar, en un

territorio de sentamiento común y definido [...], que interactúan entre sí formando un sistema de relaciones” (113).

Por su parte, Burt (1982:30) propone la comprensión de la red mediante la estructura de red dentro de seis Conceptos de Análisis de Redes Sociales. Este acercamiento, al supuesto de la organización de la redes, estudia los elementos relacional, posicional, actor, múltiples actores y múltiples subgrupos, los que definen la estructura de la red porque:”La segunda clase de relaciones sociales es aquella que no es suficientemente independiente pero, depende de una tercera parte para su comunicación” (Coleman, 1994:43). Es así como los actores pueden encontrarse en una red ego extensiva denso o múltiple, con ocupantes con una posición central y con prestigio. En el caso de múltiples actores desde el ámbito relacional, se puede presentar un grupo primario como una red clique: un grupo de actores conectados, con posición con una estructura equivalente entre los actores de rol-estatus.

Figura 1.11: Dinámica de dispersión a brote o integración de redes



Elaboración propia en base a Heijden (1996), Vázquez (1999) y Watts (1999).

7.2.2 Dinámica de tejido por intereses a noción reticular local

7.2.2.1 Tejido por intereses comunes

Por definición, las fronteras se encuentran en la periferia y las comunidades se encuentran aisladas del resto del país (Sofield, 2006:108). Son estas experiencias previas las que denotan posible el poder compartido para dotar, de bases, a la interacción e integración. La Figura 1.12 muestra el tejido por intereses comunes (Te.I.C) en ámbitos diferenciados P(a) y P(b). Los actores están presentes y son portadores de sus respectivas cuotas de poder; del poder concreto que sirve para tomar decisiones, efectivizar tareas, gestionar con otros (Fernández, 1995:399). Que aunado al señalamiento de Hanneman (2002) en cuanto una: “red pensante puede contribuir con un número importante de formas de pensar sobre el poder social” (60), y las formas de influir de éste, en otras esferas, porque “posiblemente más importante, sea la forma de enfatizar el acercamiento de la red más que el poder en lo relativo a lo relacional” (60).

7.1.2.2 Noción reticular local

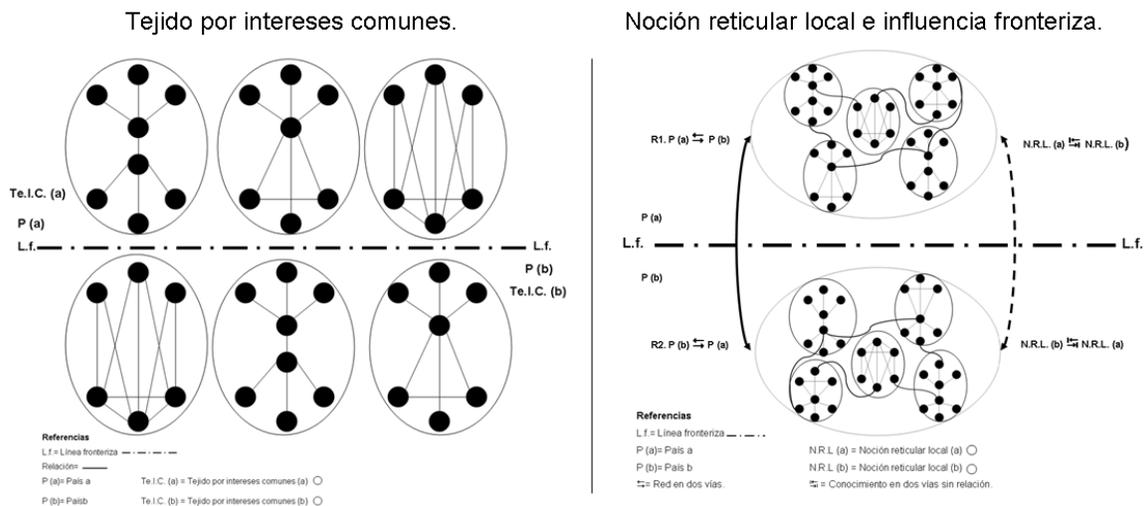
El paradigma que produce el principio de disyunción, de distinción o de asociación, es posible desde la organización tecno-burocrática de la sociedad. En la Figura 1.7, se centra la atención a la noción reticular local (NRL) en ámbitos distintos: $NRL (b) \nleftrightarrow NRL (a)$ o $NRL (a) \nleftrightarrow NRL (b)$. Éste artilugio de representación sólo explica el simple conocimiento de los otros, sin llegar a establecer alguna forma de interacción, ya que los datos van en una sola dirección de cada conjunto (a) o (b).

Mientras el espacio país (a) o (b), las posibilidades de redes incipientes se dan por la representación de interacción en dos vías, las cuales son limitativas en tiempo y espacio, es por ello su representación como $R1 P (a) \leftrightarrow P (b)$ o $R2 P (b) \leftrightarrow P (a)$. Dependiendo como se dé la dirección de la relación de un país a otro. Esta red cede parte del poder por lo relacional, requiere de la articulación diplomática, la administración de la imagen, el desarrollo de estrategias para la

inclusión social, entre otros (L'Etang, Falkheimer & Lugo, 2007:71), que finalizan con el logro de interacciones a nivel internacional entre stakeholders públicos, privados, o ambos.

Es así como el rol administrativo, por sí mismo, difiere de las formas tradicionales de acercamiento. Las actividades administrativas están dirigidas a mejorar e interactuar sustancialmente entre los diferentes actores involucrados, unificando metas y criterios. Y si la política de procesos toma lugar en un contexto institucionalizado, éste vendrá a ser importante para entender el contexto y para saber dónde es necesario cambiarlo (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997:33).

Figura 1.12: Dinámica de tejido por intereses a noción reticular local



Elaboración propia en base a Heijden (1996) y Watts (1999).

7.2.3 Dinámica noción reticular local y regional al Estado ideal

7.2.3.1 Noción reticular local y regional

Es posible encontrar el principio de incertidumbre, en el momento encajar ideas, participación, coordinación, aunque en el momento de la colaboración se despeje el grado de incertidumbre. Bajo este precepto, Watts (1999:115) reduce esta

incertidumbre al incorporar la transición con la conexión de gráficos *caveman*, el resultado es la transferencia de lo local a la escala global. La Figura 1.12 muestra la noción reticular local y regional (NRL + R). El arquetipo establece la existencia de redes constituidas en tejidos por intereses comunes (TelC), y su interacción en ambientes locales y regionales distintos a su país, con la particularidad de ser cíclicos, como $R1 = NRL + R(a) \hookrightarrow \hookleftarrow NRL + R(b)$ o $R2 = NRL + R(b) \hookrightarrow \hookleftarrow NRL + R(a)$.

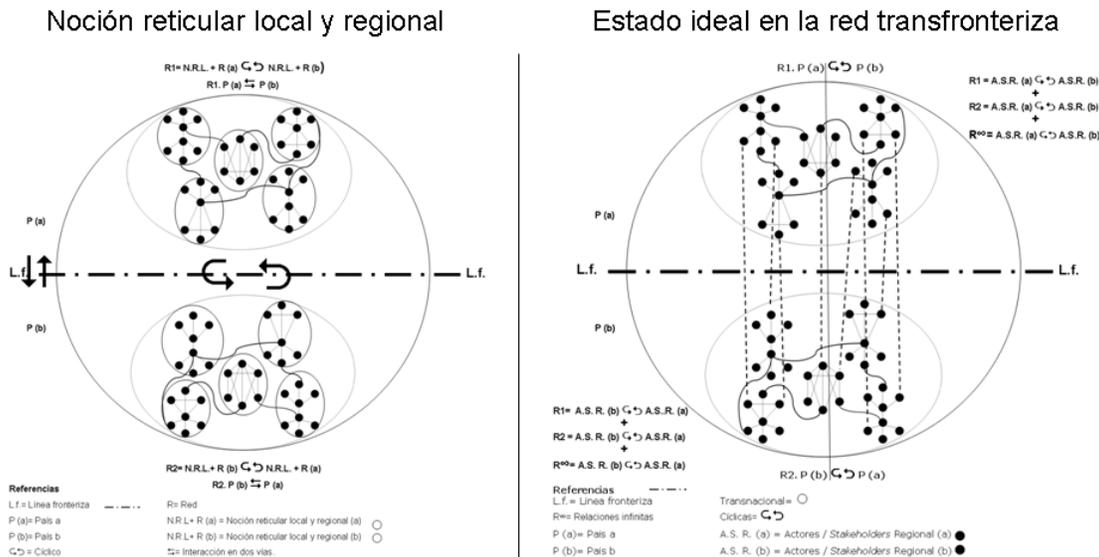
Esta integración aparece, evidentemente, como una necesidad de desarrollo intrínseco, porque el trabajo se especializa en colaboración y las tareas se multiplican para llegar a ser complejas. Sin embargo, a pesar de todas las ventajas que puedan tener las relaciones de cooperación institucional en el nivel regional [$R1. P(a) \leftrightarrow (b)$ y/o $R2. P(b) \leftrightarrow P(a)$], 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 (Aghón, 2001:61).

7.2.3.2 Estado reticular ideal en la articulación transfronteriza

La corte europea define al ordenamiento territorial como la expresión espacial de las políticas económicas, sociales, culturales y ecológicas de la sociedad (Delgado y Torres, 2006:3); traducido en términos de redes, es la colaboración de actores-*stakeholders* en espacios geográficos. Actualmente, en regiones avanzadas el ordenamiento territorial, se plantea como estrategias internacionales, derivadas de los procesos de descentralización. Lo que permite distinguir la estimulación de los actores-*stakeholders* en cuanto posibilitar la interacción constante y permanente. Ésta es una tendencia a impulsar el desarrollo regional en dos Estados. En este sentido, la idea de Watts (1999:115) establece la transición entre los gráficos del “hombre prehistórico” y la aleatoriedad relacional en los límites de la escala de lo local a lo global.

La Figura 1.13 simboliza las relaciones de cooperación institucional en el nivel regional de forma cíclica: $R1 P (a) \hookrightarrow P (b)$ o $R2 P (b) \hookrightarrow P (a)$. Por otra parte, también representa la interacción en redes infinitas entre actores-stakeholders al nivel regional, en el ámbito internacional: $R^\infty = ASR (a) \hookrightarrow ASR (b)$ o $R^\infty = AS R (b) \hookrightarrow ASR (a)$. Ambas redes se caracterizan por ser cíclicas y deseable la infinitud del principio reticular. Aunque el principio de incertidumbre persiste en las ideas, las colaboraciones tienden a ser cíclicas, y son estables en la medida de contar con cooperación aceptable y constante.

Figura 1. 13: Dinámica noción reticular local y regional al Estado ideal



Elaboración propia en base a Heijden (1996) y Watts (1999).

Otra perspectiva, es el planteamiento de Ioannides (2006:127) para posibles condiciones en el desarrollo transfronterizo, al establecer ciertas consideraciones previas a un escenario ideal. Explica la necesidad de una coincidencia de fases para su desarrollo, condicionadas por el nivel de unificación como la alineación, la coexistencia, la colaboración, la interdependencia para llegar finalmente a la integración.

La necesidad de explorar la complejidad del contexto del turista se hace ineludible para la comprensión del fenómeno del turismo en la frontera. La definición se torna ambigua desde la teoría existente, ello se explica por las diferentes vertientes que pretenden definir desde su propia perspectiva y actividad. Por lo anterior, no queda exenta una propia caracterización del turista fronterizo, con un ingrediente cada vez más transfronterizo, situación producto de concurrir a destinos con una ambiente análogo, como se puede experimentar en las ciudades hermanas de Reynosa-Macallen; Nuevo Laredo-Laredo, Tijuana-San Diego o el caso de Ciudad Juárez- El Paso.

Esta hermandad se refiere al compartir un patrimonio histórico y cultural, así como una interdependencia socioeconómica común que se da en entornos fronterizos entre México y Estados Unidos; pero no aquel hermanamiento producto de un acercamiento político o de amistad entre comunidades alejadas geográficamente. De manera que la condición de frontera marca significativamente a las ciudades, y a quien las visita. Por ello, definir al turista fronterizo se torna significativo para la comprensión del fenómeno del turismo transfronterizo, al permitir establecer los referentes sobre sus motivaciones, deseos y experiencias en un ambiente distinto al turismo de internación.

Actualmente, la vecindad entre México - Estados Unidos muestra un deterioro en su relación ancestral, derivado en primera instancia por el terrorismo, y, seguido, por la política anti migratoria de sur a norte, aunque la mayor influencia desfavorable se ha marcado por la inseguridad provocada por el crimen organizado asentado en las principales ciudades del norte de México y vinculada al tráfico de estupefacientes. La región fronteriza se ha visto afectada, han surgido políticas restrictivas conformando un ambiente hostil para los visitantes de la frontera. Este contexto adverso afecta a la visita y al visitante potencial, convirtiéndose en disuadores tangibles e intangibles, como lo es el programa *Western Hemisphere Travel Initiative* (WHTI), o como lo es también el manejo de la imagen de una comunidad.

Los teóricos de la frontera, al construir algo así como una “frontera globalizada”, pierden de vista la especificidad de regiones fronterizas tales como la frontera entre México y los Estados Unidos, donde estados-nación continúan reforzando sus fronteras. (Grimson, 2000)

La erosión de los conceptos de identidad nacional, tanto en Estados Unidos como en México, ha hecho de la zona fronteriza lo que fue una vez la periferia de ambas naciones, el centro y el punto principal de la agenda. Ha surgido una cultura híbrida rechazada por ambos centros hegemónicos que todavía se aferran al “sueño de asimilación estadounidense” por un lado, y a la “raza cósmica” por el otro. (Klahn, 1994:476)

La vida en las ciudades fronterizas del norte de México se encuentra trastornada por el crimen organizado, básicamente por el tráfico de estupefacientes. Este contexto ha afectado severamente la actividad turística en la frontera, enfrentando un grave problema de imagen e inseguridad en los últimos tres años (2007-2009). La historia contemporánea se ha encargado de mostrar los problemas sociales peculiares de las ciudades fronterizas mexicanas, a saber, contrabando de bebidas alcohólicas, casas de juego, prostitución y perdición. Es decir, la frontera México-Estados Unidos se podría catalogar como comunidades violentas (ver Martínez, 1988). Esta situación no ha sido fácil para los gobiernos.

Durante décadas, los encargados de formular las políticas de los tres países norteamericanos han encarado no sin dificultad los desafíos de administrar las fronteras, esforzándose por alcanzar el equilibrio más efectivo entre la seguridad y la eficiencia. Como es lógico, los desafíos [de Estados Unidos con respecto] de la frontera norte son distintos y totalmente diferentes de los de la frontera sur. (Abelson y Wood, 2007: 58)

Para Perry (2007): “La industria del turismo se ve afectada por los acontecimientos que ocurren en el entorno, en general por los negativos”, por tanto, es trascendental considerar que la posición de un lugar se determina, no sólo por la imagen interior que tiene la comunidad local, sino por cómo se percibe

la comunidad en el exterior. Este intercambio entre visitantes y locales permite un enriquecimiento cultural mutuo sobre distintas formas de vida, lo que genera una corriente de simpatías y nuevas amistades, ampliando los espacios que evitan la guerra entre los pueblos (Meyer, 2002: 406).

Finalmente, la interdependencia compleja implica el uso de canales múltiples

- brinda la posible ausencia de jerarquía;
- también es precedente de normas de coexistencia entre actores internacionales.

Esta regulación promovida desde la interdependencia compleja:

- mediante la existencia de normas de cooperación;
- el satisfacer la coexistencia;
- tiene implicaciones de consenso y cooperación;
- surgen como propuestas político-estratégicas con efectos socioeconómicos.

Capítulo

2

Modelo conceptual del turismo transfronterizo en red

“Todo tiene sus límites”.

Horacio

1. Introducción

Las condiciones socioeconómicas y políticas de la actividad turística en la franja fronteriza norte son diferentes a las del resto del país. La vulnerabilidad del turismo es histórica, se han observado constantes cambios en sus procesos, sin embargo, las oportunidades de desarrollo están presentes no sólo por su ubicación geoestratégica, sino por la amplia interdependencia de relaciones económicas, culturales, de recursos naturales, que brinda la vecindad con los Estados Unidos.

El manuscrito ofrece un modelo dinámico sobre el turismo transfronterizo basado en interacciones, mediante redes sociales en turismo conducentes en forma infinita, auxiliadas por la interpretación de alianzas que surgen en un contexto de interdependencia compleja, cuyo benéfico es un destino común.

El mundo evoluciona a marchas forzadas; evolucionan las tecnologías, evolucionan los conceptos de derechos humanos, se transforman las estrategias económicas, se crean nuevas estructuras políticas (Legarreta, 2004:232). El análisis de esta triple interconexión, la evolución de la alianza, las empresas partícipes en el acuerdo y el entorno [...] las condiciones iniciales que conllevan al éxito de la alianza (Martínez y Martín, 2004).

La descripción de la infraestructura con la que cuentan, delimitada por la capacidad de servicios, los recursos (humanos, naturales) que permitan la creación de productos turísticos de calidad, los cuales tengan la capacidad de manifestar una marca, que a su vez pueda mediar en los mercados en base a las capacidades potenciales y reales de los recursos requeridos para su lanzamiento.

La dinámica presente en turismo y su complejidad estructural requiere una exploración de los participantes. Bajo este enfoque un actor puede ser un *stakeholder*, pero un *stakeholder* no necesariamente es un actor. Diferenciar el rol entre actor y *stakeholder* turístico es primordial porque define el grado de participación en la actividad al diferenciarse de la población en general y la comunidad turística en términos de aportación, influencia y aportación socioeconómica.

2. Preguntas de investigación

El filósofo Heráclito de Efeso (540-480 A.c.) expresó "nadie se baña dos veces en un mismo río", en referencia al cambio continuo. La realidad no es estática, es dinámica e influencia al tejido económico, social y político. La inmortal máxima representa la plataforma para meditar sobre la gestión dinámica del turismo. En la actualidad el cambio está más presente, bien sea por la globalización o los efectos financieros que afectan el mundo, y constituye una tarea emprendedora para los actores – *stakeholders*.

Con la finalidad de comprender las condiciones transfronterizas en turismo, se parte del análisis de variables concernientes a la posición de los *stakeholders*, representados por los diferentes actores y líderes fijos, la estructura de la red, así como la manifestación del Network Management que permite el liderazgo y la gobernanza del espacio territorial.

Es así como la estructura, vista como una red dinámica, puede contener constructos deseables para la interacción binacional en su conjunto. Los

constructos se exploran bajo el análisis de tres estados que permitan la configuración de una oferta turística transfronteriza con bases comunes. Un primer estado Brote, noción local y tejido por intereses; segundo estado Noción local y regional y un tercero con Relaciones continuas.

Para tal efecto es necesario cuestionarse ¿Como las redes en el turismo transfronterizo pueden articular un destino en común? ¿Cuáles beneficios se pueden alcanzar con la colaboración y cooperación entre los actores del turismo en la frontera? ¿Qué alianzas estratégicas se deben fomentar entre las empresas con actividad turística en comunidades lindantes?, y ¿Existe la posibilidad que un modelo de turismo transfronterizo provoque eclosionar un destino común en la frontera?

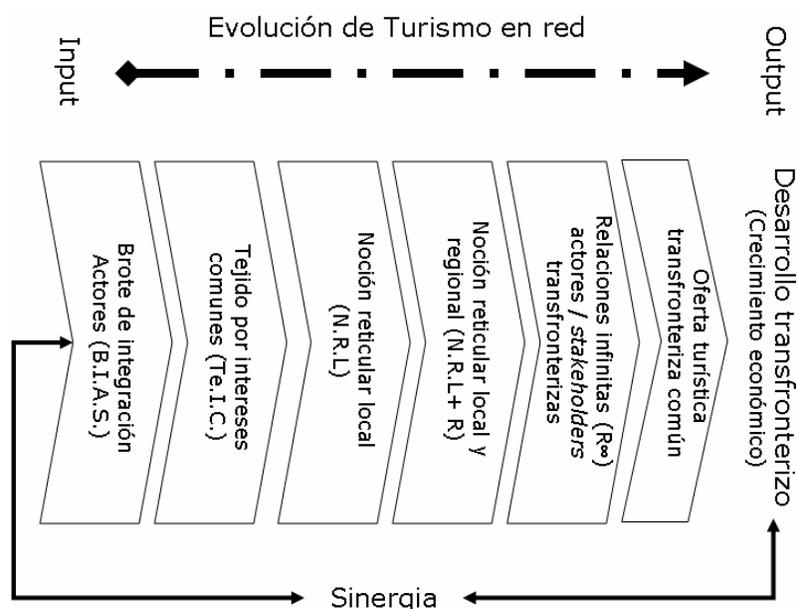
3. Modelo conceptual

El turismo genera múltiples beneficios, al ser una actividad que propicia el desarrollo económico, es generador de empleo, busca el preservar el patrimonio cultural, entre otros, “un centro turístico exitoso puede ofrecer posibilidades laborales no solo a sus habitantes si no también a pobladores de zonas cercanas” (Gascón, 2005: 34). El aforismo de Heráclito que dice "*todo cambia y nada permanece*", hace pues referencia al continuo cambio, sin duda una de las características de la actividad turística, tendiendo como núcleo el dinamismo. La amplitud del significado se expande a las múltiples interrelaciones por su amplio espectro y la complejidad del entramado socioeconómico en que se desarrolla. Es así como el contexto del turismo en la frontera México-Estados Unidos se encuentra configurado bajo un esquema de interdependencia compleja, y los espacios de actores-*stakeholders* fronterizos afrontan el juego de la política internacional.

Las comunidades lindantes mediante la dinámica de redes transfronterizas permiten su comprensión y la aproximación colaborativa permisible entre los límites

externos de nación-estado en condiciones internacionales. Esos espacios para la colaboración transfronteriza se conciben en un modelo en turismo relacionando con el *Networks Management*, con la comprensión de los diagramas estratégicos transfronterizos; lo cual significa reducir la discrepancia, en los países colindantes, de los beneficios implicados en el paraguas de una marca y dos destinos.

Figura 2.1: Evolución del turismo transfronterizo reticular



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de la evolución del turismo en red es una secuencia que guarda un equilibrio atendiendo al interés de actores-*stakeholders*, en lo económico, sociocultural y contextual, al identificar el avance por etapas casuísticas del turismo. Estos estados sinérgicos fluyen hasta convertirse en una dinámica infinita de relaciones, alianzas y colaboraciones, que proveen una oferta turística común en la frontera. Sin embargo el turismo no resuelve los problemas de forma inmediata, porque el turismo requiere inversión en planeación, tiempo y voluntad política de lo involucrados (actores – stakeholders), “para obtener

beneficios de determinadas actividades turísticas [finalmente] se requiere la inversión previa” (Gascón, 2005: 37).

4. Elementos del modelo

4.1 Capacidad interna de *stakeholders*

Javier Delgadillo y Felipe Torres, realizaron en el año 2001, una pequeño ejercicio sobre las disparidades regionales en México. Para ellos, los factores más importantes en la existencia de las desigualdades son el destino proporcional hacia las regiones de la inversión pública y de la inversión extranjera directa: “el conjunto de indicadores anteriormente señalados constituyen el origen de los desequilibrios y distorsiones regionales”(ver Figura 2.2). Como principal indicador de las desigualdades tomaron la participación regional dentro del PIB nacional. (Cuervo *et al*, 2009:377)

Figura 2.2: Mapa de los *stakeholders* en turismo



Fuente: Elaboración propia con base a Sautter & Laisen (1999)

4.2 Capacidad externa de *stakeholders*

El Estado de Chihuahua ofrece en el noroeste una variedad de recursos potenciales: naturales, histórico-culturales aunado a una posición geoestratégica destacable (ver Figura 2.3) para el desarrollo del turismo alternativo. El cual puede participar como una actividad socioeconómica que procure el beneficio local.

La diversificación de la oferta turística se propone para el desarrollo regional del noroeste chihuahuense. La sugerencia parte del apoyo de actividades que brinden 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 permitan la integración de los actores y así hacer frente a las nuevas tendencias del turismo.¹

Figura 2.3: Mapa Estado de Nuevo Mexico–Estado de Chihuahua

¹ Ver, UNESCO, Cultura y desarrollo, CLT/DEC/PRO-94/01, París, 1994, p. 53.

intereses. Por ello es que el análisis de redes sociales contribuye no sólo al entendimiento de cómo son las relaciones, sino contribuye a evaluar la estructura reticular egocéntrica y sociocéntrica en las organizaciones.

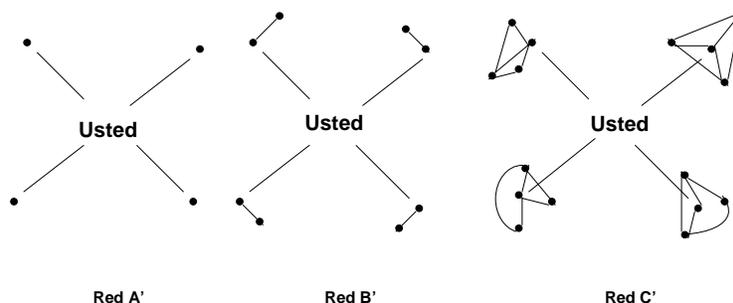
De manera que se utilizan las medidas de Freeman para analizar la red individual desde la centralidad, cercanía y grado de intermediación; y en la medición de grupos, la densidad y la cohesión, para explorar las posibilidades de eficiencia-eficacia de Burt mediante los círculos sociales de Simmel.

Existen redes normales, las cuales pueden ser directas, indirectas o mixtas. Sin embargo, “manipular una red siempre resulta en una nueva red” (Brass, 1995:10), 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. (Batagelj, 2003:5)

La red eficiente-eficaz que propone Burt, se refiere a un equilibrio en el tamaño de la red y la optimización de los huecos estructurales (ver Figura 2.4). “El número de huecos estructurales pueden incrementar con el tamaño de la red, pero los huecos son la clave de los beneficios esperados por el manejo de la información”. Burt (1992:20) (Ver Figura 2.5)

Figura 2.4: Expansión estratégica de la red



- Red A: Establece cuatro relaciones no repetitivas que mantienen la red.
- Red B: Contiene el mismo número, con la diferencia de contar con cuatro relaciones redundantes y los beneficios son provistos por amigos cercanos.
- Red C: Siguen siendo cuatro relaciones no repetitivas en la red, pero los beneficios son ahora obtenidos a costa de dieciséis relaciones.

Fuente: Elaboración propia con base a Burt (1992:20)

Figura 2.5: Niveles de socios en turismo transfronterizo



Fuente: Elaboración propia con base a Timothy (2000b)

5. Escenarios del modelo

La concepción de la gestión es la acción que se realiza para conseguir una cosa. “El análisis de las redes sociales ofrece la metodología para analizar las relaciones sociales. Nos indica cómo conceptualizar las redes sociales y cómo analizarlas”. (De Nooy, 2005:1)

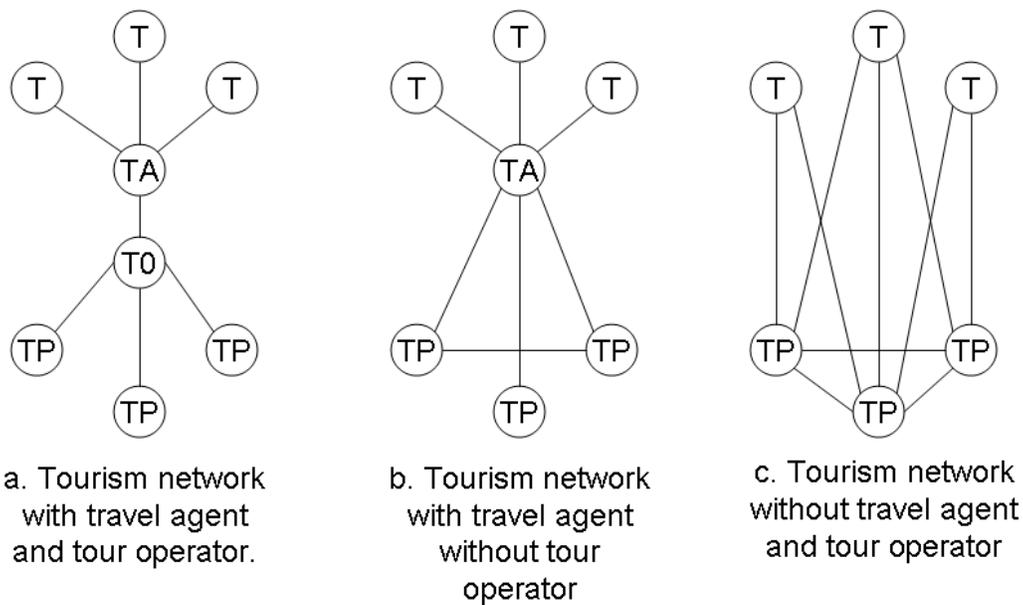
Un fenómeno nada infrecuente en la industria turística, y que también puede generar conflictos o actitudes de rechazo, es la desigual distribución de los

beneficios. Raramente el desarrollo del turismo tiene consecuencias similares para todos los individuos de un grupo. El tipo y la cantidad de recursos que tiene previamente a su disposición, su género, su edad, sus conocimientos, su capacidad de iniciativa, su formación o educación, su actividad laboral, sus creencias, su rol en la toma de decisiones del grupo o su red de relaciones son factores que pueden incidir en este impacto diferenciado. Por ello no es posible entender las consecuencias que tiene o puede tener el nuevo recurso sin considerar la estructura social, económica y política de la comunidad anfitriona. Cuando un sector de la comunidad acaba controlando y usufructuando el recurso turístico no suele ser por casualidad (Gascón & Cañada, 2005:36)

La red relacional, si bien es un campo de estudio relativamente nuevo, Daniel Brass plantea una exploración que conteste como se involucran los actores, si es en forma individual, grupal o en organizaciones. (Individuales, grupos u organizaciones). Ya que, “el paradigma de la red social se enfoca en las relaciones (ligas) más que en los actores (nodos)” (Brass, 1995:39-79). Por su parte, Heijden (1996, en Werthner & Klein, 1999:18), basado en la intermediación turística denominada *Alternative Network Structures*, ofrece una aproximación en donde muestra tres tipos de redes en turismo que dan muestras del contenido estratégico al ejemplificar el proceso durante la transacción de servicios. En este entorno y con base en la *Alternative Network Structures* (ver Figura 2.6), se da en una dinámica progresiva, pasó a paso y nivel por nivel. De lo que se pueden identificar las siguientes aproximaciones:

(1) Actores – Actores; (2) Actores – *Stakeholders*; y (3) *Stakeholders* – *Stakeholders*.

Figura 2.6: Estructura de redes alternativas



Referents:
T=tourists, TA= Travel Agents, TO= Tour operators, TP=Travel suppliers

Fuente: Heijden (1996) en Werthner & Klein (1999:181).

. Experiencias previas, denotan la posibilidad del poder compartido para dotar de bases a la interacción e integración: los actores intervinientes estaban efectivamente presentes, portadores de sus respectivas cuotas de poder. Poder concreto, poder para tomar decisiones, poder para efectivizar tareas, poder para gestionar con otros (Fernández, 1995:399).

5.1 Escenario uno, brote, noción local y tejido por intereses

En esta fase el turismo es un compuesto heterogéneo, por la diversidad y origen de empresarios y promotores, en muchos casos espontáneos. Es una etapa frágil, con poca consistencia. Los implicados discuten acerca del turismo con simplicidad, sin ahondar en las problemáticas del fenómeno; pero se ignora, en el manejo de estrategias, la habilitación del recurso humano, así como la creación de productos que garanticen oferta mediante colaboración.

Se parte de la capacidad de los *stakeholders*, la estructura en red de la comunidad turística, y el *Network Management* local. Estas condicionantes manifiestan la capacidad organizativa de una ciudad fronteriza en su contexto, porque a su vez derivan en un desplazamiento de actividades prioritarias *Intra ciudad e Inter ciudades*. Lo dinámico de sus actividades internas y externas dependerá del influjo que descienda a la esfera de los servicios turísticos. Para ello se requiere de articulación para posibilitar la interdependencia compleja.

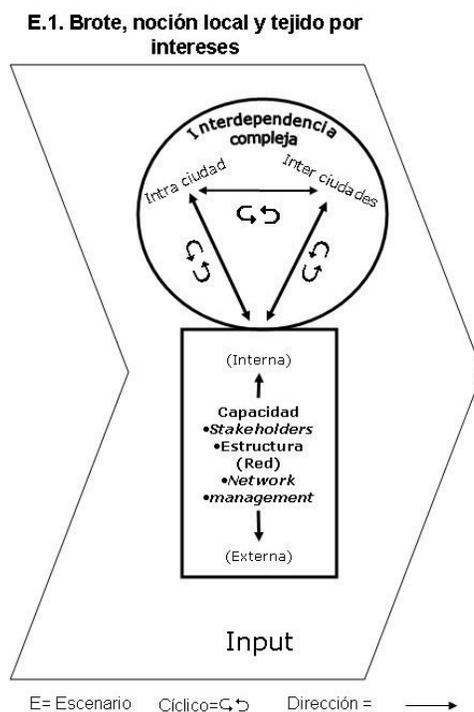
En este sentido, la capacidad reticular es de vital importancia para la ordenación de las capacidades de los servicios que se ofertan en un mercado altamente competitivo, como lo es el turismo internacional. Por ello es esencial la disposición de cada uno de los nodos y su actuación en la red de la actividad del turismo y su posición con respecto a la “esfera de servicios turísticos” (ver Figura 2.7).

Por su parte, el influjo mencionado con anterioridad puede ser trascendente en una marca y su ramal imagen queda sentada en la capacidad del PR (*Public Relations*) inevitable en el proceso de agregación o no, de los miembros activos en la retícula de turismo, más aún si es deseable la participación transfronteriza, porque las relaciones públicas juegan un rol en la construcción de la imagen de una localidad, actividades e identidades (L’Etang, Falkheimer & Lugo, 2007:68).

El brote de integración actores-*stakeholders* (BIAS)

- Es una dinámica progresiva, paso a paso y nivel por nivel;
- Se presenta en escenarios con especificidades comunes a su actividad;
- Por influencia cultural, intereses comunes o por necesidad.

Figura 2.7: Primer estado del modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, los actores-*stakeholders* representan en el modelo el grado de participación y su diferenciación entre unos y otros, de la población en general y de la comunidad, en términos de sus fines económicos y de esparcimiento. Son empresas y organismos implicados en turismo, así como sus propios empleados, los clientes, los proveedores y los medios de comunicación (Montañés, 2007), en donde el liderazgo es necesario para alcanzar su fin.

El liderazgo es un proceso de pocos (líderes) que afecta la vida de muchos (Freeman, 1968:34). Las diferencias en las características de los líderes se debe examinar en términos de la situación en donde se encuentran participando y el nivel en el cual se introducen en el proceso de la toma de decisiones. Por ello es necesaria la aproximación mediante las redes sociales entre actores-*stakeholders* en turismo, porque es este tipo de tejido el que estimula los intereses comunes y

tiende a la cooperación y las alianzas estratégicas. Independientemente de los diferentes tipos de alianza que se pueden dar, existen también diferentes tipos de estructura que pueden facilitar las coaliciones internacionales.

En definitiva, el primer estado contempla la perspectiva de la interdependencia compleja, la capacidad organizativa interna y externa de los actores-*stakeholders*, la estructura en red y el *Network Management*, el cual comprende el liderazgo y la gobernanza en donde se identifica el brote, la noción local y la creación de un tejido por intereses.

5.2 Escenario dos, noción local y regional

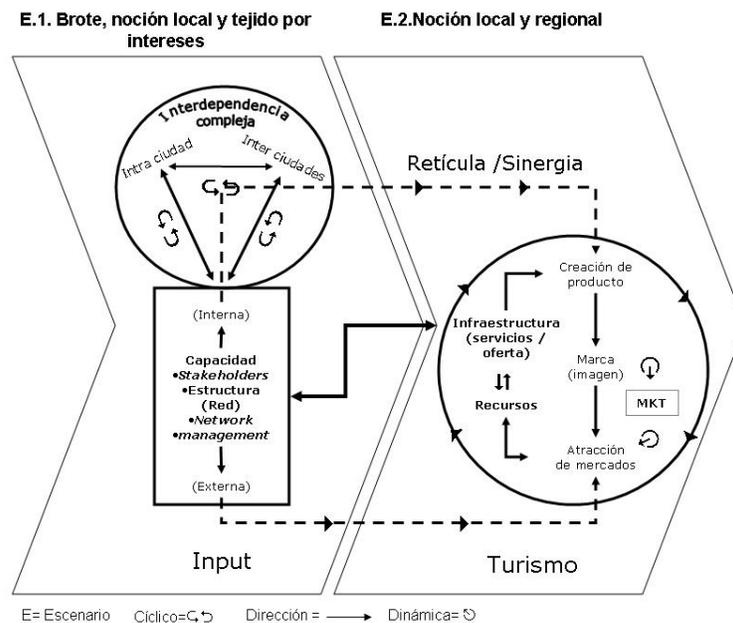
En esta fase, el turismo fronterizo es más homogéneo, tiende a funcionar mediante colaboración, estructurando productos y servicios integrales, con la participación de empresarios y promotores en ambos lados de la frontera. Es una etapa de consolidación de redes. Los involucrados en el ámbito público y privado discuten del turismo a profundidad y buscan incorporar el uso de nuevas tecnologías a la toma de decisiones estratégicas para contar con soluciones a mediano y largo plazo.

Se caracteriza el segundo estado por la noción reticular local y regional como medios de influencia para un supraestado estimulado por el vínculo y el beneficio socioeconómico. Actúa en la esfera del turismo como intermediaria de las comunidades colindantes. En esta etapa se identifica la relación entre la capacidad instalada y la infraestructura total por los productos y servicios que se ofertan (Ver Figura 2.8). Su efecto es cíclico en la cocreación de productos, estimulación de una marca, atracción de mercados y el uso de recursos (naturales, culturales e históricos), aprovechando la actuación implícita de la mercadotecnia.

Ambas redes se caracterizan por ser cíclicas:

- infinitud en el principio reticular.
- Esta presente el principio de incertidumbre persiste en las ideas,
- las colaboraciones tienden a ser cíclicas, y son estables en la medida de contar con cooperación aceptable y constante.

Figura 2.8: Segundo estado



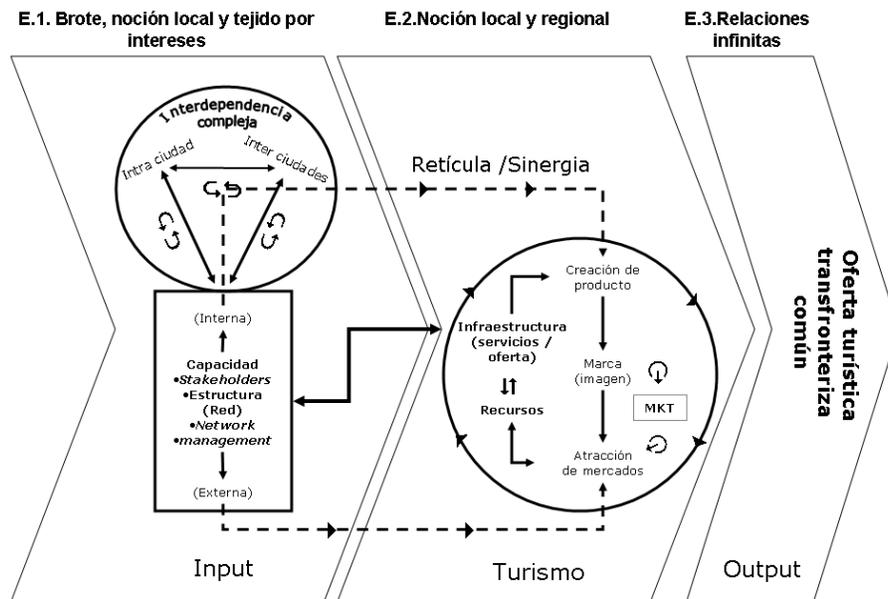
Fuente: Elaboración propia.

5.3 Escenario tres, relaciones continuas

Esta última fase del turismo transfronterizo tiende a la uniformidad de conceptos, a funcionar a través de alianzas estratégicas y la colaboración, atendiendo a la diversidad, distribuyendo productos y servicios integrales, participando indistintamente empresarios y promotores de ambos lados de la frontera. Es una etapa de consolidación de redes. Los involucrados (ámbito público y privado) disciernen sobre el futuro del turismo a fondo, utilizando herramientas y

mecanismos que garantizan la *Oferta turística transfronteriza común* (ver Figura 2.9)

Figura 2.9: Estados en turismo transfronterizo.



Fuente: Elaboración propia.

- Es un sistema complejo que requiere participación entre los *stakeholders* y actores de las comunidades fronterizas.
- Los “rasgos de una red transfronteriza” dentro de un contexto de reciprocidad y relaciones de interdependencia.
- Se encuentra unida por lazos históricos y culturales, con potencial para el desarrollo de un destino “común”.

Conviene observar los ámbitos en los que se desenvuelven tanto a nivel global, subglobal, nacional, local y del destino, de los cuales surgen diversos ordenamientos como son la gestión de políticas, interdestinos en los que se encuentran los servicios de movilidad y transporte, los proveedores de productos, o los que suministran un servicio (viajes, hospedaje, alimentación), así como

aquellos que se enfocan en la consultaría, la investigación o en los medios de comunicación (European Commission, 2006:130); distinción simple en la compleja relación entre actores.

5.4.Oferta turística transfronteriza común

El último estado refleja las relaciones continuas a largo plazo de los grupos de interés conformados en una red regional transnacional, que se manifiesta por una oferta turística común y cuya finalidad es la sostenibilidad económica. El resultado de la oferta se traduce en una sinergia de actores y *stakeholders*.

Capítulo

3

Caracterización de los turistas entre Ciudad Juárez (CJS) -El Paso (ELP)

“Un mismo texto admite un número
infinito de interpretaciones”.

Friedrich Nietzsche

1. Introducción

La necesidad de explorar la complejidad del contexto del turista se hace necesaria para la comprensión del fenómeno del turismo en la frontera. La definición se torna ambigua desde la teoría existente, ello se explica por las diferentes vertientes que pretenden definir desde su propia perspectiva y actividad.

Por lo anterior, no queda exenta una propia caracterización del turista fronterizo, con un ingrediente cada vez más transfronterizo, situación producto de concurrir a destinos con una ambiente análogo, como se puede experimentar en las ciudades hermanas de Reynosa-Macallen; Nuevo Laredo-Laredo, o el caso de CJS-ELP.

Esta hermandad se refiere al compartir un patrimonio histórico y cultural, así como una interdependencia socioeconómica común que se da en entornos fronterizos entre México y Estados Unidos; pero no aquel hermanamiento producto de un acercamiento político o de amistad entre comunidades alejadas geográficamente. De manera que la condición de frontera marca significativamente a las ciudades, y a quien las visita.

Por ello, definir al turista fronterizo se torna significativo para la comprensión del fenómeno del turismo transfronterizo, al permitir establecer los referentes sobre sus motivaciones, deseos y experiencias en un ambiente distinto al turismo de internación.

Actualmente, la vecindad entre CJS–ELP muestra un deterioro en su relación ancestral, derivado en primera instancia por el terrorismo, y, seguido, por la política anti migratoria de sur a norte, aunque la mayor influencia desfavorable se ha marcado por la inseguridad provocada por el crimen organizado asentado en las principales ciudades del norte de México y vinculada al tráfico de estupefacientes.

La región que se conforma entre CJS y ELP se ha visto afectada, han surgido políticas restrictivas conformando un ambiente hostil para los visitantes de la frontera. Este contexto adverso afecta a la visita y al visitante potenciales, convirtiéndose en disuadores tangibles e intangibles, como lo es el programa *Western Hemisphere Travel Initiative* (WHTI), o como lo es también el manejo de la imagen de una comunidad.

2. Antecedentes

El panorama del turismo es altamente significativo en la economía mundial, y simbólico bajo la visión de calidad, a causa de su dinamismo y crecimiento como actividad. El crecimiento del turismo se ha sostenido aun y con las crisis socioeconómicas del siglo pasado y a los problemas de terrorismo vividas a partir del 9 de septiembre. Pero, ahora un nuevo horizonte habrá de enfrentar ante el problema financiero que aqueja al mundo y las medidas de seguridad. Sólo hay que recordar la sensibilidad del turismo ante los cambios en el entorno.

Si bien el turismo ha crecido, el reto se centra ahora en un desarrollo equilibrado, no sólo atendiendo a la sustentabilidad ecológica, sino de cara a su sustentabilidad económica. Esta sustentabilidad económica del turismo deberá

buscar la conservación de la actividad mediante la garantía de los beneficios del esparcimiento, salud y entretenimiento de quienes hacen uso de los recursos históricos, culturales, así como naturales de un destino, y el bienestar que la gente local demanda desde el ámbito de la calidad de vida.

El turismo tampoco es una panacea de desarrollo por sí mismo para todos aquellos interesados en su incorporación local, nacional o internacional, pues requiere del cuidado de los actores y *stakeholders* para su debida incorporación a la vida social y económica. La premisa para un adecuado acceso del turismo tiene su referente en el principio de calidad. Este principio se constituye en los cuidados y el esmero en proporcionar productos y servicios a los visitantes, pero no se limita sólo a quienes los proporcionan; cierto es que tanto los prestadores requieren explorar los deseos y las tendencias de quienes demandan un servicio para lograr un equilibrio entre la prestación y la satisfacción del consumidor, como quienes tienen una participación directa o indirecta con la actividad.

De manera que la armonía entre los deseos del cliente y los prestadores del servicio turístico es compleja, porque se impulsa a contrastar intereses. Estos intereses normalmente son disímbolos pues caen en el manejo de los valores individuales de empresas, organismos, instituciones y personas. Muchos de estos valores son objetivos, sin embargo, otros tantos no lo son e impera la subjetividad. Es así como numerosos autores han examinado la concepción del turista desde diferentes perspectivas.

3. Referente del turista

El turismo para Meyer (2002: 406) significa “un flujo de visitantes constante a sitios o destinos que poseen ciertos atributos de orden natural o cultural, y al alrededor de los cuales se han desarrollado ciertos servicios de atención al turista”.

La palabra turista queda registrada por primera vez en 1800 en el *The Shorter Oxford English Dictionary*, para referirse a las personas que realizan viajes

por motivos de placer, de recreo o culturales (Gómez, 2004). El estudio del turista requiere de un examen de su actuación e interpretación de modelos que tratan de explicar el comportamiento de éste. “Estos estudios recurren casi siempre a las variables sociodemográficas para definir el llamado “retrato robot” del turista y a las variables de viaje, alojamiento, duración, tipo de producto comprado y gasto para explicar el comportamiento” (Chias, 2005: 54).

Mientras el perfil del turista para la Secretaría de Gobernación de México (SEGOB), lo define como: “aquella persona que se interna temporalmente a México con fines de recreo o salud, para actividades artísticas, culturales o deportivas, no remuneradas o lucrativas”, para la Secretaria de Turismo (Guillén, 2008:6), son

los viajes que realiza un viajero a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal), incluyendo la condición de no ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitado. Los individuos al adoptar tales viajes son llamados visitantes. El turismo en estricto sentido es, por tanto, un subconjunto de los viajes y los visitantes en consecuencia son un subconjunto de los viajeros.

Relativo a los visitantes es necesario definir entre otras cosas que la visita se encuentra dividida entre turistas y excursionistas propiamente. Esta diferenciación es con base a los lineamientos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) en cuanto al tiempo de estancia. Mientras el turista pernocta, es decir, su estancia se prolonga al menos veinticuatro horas, el excursionista tiende a pasar horas en el lugar. Explica Ramírez (2007: 278): “Contribuimos a crear el espacio para los demás y para nosotros mismos, por medio de nuestras prácticas consolidantes o transformativas del entorno.”

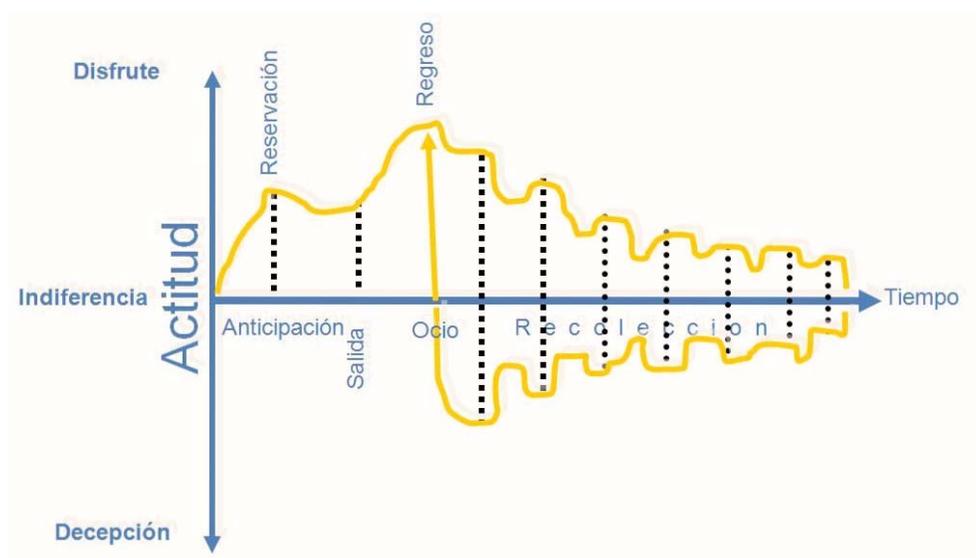
McCabe señala que "el término de turista se utiliza como un concepto para expresar significados de la vida social y las actividades en el contexto de los discursos sociales más amplios" (2005:86). Y se aclara por la declaración de

Seaton & Bennet (1996), a saber: “Un viaje no comienza desde que salen de casa y tampoco termina con el regreso a casa, sino que comienza desde que se piensa en salir de vacaciones y no termina hasta que las fotos sean vistas y las experiencias hayan sido contadas” (citado en Möller & Schuckert, 2007: 143).

Existen ciertos factores que deben tomarse en cuenta para cuando se piensa en crear una compra de experiencias (ver Figura 3.1), los que se conocen como “la caja negra”, donde se incluirán todas las emociones interiores, motivaciones, transacciones y los procesos mentales del turista potencial, tales como la atracción, información decisión, pre-viaje, viaje y después del viaje. En donde se construye la experiencia del viaje en base a las vivencias adquiridas en el transcurso del mismo.

Mientras los postmodernistas “enfatan lo subjetivo y la negociación de las características más reduccionistas y rígidas nociones, tendientes a focalizar más profundamente la naturaleza de los roles, experiencias, significados y actitudes de los turistas” (McCabe, 2005:91).

Figura 3.1: Duración del tiempo de ocio



Fuente: Elaboración propia con base en Möller & Schuckert, 2007: 143).

De manera que el imaginario juega un papel determinante en el visitante. Ramírez (2007: 279) indica que “El espacio vivido y por vivir se convierte en patrimonio grupal, con el que el grupo mantiene relaciones metafóricas y metonímicas a la hora de construir su identidad”; así es como en la memoria residen “lugares múltiplemente interpretados y reclamados por distintos actores que tuvieron diferentes experiencias en ellos o que han construido parte de su memoria colectiva sobre los mismos”.

La reflexión de Ramírez (2007) y los intereses de Chias (2005) abren el espacio para considerar la gama de intereses alojados en los visitantes (Tabla 3.1), detonadores que deben considerarse al inferir sobre el destino porque al comentar Boullón (2004:103) que “Todos los países del mundo -y más los del tercero- tienen dificultades para medir el movimiento [...] de pasajeros que se produce en su territorio”, deja ver las oportunidades de medición del fenómeno, y aún cuando más adelante dice: “esporádicamente los organismos oficiales publican cifras”, constituyendo *gap* tanto para el país en cuestión, como para la base de datos de la OMT.

Tabla 3.1: Intereses del visitante

Mercado			
Potencial	Motivable	Interesado	Real
Conjunto de personas que, por sus características objetivas, no tengan impedimentos para realizar la actividad turística que	Conjunto de personas que tienen una inclinación o propensión a un tipo de destino turístico o de	Conjunto de personas predispuestas a un destino o actividad turística concreta	Colectivo de personas que visitan el destino o practican la actividad. Dentro de estos hay que considerar los ocasionales, que lo

estemos considerando	actividad turística.		hacen de forma esporádica, y los habituales, que lo realizan de forma repetitiva y con cierta intensidad.
----------------------	----------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en Chias (2005:58).

4. Caracterización del turista fronterizo CJS-ELP

La condición de frontera entre CJS y ELP observa los siguientes argumentos de Holert & Terkessidis (2009:230): “Son cada vez más las personas que están de camino, de paso, residiendo temporalmente en un lugar: becarios, estudiantes, científicos, informáticos, creativos o empleados de empresas multinacionales, además de los migrantes y los turistas”. Un entorno influido por la posición geoestratégica propicia el comercio, la educación y el turismo. Romero (1977) dice esto al respecto:

El análisis de estas reacciones ayuda a comprender algunas otras de las reacciones que, especialmente en la frontera Norte, intervienen en los fenómenos turísticos y culturales, debido, precisamente, al inevitable e innegable encuentro cultural entre dos organizaciones y entidades culturales distintas: es aquí donde el encuentro cultural se desarrolla en proporciones más conspicuas, e influye en los hábitos la cultura y todos los procesos sociales. Asimismo, fenómenos como la evasión mediante el alcohol y la promiscuidad sexual encuentran propicio campo de expresión en esas regiones fronterizas (139-140).

La encuesta en el centro histórico de CJS arrojó información indicadora del visitante en la zona fronteriza de CJS-ELP. Bajo la propuesta de Chias (2005), es requerido poder definir los colectivos, es necesario enfocarse en los siguientes aspectos:

Tabla 3.2. Componentes en la determinación del viaje-destino

La identificación del turista potencial	La organización del viaje	El proceso de decisión	Presupuesto de Viaje
Origen, edades, nivel de estudios, poder adquisitivo, tamaño del grupo de viaje, nivel de repetición del destino.	Propia, a medida, organizada. Planificación de las visitas. Medios de transporte, hospedaje, duración del viaje.	Información que incide en la decisión de la elección del producto y del destino (Internet, agencias de viajes, libros y guías de viajes, revistas y diarios, recomendaciones de familiares y amigos, ya conocía).	Vacaciones cortas o largas, e idea del coste de vacaciones en el destino.

Fuente elaboración propia con base en Chias (2005: 60-61).

Además de considerar la imagen y posicionamiento actual del destino y de sus productos turístico y los intereses e intención de visita al destino.

Por su parte, la OMT (2001:40) considera que “la aproximación a la edad del informante o viajero se hace a menudo por quinquenios, que deben permitir la reducción a los tramos expuestos por motivo de comparabilidad internacional”. En cuanto a la duración de la estancia, “se aproxima estadísticamente por el número de noches pasadas en el lugar de destino. Puede hablarse también de duración del viaje en cuyo caso hay que referirse al tiempo total de ausencia del domicilio por parte del viajero” (41). Sobre el motivo de la visita, considera las siguientes opciones: “ocio, recreo y vacaciones, visitas a parientes y amigos, negocios y

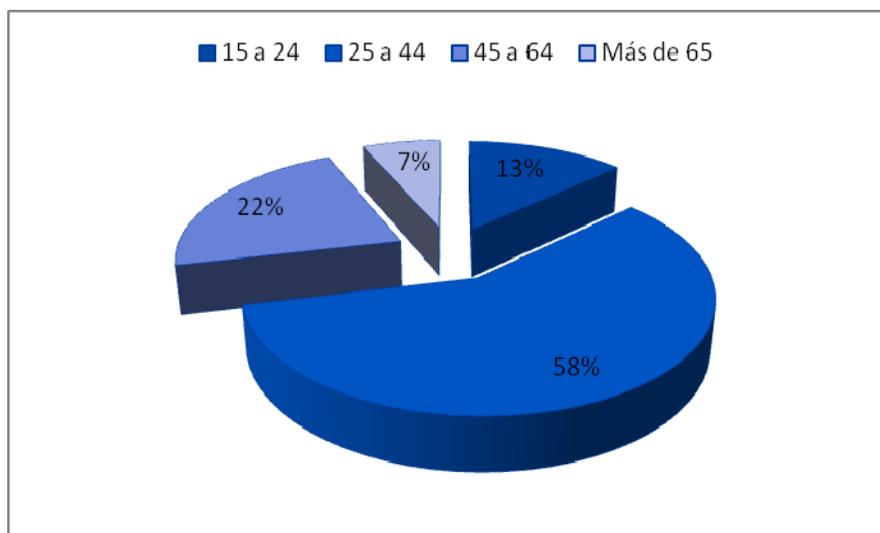
motivos profesionales, tratamientos de salud voluntarios, religión y peregrinaciones y otros motivos” (41).

Finalmente, en función a la organización del viaje, considera la OMT (2001:42): reservas directas, considerando sólo alojamiento, sólo transporte, o ambos a la vez; reservas a través de agencia, con paquete turístico, sólo alojamiento, sólo transporte, otro, y sin reserva de ningún tipo. El objetivo, de acuerdo con McCabe (2005: 87), “es demostrar que no hay ambigüedad en torno a su uso como concepto capaz de describir, explicar y dar cuenta de tan diversos comportamientos humanos relacionados con los viajes de ocio”.

4.1 Generalidades de los visitantes

En relación al género, 52% de los participantes son del sexo masculino, mientras que 48% del femenino, mostrando una tendencia a la equidad. La Figura 3.2, muestra los rangos de las edades de los encuestados, encontrando que 13% tienen de quince a veinticuatro años; 58% de 25 a 44 años; 22% de 45 a 64 años, y 7% de más de 65.

Figura 3.2. Edad de los visitantes

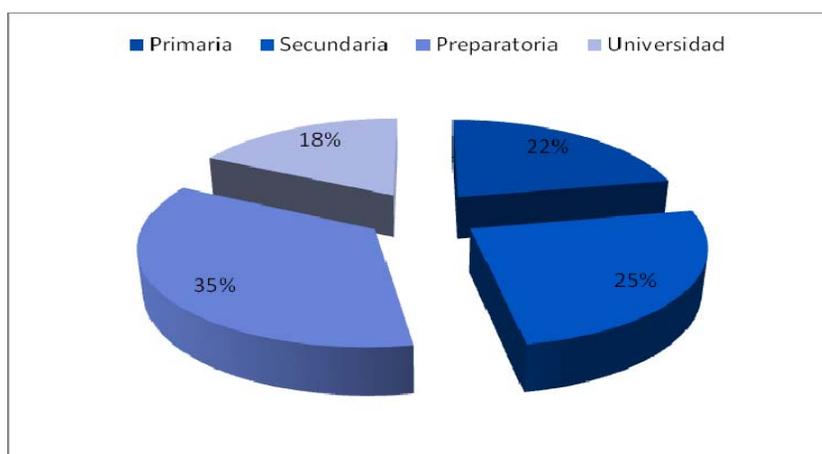


Fuente: Elaboración propia.

En relación al estado civil de los encuestados, 52% están casados, 29% solteros, 9% divorciados, y 11% en unión libre. Lo que es contrastante con relación a la edad.

Los participantes cuentan con el siguiente nivel educativo (ver Figura 3.3), primaria, 22%; secundaria, 25%; preparatoria, 35%, y universidad, 18%. Destacando que los niveles de educación básica representan únicamente 47%, mientras que la educación media superior 53%.

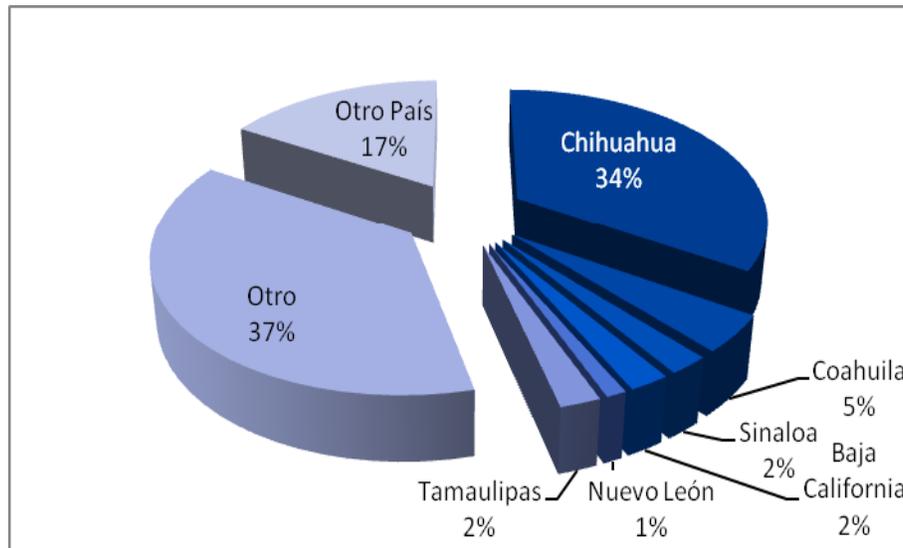
Figura 3.3: Educación



Fuente: Elaboración propia.

Los visitantes de CJS se integran primordialmente así: 46% provienen de los estados del norte del país, 37% de otros estados y sólo 16% de extranjeros. Como se aprecia en la Figura 4, es destacable la participación del estado de Chihuahua con 34%.

Figura 3.4: Visitantes a CJS



Fuente: Elaboración propia.

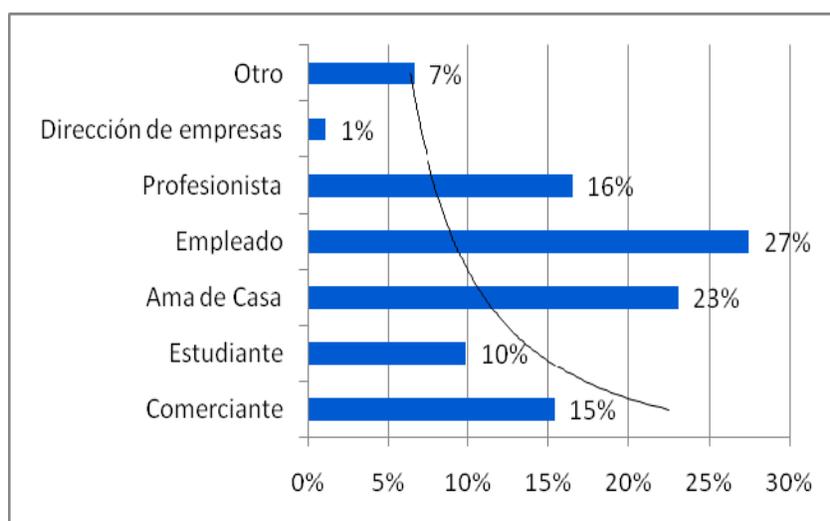
Como se indicó anteriormente, la ciudad recibe también visitantes de los estados de la república como Aguascalientes, Colima, Distrito Federal, Durango, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Nayarit, San Luis Potosí, Veracruz, Yucatán y Zacatecas. Sin embargo, destacan Durango con 9% y Zacatecas con 7%, seguido más atrás está Jalisco con 4%.

Las ciudades de donde provienen los entrevistados son: Abasolo, Acayucan, Aguascalientes, Arana Mixco, Atequiza, Atotonilquillo, Bucerías, Calera, Chihuahua, Cicero, Delegación Hidalgo, Coahuila, Colima, Comala, ciudad de México, Delicias, Durango, Gómez Palacios, Hermosillo, Ixtapa, La Paz, Lerdo, Los Cabos, Luis Moya, Mazatlán, Mérida, Monterrey, Morelia, Moroleón, Ojinaga, Puerto Vallarta, Reynosa, San Luis Potosí, Tecomán, Torreón, Villahumada, Vizcaya, Zacatecas, Zacatlán de las Manzanas, y Zapotiltic; destacando la ciudad de Chihuahua con 30%, seguida abajo por Zacatecas con 4% y Torreón y Zacatecas con 3%. La ciudad también cuenta con visitantes de ciudades norteamericanas como Albuquerque, Calexico, ELP, Riverside, San Bernardo, San

Antonio, Santa Ana y del estado de Carolina del Norte; solamente ELP representa 5%. Así como ciudades de Centro América (de Guatemala y ciudad de Berlín en El Salvador).

La actividad económica que desempeñan los visitantes (Figura 3.5) se acentúa en: comerciante, 15%; estudiante, 10%; ama de casa, 23%; empleado 27%; profesionista, 16%; dirección de empresas, 1%, y otro, 7%. Marcando una tendencia a la actividad comercial como se indica en la curva.

Figura 3.5: Actividad económica



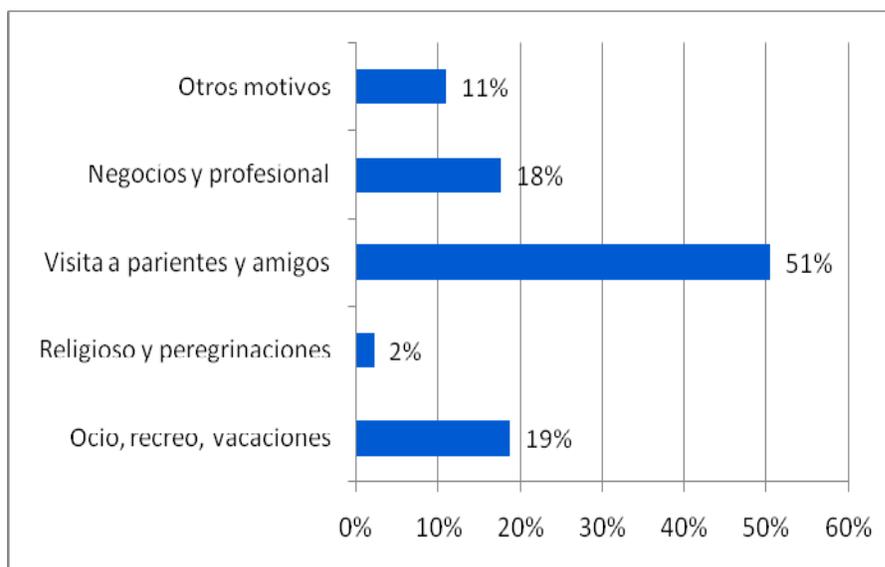
Fuente: Elaboración propia.

4.2 De la visita a la región Juárez-El Paso

Relativo a la razón primordial de la visita, se preguntó (Figura 3.6): ¿Es su primera visita a la región CJS-ELP?, 32% indicó que efectivamente era su primera visita, 68% respondió que no. Se matiza con la razón de su visita, a saber, por ocio, recreo y vacaciones, 19%; religioso y peregrinaciones, 2%; visita a parientes y amigos, 51%; negocios y profesional, 18%, y otros motivos, 11%. El motivo de

salud nunca se mencionó y la motivación de las compras, es típica de la zona fronteriza.

Figura 3.6: Motivo del viaje



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las características de la organización del viaje por parte del visitante, el 38% de los entrevistados indicaron haber visitado al menos un atractivo; en algunos casos, todos. De los atractivos visitados se encuentra museo, con 24%; lugar histórico, 15%; parque extremo, 5%; parque recreativo, 21%; centro cultural 8%, y 2% todos los antes mencionados.

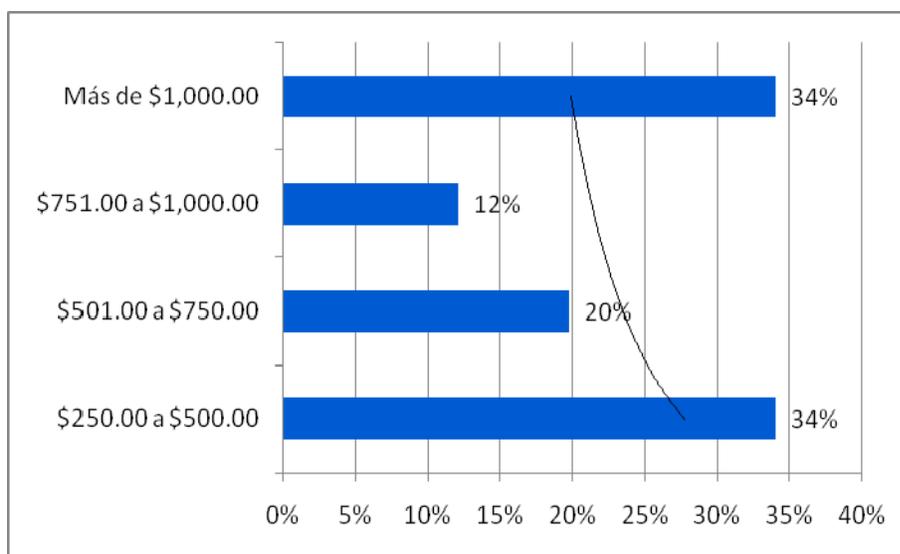
Han visitado atractivos en la ciudad de ELP 35% de los entrevistados; el resto no. Los lugares preferidos por los visitantes son el museo, 7%; lugar histórico, 5%; parque extremo, 31%; parque recreativo, 21%; centro cultural, 19%, y otros lugares, 17%. De los que eligieron la opción de otros lugares, 12% comentaron la visita a centros comerciales (*Malls*) y 5% centros deportivos.

Respecto al cuestionamiento ¿Qué otros lugares ha visitado en la región de CJS-ELP?, los encuestados manifestaron una preferencia por paisajes y zonas

arqueológicas en las aéreas aledañas a CJS, como Samalayuca (14%), el valle de Juárez (18%) y Paquimé, Casas Grandes (11%). Mientras que de los lugares cercanos a ELP, declararon un interés por comunidades con patrimonio, paisaje y compras: Las Cruces, Nuevo México (25%), Albuquerque, Nuevo México (17%), Hueco Tanks, Texas (4%), *Outlets* (2%) y otras (10%).

Concerniente a su estadía en la región de CJS-ELP, 71% de los entrevistados manifestó que no pernocta en la región, 22% permaneció de uno a tres días, 4% de cuatro a siete días, y sólo 2% dijo que su estadía se prolongó a más de ocho días. Mientras que el gasto promedio por día de visita a la región muestra (ver Figura 3.7) que 34% de los entrevistados gasta de 250 a 500 pesos, 20% de 501 a 750; 12% de 751 a 1000; mientras que 34% efectúa un gasto de más de 1000 pesos diarios.

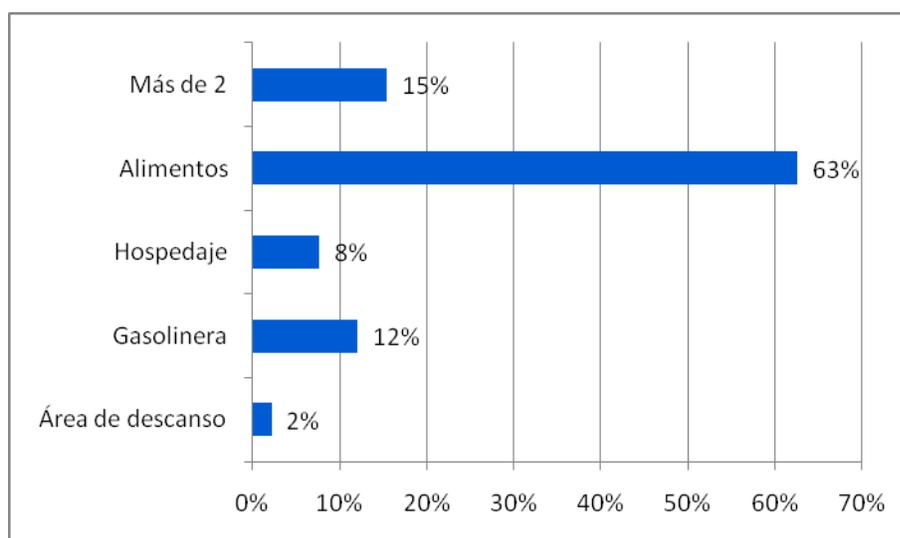
Figura 3.7: Gasto promedio por visitante



Fuente: Elaboración propia.

Conforme a los servicios utilizados en la región (Figura 3.8), en el periodo de visita, 2% de los entrevistados manifestó haber utilizado un área de descanso, 12% gasolineras, 8% hospedaje, y 63% el servicio de alimentos.

Figura 3.8: Servicios utilizados en la visita



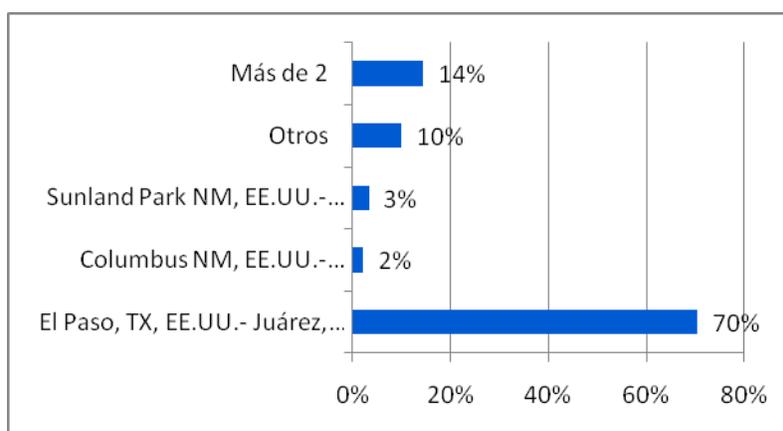
Fuente: Elaboración propia.

El esmero en la atención brindada en los diferentes servicios proporcionados a los participantes es considerado como excelente por 9% de los encuestados, como buena por 70%, como regular por 14 % y como deficiente o mala por 7%.

4.3 Infraestructura y personal de aduanas

De los puentes y cruces internacionales con mayor movimiento vehicular (Figura 3.9), 70% de los entrevistados indican cruzar por los puentes de CJS-ELP; por Columbus, Nuevo México-Palomas, Chihuahua, sólo 2%; por Sunland Park, Nuevo México-Santa Teresa, Chihuahua, 3%; por otros puentes, 19%, y por más de dos cruces, 14%.

Figura 3.9: Servicios de puentes internacionales



Fuente: Elaboración propia.

Referente a la atención de aduanas y migración en el cruce, únicamente 21% del total de los encuestados requirió de esta atención, de los cuales 12% respondió que es excelente; 68%, dijo que buena; 15 %, que regular, y sólo 4% respondió que es deficiente o mala. Consideran, además, que 85% del personal de las aduanas y migración de Estados Unidos y México es bilingüe, mientras que 9% creen que no, o ignoran si lo son.

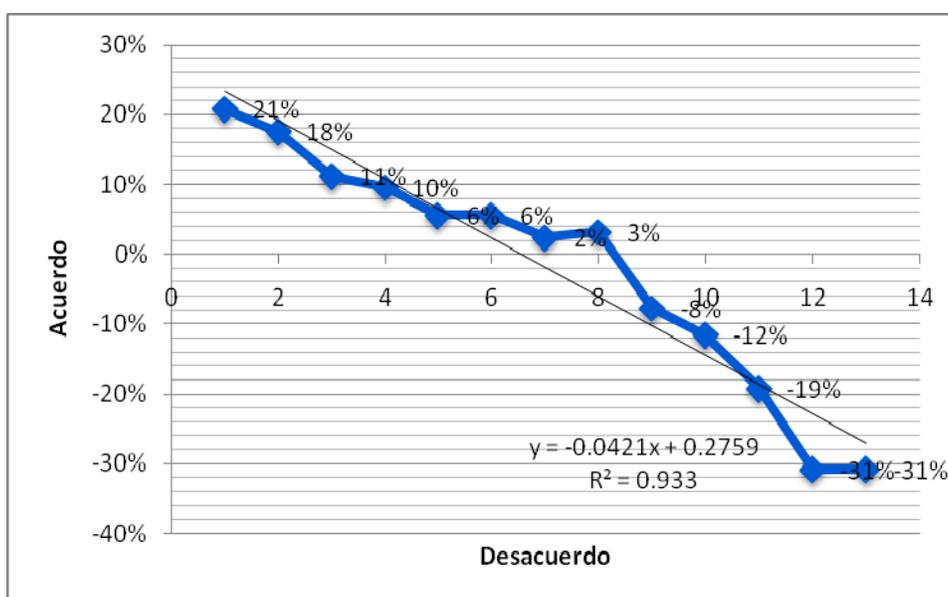
Al punto: ¿La infraestructura en aduana y migración debería mejorar? 76% de los contribuyentes consideran que debe mejorar, mientras que 24% opinan que son adecuadas las instalaciones.

4.4 Expectativas de los visitantes

Al cuestionar a los participantes que si su visita, en términos generales, fue agradable y cumplió sus expectativas, 89% consideró que sí, mientras que 11% dijo que no (ver Figura 3.10). El porqué de ambas respuestas se fragmentó en una amplia gama de consideraciones; los motivos del porqué consideran que su visita fue agradable son porque la gente es amable y te informa (24%); porque encuentras todos los servicios (21%); porque no tengo ningún problema o contratiempo y los servicios son rápidos (18%); porque tienen muchos lugares

para conocer y salir (11%); porque es seguro el lugar (10%); porque hizo todo lo que tenía pensado hacer (6%); porque visitó a la familia (6%); porque se hablan dos idiomas (2%); porque se realizaron buenas compras y las cosas son baratas (3%). Los argumentos de las personas que consideran no fue una buena visita son las siguientes: hace falta un centro de atención al turista (31%); es insegura la ciudad (31%); la gente no es amable (19%); problemas con el transporte (12%); atención mala en aduanas y migración (8%).

Figura 3.10: Expectativas de los visitantes



Fuente: Elaboración propia.

5. La cuestión actual del turista fronterizo

La vida en las ciudades fronterizas del norte de México se encuentra trastornada por el crimen organizado, básicamente por el tráfico de estupefacientes. Este contexto ha afectado severamente la actividad turística en la frontera, enfrentando un grave problema de imagen e inseguridad en los últimos tres años (2007-2009). La historia contemporánea se ha encargado de mostrar los problemas sociales peculiares de las ciudades fronterizas mexicanas, a saber, contrabando de

bebidas alcohólicas, casas de juego, prostitución y perdición. Es decir, la frontera México-Estados Unidos se podría catalogar como comunidades violentas (ver Martínez, 1988). Esta situación no ha sido fácil para los gobiernos.

Durante décadas, los encargados de formular las políticas de los tres países norteamericanos han encarado no sin dificultad los desafíos de administrar las fronteras, esforzándose por alcanzar el equilibrio más efectivo entre la seguridad y la eficiencia. Como es lógico, los desafíos [de Estados Unidos con respecto] de la frontera norte son distintos y totalmente diferentes de los de la frontera sur. (Abelson y Wood, 2007: 58)

Para Perry (2007): “La industria del turismo se ve afectada por los acontecimientos que ocurren en el entorno, en general por los negativos”, por tanto, es trascendental considerar que la posición de un lugar se determina, no sólo por la imagen interior que tiene la comunidad local, sino por como se percibe la comunidad en el exterior. Este intercambio entre visitantes y locales permite un enriquecimiento cultural mutuo sobre distintas formas de vida, lo que genera una corriente de simpatías y nuevas amistades, ampliando los espacios que evitan la guerra entre los pueblos (Meyer, 2002: 406).

En 2005, el secretario de turismo de México, Rodolfo Elizondo (Elizondo, 2005), indicaba a representantes del turismo del estado de Chihuahua lo siguiente:

...les voy a dar algunos datos que a ustedes les van a asombrar, el año pasado encargué un estudio al Colegio de la Frontera Norte, donde les pedimos que nos dieran un poco de luz sobre lo que pudiéramos [sic] hacer con toda la franja fronteriza del país; [...] me dicen, en información estadística que más del 50% de la población méxiconorteamericana se encuentra distribuida a lo largo de menos de 200 millas de la frontera con México. Pero solamente el 25% de la población de San Diego conoce Tijuana [...] El estudio nos dice que ningún destino fronterizo, ninguna ciudad fronteriza se concibe así misma como un destino turístico [...]

Kaczynski y Crompton (2004: 129), por su parte, consideran que “una fuerte posición puede tomar muchos años para consolidarse en la mente de los interesados”, lo que es válido porque cierto es que CJS, al igual que otras ciudades ubicadas en la frontera norte de México, como Tijuana en Baja California, Matamoros en Tamaulipas o Nogales en Sonora, tiene serios problemas de inseguridad, calidad de vida y gobernabilidad que, a pesar de esto, es una de las ciudades más dinámicas y que ha prosperado durante el auge del fenómeno de la “maquiladora” por su ubicación geoestratégica con respecto a los Estados Unidos. Por ende, se ha transformado por ser el punto de referencia para viajeros de negocios (que desean establecer tratos comerciales con empresas de clase global) y migrantes del sueño americano, y por ser puerto de compradores transfronterizos en los *outlets* y *malls* de las ciudades hermanas.

El texto de Bringas (2008:47), *Competitividad turística de las ciudades fronterizas*, alude a:

Un comportamiento heterogéneo y dispar. La distribución de los factores que determinan el nivel de competitividad turística de las ciudades fronterizas del norte de México es heterogénea ya que algunas localidades tienden a desempeñarse considerablemente mejor que otras en algunos componentes y ninguna muestra un posicionamiento consistente en todo.

Esta situación se debe, sobre todo, a causa del crecimiento de la maquiladora, pues se dio un auge a la vida comercial que se estableció a lo largo de la frontera, creando infraestructura urbana, instaurando cadenas y franquicias de hoteles y restaurantes, así como múltiples bienes y servicios enfocados al tipo de visitantes mencionados, olvidando explotar los recursos turísticos de índole cultural e histórico primordialmente, así como el patrimonio del desierto.

Mientras que la SECTUR (2005), respecto al perfil de los turistas de negocios, considera que: “El 60% de los turistas internacionales de negocios son hombres de entre 30 y 49 años de edad” y que “9 de cada 10 entrevistados tiene

por lo menos educación universitaria y una tercera parte representa al personal de alto nivel corporativo”, la encuesta en el centro histórico de CJS establece un rango de edad entre 25 a 44 años (58%) y una educación media superior (53%).

Otro indicador nacional del turismo de negocios es el ingreso: en promedio los turistas de negocios entrevistados perciben alrededor de 67 mil dólares anuales de ingreso, y más de 40% del total obtienen ingresos mayores a los 70 mil (SECTUR, 2005); mientras una tercera parte del gasto, de acuerdo a la encuesta del centro histórico, fluctúa en más de mil pesos.

Para ello, se exhorta en innovar en el producto turístico y optimizar el proceso. A este respecto, Möller y Schuckert, revelan que lo antes recomendado

ayuda a los clientes para encontrar el producto turístico que sea el más adecuado para cumplir sus deseos, prevé la mejora del viaje para sus necesidades específicas y la mejor relación calidad-precio, que representan un importante valor añadido para el cliente(2007:143).

Porque:” Como valor, la experiencia de un producto o servicio es un factor dominante que influye en decisiones de los consumidores”, y aún se amplían Möller y Schuckert, al considerar que en la medida de proveer experiencias emocionales se obtendrá un mayor potencial turístico. Sin embargo, son poco probables las acciones concretas si ante

el posible impacto de la WHTI [*Western Hemisphere Travel Initiative*] apenas ha sido considerado por las autoridades o el sector privado. Cuando se menciona el tema, aún a altos funcionarios y académicos familiarizados con asuntos de administración fronteriza y de fronteras, la reacción más común en los meses anteriores a enero de 2007 era “¿De qué se trata eso?” Esta falta de conocimiento se refleja en la ausencia de cualquier tipo de respuesta oficial por parte del gobierno mexicano a la WHTI. Aunque el Ministerio de Turismo publicó un informe que estima el impacto sobre el turismo, las autoridades mexicanas han ignorado,

en gran medida, las próximas fechas límite de la WHTI y han dado poca importancia o prioridad al tema. (Abelson y Wood, 2007: 72)

Es relevante la posición evasora del gobierno y la iniciativa privada, por las repercusiones en la frontera, y sobre la apreciación del indicador de satisfacción (Tabla 3.3). Las coincidencias refieren la amabilidad y hospitalidad de los fronterizos, así como la inseguridad y los problemas de transporte, que son manifiestos del destino, pero sin considerar la secuela del WHTI.

Tabla 3.3: Factores que más gustan/disgustan de la experiencia

Lo que más me gustó	Lo que más me disgustó
<p>Global</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gente - Clima - Hospitalidad (+) - Playas/Mar - Comidas 	<p>Global</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precios - Transporte público (-) - Falta de limpieza - Inseguridad

Fuente: Elaboración propia con base en SECTUR (2005).

La condición de frontera ha marcado significativamente y simbólicamente a sus ciudades. En gran medida, el pasado y las condiciones del presente no han sido tan beneficiosos para sus comunidades en conjunto y han influido a quienes las visitan. Si bien, la acción mediática ha influenciado, asimismo las acciones de los gobiernos municipales, estatales y federal no han sido suficientes. Así es como desde el exterior CJS se percibe como una ciudad violenta, insegura, y convulsionada por el narcotráfico, sin embargo, una vez dentro de la comunidad, la perspectiva es diferente. En este sentido, “el turismo es un hecho colectivo, de pareja, de grupo de amigos, de familia, de compañeros o incluso, cuando esto no es así, la propia dinámica del viaje los convierte en miembros de un grupo” (Chias,

2005: 55). Ahora, “El gran reto de los responsables de las operaciones y del servicio es encajar adecuadamente a los clientes en los segmentos”. (Horovitz, 2000: 2).

Frente al insipiente estudio teórico del turista, centrado en la definición e identificación de su naturaleza, se refiere a la experiencia del viaje, lo relativo al turista fronterizo, en su relación transfronteriza, se hace deseable una mejor aproximación. Por tanto, la caracterización del turista fronterizo de CJS-ELP merece una mayor profundidad en sus circunstancias temporales y circunstanciales; el fenómeno de la inseguridad presenta en el actual estudio una re-significación, a esta variable constante para ambos países reflejada en el programa de la WHTI, así como la falta de seguimiento en la información acotada por Boullón (2004).

Capítulo

4

Metodología y contextualización

del caso de estudio

“La naturaleza hace que los hombres nos parezcamos unos a otros y nos juntemos; la educación hace que seamos diferentes y que nos alejemos”.

Confucio

1. Introducción

El proceso de integración es esencial en la configuración armónica de la relación fronteriza. La línea fronteriza entre México y Estados Unidos se extiende de este a oeste, para Condon en (1994:3), “México nunca ha estado más cerca de su vecino al norte”, por ser la más transitada mundialmente, no solo por turistas que representan una fuente de ingresos, para ambos lados, sino por la migración imperante de sur al norte.

El impacto económico, político y social de estas nuevas relaciones se hace sentir en ambos lados de la frontera, con muchos detractores y defensores del TLC en México tanto como en los Estados Unidos. El hecho es que aun sin un acuerdo formal de gobiernos, los lazos sociales y económicos entre México y los Estados Unidos nunca han sido tan extensos. En el comercio exterior, México ya es el socio número tres de los Estados Unidos. (Condon, 1994:3)

Al ser considerada un enclave maquilador mundial se asienta en: “La historia de las últimas décadas de Ciudad Juárez y El Paso ha sido la de los acelerados cambios políticos y económicos que se han presentado en estas ciudades fronterizas, con las olas de la industrialización de la planta económica productiva, que inicio en los años sesenta” (Limas, 1998:43). No obstante los vaivenes económicos.

La maquila sigue siendo la principal fuente de empleo en ciudad Juárez. Entre 1992 y 1993 el alza en los salarios reales hizo que varias plantas se retiraran, algunas de la noche a la mañana sin siquiera pagar las compensaciones legales, mínimas a sus obreros. Se pudo entonces en tema de debate la pertinencia de la maquiladora como modelo de desarrollo, sin embargo, por las expectativas generadas por el TLC y la devaluación de 1994, el sector recupero su dinamismo. (González, 2002: 184)

Sus beneficios se han extendido en la región binacional. Como conviene González (2002: 185) “El Paso se ha beneficiado de la relativa estabilidad de la industria maquiladora, pues se calcula que cerca de 2000 paseños cruzan la frontera diariamente para trabajar en las plantas de ciudad Juárez”, y continua explicando: “mientras que más de 35,000 empleos en esa ciudad dependen del comercio y de las maquiladoras Juarenses. La integración económica de las dos ciudades parece ya un hecho consumado”.

2. Contextualización del caso de estudio: Ciudad Juárez (CJS), Chihuahua, México - El Paso (ELP), Texas, Estados Unidos de Norteamérica

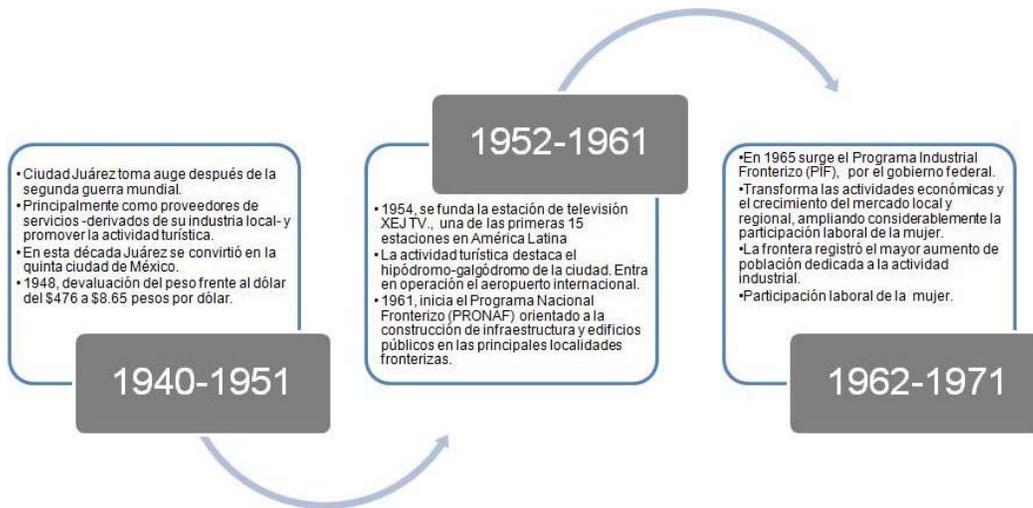
2.1 Antecedentes históricos

Las relaciones fronterizas entre México y Estados Unidos no han estado exentas de tensiones. Sucesos históricos como la independencia de Texas, en 1836; las cuatro guerras, o la negociación para definir los actuales límites fronterizos, en 1964, que se extienden por casi 3200 kilómetros, entre límites artificiales y

naturales, y van del Golfo de México al Océano Pacífico, son acontecimientos que han influido en las relaciones internacionales entre ambos países a lo largo de la historia. Si bien fueron tensas las relaciones en el siglo XIX, durante el XX, y lo que va del XXI, aunque con ciertos roces, se han preservado dentro de una política internacional y de comercio admisibles.

Con el inicio del siglo XXI, Juárez ya había definido su naturaleza económica al igual que las principales ciudades fronterizas del norte (figura 4.1). Finalmente, el programa propuesto de manufactura iniciada en el siglo pasado a finales de 1960 había logrado sus frutos. La actividad socioeconómica giraba plácidamente entorno al concepto de *Twin Plant*, y los tres niveles de gobierno centraban cada vez más su entusiasmo por incrementar el número de plantas y, con ello, garantizar el desarrollo en la franja fronteriza.

Figura 4.1: Evolución cronológica de Ciudad Juárez



Fuente: elaboración propia.

No es hasta los acontecimientos terroristas del 11 de septiembre que se percibieron los primeros síntomas de una política exclusivista en torno a un sólo sector económico. Aunado con la apertura de China al mundo occidental y su

gobierno que ofrecía amplias garantías a las empresas de manufactura, implicaban sobre todo una reducción en sus costos de operación. Ambas situaciones impactaron de forma muy significativa a las comunidades fronterizas y el entusiasmo público se transformó por primera vez, después de décadas de crecimiento, en preocupación.

La demanda laboral bajó e igualmente empresas instaladas con cierto arraigo comenzaron a ver la oportunidad de emigrar a Asia. El contexto en definitiva estaba cambiando y cierto es que su origen se daba por cuestiones macroeconómicas, pero en el fondo existían condiciones desventajosas, por ejemplo los beneficios laborales (bonos de transporte, cafetería, asistencia, productividad, etc.) que incrementaban los costos de operación, así como la reiterada problemática de la burocracia legal, limitante para la instauración de compañías en México. De manera que la ubicación geoestratégica en la frontera México-Estados Unidos no era el único elemento por valorar.

Estos acontecimientos dejaron ver la insuficiencia del modelo económico, porque una economía apoyada en un sólo sector marcado por la dependencia es, sobre todo, vulnerable y sensible; de manera que un modelo más híbrido en las relaciones socioeconómicas y político-económicas puede conducir a una expectativa más equilibrada de desarrollo en la frontera México-Estados Unidos.

2.2 Localización geográfica y poblaciones

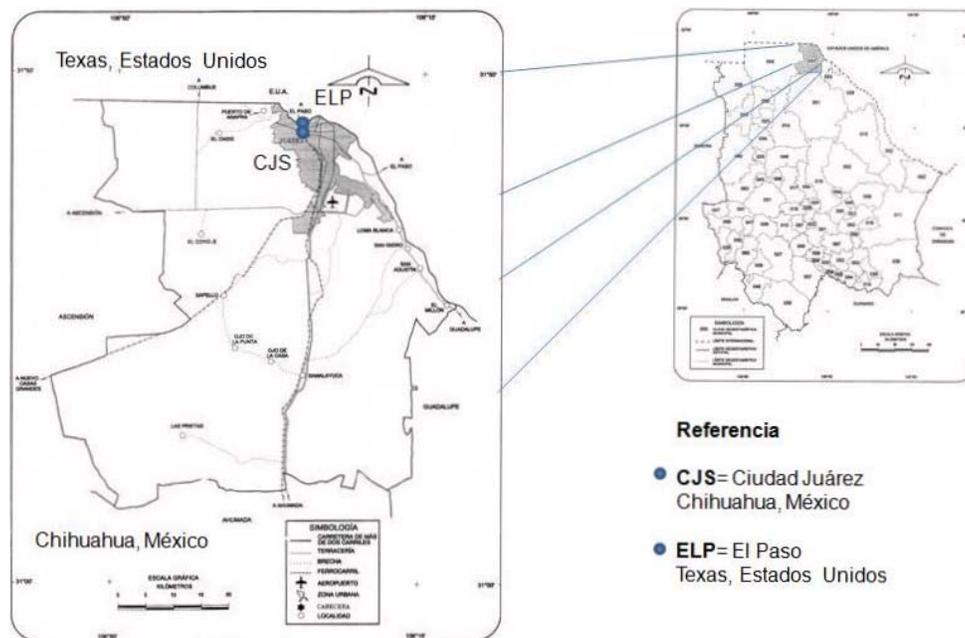
El Municipio de Juárez es uno de los 67 que integran el estado mexicano de Chihuahua, cuenta con una población de 1,600,000 habitantes siendo así el municipio más poblado del estado de Chihuahua y el segundo municipio (no ciudad) con mayor población en México (INEGI,2005) y su cabecera es Ciudad Juárez.

2.2.1 Ubicación geográfica

Coordenadas Geográficas Extremas	Al norte 31 47', al sur 31 07' de latitud norte; al este 106 57' de longitud oeste.
Porcentaje Territorial	El municipio de Juárez representa el 1.4% de la superficie del Estado.
Colindancias	El municipio de Juárez colinda al norte con los Estados unidos de América; Al este con los Estados Unidos de América y el municipio de Guadalupe, Ahumada y Ascensión; Al oeste con el municipio de Ascensión.

Fuente: INEGI. Marco Geoestadístico (2000:3)

Figura 4.2: Mapa de ubicación de Juárez -El Paso



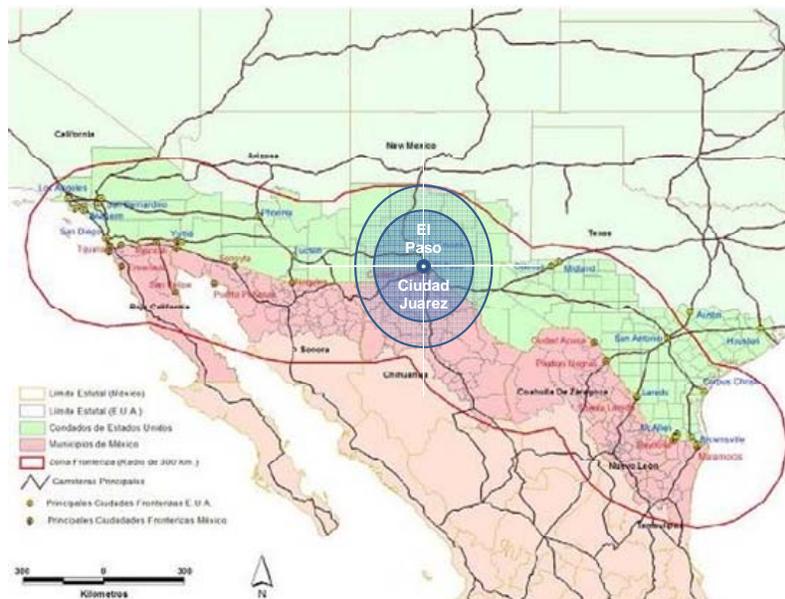
Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2000:8-10).

2.2.2 Localidades Principales

Nombre Altitud	Latitud Norte		Latitud Oeste		(msnm)
	Grados	Minutos	Grados	Minutos	
(a)	(b)	(b)	(b)	(b)	(b)
Juárez a/	31	44	106	29	1 120
Puerto de Anapra	31	47	106	34	1 180
San Isidro Rio Grande	31	33	106	17	1 110
San Agustín	31	31	106	15	1 110
Samalayuca	31	20	106	29	1 270
Millón, El	31	28	106	12	1 100
Loma Blanca	31	35	106	18	1 120

Fuente: INEGI (2000:3) a/ Cabecera municipal msnm: metros sobre el nivel del mar.

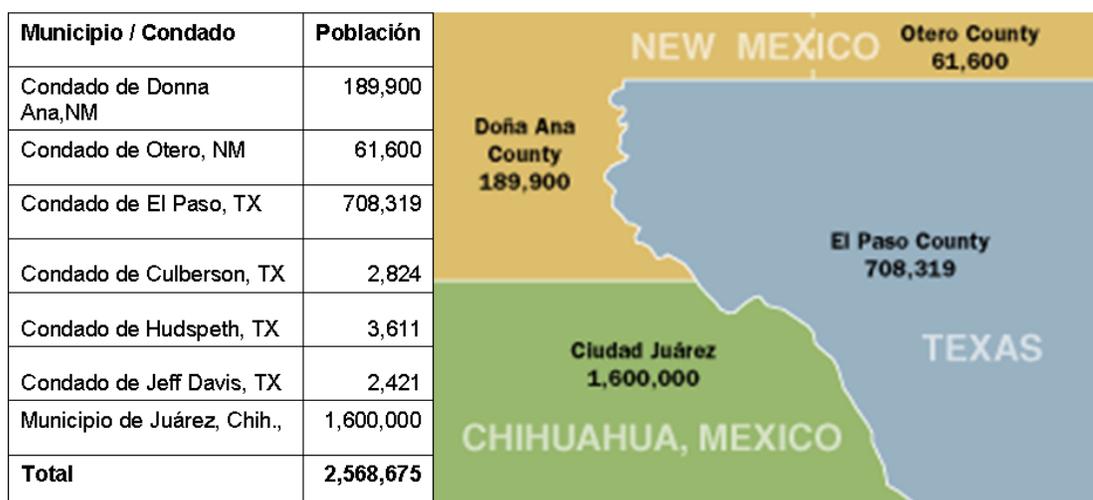
Figura 4.3: Mapa Zona de influencia CJS-ELP



Fuente: Elaboración propia con base a, Bringas & COLEF (2003).

Juárez, limita con los estados de Nuevo Mexico y Texas, además comparte vecindad con los condados de El Paso, Culberson, Hudspeth, Jeff Davis, Texas, así como los condados de Doña Anna y Otero, Nuevo México, formando la zona metropolitana transfronteriza más grande del mundo con una población entre los 2,568,675 (ver figura 4.4), este fenómeno se debe en gran parte a su geolocalización estratégica la cual facilita el acceso al mercado más importante del mundo. Esto ha posicionado a Ciudad Juárez como el principal puente mexicano de intercambio con los Estados Unidos en operaciones comerciales del TLC/NAFTA.

Figura: 4.4: Mapa de Localización y poblaciones



Fuente: Elaboración propia con base a REDCO, (2007).

2.3 Turismo transfronterizo

Como actividad, el turismo es una de las tres grandes fuentes de divisas en México, por lo tanto implica progreso económico en aquellos espacios que lo han adoptado. El alcance del turismo supone un entramado constituido por los diferentes sectores económicos; su naturaleza compleja ofrece alternativas de desarrollo utilizando la infraestructura apoyada en el patrimonio natural y cultural regional, además de ampliar las expectativas de calidad de vida al crear nuevas

oportunidades de empleo y profesionalización. Aunque, refiriéndose al turismo fronterizo, el escándalo ha sido el común denominador en su clasificación porque se ha vinculado con la depravación, drogas, prostitución y negocios ilícitos; condiciones que se replican generalmente en las fronteras del mundo, con la agravante de ser consideradas violentas e inseguras y CJS no ha sido la excepción.

A principios del siglo XX Ciudad Juárez cambió su base económica. Volvió sus ojos al turismo ya que su comercio próspero había sido arruinado con la abolición de la zona libre, su agricultura se había visto seriamente afectada por la escasez de agua y su industria había sido dañada por los obstáculos que tenía el comercio interno. La construcción de centros turísticos destacados, como la plaza de toros en 1903 y 1905, reflejó esta transformación; en adelante, las diversiones predominaron en la vida de la ciudad. Así dio inicio la época del escándalo (Martínez, 1982) que ha estigmatizado a la ciudad, principalmente por los eventos de carácter criminal. Sin embargo, en la actualidad es imperativo reconsiderar el potencial estratégico del turismo en las regiones fronterizas que, por la dimensión de las oportunidades, es amplio, y por las posibilidades de diversificación económica, es plausible. Sus implicaciones son manifiestas en la calidad medioambiental y en el desarrollo regional, ya que se apoya en la riqueza del paisaje, el pasado histórico, la cultura y el idioma, factores determinantes de viabilidad turística, como apoyo al modelo económico vigente. Porque bajo la política de fronteras abiertas se

... facilitan los flujos económicos y culturales, propician el pendularismo cotidiano entre las zonas fronterizas de uno y otro lado, y estimula la creación de organizaciones transfronterizas, como las que existen entre regiones francesas, belgas, alemanas y el pequeño Estado de Luxemburgo en Europa (Gimenez, 2007: 21).

Por estas consideraciones el turismo fronterizo amerita reevaluarse, pues ya existen signos de su importancia, ejemplo de ello son las propuestas que ha

ofrecido el alcalde de ELP John Cook en su plan de gobierno (*City of El Paso Museums and Cultural Affairs Department Strategic Agency*); entre ellas el programa “Ciudades creativas” que ha generado acciones encaminadas para hacer de ELP el destino receptor y distribuidor de turismo cultural en la región. Mientras la Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico considera para Juárez el impulso del turismo de negocios. Así, el análisis del turismo transfronterizo en red es deseable para identificar la participación concienzuda de actores-*stakeholders* en las comunidades fronterizas de CJS y ELP; para identificar las alianzas dentro de la actividad en un entorno interdependiente. Asimismo, es importante el análisis para evaluar las relaciones entre *stakeholders* y líderes, con el objeto de integrar la información en un escenario transfronterizo.

No obstante, históricamente las comunidades de CJS y ELP han explorado la actividad turística transfronteriza, ya sea mediante la mercadotecnia de sus potenciales, ya Juárez al vender a El Paso, Texas por sus centros comerciales y Outlets o El Paso, Texas al ofrecer a Juárez en sus promociones para conocer una parte de México. De manera que meditar en un entorno mixto en las relaciones socioeconómicas y sociopolíticas articulado por el turismo transfronterizo es factible, sin embargo, se encuentra condicionado a las tensiones derivadas del crimen y terrorismo.

El tratamiento del turismo transfronterizo puede considerarse enigmático, pero existen medidas recomendables dentro del argumento del desarrollo regional y la interdependencia compleja que constituyen paradigmas por solucionar.

3. Metodología

La metodología epistémica del trabajo se apoyo en técnicas cuantitativas y cualitativas. De las cuantitativas se apoyo en encuestas para la creación de una base de datos, mientras en las cualitativas se procuraron entrevistas a profundidad y el *Seminario Internacional Permanente de Turismo, Administración y Finanzas*

(SIPTAF) del CA 31 de *Estudios sobre Turismo y Tiempo Libre* de la UACJ, así como trabajo de gabinete exhaustivo.

3.1 Obtención de datos

3.1.1 Técnica de bola de nieve

En cuanto a mecanismos e instrumentos diseñados para la investigación (ver Tabla 4.1), en la investigación empírica se instrumentó la técnica de “bola de nieve”, que identifica a los participantes líderes de opinión de la comunidad (Scout, 2002); al mismo tiempo, distingue a los actores no tan visibles en la sociedad, pero que son reconocidos por su nivel de influencia. En su conjunto constituye las redes de CJS y ELP graficadas a través del *software* UCINET.

Las características del análisis de los datos están diseñadas para determinar el grado de participación de los diferentes actores y su diferenciación entre unos y otros, y de la población en general en términos de sus características sociales. Para lograr esta determinación, se llevaron a cabo encuestas semiestructuradas y entrevistas personalizadas, video grabadas a 36 actores en CJS y a 32 en ELP, enfocadas a las condiciones del turismo transfronterizo para explorar lazos de unión de actores y líderes en la actividad a través de redes sociales y del análisis mediante el *software* UCINET.

3.1.2 Encuestas y entrevistas

El cuestionario se diseñó bajo determinantes de la demanda turística:

- a. Sociológicos (Edad, sexo, nacionalidad, etc.)
- b. Económicos (Actividad económica, ocupación, etc.)
- c. Respecto al viaje (Motivo de visita, estancia, distancia, etc.)

La muestra representativa se determinó en función a la población. De los actores participantes en la investigación se dividieron en:

- Visitantes: nacionales, extranjeros, de negocios y ocio.
- Población local y regional: Líderes de las empresas con actividad turística y de los *stakeholders* involucrados de Ciudad Juárez – El Paso (organismos gremiales y empresariales: IMIP, OCV, Centro Cultural Paso del Norte, CANACO y Servitur, CANACINTRA, CANIRAC, REDCO, MCAD, *Convention Visitor Bureau*, *El Paso Chamber of Commerce*, *SI El Paso Tours*)
- Instituciones de educación superior: Académicos, investigadores y directivos de IES y Media Superior (UACJ, COLEF, Colegio de Chihuahua UTEP, EPCC, ITESM, Preparatoria Central).

Tabla 4.1: Mecanismos metodológicos

Mecanismo utilizados		Muestra propuesta	Validados
Encuestas	Visitantes nacionales	270	257
	Visitantes extranjeros	70	65
Total de encuestas		340	322
Encuestas semiestructuradas a los actores – <i>stakeholders</i> clave de la actividad turística de CJS - ELP		68	64
Entrevistas a profundidad de actores – <i>stakeholders</i> de la actividad turística transfronteriza.		29	27
Total de instrumentos aplicados		437	413

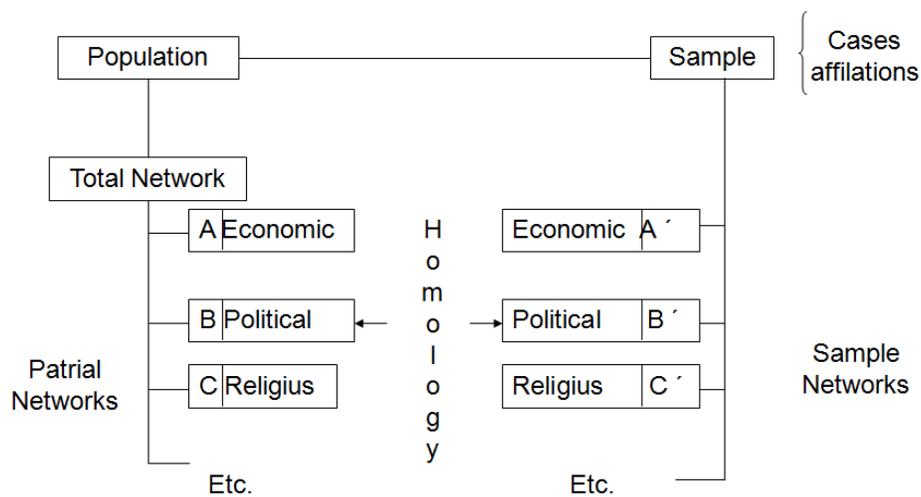
Nota: Ver anexos IV y V.

3.2 Análisis de los datos

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 (ver Tabla 4.2). Para

Freeman (1968:35) la “autoridad es el estudio de quien ocupa una posición sobresaliente en las mejores organizaciones empresariales, de gobierno, de profesionistas y similares. Esta iniciativa se basa en la creencia de que, los encargados de liderar las organizaciones en la comunidad deben instrumentar una responsabilidad con la comunidad. La dificultad en este tipo de aproximación estriba en determinar quienes están en las posiciones ‘sobresalientes’”.

Tabla 4.2: Métrica cuantitativa en análisis de redes



Fuente: Elaboración propia con base a Freeman, 1979.

Se sugiere 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 a 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 interno.

3.2.1 Centralidad

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.

3.2.2 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.

3.2.3 Outdegree

Indica el número de conexiones / relaciones directas iniciadas por cada actor.

3.2.4 Factions

Es un algoritmo que permite conocer los diferentes grupos a los que pertenece un actor. Los grupos constituyen un subgrafo completamente conectado, es decir, un subgrafo en el cual todos los nodos están conectados entre sí.

3.2.5 Core periférico

El concepto de centro-periférico constituye un referente empleado en el análisis de dos fuentes de poder asimétricas, que surgen a través de la interacción establecida entre unidades donde las desigualdades constituyen la regla habitual

Capítulo

5

Estudios de casos complementarios de turismo transfronterizo España-Francia

“Cualquier sociedad que renuncie a un poco de libertad para obtener algo de seguridad, no se merece ni libertad ni seguridad, y acabará perdiendo ambas”.

Benjamín Franklin

1. Introducción

En el presente capítulo se analizan seis casos en la frontera franco-española, los cuales se han seleccionado considerando su experiencia en el enfoque transfronterizo. Cada uno de los casos muestra como común denominador sus intereses en la relación de vecindad y las oportunidades que el territorio ofrece a la actividad de turismo, bien por su patrimonio cultural, historia o paisaje.

Cada proyecto en sí mismo es un ejemplo sobre las congruencias y condiciones para el desarrollo de productos turísticos enmarcados en zonas limítrofes. Aparte de mostrar el contexto coyuntural en los procesos reticulares.

En este sentido la EU ha propugnado el interés inequívoco de los amplios beneficios de la colaboración, cooperación y en su caso las alianzas estratégicas para el progreso de las comunidades en la periferia de sus respectivos países. En este tejido las actuaciones gubernamentales han sido determinantes para su alineación de los intereses de: (i) Euro-región Región Pirineos-Mediterráneo; (ii) Cooperación Torisme Val d'Àran; (iii) Cooperación Territorial España-Francia-Andorra; (iv) Turisme d'Andorra; (v) Consorcio Transfronterizo Bidasoa activa; y

(vi) El Berguedà Cami dels Bons Homes. Sin embargo es pertinente aclarar que su elección no es por el tamaño del proyecto o por su éxito, sino por las prácticas que aportan a la presente tesis.

2. Caso: Euro-región Pirineos-Mediterráneo

La euroregión Pirineo Mediterráneo se encuentra conformada por cinco regiones Aragón, Cataluña, Islas Baleares, Languedoc-Roussillon y Midi-Pyrénées, con 14 millones de habitantes, se asienta entre las más pobladas de Europa, además constituye el 13,2% de la población conjunta de España y Francia y su PIB (datos 2001, Ver Figura 5.1) es del 12,7% del total de estos dos países. Desde la perspectiva del territorio, es igualmente una de las euroregiones más grandes de Europa.

La euroregión incorpora las siguientes actuaciones: Ayudas y subvenciones; Medio Ambiente; Infraestructuras; Innovación, Investigación y universidades; Transfronterizo y Municipal.

Tabla 5.1: Caso Euro-región Región Pirineos-Mediterráneo

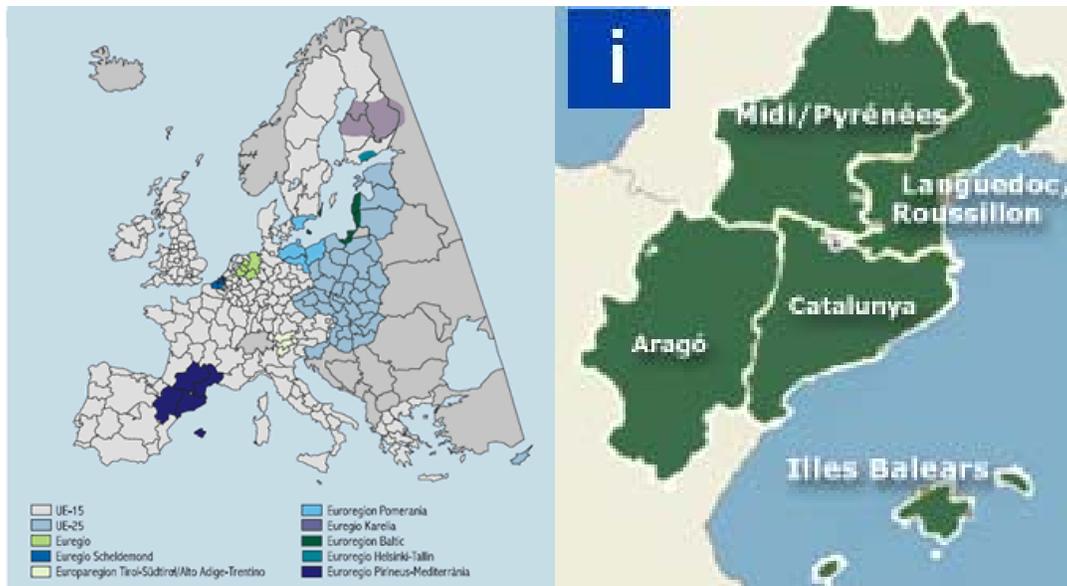
Nombre del proyecto /actividad/destino	Euro-región Región Pirineos-Mediterráneo
Organización(es) responsable(s) y personas de contacto	<p>Generalitat de Catalunya Departament de la Vicepresidencia Direcció General de Relacions Internacionals Antònia Sabartés asabartes@gencat.cat Catalunya, España - Languedoc-Roussillon y Midi-pirine, Francia</p>
Dirección / Ciudad /País/	Sede de la Agrupación Europea de Cooperación Transfronteriza AECT en Toulouse.

<p>Fecha de entrevista</p>	<p>30 junio de 2009</p>
<p>Descripción</p>	<p>Se crea esta figura con la idea de ser un referente de cara a presentación de proyectos y está reconocido ante la UE como actor de la cooperación en Europa. Los años noventa fueron en Europa, según el politólogo Markus Perkmann, los de "el ascenso de la euro-región" sobre todo en los países de la Europa Central y Oriental. Actualmente hay más de 80 estructuras transfronterizas que actúan como eurorregiones a nivel muy diferente: algunas son muy activas desde hace décadas, otras tienen un nivel de desarrollo institucional muy modesto. Cabe destacar que las autoridades locales y regionales de países que no son miembros de la UE, como por ejemplo Noruega, Islandia o Suiza o, más recientemente, Bulgaria o Rusia, participan de algunas de estas estructuras</p>
<p>El lanzamiento del proyecto</p>	<p>A través de la secretaría técnica y en cierto punto la unión europea crea una figura por que considera efectivamente que hay que promocionar los grandes polos en Europa y más países van surgiendo, la unión europea decide promover la cooperación transfronteriza creando una figura en el 2006 que es la Agrupación Europea de Cooperación Transfronteriza, la que llamamos AECT, entonces hace una directiva con carácter superior legal pasada por el parlamento, por el consejo y todos los órganos y que es de aplicación obligatoria en todos los estados miembros o sea que los estados tienen que aprobarla en sus propios congresos y pasa a ser ley prioritaria de todos los miembros que forman parte de la unión europea. Fuente: Sabartés (2009); http://www.gencat.cat/eu</p>
<p>Objetivos y estrategias</p>	<p>Infraestructura transfronterizo: España- Francia. Euro-región , Catalunya- Languedoc-Roussillon y del Midi-pirine</p> <p>Las cinco regiones: (1) Aragón; (2) Cataluña; (3) Islas Baleares; (4) Languedoc-Roussillon; y (5) Midi-Pyrénées</p> <p>Por su parte la relación 'transfronterizo' se centra en, (1) La cooperación transfronteriza; (2) Proyectos Interreg IIIA; (3) La Comunidad de Trabajo de los Pirineos; (4) Programa Interreg IIIA; y (5) Eurodistrito.</p> <p>Ejes de actuación. La Eurorregión adoptó en septiembre de 2004 los ejes de actuación siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectar la Eurorregión en los ámbitos eurorregional, estatal, europeo e internacional - Proyectar la Eurorregión como el principal polo de innovación y crecimiento sostenible en el sur de Europa y facilitar una información útil para la cooperación y la atracción de inversiones. - Acelerar la disposición de infraestructuras estratégicas necesarias para un desarrollo sostenible de la Eurorregión
<p>Financiación</p>	<p>Entonces a AECT tiene dos presidentes, un director (Midi-Pirine), una secretaria general de la euro-región (Barcelona), un representante en Bruselas situado en Languedoc-Roussillon y básicamente manejará proyectos concretos con financiamiento de los proyectos inter-red, de innovación que creen cohesión y lanzar proyectos e iniciativas. Los actores y <i>stakeholders</i> de las ciudades fronterizas han tomado ventaja mediante las alianzas (colaboración y cooperación) como ventaja competitiva de sus inmediaciones, así como de las Euroregiones en la UE. Fuente: Sabartés (2009)</p>
<p>Aspectos de redes del proyecto</p>	<p>El objetivo de la cooperación transfronteriza entre zonas o regiones contiguas es desarrollar centros económicos y sociales transfronterizos mediante la aplicación de estrategias comunes de desarrollo.</p> <p>Las regiones fronterizas padecen de unos problemas específicos derivados del "efecto frontera". Históricamente, las diferencias políticas entre los países europeos a ambos lados de las fronteras, especialmente en los ámbitos de la administración, la fiscalidad, la economía, la cultura o los asuntos sociales, convirtieron las fronteras estatales en auténticas barreras entre naciones, obstaculizando posteriormente la integración europea. Después de la Segunda Guerra Mundial se inicia la cooperación transfronteriza en Europa, a instancias del Consejo de Europa.</p> <p>La cooperación transfronteriza se lleva a cabo entre dos o más autoridades regionales y/o locales vecinas, situadas en una misma área geográfica a lo largo de una frontera compartida y que trabajan conjuntamente en todos los aspectos de la vida diaria.</p> <p>La Asociación de Regiones Fronterizas de Europa (ARFE) se creó en 1969, con la existencia de tan sólo cuatro entidades transfronterizas en Europa y con el objetivo de ser la portavoz de las demandas de estas colectividades, respeto al reconocimiento y normalización de su papel vertebrador ante las instituciones europeas.</p> <p>Según ARFE, las principales razones para la cooperación transfronteriza son:</p> <p>Propiciar que el concepto de frontera como línea de separación se transforme en lugar de encuentro de</p>

	<p>vecinos;</p> <p>Superar mutuos prejuicios entre los pueblos de las regiones fronterizas;</p> <p>Promover el crecimiento y el desarrollo económico y mejorar las condiciones de vida;</p> <p>Superar la condición periférica nacional y el aislamiento. Fuente: http://www10.gencat.cat/eu</p> <p>Se crea esta figura con la idea de ser un referente de cara a presentación de proyectos y está reconocido ante la UE como actor de la cooperación en Europa, Fuente: Sabartés (2009)</p> <p>La estructura de la AECT Pirineos Mediterráneo queda configurada por los órganos siguientes: una asamblea, integrada por los presidentes de los territorios socios; una presidencia rotatoria, de 18 meses de duración que coincide con la presidencia de turno de la Euroregión; una dirección, en Toulouse, para hacer seguimiento de proyectos y la tramitación de la financiación europeo; una secretaria general en Barcelona, para la coordinación de las actividades, y una representación en Bruselas ante las instancias comunitarias. Fuente: Sabartés (2009); http://www.gencat.cat/eu</p>
<p>Problemas y sus soluciones</p>	<p>Es un proceso un poco lento los estados a pesar de que la tienen adoptada legalmente tampoco se ponen un ciclo motor para cuando tienen peticiones y ahora en Europa hay legalizadas tres y la nuestra será la cuarta, la agrupación no tiene que ser de estados, esto te permite que puedan ser estados, regiones o municipios está la de Lyle-Bélgica, al norte de Portugal-Galicia, Sur de Portugal Alentejo-Extremadura, España y la de Catalunya.</p> <p>La falta de instrumentos jurídicos ha dificultado el desarrollo de dicho tipo de asociaciones de cooperación transfronteriza. Aun así, se han buscado soluciones imaginativas a estas asociaciones que conviven en Europa, bajo designaciones diferentes, que van de "comunidades de trabajo" hasta las "euroregiones" o "euro-regios". Fuente: Sabartés (2009)</p>
<p>Resultados</p>	<p>En el caso Español ya ha aceptado la participación de Baleares y Catalunya en la AECT y la fase francesa estamos a la espera de la autorización del prefem de Languedon-Rousellon y del Midi-pirine y que esta última es la preponderancia pues la sede de la AECT estará en Toulouse.</p> <p>La consecución definitiva de la AECT Pirineos Mediterrània representa un 'hito histórico' en la Euroregión y uno de sus objetivos 'primordiales', según ha manifestado el presidente Antich, que asumió estos retos con el encargo de la presidencia que ostenta hasta el 18 de junio. Fuente: Sabartés (2009)</p>
<p>Lecciones aprendidas</p>	<p>La AECT dará apoyo en la elaboración de proyectos, maneja el tema de las infraestructuras, el tema aéreo, el ferroviario, el tema gas que es muy complicado, el tema de alta velocidad de pasajero y mercancías, el tema aeroportuario, las autopistas del mar que hasta ahora no hay ninguna, el corredor mediterráneo desde Valencia hasta el Piemonte, aquí en Barcelona se ha hecho la gestión del aeropuerto de El Prat. Tenemos proyectos activos como una estructura cultural con un portal con una zona de rutas culturales y de museos, red de cámaras de comercio, red de consejos económicos y sociales, red de sindicatos (aragoneses y los valencianos), euro-diputados, un grupo para temas de desarrollo rural.</p> <p>Estamos en un proyecto de intercambio universitario, en este territorio son cerca de medio millón de estudiantes intercambio de estudiantes, enseñantes, investigadores, crear un campus virtual euro-regional e ir buscando la excelencia. Fuente: Sabartés (2009)</p>
<p>Actividades de seguimiento y monitoreo</p>	<p>Cuenta la Euro-región con 23 redes, las siguientes proyectan su actividad sobre la totalidad o una parte significativa del ámbito euro-regional y, en su caso, regiones vecinas; también se incluyen las redes de ámbito territorial más amplio, europeo o mediterráneo, que tienen su sede en la Euro-región. De las cuales destacan en el ámbito de la actividad turística: Red de Promoción de la Movilidad Sostenible en Destinos Turísticos (RITMO); Red de Museos de Arte Contemporáneo de la Euro-región; Red de Apoyo al II Encuentro cultural Euro-regional 'Ciudades Medias y Cultura de Proximidad'; Red Euro-regional para la Prospectiva y el Análisis Turístico (XEPAT); Bioclúster del Sud de Europa; Red de Cámaras de Comercio; Red de Arquitectura Rural; Red de Agencias de Desarrollo Económico; Redes de Centros de Innovación Tecnológica; Red para el Desarrollo de las Zonas Rurales de la Euro-región; Red de los Comités Económicos y Sociales.</p> <p>Cataluña e Islas Baleares ya cuentan con la autorización del Consejo de Ministros del gobierno español del día 5 de junio de 2009, para que participen en la Agrupación Europea de Cooperación Territorial Pirineos Mediterráneo (AECT), al lado de las regiones francesas de Midi-Pyrénées y Languedoc-Roussillon. De esta manera, la Euro-Región ha superado el último trámite (en el marco de la soberanía estatal) para hacer efectivo el desarrollo de la personalidad jurídica adquirida con esta fórmula europea. Sabartés (2009); http://www.gencat.cat/eu</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.1: Mapa Espacio de Euro-regiones, Pirineos Mediterráneo



Fuente: <http://www.gencat.cat/eu> y www.euroregio.eu/

“La idea de la euro-región es como un ente de cooperación transfronteriza nace en el 2004 con una voluntad de crear un espacio común con cinco regiones que son: Baleares, Catalunya, Aragón, Midi-pirene y Langedon-Rosellon, siempre pensando que a esta pieza le hace falta una pieza clave que es Valencia” Antònia, Sabartés, Direcció General de Relacions Internacionals, de la Generalitat de Catalunya.

Además incluye áreas urbanas de envergadura por ejemplo: Barcelona, Toulouse, Montpellier, Zaragoza o Palma de Mallorca, ciudades robustas y posicionadas en sectores específicos como: logística, agroalimentario, aeroespacial, turismo o en la industria farmacéutica, entre otros. También se identifica por sus centros de investigación, las transacciones económicas y la relación transfronteriza entre las comunidades.

“Todo esto por una decisión financiada en buena medida por la Generalitat de Catalunya a través de la secretaría técnica y en cierto punto la unión europea crea una figura por que considera efectivamente que hay que promocionar los grandes polos en Europa y mas países van surgiendo, la unión europea decide promover la cooperación transfronteriza creando una figura en el 2006 que es la Agrupación Europea de

Cooperación Transfronteriza, la que llamamos AECT, entonces hace una directiva con carácter superior legal pasada por el parlamento, por el consejo y todos los órganos y que es de aplicación obligatoria en todos los estados miembros o sea que los estados tienen que aprobarla en sus propios congresos y pasa a ser ley prioritaria de todos los miembros que forman parte de la unión europea” Antònia, Sabartés, Direcció General de Relacions Internacionals, de la Generalitat de Catalunya.

Entre sus ejes se encuentran una visión compartida basada en el policentrismo , además de la agregación de capacidades mediante redes de nueva generación.

“Se crea esta figura (AECT) con la idea de ser un referente de cara a presentación de proyectos y está reconocido ante la UE como actor de la cooperación en Europa, por tanto es un hecho importante, es un proceso un poco lento los estados a pesar de que la tienen adoptada legalmente tampoco se ponen un ciclo motor para cuando tienen peticiones y ahora en Europa hay legalizadas tres y la nuestra será la cuarta, la agrupación no tiene que ser de estados, esto te permite que puedan ser estados, regiones o municipios está la de Lyle-Bélgica, al norte de Portugal-Galicia, Sur de Portugal Alentejo-Extremadura, España y la de Catalunya” Antònia, Sabartés, Direcció General de Relacions Internacionals, de la Generalitat de Catalunya.

Los proyectos de actuales van de *La cooperación transfronteriza, Proyectos Interreg IIIA, La Comunidad de Trabajo de los Pirineos, Programa Interreg IIIA y el Eurodistrito*, asimismo:

“Tenemos proyectos activos como una estructura cultural con un portal con una zona de rutas culturales y de museos, red de cámaras de comercio, red de consejos económicos y sociales, red de sindicatos (aragoneses y los valencianos), euro-diputados, un grupo para temas de desarrollo rural. Antònia, Sabartés, Direcció General de Relacions Internacionals, de la Generalitat de Catalunya.

Si bien el enfoque prioritario actual es de las infraestructuras transfronterizas, en los sectores de aeronáutica y ferroviaria (alta velocidad), es por su impacto en el movimiento de mercancías y pasajeros, así como las autopistas del mar para el corredor del arco mediterráneo.

“Estamos en un proyecto de intercambio universitario, en este territorio son cerca de medio millón de estudiantes intercambio de estudiantes, enseñantes, investigadores, crear un campus virtual euro-regional e ir buscando la excelencia”. Antònia Sabartés, Direcció General de Relacions Internacionals, de la Generalitat de Catalunya.

3. Caso: Cooperación Torisme Val d'Áran

El Valle de Arán pertenece a Cataluña en España, pero dentro del país de Arán. Está clasificado como una región que se distingue de otras por su aspecto físico y cultural. Los paisajes y valles que se extiende en el Pirineo, hasta la frontera francesa. El Valle de Arán se sitúa al norte de la gran cadena pirenaica y tiene una extensión de 620 km cuadrados. Sus comunidades se distinguen por sus costumbres, cultura y naturaleza del valle de Arán.

El Valle de Aran es una de las zonas más atractivas de la península por combinar una gran riqueza monumental con una abundante oferta turística, entre ellos los deportes blancos. Además, posee un idioma propio, el aranés, un dialecto del gascón en el que se mezclan palabras en francés, catalán y castellano. En el pasado los puertos de montaña que comunicaban *La Vall d'Aran* con las comarcas catalanas eran inaccesibles durante el invierno y difíciles el resto del año, hasta que la carretera que pasa por el puerto de la Bonaigua (1924) y el túnel de Vielha (1948) abrieron paso al tránsito y posibilitaron la comunicación durante todo el año. Es así como el esquí y los deportes de nieve se extendieron en La Vall d'Aran, como la estación de *Esquí de Baqueira Beret* son principalmente la fuente de ingresos del Valle de Aran.

Tabla 5.2: Caso *Torisme Val d'Áran*

Nombre del proyecto /actividad/destino	Torisme Val d'Áran
Organización(es) responsable(s) y personas de contacto	<p>Conselh Generau d'Aran Sr. Juan-Antonio Serrano Iglesias, Vicesíndico 3º y consejero de Turismo, Comercio y Transporte; Marisol Ariño, Coordinadora de servicios Turísticos; http://www.conselharan.org/</p>
Dirección / Ciudad /País/	<p>Conselh Generau d'Aran Passeg dera Libertat, 16 25530 Vielha Val d'Aran Tel. / Fax +34 973 64 18 01 info@conselharan.org</p>

<p>Fecha de entrevista</p>	<p>1 de julio de 2009.</p>
<p>Descripción</p>	<p>Turismo transfronterizo: España- Francia. Por eso, somos pioneros con el plan estratégico para promover el turismo de montaña con la agencia estatal Turespaña en estos tiempos de crisis, que está poniendo en riesgo la bonanza económica que ha caracterizado estos últimos años. Este plan nos permitirá marcar nuevos objetivos para diversificar e impulsar la internacionalización del turismo. También somos pioneros con el primer programa de agrupación de ganado para garantizar el desarrollo de la actividad necesaria de los payeses en un entorno menos hostil a pesar de la reintroducción del oso, así como con el programa de apoyo a los ganaderos en su acción beneficiosa en la preservación del paisaje. Y con esta predisposición, afrontamos asimismo el reto de la mejora de la sanidad en unos tiempos en que la falta de facultativos acecha en todas partes. Fuente: Ariño (2009); http://www.conselharan.org/</p>
<p>El lanzamiento del proyecto</p>	<p>El Conselh Generau d'Aran es la institución principal de gobierno del Valle de Arán. Lo forman el Síndico, el Pleno y la Comisión de Auditores de Cuentas. Constituye la estructura administrativa propia del Valle de Arán establecida por la Ley 16/1990, del 13 de julio, bajo el régimen especial del Valle de Arán. Tienen dentro sus competencias el turismo; ocio y tiempo libre, Protección, mantenimiento y administración de su legado histórico y artístico; transporte interior de viajes, entre otras. Fuente: Ariño (2009); http://www.conselharan.org/</p>
<p>Objetivos y estrategias</p>	<p>Aquí está el núcleo de nuestra tarea: en saber combinar la apelación de país con el aprovechamiento de nuevas oportunidades. En demasiadas ocasiones, ineficacia y fundamentalismo político han ido de la mano con el tufo insoportable de la prepotencia. Y sin embargo, durante este tiempo y con los instrumentos que dispone el Conselh Generau, hemos querido hacernos cargo de lo innovador, entendido como la capacidad de descubrir problemas, nombrarlos y hacerles frente, recogiendo las preguntas incómodas que la pereza mental no quiere hacerse por miedo a tener que cuestionar sus propios esquemas, sus propios prejuicios en definitiva, y planteando las soluciones posibles. Fuente: Ariño (2009); http://www.conselharan.org/</p>
<p>Financiación</p>	<p>El gobierno del Conselh Generau d'Aran es el órgano colegiado, con funciones ejecutivas y administrativas, formado por cinco consejeros generales y coordinado por el Síndico de Arán, Francés Boya. El equipo de gobierno se reúne cada quince días en el Consejo de Gobierno. Aunque se encuentran en colaboración con el departamento francés, la alcaldía de Luchon, y la alcaldía de Sant Gaudenç. Fuente: Ariño (2009); http://www.conselharan.org/</p>
<p>Aspectos de redes del proyecto</p>	<p>Puesto que lo único que importa en política son las personas y sus problemas concretos, seguiremos ilusionándonos en la construcción de un proyecto compartido con todos los ciudadanos, un proyecto que dé más oportunidades a las personas, más ambición para mejorar la prestación de los servicios públicos y mejores instrumentos para hacer de nuestra comunidad un ejemplo de calidad de vida. Fuente: Ariño (2009); http://www.conselharan.org/</p>
<p>Problemas y sus soluciones</p>	<p>Aran ya no es ese anfiteatro de montañas aislado en medio del Pirineo, sino el ágora occitana con personalidad propia que abre su espacio a la realidad misma que se ha vuelto irremediamente cosmopolita. Se trata de una apertura de mente que nos tiene que asegurar un proyecto para la excelencia en la educación y más eficacia en la lucha contra el fracaso escolar. Pero también es una batalla física, territorial, pues no podemos tener autopistas de conocimiento sin antes garantizar una movilidad segura en nuestros municipios, que el plan de carreteras y caminos rurales tiene como objetivo cumplir, ni tampoco hacia el exterior, como en reiteradas ocasiones hemos planteado en torno a la mejora urgente de la carretera N-230. Si bien la apuesta por las nuevas tecnologías y las comunicaciones, creando embriones de conocimiento que sean nuestras empresas estratégicas del futuro, es también una línea importante de actuación de nuestro gobierno. Fuente: Ariño (2009); http://www.conselharan.org/</p>
<p>Resultados</p>	<p>El compromiso del Gobierno y de tantos agentes y ciudadanos constituye el motor del cambio, que se afianza más que nunca en la pasión que por Aran hemos ido forjando y compartiendo como base de nuestro proyecto de país hacia la consecución de una sociedad abierta, dinámica y plural que se rige por la hegemonía de la razón innovadora. Así, nuestra pasión por Aran no es ni ciega ni perecedera. ¿Por qué? 1) Porque Aran es nuestra razón de ser; a sus ciudadanos servimos reivindicando lo que es sustancial: competencias garantizadas y financiación suficiente. 2) Porque la racionalidad política implica discernimiento inteligente que abre oportunidades y cierra visiones doctrinarias que tratan de imponer esquemas rígidos a un mundo complejo. Fuente: Ariño (2009); http://www.conselharan.org/</p>

<p>Lecciones aprendidas</p>	<p>Aran es el resultado de la voluntad y del trabajo de todos los ciudadanos que lo integran, más allá de su procedencia, lengua, cultura, confesión religiosa e ideario político, y el mundo es ya un conjunto de destinos entrecruzados que nos ofrecen oportunidades insólitas. Por eso, Aran tiene una extraordinaria potencialidad de futuro, al constituir una comunidad efectiva de integración que mantiene firme su voluntad de proyectar el autogobierno, no como recreación del pasado, sino como administración del porvenir capaz de desarrollar políticas que redunden en beneficio directo e inmediato de los ciudadanos integrados en un proyecto común. La sanidad constituye sin duda una de estas políticas fundamentales para la cohesión social que precisa de una acción estratégica porque ejercer el autogobierno en esta materia implica atender en las mejores condiciones posibles a los que habitan un país, lo cual demuestra que Aran no es patrimonio de nadie más que de quienes lo habitan en cada momento. Fuente: Ariño (2009); http://www.conselharan.org/</p>
<p>Actividades de seguimiento y monitoreo</p>	<p>El programa transfronterizo del Patrimonio Románico en las iglesias de la región binacional, los proyectos de senderismo, bicicleta de montaña, las estaciones de esquí, y los SPAS, con la alcaldía de Luchon, y la alcaldía. Las condiciones de articulación con la actividad del Departamento de Turismo y Transporte que engloba Turismo, Refugios y Albergues y Transportes. Fuente: Ariño (2009); http://www.conselharan.org/</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.2: Mapa de ubicación del Valle de Aran



Fuente: <http://rutas.turismo.hispavista.com>

Los socios del proyecto: Conselh Generau d’Aran ; Val d’Aran (España) Conselh Generau d’Aran; Couserans (Francia) Syndicat Mixte du Pays Couserans; Comminges (Francia) Comité de Bassin d’Emploi de Comminges; y el Jefe de Fila Conselh Generau d’Aran.

“Existe en este valle más una relación social entre los pueblos de Francia y España, administrativa y política de momento no hay ninguna relación y es más cercana la relación

con los pueblos franceses por la cercanía ya que estamos a una hora de Toulouse y a cuatro de Barcelona y los proyectos de los que se han puesto en marcha como los Interreg los hemos fundamentado en esto, en la relación de los caminos antiguos de contrabando, hicimos todo una red de itinerarios por los caminos, señalizándolos y hacer toda una guía para dinamizar turísticamente refugios y núcleos donde ibas dando a conocer los dos sitios al momento”. ¿Quien?

En cuanto a la justificación del proyecto, estiman un producto turístico estructurador, atractivo para los visitantes. Con Una oferta turística a potenciar conjunta de invierno y verano, basada en los recursos naturales y culturales de los tres territorios (deportes de invierno, Btt, senderismo, termalismo, arte románico y naturaleza). Configurando un conjunto de productos muy variados a organizar, estructurar y coordinar. Que permita el Desarrollo económico de la zona con el incremento cualitativo y cuantitativo de la oferta de servicios turísticos. Creación de ocupación directa e indirecta en la zona. Con Base para el arranque de la creación de una marca de calidad. Que estimule y dinamice el territorio dentro del marco transfronterizo.

“De los proyectos de cooperación que hemos tenido con Francia los interlocutores del lado francés son muy diversos porque la organización administrativa francesa es más compleja, nosotros tenemos municipio, comarca, provincia y comunidad autónoma y en cambio todas sus competencias están reguladas y negociadas porque mancomunan los municipios y estos a su vez ceden en mayor o menor proporción algunas competencias al organismo que organiza el proyecto”. ¿Quien?

Así los objetivos que se plantea el proyecto son:

- Avanzar en la colaboración transfronteriza sobre temas comunes y de interés a nivel local y regional.
- Dinamización de la actividad económica y el empleo a partir del sector turístico.

- Puesta en valor y difusión del abundante patrimonio románico (arquitectura, escultura y pintura) que conservan numerosas iglesias del territorio.
- Crear una marca de calidad que permita identificar y distinguir la región de los Pirineos.
- Reflexionar y trabajar en común entre todos agentes implicados sobre las estrategias de desarrollo y nuevas alternativas.
- Enriquecer el trabajo a través de las relaciones transfronterizas mediante el intercambio de experiencias.

“La filosofía Interreg es trabajar conjuntamente para dinamizar algo, pero tu puedes presentar un proyecto conjunto pero tu hacer unas actuaciones en tu territorio y la contraparte hace sus actuaciones en su territorio, según sus necesidades, algunas actuaciones iguales o similares cubriendo cada uno sus necesidades”. ¿Quien?

El Plan de Trabajo actual establece una postura en común y estudio. Para ello las acciones de difusión y comunicación son: Creación de un logo común aglutinador de los tres territorios; Puesta en valor y difusión mediante organización de visitas, señalización y publicaciones específicas de carácter divulgativo (mapas, folletos, libro) sobre los distintos monumentos de estilo románico del territorio; Elaboración de un mapa conjunto para todo el territorio ; Elaboración de material de difusión y promoción: folleto turístico genérico, posters, despleables, blocs de notas; Elaboración de un dossier de prensa.

También se contemplan viajes de prensa por las zonas; Asistencia a ferias y congresos de promoción turística; y Creación Web conjunta. Y sobre Publicidad y prensa un Seminario de formación e intercambio de guías turísticos.

El proyecto del Patrimonio Románico en su conjunto cuenta con recursos económicos por 990.000,00eur distribuidos de la siguiente manera:

Presupuesto total promoción turística	510.000,00eur
---------------------------------------	---------------

Presupuesto total Patrimonio Románico	480.000,00eur
Total Proyecto	990.000,00eur
Aportación Interreg III A (fondos europeos)	50%
Participación de los socios	
Val d'Aran (50%)	495,000.00
Syndicat Mixte Pays Couserans (30%)	297,000.00
Comité de Basin d'emploi de Comminges (20%)	198,000.00

Los resultados del proyecto han sido pausados, sin embargo se ha logrado avanzar en:

- Creación de una oferta común;
- Difusión y promoción;
- Cooperación transfronteriza.

Resultados de la creación de la oferta: Estudio de mercado, análisis de la situación actual; Plan de Marqueting que marca un rumbo de trabajo; Material de promoción común, donde se promocionan los tres territorios. Creación de un mapa guía; Material de presentación para profesionales de prensa, dossier y CD común; y Página Web común

Resultados de la puesta en valor del patrimonio románico: Organización de visitas guiadas o libres, en calendario y horarios preestablecidos o concertadas; Señalización de monumentos (informativa, direccional e interpretativa); Edición de folletos interpretativos de los distintos monumentos; Publicación de libro común de carácter divulgativo sobre la historia y patrimonio románico de los tres territorios en 5 idiomas (español, francés, inglés, catalán y aranés); y Cursos formativos para guías del patrimonio

Resultados de promoción y difusión: Presentación a más de 350 electos del territorio.; Campañas de difusión en radio, prensa y revistas especializadas.;

Asistencia a ferias turísticas nacionales e internacionales: Barcelona, San Sebastián, Toulouse, entre otras ;Presentación a prensa especializada mediante un viaje de conocimiento y prospección de los tres territorios; Presentaciones e invitaciones puntuales para prensa; Seminarios e intercambios de formación para los guías turísticos, dando a conocer el producto de los tres territorios y cursos de formación específica para los trabajadores del sector turístico.

Resultado de cooperación transfronteriza: El propio proyecto, se ha ejecutado el total del presupuesto.; Reuniones internas de cooperación en las tres sedes: Saint Giron, Saint Gaudens y Vielha; Conocimiento e intercambio de experiencias en el sector turístico; Ampliación de los elementos a promocionar de cada territorio a través de la transversalidad; Aprovechamiento de las sinergias de los tres territorios para la ampliación de la oferta individual.

Estos resultados han permitido la valorización del proyecto y estimar la continuidad fundamentalmente en: Valoración positiva de los resultados expuestos, sobre todo el intercambio y la aproximación de territorios; Puertas abiertas a la continuidad para algunas líneas de trabajo, después de las dinámicas de trabajo creadas; Presentación de un proyecto de continuidad en convocatoria INTERREG IV (abril 2009); y las dificultades para la gestión administrativa, complejidad inicial de la aplicación, multitud de documentación justificativa, pocos recursos en este sentido para una administración local.

4. Caso: Cooperación Territorial España-Francia-Andorra

El caso de *Cooperación Territorial España-Francia-Andorra* centra su estrategia en los recursos de la política de cohesión para 2007-2013. Contempla este periodo la reorganización tomando como base tres nuevos objetivos esenciales: convergencia; competitividad regional y empleo; y cooperación territorial Europea.

La cooperación territorial Europea es cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) que mantienen una línea de secuencia con los Programas de Iniciativa Comunitaria INTERREG de la programación 2000-2006.

Los proyectos INTERREG, son incentivos para la cooperación en la frontera, en su 4ª generación, porque considera la UE, que existen prácticas y culturas diferentes en las zonas fronterizas, y consecuente un lento desarrollo, motivo por el cual se establece privilegiar las redes de cooperación.

“Se trata con los programas INTERREG fomentar el desarrollo económico de la zona fronteriza en el sentido de que el idioma o el hecho de ser de diferentes países no sea un obstáculo al desarrollo económico es decir para poner en conjunto una serie de actividades que son de todo tipo como lo es el turismo sostenible pero también la formación profesional, acogida a desempleados, infraestructuras fronterizas, desarrollo económico, cooperación entre universidades, medio ambiente, como proteger el medio ambiente de manera conjunta, intercambio de prácticas en materia de investigación, Ludovic Lareynie, CTP UEFeder, Técnico de Gestión de Proyectos.

Tabla 5.3: Caso Cooperación Territorial España-Francia-Andorra

Nombre del proyecto /actividad/destino	Cooperación Territorial España-Francia-Andorra (CTP)
Organización(es) responsable(s) y personas de contacto	Cooperación Territorial España-Francia-Andorra (CTP) Miguel Setuáin Emmanuel/Director del Consorcio, Ludovic Larynie/ Técnico de Gestión de Proyectos
Dirección / Ciudad /País/	Palacio de Congresos Av. Juan XXIII, 17 22700 Jaca, España
Fecha de entrevista	2 de julio de 2009.
Descripción	El FEDER debe contribuir fundamentalmente a la competitividad de las regiones fronterizas y a la integración económica y social. Concentra su ayuda en el desarrollo de actividades económicas, sociales y medioambientales transfronterizas por medio de estrategias conjuntas en favor del desarrollo territorial sostenible, esencialmente: a) fomentando el espíritu de empresa, y especialmente el desarrollo de las PYME, del turismo, de la cultura y del comercio transfronterizo PO Cooperación Territorial España-Francia-Andorra – v151007 4 / 97; b) fomentando y mejorando la protección y la gestión conjuntas de los recursos naturales y culturales, así como la prevención de riesgos medioambientales y tecnológicos; c) apoyando el establecimiento de vínculos entre zonas urbanas y rurales; d) reduciendo el aislamiento gracias a un mejor acceso a las redes y a los servicios de transporte, de información y de comunicación, y a las redes e instalaciones transfronterizas de distribución de agua, de gestión de residuos y de suministro de energía; e) desarrollando la colaboración, las capacidades y la utilización conjunta de las infraestructuras, en especial en los sectores de la sanidad, la cultura, el turismo y la educación. El FEDER

	<p>puede además contribuir al fomento de: la cooperación administrativa y jurídica, la integración de los mercados laborales transfronterizos, las iniciativas locales de empleo, la igualdad de oportunidades y la inclusión social la formación y la inserción social, así como fomentar el comparto de los recursos humanos y la infraestructuras para la RDT. Fuente: http://www.poctefa.eu/FCKeditor/UserFiles/File/POes.pdf</p>
<p>El lanzamiento del proyecto</p>	<p>El Programa Operativo de Cooperación Territorial España-Francia-Andorra 2007-2013, se aprobó por la Comisión Europea el 18 de diciembre de 2007. Constituye la cuarta generación de apoyo financiero comunitario orientado a reforzar la integración económica y social de la zona fronteriza entre España y Francia.</p> <p>Los retos mayores de la programación 2007-2013 son la puesta en práctica de modalidades de gestión que favorezcan la emergencia de proyectos más estratégicos y la concentración de medios en el tratamiento de las cuestiones que más contribuyan a la consecución de los objetivos de la estrategia de Lisboa y Göteborg.</p>
<p>Objetivos y estrategias</p>	<p>Objetivo global:</p> <p>Este objetivo constituye la continuación del objetivo final del Programa Operativo 2000-2006 pero integrando las nuevas grandes orientaciones estratégicas preconizadas por la Comisión. Paralelamente, debe reflejar en los resultados que se persiguen el gran impacto que se espera como capitalización de las prácticas llevadas a cabo durante tres generaciones de programas, así como las expectativas de los beneficiarios potenciales, integrados por un público mucho más amplio dada la multiplicación de los medios puestos a disposición en este periodo. Efectivamente, se apuesta por efectuar un salto cualitativo conciliando las ópticas descendiente y ascendiente en las acciones a fomentar. El objetivo del Programa Operativo Francia-España para el periodo 2007-2013 consiste en: Continuar y reforzar la integración económica y social de la zona transfronteriza a través de la cooperación.</p> <p>A partir del menú temático del apartado transfronterizo del reglamento FEDER n°1080/2006, el objetivo global del programa se aplica en tres objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Refuerzo de la integración transfronteriza valorizando la complementariedad de las Actividades económicas, de la innovación y del capital humano. 2. Valorización de los territorios y del patrimonio natural y cultural dentro de una lógica de sostenibilidad. Protección y gestión de los recursos medioambientales. 3. Mejora de la calidad de vida de la población a través de estrategias comunes de <p>Fuente: http://www.poctefa.eu/FCKeditor/UserFiles/File/POes.pdf, pp.33-34.</p>
<p>Financiación</p>	<p>Fondo Europeo de Desarrollo Regional 2007 - 2013 Cooperación Territorial Europea</p>
<p>Aspectos de redes del proyecto</p>	<p>El Programa Operativo (PO) 2007-2013 constituye la cuarta generación de apoyo financiero comunitario orientado a reforzar la integración económica y social de la zona fronteriza entre España y Francia. Si el programa 2000-2006 permitió incontestablemente la financiación de proyectos que implicaban a colaboradores de ambos lados de la frontera en la tarea conjunta de poner en práctica el plan de actuaciones, el nuevo programa de cooperación transfronteriza entre Francia y España 2007 -2013 debe permitir el aumento del número de operaciones que abren la puerta a cooperaciones estables en los distintos niveles territoriales. En efecto, el apoyo financiero comunitario aspira de forma clara a acompañar el arranque de iniciativas que perduren más allá del periodo de cofinanciación pública. Los retos mayores de la programación 2007-2013 son la puesta en práctica de modalidades de gestión que favorezcan la emergencia de proyectos más estratégicos y la concentración de medios en el tratamiento de las cuestiones que más contribuyan a la consecución de los objetivos de la estrategia de Lisboa y Göteborg..</p>
<p>Problemas y sus soluciones</p>	<p>Sobre el listado de los territorios NUTS III elegibles de España: Gipuzkoa; Navarra; Huesca; Lleida; y Girona. En el caso de Francia: Pyrénées-Atlantiques; Hautes-Pyrénées; Haute-Garonne-Ariège; y Pyrénées-Orientales. La superficie de la zona elegible NUTS III en sentido estricto se eleva a 74.019 km2. Con el área adyacente, la superficie alcanza 146.883 km2.</p> <p>El riesgo de doble financiación de los proyectos de cooperación transfronterizos se evita gracias a que la característica principal de los proyectos financiados por el FEDER en el marco de este programa hispanofrancés (que interviene en una temática abordada igualmente por el programa FEADER5) va a ser el papel central de la cooperación con los socios extranjeros del proyecto (que constituye un criterio de elegibilidad).</p>

	<p>El Comité de programación velará por la complementariedad de las acciones financiadas con los diferentes programas nacionales y regionales concernidos, en particular los relativos a programas financiados por el FEDER, el FSE y el Fondo de Cohesión. Se asegurará igualmente de que no exista solapamiento entre los proyectos presentados para ser programados y los ya programados con otros programas de financiación europea concernientes a la zona de programación del PO España-Francia-Andorra. La presencia en el seno del Comité de programación de autoridades públicas implicadas en los diferentes programas comunitarios garantiza la obtención de las informaciones necesarias como complemento de la comunicación regular que se hará sobre los proyectos programados en ambos lados de la frontera. Todas las instancias administrativas francesas y españolas que participan en el Comité de Seguimiento y en el Comité de Programación del PO de cooperación territorial España-Francia-Andorra 2007-2013 son las que se encargan igualmente de la gestión del PO “Competitividad regional y empleo” del objetivo 2, los PO de cooperación territorial del capítulo B y C y la gestión del Fondo de Cohesión para las Comunidades Autónomas españolas. Fuente: http://www.poctefa.eu/FCKeditor/UserFiles/File/POes.pdf, p.85.</p>
<p>Resultados</p>	<p>Las regiones de la zona transfronteriza hispano-francesa participan, en su totalidad o en parte, en los programas de cooperación siguientes:</p> <p>Programas de cooperación transnacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio Atlántico (territorios NUTS III incluidos de las regiones Aquitania, País Vasco, Navarra) - Sudoeste europeo (toda la zona NUTS III) - Mediterráneo (territorios NUTS III incluidos de las regiones Languedoc-Roussillon, Aragón, Catalunya) <p>Programa de cooperación interregional Objetivo 3 2007-2013. Sin olvidar el impacto del programa INTERACT, que proporciona ayuda para la mejora de los programas INTERREG, para la gestión financiera y para la puesta en práctica de los proyectos. Con su enfoque multisectorial, INTERACT contribuye a la coherencia interna de los programas de cooperación en su conjunto y a mejorar las sinergias. Parece también importante delimitar los programas de cooperación de los distintos sectores o apartados. En todo caso, la complementariedad entre este programa y los otros programas comunitarios (en especial los programas de cooperación transnacional que presenten posibilidades de imbricación) será asegurada por las autoridades responsables de la gestión de los fondos estructurales.</p> <p>Fuente: http://www.poctefa.eu/FCKeditor/UserFiles/File/POes.pdf, p.86.</p>
<p>Lecciones aprendidas</p>	<p>Desde la reunión del 11 de mayo de 2006 en Pamplona, los gabinetes que intervienen en el proceso han participado en varias reuniones del Grupo de Trabajo transfronterizo. En cada ocasión han presentado el progreso de los trabajos emprendidos y han redactado versiones preliminares del documento final siguiendo las indicaciones de los miembros del partenariado. Por otro lado, se ha procurado establecer una estrecha colaboración interactiva e iterativa a lo largo del proceso, tanto entre los dos consorcios encargados de la elaboración y la evaluación del programa, como entre los gabinetes y el Grupo de Trabajo y el Comité de Seguimiento, el cual ha sido consultado regularmente sobre el progreso de de los trabajos (reuniones del 4 de julio, 25 de septiembre de 2006 y 11 de 2007) Las condiciones de articulación con de los fondos las Reuniones del Grupo de Trabajo celebradas para la elaboración del PO se establecieron de de acuerdo a las siguientes fechas y lugares:</p> <p>25 de enero de 2006 Zaragoza; 4 de mayo de 2006 Burdeos; 11 de mayo de 2006 Pamplona; 15 de junio de 2006 Burdeos; 3 de julio de 2006 Burdeos; 20 de julio de 2006 Toulouse; 12 de septiembre de 2006 Burdeos; 25 de septiembre de 2006 Burdeos; 27 de noviembre de 2006 San Sebastián; 11 de enero de 2007 Burdeos; 11 de junio de 2007 Barcelona; 17 de Octubre de 2007 Jaca.</p> <p>Fuente: http://www.poctefa.eu/FCKeditor/UserFiles/File/POes.pdf, p.89.</p>
<p>Actividades de seguimiento y monitoreo</p>	<p>El Comité de Seguimiento estará presidido de forma rotativa por el Ministerio de Economía y Hacienda (España) y por la Prefectura de la región Midi-Pyrénées (Francia). Se reunirá al menos una vez al año. El Secretariado Técnico Conjunto ejercerá como Secretaría del Comité de Seguimiento.</p> <p>Funciones:</p> <p>De acuerdo con el art. 65 del reglamento General, el Comité de Seguimiento se encarga de asegurar la eficacia y la calidad de la ejecución del PO, conforme a las disposiciones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) estudiará y aprobará los criterios de selección de las operaciones objeto de financiación en un plazo de seis meses a partir de la aprobación del programa operativo y aprobará toda revisión de dichos criterios atendiendo a las necesidades de programación; b) analizará periódicamente los progresos realizados en la consecución de los objetivos específicos del programa operativo basándose en la documentación remitida por la autoridad de gestión; c) examinará los resultados de la ejecución, en particular el logro de los objetivos fijados en relación con

	<p>cada eje prioritario y las evaluaciones contempladas en el artículo 48, apartado 3</p> <p>d) estudiará y aprobará los informes de ejecución anual y final previstos en el artículo 67;</p> <p>e) se le comunicará el informe de control anual, o la parte del informe que se refiera al programa operativo en cuestión, y cualquier observación pertinente que la Comisión pueda efectuar tras el examen de dicho informe o relativa a dicha parte del mismo;</p> <p>f) podrá proponer a la autoridad de gestión cualquier revisión o examen del programa operativo que permita lograr los objetivos de los Fondos mencionados en el artículo 3, o mejorar su gestión, incluida la gestión financiera;</p> <p>g) estudiará y aprobará cualquier propuesta de modificación del contenido de la decisión de la Comisión sobre la contribución de los Fondos.</p> <p>Fuente: http://www.poctefa.eu/FCKeditor/UserFiles/File/POes.pdf, p.59-60.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.3: Mapa Espacio de Cooperación Territorial España-Francia-Andorra



Fuente: <http://www.poctefa.eu/>

Estamos en temáticas muy variables y el objetivo es trabajar conjuntamente para crear redes de cooperación y que la frontera no sea un obstáculo en el desarrollo económico de la zona, también se trata de utilizar los puntos fuertes de cada país en su dominio y que uno se beneficia del otro en otro sentido y en si el objetivo sería eliminar el efecto frontera a nivel económico". Ludovic Lareynie, CTP UEFeder, Técnico de Gestión de Proyectos.

Por su parte, la *Comisión Europea* establece las Orientaciones Estratégicas Comunitarias (OEC), las cuales se centran en tres grandes directrices: (i) Focalización de las actuaciones de cooperación en los objetivos de crecimiento y de empleo preconizados por la estrategia de Lisboa y Göteborg.; (ii) Fomento de

actuaciones que contribuyan a la integración económica y social, con especial atención especialmente a las zonas fronterizas ; y (iii) Mejora de las infraestructuras de transporte y de comunicación.

“En lo que se refiera a la frontera franco-española es un poco más difícil porque hay una cadena montañosa que es el Pirineo y que es una zona muy rural y donde no es tan fácil cooperar y desarrollar los valles que a veces están muy aislado, pero se trata de fomentar redes, se trata de mejorar las infraestructuras pirenaicas y franqueamiento de los pirineos para poder desarrollar turismo en los valles sin destruir el medio ambiente eso es el objetivo de base” Ludovic Lareynie, CTP UEFeder, Técnico de Gestión de Proyectos

Aun y que concurre la voluntad política y los recursos, para borrar psicológicamente y económicamente el efecto fronterizo, la práctica ha determinado que existen barreras disuasoras del propósito de cooperación, como son las: jurisdicciones; la interpretación cultural; el nivel del proyecto que impide en gran medida el cooperar; la lengua; falta de fondos; y la comprensión de la filosofía transfronteriza, igual presenta desequilibrios de descodificación.

“Las organizaciones que participan son organizaciones públicas, la mayoría pero también asociaciones, fundaciones y a veces pequeñas y medianas empresas que pueden participar” Ludovic Lareynie, CTP UEFeder, Técnico de Gestión de Proyectos

5. Caso: Turisme d’Andorra

La ciudad de Andorra la Vieja forma una aglomeración urbana de unos 40,000 habitantes junto con las parroquias de Escaldes-Engordany al este y Sant Julià de Lòria al sur. El conjunto se ocupa el territorio en sentido longitudinal siguiendo el delineado de la carretera. Como capital del principado Andorra la Vieja cuenta con 24,574 habitantes, según el censo de 2007. (Ver estadistica.ad, 2007) “La población está compuesta por un 43% de españoles, 33% de andorranos, 11% de portugueses y 7% de franceses, más algunas otras comunidades minoritarias”.

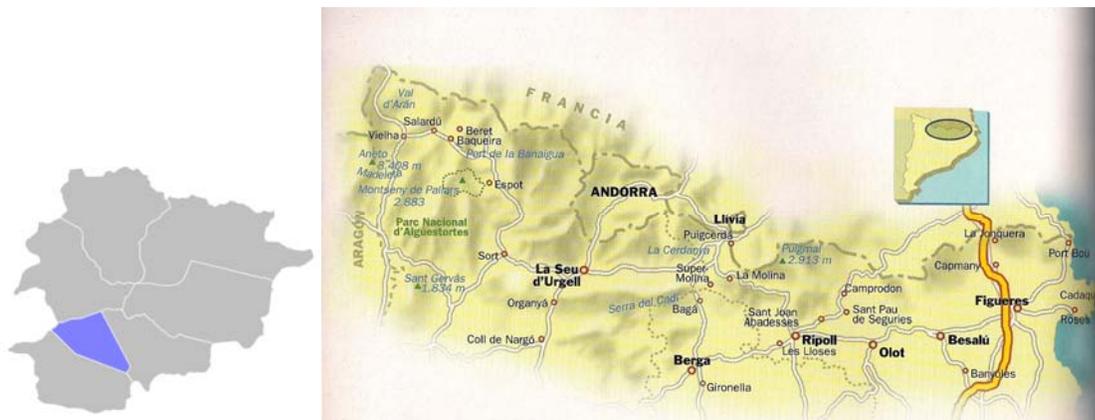
Tabla 5.4: Caso: *Turisme d'Andorra*

Nombre del proyecto /actividad/destino	Turisme d'Andorra
Organización(es) responsable(s) y personas de contacto	Enric Torres, Gerente Turisme d'Andorra.
Dirección / Ciudad /País/	<p>Oficina Nacional de Turismo C/ Doctor Vilanova, N. 13 - Edifici Davi Andorra la Vella - CP: AD500 Tel.: (+376) 820 214 Fax: (+376) 825 823 E-mail: oficinacional@andorrraturisme.ad</p>
Fecha de entrevista	3 de julio de 2009
Descripción	<p>El Principado de Andorra no pertenece a paso fronterizo con Francia (<i>Pas de la Casa</i>) y con España (Farga de Moles). Los dos accesos están abiertos 24hrs. http://www.andorra.ad. La principal fuente de ingresos es el turismo, así como el comercio y el sistema bancario en el que no se pagaba impuestos, (ya que ahora hay un nuevo impuesto llamado ISI del 4%), factor que favorece las inversiones extranjeras. También se producen bienes de consumo como muebles, tabaco y coñac.</p>
El lanzamiento del proyecto	<p>El Principado de Andorra cuenta, según el censo, con unos 80,000 habitantes y su capital es Andorra la Vella, donde viven más de 23 000 habitantes. Su lengua oficial es el catalán y su moneda es el euro. Su constitución es de las más jóvenes de Europa, data de 1993, y se divide en 7 distritos o parroquias. La Capital; luego están Canillo, que es la más extensa del país; Ordino, la más pegada a Francia y la que esconde más tesoros de la naturaleza; San Julia de Loria, que es la más al sur; Escaldes engoldany, que es la más reciente, ya que fue creada en 1978 y donde se asienta la, Caldea termal y por último Encamp y la Massana. http://andorra.costasur.com/</p>
Objetivos y estrategias	<p>El Principado se ha diversificado en diferentes nichos de mercado, es por ello que actualmente cuenta con:</p> <p>Guía de compras; Itinerarios ecoturísticos; Guía alojamientos turísticos; Franquicias y horarios comerciales; Guía de naturaleza y montaña; Guía de nieve y de montaña; Itinerarios del hábitat rural; Campings y refugios; Andorra románica; y Guía cultural y de patrimonio.</p>
Financiación	<p>El 80% del producto interior bruto de Andorra viene dado por el turismo, con más de 10 millones de visitantes al año. Es digno de destacar también que el 70 % de su población es extranjera, ya sólo el 30% es de nacionalidad andorrana. Españoles, portugueses y franceses copan las nacionalidades de este país. El principado es un país políglota y eminentemente católico. Su lengua oficial es el catalán, pero también se hablan con mucha frecuencia el español, el francés y el portugués. http://andorra.costasur.com/</p>
Aspectos de redes del proyecto	<p>Son 17 organismos e instituciones que intervienen en la articulación de la actividad turística de Andorra. Es de comentarse que debido a la forma de gobierno del principado, las actuaciones de cada de gozan de libertad. Ministerio de Turismo [www.andorra.ad]; Asociación de Agencias de Viajes de Andorra; Caldea [www.caldea.ad]; Ski Andorra [www.skiandorra.ad]; Unión Hotelera de Andorra [www.turismeandorra.com]; Asociación de hoteleros de Andorra (ADHA); Asociación de transportes de viajeros de Andorra (ATVA); Cámara de Comercio, Industria y Servicios [www.ccis.ad]; Oficina Nacional de Turismo; Oficina de Turismo de Ordino [www.ordino.ad]; Departamento de Promoción y Turismo de Encamp [www.encamp.ad]; Departamento de Promoción y Turismo del Pas de la Casa;</p>

	<p>Departamento de Turismo y Comercio del Comú de Sant Julià de Lòria [www.santjulia.ad]; Oficinas de Información y Turismo de Sant Julià de Lòria (www.santjulia.ad); Sant Julià de Lòria (www.santjulia.ad); Oficina de Turismo de Andorra la Vella (turisme@comuandorra.ad); Unión Pro Turismo de La Massana; Oficina de Turismo Valls de Canillo (Internet: www.vdc.ad); Oficina de Turismo de Soldeu Unión Pro-turismo de Escaldes-Engordany (www.turismeescaldes.ad) http://www.andorra.ad</p>
<p>Problemas y sus soluciones</p>	<p>Andorra la Vieja albergó gran parte de las pruebas de los Juegos de los Pequeños Estados de Europa celebrados en el Principado en 1991 y 2005.</p> <p>La ciudad fue una de las candidatas de los Juegos Olímpicos de Invierno de 2010, que finalmente fueron concedidos a la ciudad canadiense de Vancouver.</p>
<p>Resultados</p>	<p>Actualmente el sector terciario representa, según estimaciones, el 80% del PIB andorrano, siendo el turismo el sostén principal de la economía andorrana. Nueve millones de personas la visitan anualmente, atraídas por su condición de paraíso fiscal, sus estaciones de esquí y el diferencial de precios en el comercio respecto de los países vecinos, aunque éste último se ha erosionado recientemente mientras las economías francesa y española se han abierto, proporcionando una disponibilidad más amplia de bienes y tarifas más bajas. En el año 2005, el país recibió a 11.049.490 visitantes[33] de los cuales 2.418.409 eran turistas y 8.631.081 excursionistas. Del total de visitantes, el 57,2% eran españoles, el 39,8% franceses y sólo un 3,0% venían de otros países.</p> <p>Informe Econòmic 2005» (en catalán). Consultado el 05-09-2008.</p>
<p>Lecciones aprendidas</p>	<p>El sector financiero, constituido por 5 entidades bancarias pertenecientes a la Associació de Bancs Andorrans que, a su vez, es miembro de la Federación Bancaria de la Unión Europea.[37] también contribuye sustancialmente a la economía gracias al secreto bancario. European Banking Federation» (en inglés). Consultado el 20-02-2009. El 10 de marzo de 2009, el gobierno andorrano firmó la Declaración de París con Francia para, en la cumbre londinense del G-20, dejar de ser considerado paraíso fiscal por la OCDE.[38] [39] Si el Principado no lo consigue, Nicolas Sarkozy ha amenazado con dimitir como jefe de Estado andorrano.[40] Andorra no es un miembro de pleno derecho en la Unión Europea pero, desde 1990, Acord d'unió duanera» (en catalán). Consultado el 29-03-2009. [41] goza de una relación especial y es tratado como si fuera parte de ella para el comercio en bienes manufacturados (exonerados de impuestos) y como no miembro de la UE para los productos agrícolas.</p>
<p>Actividades de seguimiento y monitoreo</p>	<p>El deporte nacional es el esquí. Andorra tiene dos dominios esquiables formados por la unión de varias estaciones de esquí, y un complejo destinado al ocio donde se puede practicar esquí de fondo:</p> <p>Grandvalira. Surgida de la fusión de Pas de la Casa-Grau Roig y Soldeu-El Tarter.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vallnord. Surgida de la alianza entre las estaciones de esquí de Pal, Arinsal y Ordino-Arcalis. - Naturlandia. Ubicado en la zona de La Rabassa, con una cota máxima de 2160 msnm y una cota mínima de 1960 msnm. Tiene 15 km de pistas marcadas, distribuidos en 5 pistas de diferente dificultad. - La capital, Andorra la Vieja, intentó ser sede de los Juegos Olímpicos de Invierno del 2010, pero no se clasificó para la final. Actualmente se estudia una candidatura conjunta con Zaragoza para los juegos del 2018.[55] <p>Valoración de los resultados del mes de agosto en el Bus Turístico</p> <p>Durante el primer mes [agosto, 2009] de funcionamiento, el Bus Turístico ha registrado un total de 751 visitantes, que han podido disfrutar de las diferentes actividades que se proponen a través de sus seis itinerarios. Esta cifra ha sido muy bien recibida, ya que representa un aumento de casi el 40% de usuarios respecto al mismo período del año 2008, en el que se registraron 540 usuarios del Bus de la Andorra Románica, predecesor del actual Bus Turístico. http://www.andorra.ad</p> <p>"Andorra, unlimited shopping", con motivo del puente de la Diada de Cataluña,</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.4: Mapa Andorra la Vella y del Principado de Andorra



Fuente: Muñoz (2006:108) y www.andorra.ad.

El principado de Andorra es un Estado pequeño, que depende de Francia. Actualmente el principado se cuenta con una visita de 10'200,000, entre excursionistas y turistas, con la característica primordial de ser visitantes de compras en un 50%; por otra parte las pernoctaciones han bajado en el último año.

“Andorra el año pasado [2008] recibió 10 millones doscientos mil visitantes tal vez sea el destino de los pirineos que más visitantes recibe, de los cuales aproximadamente 2 millones son turistas y 8 millones son excursionistas, vienen por la mañana hacen compras, esquían, van de excursión o a balneario y se van” “Por eso digo que hay una cierta similitud entre Ciudad Juárez y Andorra por el comportamiento de las personas que nos visitan, llegan compran, pasan el día y se van” Enric Torres Arauz, Director General de Andorra Turisme

Como menciona Torres (2009) la interrelación entre los países vecinos (España-Francia) no existe a través de convenios de colaboración. Esta situación tiene su explicación, por el hecho de no pertenecer a la EU, sin embargo hubo un proyecto sobre la Ruta del Hierro con Foix en el sur de Francia y el Museo Etnográfico del país Vasco; pero aun así no se han dado a la tarea de procurar convenio un de colaboración con los vecinos.

“He preguntado si algún ayuntamiento de Andorra tenía programas de colaboración conjunta en términos de promoción, terminación de productos o productos combinados con sus regiones limítrofes y la respuesta es que ninguno tiene acciones conjuntas con nuestros vecinos del norte o sur” Enric Torres Arauz, Director General de Andorra Turisme

En cuanto al tema de la infraestructura es el de comunicaciones, no se cuenta con ferrocarril y aeropuerto propios, señala Torres (2009), lo que implica depender de la carretera. Sin embargo se ha llegado a un acuerdo con el ferrocarril Francés, SCNF, en coinvertir en la línea que llega a Hospitalet. En este caso el principado ha invertido 100,000 euros, para el mejoramiento de la infraestructura entre Toulouse y la estación que ahora lleva por nombre *Andorra-Hospitalet*. Entre los beneficios, son contar con un tren nocturno Andorra-Paris, así mismo queda al menos un servicio diario a la estación, lo que permite manejar paquetes combinados de Tren+ *Ski* + Transporte a la estación de *Ski* + Tren de retorno; este producto que está dirigido primordialmente a estudiantes, y se espera generar un flujo de 25,000 personas al año.

El proyecto del acceso a Andorra en tren es un proyecto que tiene cerca de cinco años, la estación del tren de Andorra-Hospitalet para situar en el mapa ferroviario europeo y sobre todo en el francés a Andorra, es un proyecto combinado, nosotros invertíamos en la mejora de la estación y ellos invertían en la mejora de la vía ferroviaria es un proyecto que va hasta el 2012, la intención es reducir el tiempo en tren hasta Hospitalet actualmente es de 4 horas, es un tren nocturno que hace la conexión entre Andorra-Hospitalet-París diariamente y es el que da más rendimiento” Enric Torres Arauz, Director General de Andorra Turisme

En cuanto a proyectos transfronterizos, revela Torres (2009), que no hay en puerta ningún proyecto con estas condiciones. Los municipios (parroquias) tienen una visión del entorno muy limitativa, ya que los actores en la actividad no se ven fuera de Andorra, aunque han ampliado la dinámica de la promoción. La salida al mercado internacional es a través de las agencias de viajes. Con el cambio a la UE, ya no es posible mantenerse en el mercado solamente por competencia por precio, aun es posible en cuanto al menos por la tasa de

impuesto, menor que en Francia y España. Por otra parte, se ha caído en una monotonía en el caso del comercio, si bien en estos países existe una limitante a ciertos productos (no acceso), ahora ha cambiado y no es tan amplia la gama de diferenciación.

“En cuanto a la interrelación entre Andorra y sus regiones vecinas no tenemos ningún acuerdo firmado en cuanto a la promoción del turismo o promoción, creación de productos conjuntos”. Enric Torres Arauz, Director General de Andorra Turisme

En este sentido el papel de la aduana española y francesa, tienen una actuación importante. En el caso de la aduana española, representa un facilitador de los flujos de los pasajeros, ya que en sus revisiones actúa de forma selectiva y no absoluta; mientras en el caso francés, se está ampliando sus instalaciones y en breve su infraestructura será mejor de la actual. Así mismo se ha incrementado la franquicia, que anteriormente era de 500 euros, ahora es de 900 euros, aunque se encuentran limitados algunos productos, como lo son el tabaco y el alcohol por el alto impuesto a pagar.

No obstante el comentario de Torres (2009), sobre la no existencia de redes de colaboración, la autonomía sobre actuaciones de las parroquias, existen ejemplos de colaboración y cooperación transfronteriza, como lo es:

“Foix, Ariège Pyrenées, es un proyecto transfronterizo, fundamentado en el senderismo. Este producto se caracteriza por su seguridad, en un trayecto diseñado en un circuito de 4 a 5 días, en donde se pueden encontrar refugios. La señalización es en castellano, catalán y francés, el cual forma parte de los grandes caminos del Mediterráneo al Atlántico. El proyecto se ha realizado con el apoyo de las tres federaciones de senderismo – Catalunya, Andorra y Francia.” Frederic Fernandez, Ariège Ariège Pyrenées Tourisme, Gerente de GANAC

6. Caso: Consorcio Transfronterizo Bidasoa-activa

La Comarca de Bidasoa-Txingudi, formada por los municipios de Hondarribia e Irun, en la Comunidad Autónoma Vasca y Hendaya, en el Departamento francés

de Pirineos Atlánticos, a caballo entre los estados español y francés, y punto de unión de la cultura vasca entre ambos, recibe su nombre de estos dos accidentes geográficos: el Río Bidasoa, que nace en los vecinos montes navarros y desemboca en la bahía de Txingudi y ha sido la frontera natural entre los Estados de Francia y España durante siglos.

Los Ayuntamientos de Hendaya, Hondarribia e Irun, a fin de impulsar y potenciar la cooperación y la actuación común, crean el Consorcio Transfronterizo Bidasoa-Txingudi, mediante la firma del Convenio Interadministrativo de Cooperación Transfronteriza entre estos tres municipios, en la desembocadura del río Bidasoa el 23 de diciembre de 1998, es una entidad con personalidad jurídica propia, creado al amparo del Tratado de Bayona, cuya constitución tuvo lugar entre los alcaldes de Hondarribia, Hendaya e Irun.

Los recursos turísticos del Destino Bidasoa que conforma la comarca de Bidasoa-Txingudi y las ciudades de Irun, Hondarribia y Hendaya, destacan el entorno natural, la riqueza histórica y cultural, la complementariedad de las infraestructuras y de las actividades ofertadas. Desde su slogan muestra Bidasoa el interés en el desarrollo de un destino transfronterizo “Tres ciudades, dos historias, un destino... Ven a descubrir Bidasoa-Txingudi”, esto se puede constatar en su portal, su trabajo por el desarrollo de un destino común ha arrojado a la organización a explorar de diferentes formas la integración de la red (<http://www.bidasoa-activa.com>) así como en los anexos.

Uno de los aspectos relevantes en la entrevista con Lorenzo (2009), fue la comunicación con las comunidades, ha ello le atribuyen parte de los logros en la relación transfronteriza, porque una de las barreras que han enfrentado ha sido el centralismo del estado francés en el manejo de sus departamentos, a diferencia del estado español, en donde sus comunidades autónomas cuentan con mayor poder de en la toma de decisiones. De aquí que el proceso de integración con la

comunidad francesa de Hendaya, haya sido lento, no obstante la constancia en los procesos de comunicación ha dado resultados.

Actualmente el continuo movimiento de las gentes de ambos lados provoca que el ‘Consortio’, como otras instituciones, deba emprender estudios y acciones encaminadas a facilitar ese tránsito de gentes, empresas y cambios de residencia, de manera que se han adentrado en la elaboración de una Guía Fiscal y Movilidad, con la finalidad de ir cimentando la relación entre las comunidades fronterizas del asociación.

La percepción que tiene de las tres comunidades en que trabajan proyectos conjuntos comenta Cristina Gutiérrez, Técnica de proyectos de Bidasoa-activa:

“Nosotros decimos que son ciudades complementarias porque en Hondarribia está el tema gastronómico, la ciudad medieval, el tema pesquero, Irun es la ciudad de comercio, de servicios y tiene unos yacimientos romanos que están tomando importancia y Hendaya es el tema natural, actividades deportivas de playa y balnearios y por eso decimos que somos complementarias, lo que no encontramos en una ciudad lo encontramos en la otra”.

Tabla 5.5: Caso: Consorcio Transfronterizo Bidasoa-activa

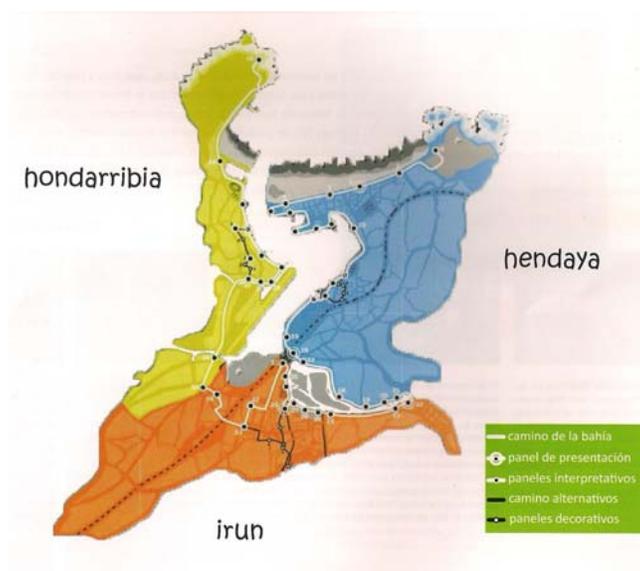
Nombre del proyecto /actividad/destino	Consortio Transfronterizo Bidasoa Activa Irun; Hondarribia; Hendaya
Organización(es) responsable(s) y personas de contacto	Maribel Lorenzo Barahona / Directora Cristina Gutiérrez/ Técnica Email: mlorenzo@bidasoa-activa.com / cgutierrez@bidasoa-activa.com www.bidasoa-activa.com
Dirección / Ciudad /País/	Avda. Iparraldes S.N. Edif. Kostorbe 20302 Irun, Gipuzkoa, España
Fecha de entrevista	7 de julio de 2009

<p>Descripción</p>	<p>Bidasoa activa es una sociedad pública dirigida al apoyo y promoción de la economía local y la generación de empleo. Desarrollamos programas y actividades que se dirigen a empresas y demandantes de empleo. Que maneja la Marca transfronteriza "Destino Bidasoa". Turismo transfronterizo: España-Francia</p>
<p>El lanzamiento del proyecto</p>	<p>Irún actualmente cuenta con 61,000 habitantes y la agencia está funcionando desde el 1993 tiene una participación de cada ayuntamiento es un 80% de Irún y 20% de Hondarribia que se hizo un cálculo en base al número de habitantes,</p>
<p>Objetivos y estrategias</p>	<p>Desarrollar y mejorar una oferta turística transfronteriza de calidad adoptada a la demanda actual en base a la puesta en común de todos los recursos humanos y materiales disponibles. Aprovechar el enclave de las ciudades en la frontera sur de Francia que colinda son Biarritz y las ciudades Españolas cercanas a San Sebastián, ambas ciudades reconocidas como destinos turísticos</p>
<p>Financiación</p>	<p>Consorcio Trnsfronterizox: Irún, 50%; Hondarribia, 25%; Hendaya, 25% . Participación de Gastos de Inversión, se requiere al menos 2 de los 3 representantes de cada municipio en el Consejo General y el acuerdo de todos los municipios miembros (Gobiernos locales de Gipuzkoa) ,</p>
<p>Aspectos de redes del proyecto</p>	<p>Los actores y stakeholders de la actividad turística de las ciudades fronterizas han tomado ventaja mediante las alianzas (colaboración y cooperación) como ventaja competitiva de sus inmediaciones así como de sus destinos cercanos reconocidos mundialmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Plano conjunto de los tres municipios que posibilita la visión conjunta de Bidasoa-Txingudi, señalando los recursos y puntos más importantes de interés turístico, editado en colaboración con comerciantes y profesionales de la comarca. <input type="checkbox"/> CD Ciudad de ciudades, instrumento concebido para impulsar el turismo de negocios, dando a conocer el potencial de los recursos existentes en la Comarca para la organización de congresos, seminarios e incentivos. <input type="checkbox"/> CD turístico multimedia, presentación y descripción general de las tres ciudades realizada de forma atractiva, visual y animada, destinado a profesionales del sector y a los visitantes de la Comarca. <input type="checkbox"/> Catálogo de Grupos destinado a organizadores de visitas guiadas y agencias de viajes que trabajan para el segmento de grupos, que presenta los recursos de la Comarca de una manera ordenada y racionalizada en función de productos temáticos (gastronomía, ocio, servicios...) y está concebido para visitas de una o dos jornadas. <input type="checkbox"/> Revista Txingudi de Luxe, participación en la edición de 3 números. <input type="checkbox"/> Catálogo de prestigio de Bidasoa-Txingudi editado en 5 idiomas (francés, euskera, castellano, inglés y catalán). <input type="checkbox"/> Suplemento de Estancias Deportivas. <input type="checkbox"/> Dossier especial de prensa difundida a través de los medios de comunicación de la Costa Vasca y de Gipuzkoa. <input type="checkbox"/> Acto de promoción de la temporada de verano de Irún, Hendaya y Hondarribia ante los medios de comunicación para la difusión de todas las actividades culturales, deportivas y de ocio, de cara a la captación de visitantes de cercanía y para información de los propios ciudadanos de la Comarca. <p>Ferías Bidasoa-Txingudi ha estado presente en las ferias en la que ha acudido el Office de Turismo de Hendaya y el Departamento de Turismo de Bidasoa activa, a través de las actuaciones realizadas por estas entidades.</p> <p>Fuente : Lorenzo (2009); http://www.bidasoa-activa.com:8383/ver_documentos.asp?C=101&l=C, p.2</p>
<p>Problemas y sus soluciones</p>	<p>Surge en época de crisis cuando cerraron las aduanas en la comarca, la mayoría de la población trabajaba en las aduanas y el transporte y casi un 50% de la población estaba en paro y se acercaba a la agencia a fomentar el tema del empleo de la formación y turismo que se encuentra en Irún pues al hacer un análisis de la frontera es un nido de comunicaciones con el resto de Europa y de Europa con el resto de España.</p> <p>Exploración mediante congresos. Uno de ellos se desarrolló a lo largo de dos jornadas en la Sala Antoine d'Abbadie en Hendaya, durante las dos jornadas se propició el diálogo y el acercamiento de los agentes públicos y privados turísticos de la Comarca.</p> <p>Los temas tratados fueron los siguientes;</p> <ul style="list-style-type: none"> - nuevas estrategias turísticas a escala mundial. - experiencias de interés de unión de ofertas turísticas. - creación de las marcas para la identificación a un destino turístico. <p>Fuente : Lorenzo (2009); http://www.bidasoa-activa.com:8383/ver_documentos.asp?C=101&l=C, p.3</p>
<p>Resultados</p>	<p>El desarrollo de un Plan estratégico, con ejes específicos.</p> <p>Eje 1. Comunicaciones, urbanismo e infraestructuras (con 5 iniciativas).</p> <p>Eje 2. Turismo - oferta, gestión, promoción- e itinerario (con 5 iniciativas).</p> <p>Eje 3. Deporte, cultura e información ciudadana (con 4 iniciativas).</p> <p>El tema de comunicaciones trenes, autobuses pasa por Irún incluso tenemos un aeropuerto pequeño en San Sebastián que es una ventaja tener uno en la comarca, es una ciudad que ha crecido mucho en urbanismo y que hay que potenciarlo para la zona de Hendaya, Biarritz a 35 km, Pamplona a 85 km y</p>

	<p>Victoria; se comunica la zona Navarra y resto del País Vasco, con la zona francesa y todo turista de la zona francesa que desea ir a Madrid y a la zona de Andalucía tiene que pasar por aquí. Como resultado del mismo se han detectado 14 iniciativas a desarrollar, correspondientes a tres ejes estratégicos o áreas de intervención que son las siguientes: Fuente : Lorenzo (2009); http://www.bidasoa-activa.com:8383/ver_documentos.asp?C=101&I=C, p.1.</p>
<p>Lecciones aprendidas</p>	<p>El Camino de Santiago que ha costado muchos años se tenía apartado , por medio del ecoturismo se ha entrado en muchas redes, entrar en contacto, conocer lugares que tal vez no son similares las nuestra pero si aprender de ellas; son complementarias porque en Hondarribia está el tema gastronómico, la ciudad medieval, el tema pesquero e Irún es la ciudad del comercio, de servicio y (yacimientos romanos) que están haciendo algo de importancia y en Hendaya es más el tema natural. <i>Valorización del patrimonio mediante:</i> Maleta pedagógica, se ha seguido desarrollando la maleta pedagógica, herramienta para los escolares de la comarca de Bidasoa-Txingudi, para que puedan conocer las riquezas patrimoniales y medioambientales de la comarca, su historia, los puntos de interés y la realidad sociocultural de la misma, reestructurándola con la idea de un soporte más sencillo dirigido a su público objetivo, los niños y niñas. Señalética del circuito histórico cultural. Adjudicación a las empresas zoocreative y maîtres du rêve de los trabajos de conceptualización y diseño de la señalética del circuito histórico cultural de la comarca Bidasoa-Txingudi, el cual permitirá estudiar los soportes que se utilizarán para el itinerario en cada uno de sus puntos. Memoria viva del Bidasoa. se llevó a cabo la elaboración del documental “memoria viva del Bidasoa”, un estudio antropológico realizado junto a la U.P.V., que recoge testimonios reales de colaboración transfronteriza a lo largo de la historia. <i>Comunicación</i> La inclusión de información sobre las actividades y decisiones del Consorcio en medios de comunicación con incidencia comarcal ha ido en aumento. Inserción de información en el Periódico Bidaberri, en la Revista “Vivir la Bahía” y en la radio Antxeta Irratia. Edición de la revista Bidasoa-Txingudi en 33.000 ejemplares llegando a todos los hogares de las tres ciudades. Edición de la Agenda Cultural de Verano. El portal Web del Consorcio Transfronterizo ha adquirido el carácter de comunicación que de él se esperaba y el incremento de visitas va en aumento. Inserción de varios anuncios en los medios de comunicación en general. Se han realizado 3 boletines de información, en la que se han incluido las actividades deportivas, culturales, sociales... según se avanzaba en la realización del programa de trabajo. Fuente: Lorenzo (2009); http://www.bidasoa-activa.com:8383/ver_documentos.asp?C=101&I=C, pp.3-4</p>
<p>Actividades de seguimiento y monitoreo</p>	<p>Los procesos de cooperación y alianzas inter institucionales y de empresas con actividad turística, en las tres comunidades mediante hacer realidad un solo destino, que les permita un mayor alcance en el mercado de la UE. <i>Euskera</i> El Consorcio ha comenzado a estructurar un grupo de Trabajo de Euskera, formado por técnicos y políticos de los tres municipios con el objetivo de impulsar el euskera en la Comarca. En diciembre, se llevó a cabo la adjudicación para la contratación de una guía de actividades que se realizan en Bidasoa-Txingudi en euskera, en ella se ha estado trabajando durante todo el segundo semestre del año 2002. <i>Servicios sociales</i> En septiembre, se constituyó oficialmente el grupo de trabajo sobre servicios sociales del Consorcio Transfronterizo Bidasoa-Txingudi. Los objetivos planteados por este grupo son los siguientes: colaboración e intercambio de información entre las oficinas de información al público, de intervención comunitaria o de bienestar social, la configuración de redes de trabajo y enlaces organizativos, organización de acciones de acercamiento y búsqueda común de soluciones. Se ha realizado un estudio, “Los servicios sociales: Hendaya, Irun y Hondarribia” el objeto final del estudio es que sirva de punto de partida para las acciones de colaboración transfronteriza en este ámbito. Se ha organizado la jornada “La jubilación en Francia y en España” y el seminario “Los servicios sociales en la bahía de Bidasoa-Txingudi: comparativo de sistemas y proyectos de interés” Entre otros: <i>Curso de derecho transfronterizo</i> Dentro del curso de Derecho Civil Transfronterizo organizado por el Consorcio Transfronterizo Bidasoa-Txingudi y el Observatorio Jurídico Iuris Muga, se celebró en la sala Antoine d’Abbadie, un seminario sobre la armonización de los derechos civiles y procesales de los Estados Miembro de la Unión Europea. Cuestiones como el proceso de armonización europea del Derecho privado y la frontera fueron tratados en el Seminario, que contó con ponentes especializados en la materia, convirtiéndose en un lugar de reflexión y encuentro de gran interés jurídico. <i>Estudio fiscal, laboral y mercantil</i> Los objetivos de la realización de un estudio fiscal, laboral y mercantil transfronterizo han consistido en detectar y analizar las problemáticas con las que se enfrenta la ciudadanía, las empresas y los profesionales a nivel transfronterizo en estos ámbitos y a través de este análisis poder ofrecer una solución eficaz a todas las personas físicas y jurídicas en el desarrollo de sus actividades diarias en el entorno transfronterizo. En este sentido, y dentro del marco del presente proyecto se elaboraron y editaron 2 publicaciones. 1. La Guía práctica transfronteriza. 2. El Manual práctico transfronterizo. Fuente: Lorenzo (2009); http://www.bidasoa-activa.com:8383/ver_documentos.asp?C=101&I=C, pp.10-11.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.5: Mapa del Consorcio Transfronterizo Bidasoa-activa



Fuente: Bidasoa (ND: 29).

En cuanto al trabajo conjunto con la comunidad y autoridades comenta Cristina Gutiérrez:

“La diputación nos apoya no económicamente sino con asesoría, con su presencia, si tenemos alguna presentación nos ayuda a coordinarlo, vamos lo que ellos quieren es que todas las comarcas entre todos tengamos muy buena relación, porque en otras zona (Vizcaya) no pasa eso entre las comarcas hay mucha competencia y no trabajan conjuntamente, no tienen la mentalidad de colaboración”.

Finalmente, la Comunidad de Trabajo de los Pirineos, organismo de cooperación transfronteriza que aglutina a todas las regiones situadas a ambos lados de la cordillera, ha decidido otorgar un premio al ‘Consorcio Bidasoa-Txingudi’ por su trayectoria y esfuerzo para consolidar las relaciones existentes entre los municipios de ambos lados de la muga, en los últimos diez años.

“Este premio ha sido una muy agradable sorpresa, y creo que recibir las felicitaciones del conjunto de entidades regionales que conforman la CTP y ser seleccionados de entre otros muchos proyectos de colaboración tiene que ser un motivo de satisfacción y una

acicate para nosotros, instituciones y vecinos de la bahía de Txingudi". Presidente del Consorcio y alcalde de Irun, José Antonio Santano,

7. Caso: El Berguedà Cami dels Bons Homes

Es la ruta que los cátaros -*Els Bons Homes*, utilizaban para huir desde Francia, desde el Castillo de Montsegur hasta España. La ruta contempla monumentos, iglesias y principales lugares de paso que han sido recuperados y enlazados a través de un *Sendero de Gran Recorrido* (GR. 107: de acuerdo a la federación de + de 50 km) que cubre los 190 kilómetros que unen el Castillo de Montsegur, en el Ariège (Francia), con el Santuario de Queralt en Berga, provincia de Barcelona.

El trayecto tiene dos etapas en Cataluña y dos en Francia, que se divide en al menos ocho jornadas a pie: 1ª Santuario de Queralt-Gósol. 35 km. 8 h. Dificultad media; 2ª Gósol-Bagà. 26 km. 6 hrs. (Dificultad media); 3ª Bagà-Bellver de Cerdanya. 25 km. 7 hrs. (Dificultad Alta); 4ª Bellver de Cerdanya-Porta. 39 km. 8 hrs. (Dificultad alta); 5ª Porta-Merens les Valls. 21 km. 5 hrs. (Dificultad baja); 6ª Merens les Valls-Orgeis. 18 km. 4 hrs. (Dificultad baja); 7ª Orgeis-Comús. 23 km. 6 hrs. (Dificultad media); 8ª Comús-Montsegur. 16 km. 4 hrs. (Dificultad alta).

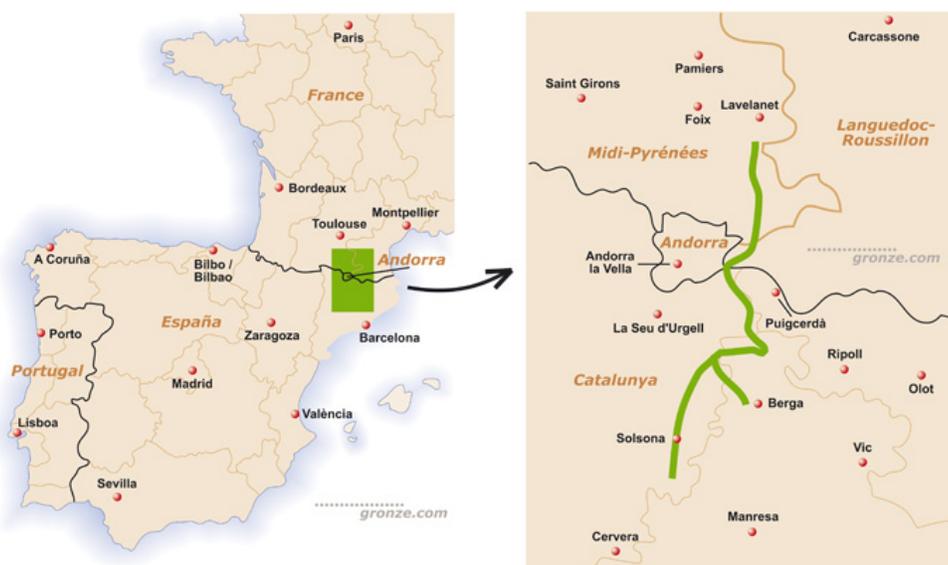
Tabla 5.6: Caso El Berguedà

Nombre del proyecto /actividad/destino	El Cami dels Bons Homes (Camino de los Buenos Hombres) El Berguedà
Organización(es) responsable(s) y personas de contacto	Consejo regulador del Cami dels Bosn Homes Imma Espei i Casas Turisme Consell Comarcal del Berguedà
Dirección / Ciudad /País/	c/Pujada a Palau, 7 Berga 08695 info@camidelbonshomes.com http://www.camidelbonshomes.com/esp/esp.htm
Fecha de entrevista	15 de julio de 2009

Descripción	<p>Turismo transfronterizo: España- Francia. El <i>Cami dels Bons Homes</i> , transcurre entre las montañas del Pirineo catalán y francés . La ruta comprende las comarcas del Berguedà, l Cerdanya, el Alt Urgell y el Solmes, en Catalunya; y el Ariej en Francia. Las ciudades importantes más próximas son Barcelona, en Catalunya y Toulouse, en Francia.</p>
El lanzamiento del proyecto	<p>En una situación de crisis de la región del Berguedà, en España. Nace como una iniciativa al cierre de las minas de carbón de la zona.</p>
Objetivos y estrategias	<p>El Camino de los Buenos Hombres es un itinerario turístico entre el Santuario de Queralt en Berga (Catalunya, España) y el castillo de Montsegur (Ariege, Francia) que ofrece la posibilidad de recorrer las rutas de migración que utilizaron los Cataros o Buenos Hombres durante los siglos XII y XIV cuando huina de la cruzada y la inquisición.</p>
Financiación	<p>Consell Comarcal del Berguedà, y el Departamento francés de Ariege, el 505 por cada parte.</p>
Aspectos de redes del proyecto	<p>El camino está señalizado como GR (sendero de gran recorrido) con señales rojas y blancas. Este sigue de Berga a Montsegur. Existe una variante que desde Gosol llega hasta el Santuario del Miracle y sigue mayoritariamente el GR7. También se puede descubrir en auto donde vivieron los Buenos Hombres y las Buenas Mujeres visitando la comarcas del Bergueda, la Cerdanya, el Alt Urgell, el Solsones y el Departamento francés de Ariege. Los actores y stakeholders de la actividad turística de las comunidades fronterizas han tomado ventaja mediante las alianzas (colaboración y cooperación) como ventaja competitiva de sus de un producto turístico transfronterizo, en inmediaciones de una reserva natural, así como de sus destinos cercanos reconocidos mundialmente.</p>
Problemas y sus soluciones	<p>El sendero de Gran Recorrido (GR-107) solo es en el lado español, mientras en el lado francés cuentan con su propia señalización, lo que en ocasiones confunde al paseante, sin embargo se ha logrado ir homologando el tipo de señales. Por otra parte y se cuenta con una guía en formato de libro que en breve se piensa digitalizar. Por otra parte se tienen problemas de mantenimiento de los aminos, mientras en la franja española está a cargo de las asociaciones, en la porción francesa depende del departamento.</p>
Resultados	<p>El Cami dels Bons Homes, se ha convertido, en un sendero de Gran Recorrido (GR-107), se puede recorrer a pie, a caballo y en la mayoría de los tramos en bicicleta de montaña y permite seguir las pisadas del catarismo atravesando los Pirineos.</p>
Lecciones aprendidas	<p>Ante la falta de una actividad económica preponderante, que permita la solución del empleo y la reactivación de la zona. El turismo en una versión diferente al tradicional de gran impacto y masivo, se volca en una actividad relacionada con la naturaleza, en una comarca que por su situación histórica encuentra sus vínculos más allá de la frontera, en un espacio del tiempo de la época de los cataros y tomando el patrimonio para generar un producto único, pero con características similares al otros productos. Por otra parte la situación en el departamento francés, guarda similitudes de depresión económica, aquí cabe resaltar, sobre las condiciones del entorno del sur de Francia no es tan boyante como el resto de su encomia, por tanto la ventana de oportunidad de una alianza mediante un recurso de paisaje e histórico se torna adecuado para sus expectativas. Así surge la iniciativa del Camino de los Buenos Hombres, que pretende la reactivación socioeconómica de la bioregión, buscando al mismo tiempo la conservación del entorno natural, cultural e histórico del pasado catalán y francés.</p>
Actividades de seguimiento y monitoreo	<p>La constitución de un consorcio transfronterizo que le dé certeza de sustentabilidad económica y ecológica para la región binacional del Berguedà.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.6: Mapa de los Buenos Hombres, ruta catara



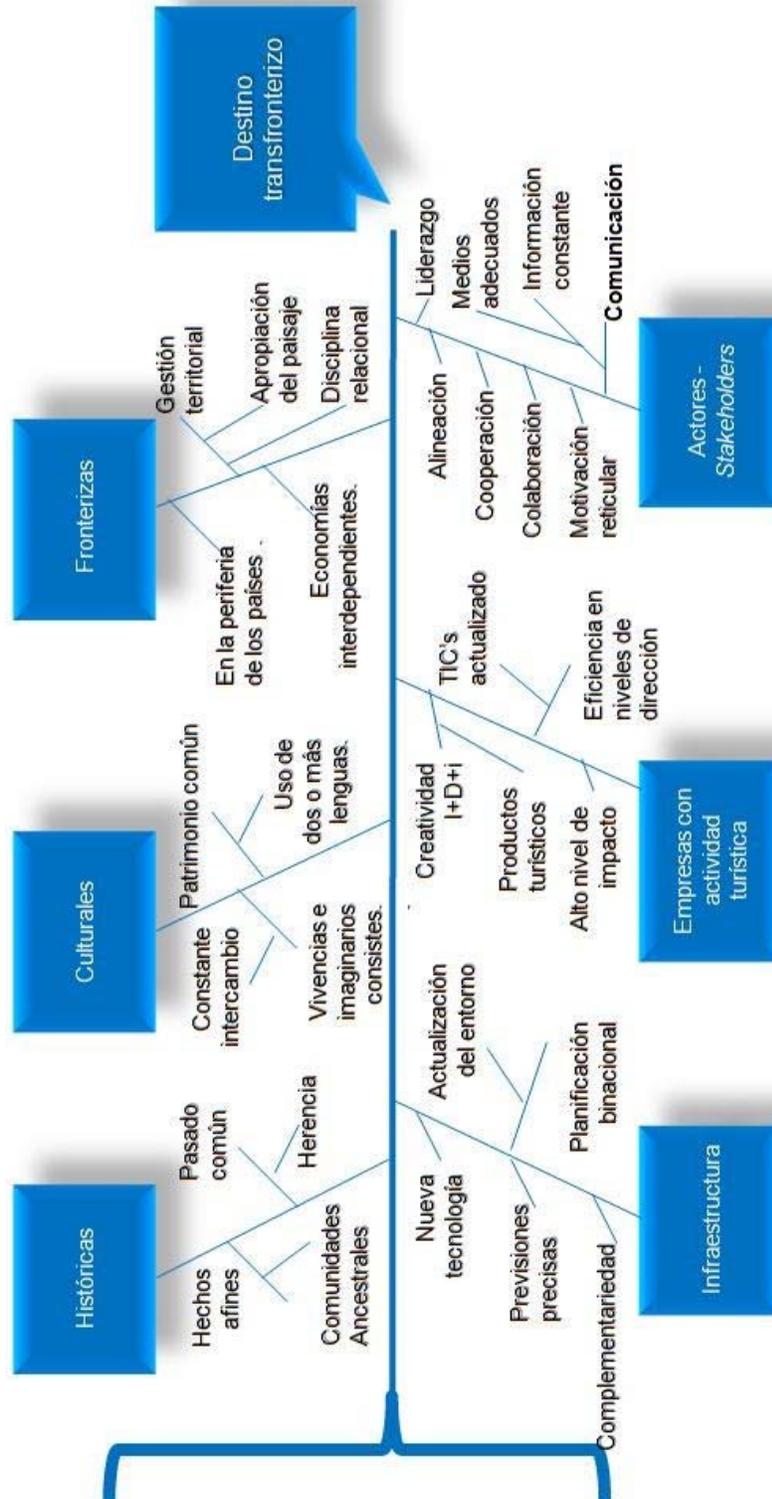
Fuente: www.gronze.com/senderismo/ruta-catara.htm

El programa nace en un ambiente crítico por los efectos de la globalización, en el siglo XX, se cierran las minas de carbón la industria textil de la comarca. En este ambiente nace la entidad gestora es el *Consell Regulador del Camino de los Buenos Hombres*, con el propósito de crear una marca, que impulsara un vivero de empresas con actividad turística. La labor del consejo inicia en 1998, a once años de su fundación, en parte el objeto se ha cumplido. Aunque los políticos sueñan con la gran empresa (Espel, 2009), los beneficios a la comunidad ha sido de amplia. La ruta es visitada por cuatro mil personas al año, con un gasto promedio de 50 euros por día. Al mismo tiempo la promoción de la ruta en Catalunya y en Francia se ha dado. Las aportaciones se han fijado de 50% cada parte.

Menciona Espel (2009), si bien el gasto no es alto, ello se debe a la poca oferta de productos integradores al camino. La ruta se ha apropiado de la historia para conformar un producto, el cual ha tendido a diversificarse lentamente.

Finalmente, los seis casos analizados en la frontera franco-española se pueden observar (ver la figura 5.7) las condiciones transfronterizas propicias al destino.

Figura 5.7: Diagrama. Condiciones transfronterizas propicias al destino



Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Capítulo

6

Resultados

“La naturaleza hace que los hombres nos parezcamos unos a otros y nos juntemos; la educación hace que seamos diferentes y que nos alejemos”.

Confucio

1. Introducción

La importancia en la interpretación que ARS ofrece a la investigación es amplia, en la discusión cualitativa y cuantitativa. No obstante ser una muestra no probabilística. Los resultados muestran atributos y condiciones imperantes entre los actores y *stakeholders* tanto en su localidad como en su calidad de vecindad. Es por ello que el tejido reticular absorbe influencias determinantes, producto del ambiente macro y micro en la configuración transfronteriza actual. Su influencia es tal en los participantes desde el ámbito socioeconómico y sociopolítico, que resulta necesario establecer condiciones dispares.

Como la concordancia ARS- Casos emite diferentes configuraciones, es necesario conciliar las deducciones de la red en su contexto fronterizo, y así definir qué tan substancial son las relaciones para el desarrollo transfronterizo, entre México y Estados Unidos en un periodo de inestabilidad en la relacional. Para ello se obtienen medidas de *indigree, outdegree, core y faction* primordialmente, ya que proporcionan medidas para la comprender a los grupos, nodos y liderazgo basado en la influencia legítima y moral de cada parte en función de la autoridad de sus vecinos.

Mientras el ambiente de CJS tiende en términos generales a la integración reticular, el ELP no presenta la misma condición, aun y cuando se concibe la misma idea transfronteriza entre colaboradores por un destino común. Esta interpretación de los resultados del ARS y el análisis de casos de la EU permitirá una mejor aproximación al fenómeno relacional. Con la finalidad de evaluar los atributos vigentes entre los diferentes actores-*stakeholders* fronterizos.

2. Escenario de la red transfronteriza en turismo CJS-ELP

La Red CJS refiere un entorno reticular de múltiples relaciones entre *stakeholders* y actores, vinculados en turismo, en la comunidad de CJS (ver Figura 6.1). Las posibles alianzas estratégicas se observan en la configuración de la red, las cuales son fundamentadas en conexiones de vecindad y lazos de unión. Así se encuentran representadas por el número de menciones la presidencia municipal, las instituciones de educación superior local (IES), la iniciativa privada, el gobierno del Estado, los organismos no gubernamentales, la religión católica, el consulado norteamericano y los organismos empresariales locales. Al mismo tiempo ofrece un panorama sugestivo de densidad media en el centro de la red.

Se localizaron dos bloques con los vértices más importantes en forma decreciente, representados por los actores con *indegree* en CJS de más mención y que los establece como personas líderes. La red de CJS tiende más a la centralidad de las relaciones; la permanencia de sus miembros es estable y, por tanto, sus lazos son consistentes. Esta consistencia representa cohesión entre los *stakeholders*, como se observa en la Tabla 6.1. Sin embargo, aunque mayoritariamente integrada en dos bloques, no significa la efectividad de sus relaciones con el entorno turístico. La conformación de los bloques presenta los siguientes atributos: Bloque 1: HML (Político), JMQS (Educación Superior), MFI (Organismo no gubernamental), FV (Empresario), JB (Empresario-político), y Bloque 2: RA (Iglesia), JC (Político-Gobierno local de ELP), SM (ONG), VF (Empresario), DM (Empresario).

Figura 6.1: Red de CJS

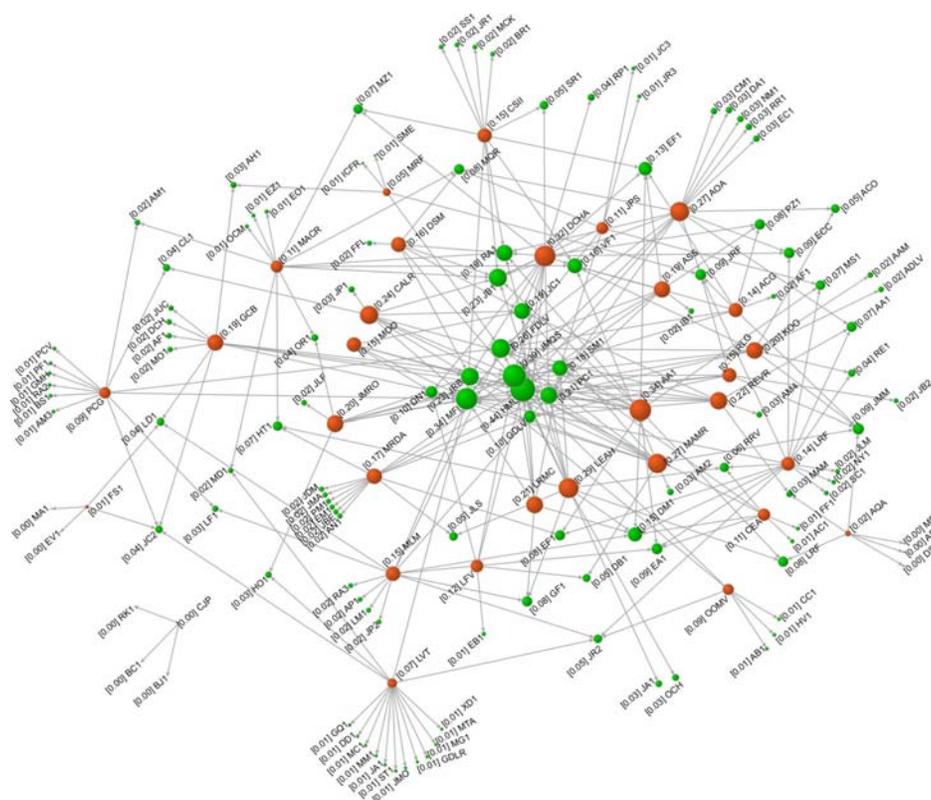


Tabla 6.1: Bloques de la Red CJS

Bloque 1			Bloque 2		
36	HM L	0,43961319	35	RA	0,19206819
44	JMQS	0,39018034	55	JC	0,18509215
58	MFI	0,33713867	59	SM	0,17576456
49	FV	0,26058611	60	VF	0,16287986
38	JB	0,23351528	89	DM	0,14560123
54	JRB	0,23067802	62	EF	0,13449099
41	PC	0,20501195	81	DN	0,10104510
			101	GV	0,10054394

Fuente. Elaboración propia con base en UCINET.

En cuanto a las proporciones de representación en CJS, la mención de los políticos locales de esta ciudad es de 11%, mientras los políticos en el nivel estatal y federal alcanzaron 6% respectivamente. Las IES de CJS y las instituciones de educación superior de ELP obtienen un nivel de 6%, mientras los empresarios

locales tienen una mayor representación de 31% y los empresarios industriales 6%. Las organizaciones no gubernamentales cuentan con un nivel de 12%, las instituciones religiosas aparecen con 6%, asimismo, la mención del gobierno de ELP, con 6%.

La capacidad de influir y poder de los *stakeholders* en CJS se reflejan en el estatus político-gobierno, que representa 28%, las ONG 12%, los empresarios 36%, y las IES de CJ, las de ELP, la religión y el gobierno de ELP, todas éstas con 6%. Mientras las relaciones transfronterizas CJS-ELP que se presentan en el segundo bloque interactúa con JC1, representante del área de gobierno de ELP, y DN1, actor de las Instituciones de educación superior de la misma ciudad.

Respecto a la red ELP, Texas, contiene múltiples relaciones de los stakeholders, pero, a diferencia de la red de CJS, ésta ofrece ligas primordialmente con empresarios de la ciudad mexicana. Si bien, la red no es tan central porque las menciones van hacia la periferia, de manera que existe sobre todo una escasa difusión entre los interesados e incertidumbre de los esfuerzos. Sin embargo, se nombraron a la alcaldía de ELP, a la administración de esa ciudad, los senadores por el estado de Texas, constructores, empresarios de CJS, asociaciones empresariales locales, emprendedores de turismo local, organizaciones no gubernamentales, el obispado católico y el gobierno del estado de Nuevo México. Las designaciones anteriores constituyen un espectro de mayor alcance y de mayores oportunidades para la actividad del turismo.

Se localizaron tres bloques en ELP con los vértices más importantes en forma decreciente, representados por los actores con *indegree* de más mención y que los establece como personas líderes de participación. La red, en este caso, muestra una tendencia a la dispersión de los miembros, posiblemente motivada por las inserciones de nuevos ejecutivos de alto nivel. Esta situación conduce a un bajo nivel de compromiso en las interacciones. En la Tabla 6.2 se distinguen tres bloques, matizadas por la posibilidad de una mayor movilidad característica común en la cultura norteamericana y la existencia de otros intereses, los cuales

condicionan las relaciones no tan centrales entre los *stakeholders*. La conformación de los bloques presentan los siguientes atributos: Bloque 1: JC1 (Político-Gobierno), ES2 (Político-Senador), WH1 (Empresario-Constructor), DN1 (Educación Superior); Bloque 2: BS1 (Empresario-Constructor), JW2 (Político-Gobierno local), SR1 (Político-Estatal), PF1 (Empresario comercial), y Bloque 3: GL1 (Militar Nacional), BC1 (Empresario-Organismo empresarial), CRD (Empresario-Turismo), MD1 (Empresario-Turismo), JB1 (Empresario Industria-Político CJ).

Figura 6.2: Red de ELP

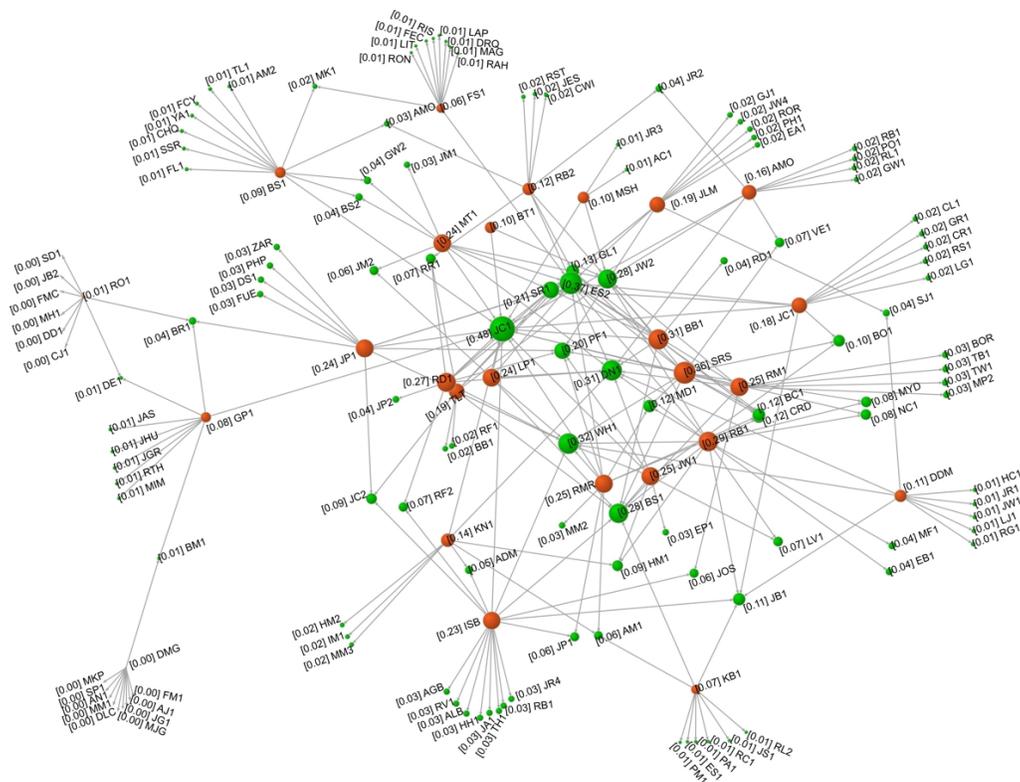


Tabla 6.2: Bloques Red ELP

Bloque 1			Bloque 2			Bloque 3		
38	JC1	0,478329549	43	BS1	0,283157522	51	GL1	0,126441186
55	ES2	0,374106897	40	JW2	0,275386791	52	BC1	0,118960048
57	WH1	0,315091352	56	SR1	0,210279651	54	CRD	0,118960048
29	DN1	0,308634444	92	PF1	0,202165658	62	MD1	0,116454525
						32	JB1	0,114511643

Fuente. Elaboración propia, con base en UCINET.

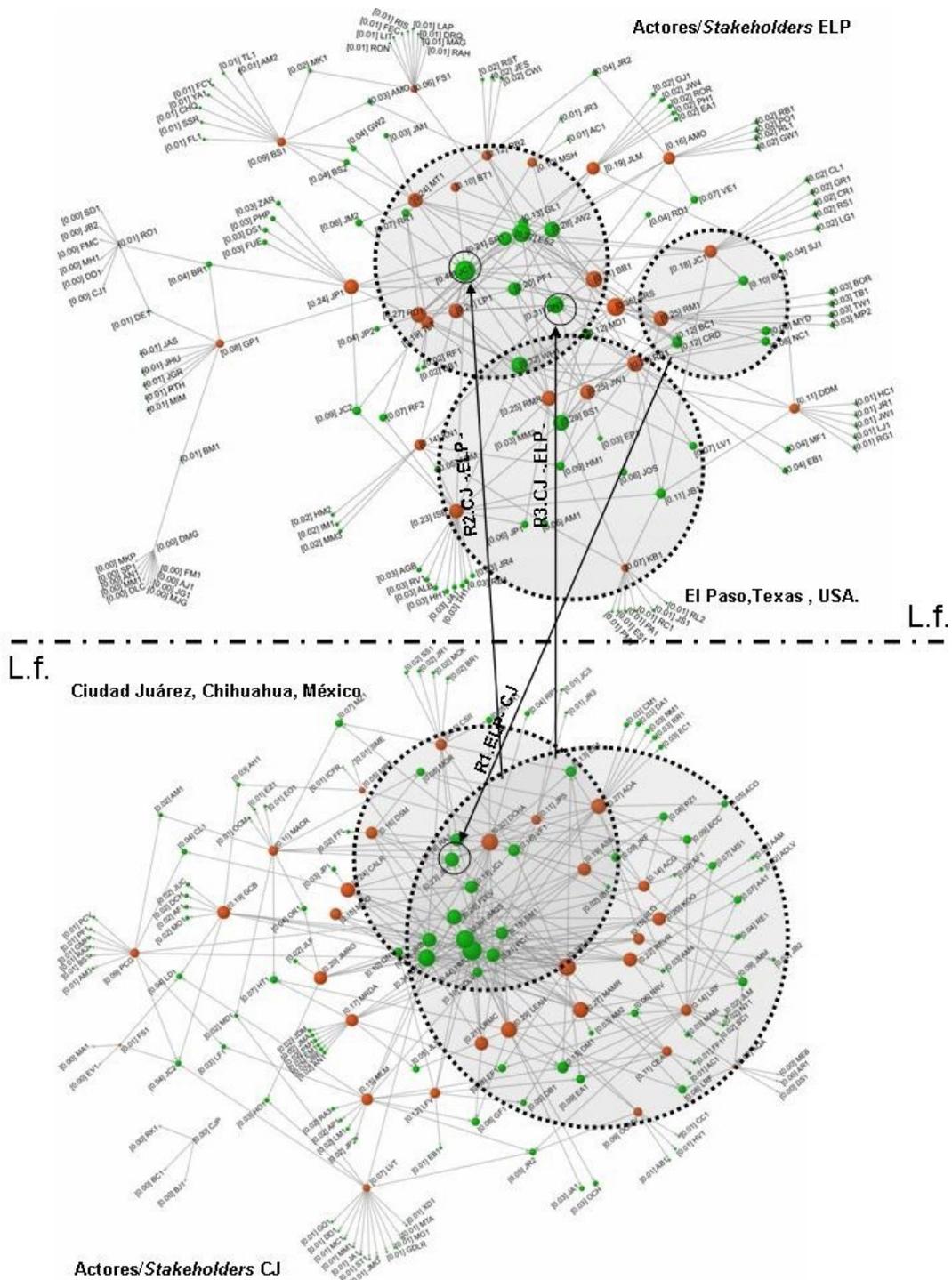
En proporciones de representación en ELP existe la mención de los políticos locales de CJS (6%), mientras políticos de la localidad representan 15% al igual que en el nivel estatal, mientras el gobierno local alcanzó 7%. Las IES obtienen 8%, mientras los empresarios locales 7%, seguidos de los empresarios industriales con 6%. Las empresas de construcción alcanzan mejores niveles con 15%, mientras los empresarios del ámbito turístico, 11%. Asimismo, la presencia militar obtiene 6%, seguido por los organismos empresariales con 6%.

La capacidad de influir y poder de los *stakeholders* en ELP se muestra en la representación del estatus político-gobierno que constituyen 42%, las IES 8%, los empresarios en general 38%, los militares 6% y las cámaras empresarial 6%, también. Mientras las relaciones transfronterizas de ELP-CJS se ubican en el Bloque 3 e interactúan con JB1 de representante empresarial y político de CJS.

Los importantes cambios acaecidos en los últimos años han modificado el panorama del mercado turístico mundial y le han enfrentado nuevos retos y oportunidades (Lillo et al., 2007), estos cambios evidencian la necesidad de mejorar la gestión de los recursos disponibles, sobre todo en zonas fronterizas como la de México-Estados Unidos, porque se encuentran caracterizadas por conflictos sociopolíticos y socioeconómicos que afectan el ámbito turístico. Tal es el caso de la frontera CJS-ELP. Esta compleja situación se ve reflejada en la conformación de redes estratégicas entre ambas comunidades; así es como:

- La retícula de CJS muestra una compacta mención; sólo cuenta con dos bloques (ver Figura 6.3), lo que indica cohesión y lazos de unión. A la par, muestra una marcada capacidad de influencia y poder por *stakeholders* en las esferas políticas y de gobierno en los tres niveles, 28%; el empresariado en su conjunto, mayoritariamente del comercio, 36%; los *stakeholders* de la educación superior (IES) y la religión muestran 6%, mientras los organismos no gubernamentales, 12%. Sugestivo es el resultado de la participación de las ONG en el panorama general, que puede ser interpretado por la búsqueda de un equilibrio en relación con el gobierno y la política, ámbitos muy desacreditados. Sin embargo, visiblemente no existe participación del empresariado en turismo. Lo que apoya la idea de la insuficiente relación con los ámbitos de poder social y económico. Otro detalle significativo es la presencia de la religión como actor importante en la sociedad, aunque con baja representación. Por otra parte, la educación superior (IES) y la alcaldía de ELP se encuentran presentes en las menciones de la red de CJ.
- La retícula de ELP muestra una mayor dispersión en la mención; exhibe tres bloques muy diversificados en su configuración y, a la vez, muy equilibrados (ver Figura 6.3). En lo relativo a la capacidad de influir y poder, se observa una tendencia de la esfera política y de gobierno (42%), seguida del empresariado en general (32%) y una equilibrada presencia de la educación superior, organismos empresariales y militares. Ésta última, constata la distribución de la comunidad con las actividades bélicas, empero, dentro del empresariado destaca la participación de los empresarios en turismo con 11% del total, reforzando la consideración de la sensibilidad por la actividad turística.

Figura 6.3: Interacciones entre actores CJS - ELP



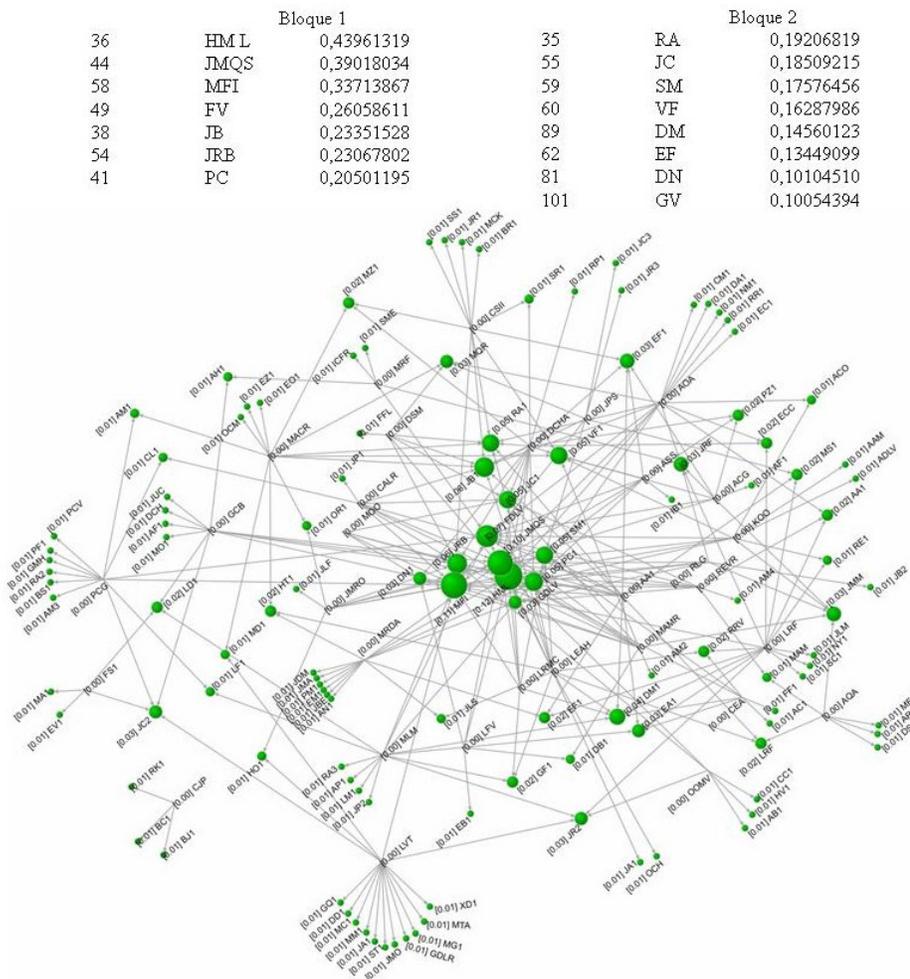
Fuente: Elaboración propia con base en UCINET.

3. Medidas de ARS con respecto al modelo

3.1 Centralidad

Se localizaron (Figura 6.4) dos bloques con los vértices más importantes en forma decreciente, representados por los actores con *indegree* en CJS de mayor mención y que los establece como actores líderes.

Figura 6.4: Actores – Stakeholders más mencionados en Ciudad Juárez

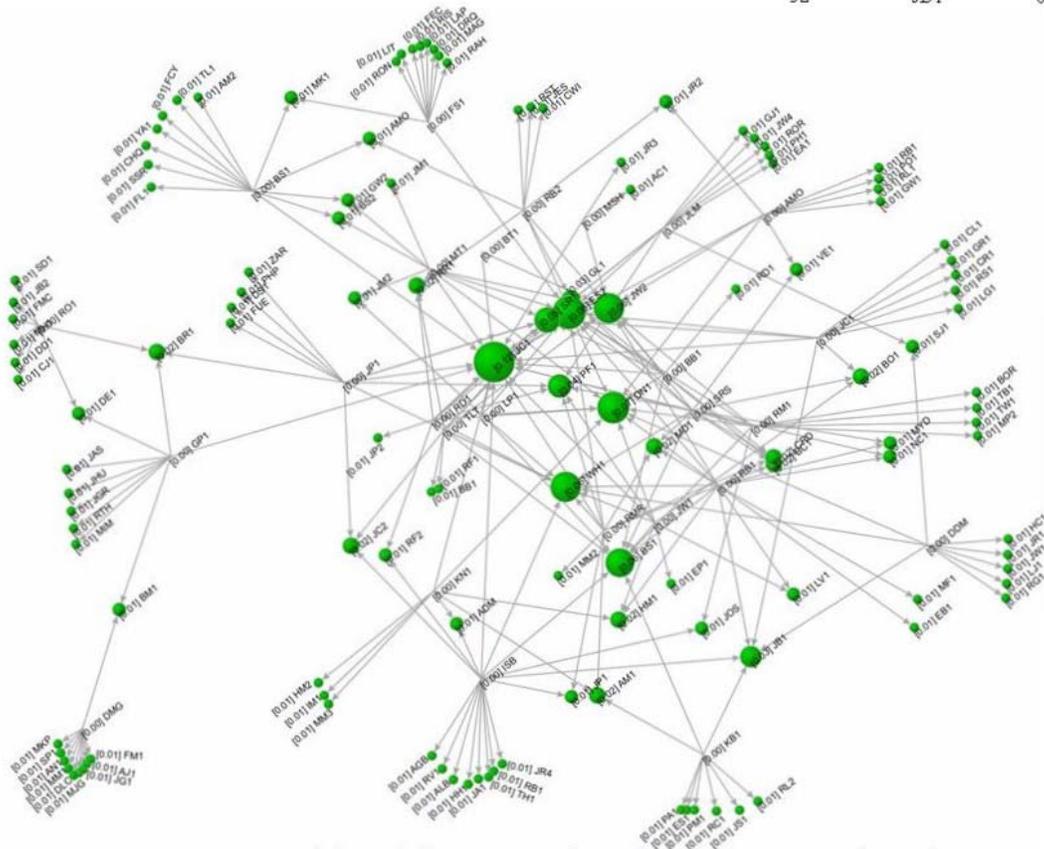


Fuente: Elaboración propia mediante UCINET.

Se localizaron (Figura 6.5) tres bloques con los vértices más importantes en forma decreciente, representados por los actores con *indigree* más mención y que los establece como personas líderes de participación.

Figura 6.5: Actores – Stakeholders más mencionados en El Paso Texas

Bloque 1			Bloque 2			Bloque 3		
38	JC1	0,478329549	43	BS1	0,283157522	51	GL1	0,126441186
55	ES2	0,374106897	40	JW2	0,275386791	52	BC1	0,118960048
57	WH1	0,315091352	56	SR1	0,210279651	54	CRD	0,118960048
29	DN1	0,308634444	92	PF1	0,202165658	62	MD1	0,116454525
						32	JB1	0,114511643



Fuente: Elaboración propia mediante UCINET.

3.2 *Factions*

Factions es un algoritmo que permite conocer los diferentes grupos a los que pertenece un actor. Los grupos constituyen un subgrafo completamente conectado, es decir, un subgrafo en el cual todos los nodos están conectados entre sí. La construcción de las redes causales utiliza patrones, lo que implica la codificación y la segmentación de los datos proporcionados como etiquetas, nombres o códigos (Nash 2006:931)

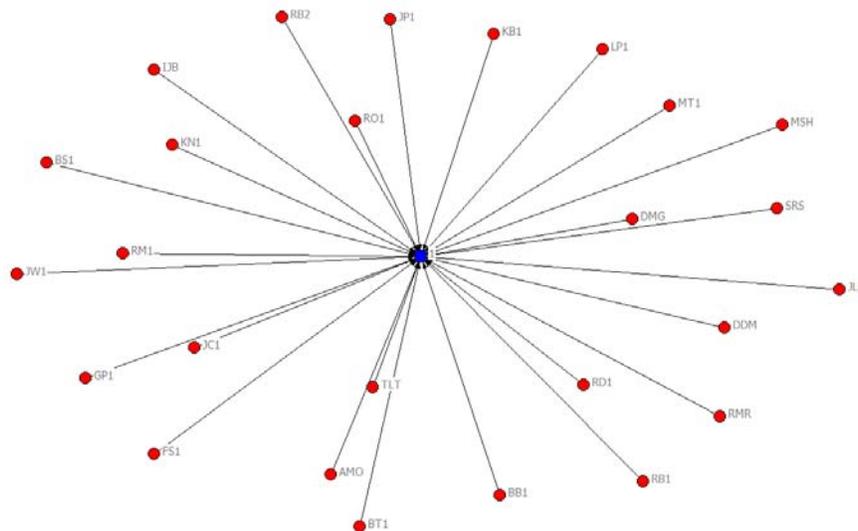
3.2.1. *Factions* para Ciudad Juárez (CJS)

Tabla 6.3: Grupo *faction* Ciudad Juárez

Grupo (faction)	Actor más central correspondiente
1	AMO JW1 RB1 JLM RMR RD1 DDM KB1 BB1 TLT MT1 BT1 MSH FS1 SRS LP1 JP1 GP1 RB2 JC1 RM1 BS1 KN1 IJB
2	DMG RO1

Fuente: Elaboración propia con base a UCINET.

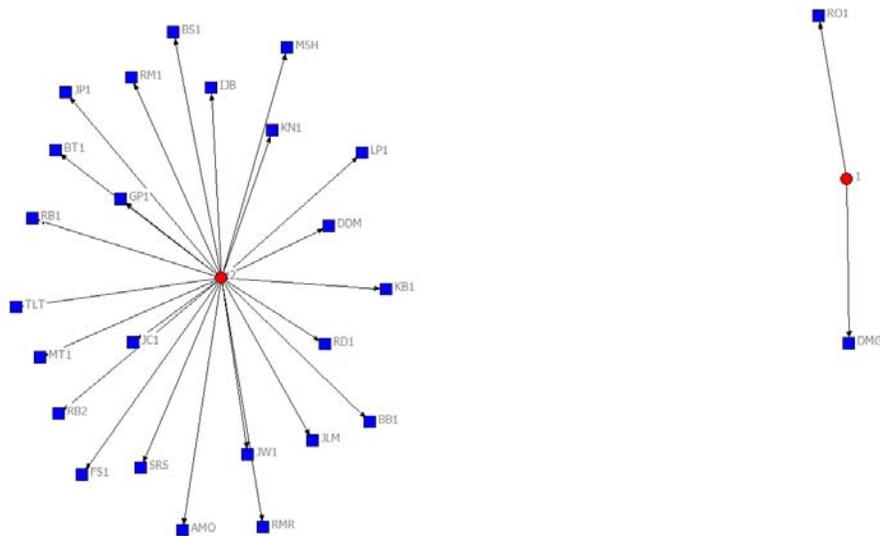
Figura 6.6: *Factions* para CJS representación



Fuente: Elaboración propia con base a UCINET.

Los vínculos que surgen como resultado de la relación entre las variables incluidas temas que pueden ser comunes a otras zonas periféricas, tales como la cooperación, el liderazgo y la integración, la comercialización, la imagen y la competencia, la hospitalidad, la formación y los niveles de servicio (Nash 2006: 931) *Factions* (Figuras 6.7 y 6.8) también idéntica a los grupos que presentan gran conectividad internamente pero que por otro lado no presentan mucha conectividad con otros grupos.

Figura 6.7: *Factions* para CJS dos grupos



Fuente: Elaboración propia con base a UCINET.

3.2.2 *Factions* para El Paso (ELP)

Tabla 6.4: Grupo *faction* para El Paso

Grupo (<i>faction</i>)	Actor más central correspondiente
1	AMO RB1 JLM RMR RD1 DDM KB1 BB1 TLT DMG MT1 BT1 MSH FS1 SRS LP1 JP1 GP1 RO1 RB2 JC1 RM1 BS1 KN1 IJB
2	JW1

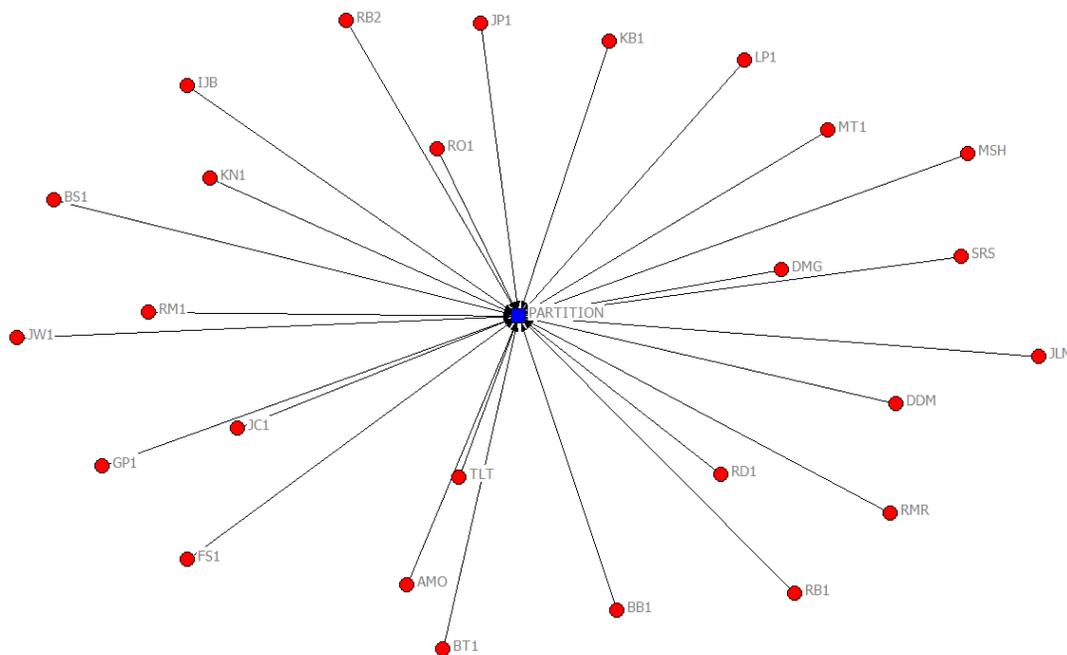
Fuente: Elaboración propia con base a UCINET.

Los sectores periféricos sin embargo, apenas están relacionados entre sí y se muestran como actividades fuertemente demandantes u oferentes del núcleo central. Su dependencia del centro supone una posible debilidad que puede llegar a convertirse en una traba en el propio desarrollo de las ramas referenciadas.

La articulación completa de la red y la transmisión de influencias y perturbaciones a lo largo de la misma, la determinan el conjunto de ramas centrales cuya índole es muy diversa y cuyo peso y contribución al caso se recomienda analizar.

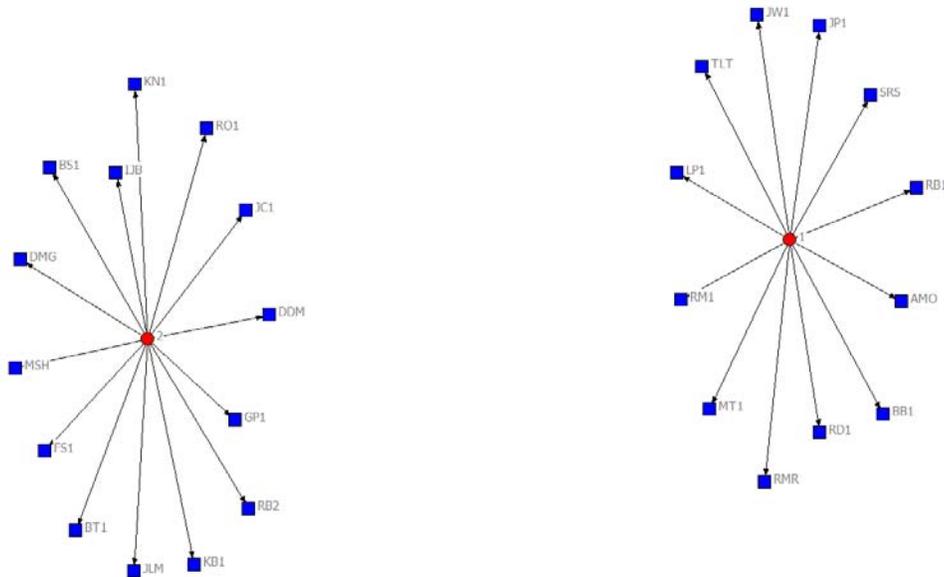
3.3.1 Core periférico para Ciudad Juárez (CJS)

Figura 6.9: Core periférico CJS dos grupos



Fuente: Elaboración propia con base a UCINET.

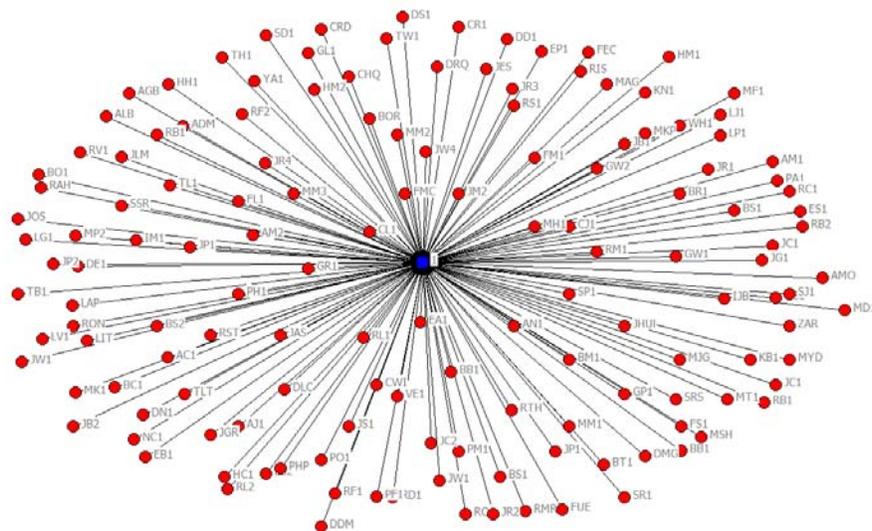
Figura 6.10: Core periférico CJS dos grupos



Fuente: Elaboración propia con base a UCINET.

3.3.2 Core periférico para El Paso (ELP)

Figura 6.11: Core periférico ELP



Fuente: Elaboración propia con base a UCINET.

3.4 Consideraciones del caso CJS-ELP

3.4.1 La red de El Paso, Texas

Las condiciones reticulares de ELP, es muy consistente con el tipo de red denominada descentralizada. Esta red descentralizada se destaca en términos generales, por actores-*stakeholders* que en lo local no cuenta con la capacidad de unificar criterios de grupo ya que sus redes están conformadas por contribuyentes de ‘trasplantados’ (personas con un alto nivel de movilidad laboral dentro de los Estados Unidos, lo que significa una residencia corta que va de tres a cinco años por sus condiciones laborales) lo que representa una red de destino (local) no consolidada por contar con actores poco establecidos, con deficiencias en el conocimiento histórico y cultural de la frontera, y con bajo perfil relacional, con un enfoque pragmático (como se aprecia en la Figura 6.8) . Sin embargo ELP, ha logrado crecer y desarrollarse en el ámbito hospitalario, y la respuesta no son sus redes locales, sino las redes externas que actúan en el territorio, caso concreto las franquicias y cadenas, que con una visión más amplia del territorio, han visto a ELP como un destino congruente a sus expectativas de negocio; aunque entre sus limitantes (físicas y psicológicas) se hayan impuesto la frontera. Porque dentro de sus propósitos es cumplir con un trabajo específico con base en una red nacional consolidada con directrices específicas, esquemas centralizados y fuera del (franquicias, cadenas) como acota Condon (1994:17). En México la credibilidad queda demostrada por la posición o el rango y las “conexiones,” más que en los Estados Unidos, donde es el record de logros personales de cada uno que suele llamar la atención.

Como se aprecia en los comentarios de Wilson y Payan (2009) el gobierno del ELP cuenta con una organización y estrategias diferentes a CJS

“El Paso tiene un modelo de ciudad muy diferente a Juárez, El Paso ha burocratizado toda la toma de decisiones, en realidad el alcalde gobierna pero no toma ninguna de las decisiones, ahí la que toma las decisiones es la City Manager, J. Wilson ELP”.

“La City Manager, no conoce México, no habla español, no tiene idea de cómo es México, es más yo he sentido que hasta cierto punto ella cree que ella puede y lo está demostrando, construir un Paso sin Juárez, lo está demostrando. Pero ella cree eso, y lo único que dice -El Paso se puede construir sin Juárez, lo que Juárez aporte es añadidura y bienvenido y lo aprovechamos y lo utilizamos, pero no podemos demostrar que dependemos de ellos”. Tony Payan, analista político.

Aunado, a que los estadounidenses se sorprenden cuando una empresa no se anima a tomar ciertas medidas para rendir al máximo sus ganancias o para planear a largo plazo. Porque, las razones se encuentran en los intereses y las tradiciones de la familia en control. Uno debe tener cuidado de no presionar a un hombre influyente sobre asuntos de negocios si uno sospecha que el hombre tiene otras presiones de la familia. (Condon, 1994:17-18)

3.4.2 La red de Ciudad Juárez, Chihuahua

Esta red está conformada por redes centralizadas que se han unificado por los criterios de grupo y están divididas en dos. Bajo este contexto las redes en Juárez aun y que se encuentran cohesionadas, no muestran un claro interés en colaborar o cooperar con los vecinos de ELP, esta situación puede entenderse si no tienen conocimiento de la actividad turística (muy cuestionable) o han pretendido otro tipo de desarrollo ya que estos grupos si cuentan con un perfil alto y con capacidad de decisión. “En gran medida estas diferencias que demandan la atención en la comunicación interpersonal en México se reflejan en la estructura de poder mexicano”. Puesto que en México, se caracteriza en términos generales, “es una sociedad muy jerárquica, en los patrones familiares, en las órdenes seculares y religiosas, en la política, y en los negocios” (Condon, 1994:21).

Capítulo

7

Conclusiones

“No hay mañana que deje convertirse
en ayer”

Proverbio persa

1. Introducción

La situación en fronteras con comunidades colindantes en gran parte del mundo es considerada conflictiva, confusa, con un alto contenido de intercambio comercial, y cultural. Además, enfrentan un escenario condicionado a la influencia política y de leyes internacionales, recrean ambientes de convivencia complejos en su devenir cotidiano, ejemplo de ello es Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso Texas.

La frontera norte de México genera 23.7% del PIB nacional; esto significa 17% de la población total del país (alrededor de 16.6 millones de personas) y un comercio intenso entre México y Estados Unidos. Por su ubicación geoestratégica, CJS y ELP se han convertido en una de las principales puertas para el intercambio comercial entre estos dos países y Canadá. Por la misma razón, el motivo de viaje de muchos visitantes a esta región es principalmente para negocios (México Now, 2005: 76-77), lo cual equivale a más de 60% de la ocupación hotelera registrada en los últimos años en la ciudad mexicana (Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico del Gobierno del Estado, 2007); mientras que en la comunidad paseña, hay una ocupación de 70.5%, y contribuye con 2.4% del total de ingresos por concepto de turismo en el estado de Texas.

Por otra parte, la apreciación violenta que se tiene de CJS no sólo afecta la imagen de la población, sino el entorno social y, por tanto, no permite considerarla como un destino turístico seguro. Mientras al otro lado de la frontera la situación es diferente; se estima que ELP es una de las diez ciudades más seguras de Estados Unidos.

En este contexto la actuación de emprendedores, empresarios, autoridades gubernamentales y organizaciones relacionadas con la actividad turística en la región fronteriza de CJ-ELP, así como la impresión de los turistas son de importancia para la actual investigación. Esta conexión con la realidad casuística influyen en las decisiones, por ser cada uno de los líderes de opinión desde su propia alineación y vínculo al turismo. Por tanto la identificación de la actividad relacional en la frontera y su influencia en un destino es preponderante.

La cultura orgánica del destino tiene un amplio significado aquí que no se ha dejado atrás, y al plantear la interrogante de quienes son al menos diez de los individuos que tienen la mayor influencia/poder (político y económico o con autoridad moral)? Es necesario tener referentes sobre la condición de los líderes y la carga del imaginario cultural de la región transfronteriza. De manera que la perspectiva de Condon (1994), permite vislumbrar en los atributos de quienes detentan dicho poder, en las conexiones y las empresas.

Las familias se extienden más allá de las líneas consanguíneas por medio de la institución del compadrazgo, relaciones del padrino. Frecuentemente, ser padrino o madrina es mucho más que un honor; es un medio por el cual se convierte uno en parte de una vasta red de relaciones a través de las cuales se puede buscar y otorgar consejos, préstamos o favores. En México se oye hablar de las “conexiones” (el “enchufe”) de una persona o la “influencia” que es frecuentemente por medio del sistema familiar. Respecto a esto, los mexicanos muestran no solamente mucha más lealtad e identificación hacia el grupo (si es una empresa familiar) de lo que hacen los norteamericanos; los mexicanos sobrepasan aun a los japoneses en cuanto a lealtad de grupo. (16)

2. Conclusiones de la investigación realizada

En conclusión, la actividad turística, sin duda, es un sistema complejo que requiere participación entre los *stakeholders* a través de sus líderes, la cual debe extenderse entre las comunidades en el área de influencia de CJS-ELP. Sin embargo, las redes identificadas muestran una brecha entre los *stakeholders* en turismo de ambas comunidades fronterizas, lo que significa un fundamento para la constitución de una red transfronteriza, partiendo de lazos débiles, a consecuencia de la dureza del poder hegemónico norteamericano. Puesto que el manejo del poder es un elemento invariable en cualquier contexto estratégico.

De aquí la necesidad imperante de comprender los “rasgos de una red transfronteriza” para lograr transacciones dentro de un contexto de reciprocidad y relaciones de interdependencia socioeconómica. Bajo la concepción del territorio ocupado por una población fronteriza, unida por lazos históricos y culturales, con potencial para el desarrollo turístico, Delgado y Torres argumentan que

...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. (2006: 2)

Ello ha supuesto la insuficiencia del actual modelo en ambas comunidades; la necesidad de explorar nuevas estrategias para la región, y sondear las probabilidades del planteamiento de Jiménez (1998), relativo a los tipos de ciudades con contexto turístico, entre aquellas urbes que son impactadas de forma parcial y aquellas que dependen de la actividad para su sostenimiento. Pero no se debe negar el crecimiento de ambas comunidades; si bien, ha sido exponencial en CJS, en términos de servicios y población, es necesario acotar que éste ha sido por las necesidades del modelo económico, fundamentado en la maquiladora,

mientras en ELP, su crecimiento se debe en primer instancia a la base militar de *Fort Bliss*, y la interdependencia socioeconómica con Juárez.

Del mismo modo los importantes cambios acaecidos en los últimos años, han modificado el panorama del mercado turístico mundial y le han enfrentado nuevos retos y oportunidades (Lillo *et al*, 2007), estos cambios observan la necesidad de mejorar la gestión de los recursos disponibles. Sobre todo en zonas fronterizas como México -Estados Unidos, porque se encuentran caracterizadas por conflictos sociopolíticos y socioeconómicos que afectan el ámbito turístico.

Finalmente, se ha establecido mediante el modelo conceptual, que la actual situación que impera en la actividad turística transfronteriza CJS-ELP está en la etapa de “Noción reticular local e influencia fronteriza”, y de manera incipiente. Los escasos vínculos relacionales son patentes, al explorar los *faction* y el *core* entre los actores y *stakeholders*, lo demuestran al establecer deficientes retículas entre ambas comunidades turísticas. Por otra parte la configuración grupal de cada red, establece cotos de poder determinantes de su propia estructura social y de valores. Mientras en CJS se configuran dos núcleos centrales y de influencia en la red del ELP solo presenta una. Esta situación se comprende desde el ámbito de movilidad y sobre los deseos de los líderes.

Mientras en la sociedad mexicana en términos generales, la movilidad es escasa, las afinidades en los grupos tienen a ser mayor y los lazos se acrecientan con el tiempo, independientemente de la consideración de lealtad influida por sus relaciones de familia y su mezcla en las actividades empresariales. En contraste los altos ejecutivos norteamericanos constantemente cambian de empleo y sus periodos son cortos en su nueva residencia, lo que motiva a relaciones superficiales y de baja influencia en ‘términos sociales’, porque el desempeño se mide de forma diferente.

Aunque esta situación pudiera ser desalentadora para aquellos emprendedores del turismo transfronterizo, el examen de casos en la frontera española-francesa, deja ver las posibilidades de un desarrollo en este sentido. Los casos presentados indican condiciones deseables para su consideración. Cada caso examinado muestra en primera instancia la voluntad política gubernamental como uno de los ingredientes requeridos para la configuración del enclave turístico. Pero también, el brío de la comunidad turística empresarial (actores y *stakeholders*) es necesario y conveniente. No obstante el factor de tiempo y recursos económicos. Esta dualidad de tiempo y recursos, explica la necesidad de proyectar a mediano y largo plazo un destino turístico, porque sus implicaciones son futuras y los beneficios no serán hasta finalizar su proceso. Solo así es posible comprender, porque no es factible imaginar retículas en la frontera México-Estados Unidos, y es la falta de visión futurista. Esta condición cortoplacista al menos para el México de las fronteras, se arraiga en la estructura de sus instituciones y que permea a los gobernantes y empresarios.

Como se mencionaba anteriormente, esta situación se expone en los deseos de los líderes al condicionar la articulación de la planeación a la política bajo el esquema fundamentado en las relaciones sociales y los periodos de duración de instancias en presidencias municipales, gobiernos estatales y federales. En este contexto, no es posible la existencia de la planeación estratégica al menos para los destinos turísticos transfronterizos.

No menos importante es la comunicación a la comunidad receptora del turismo, que ha decir de los casos explorados lo contemplan como un factor de impulso desde su inicio, prolongándose en el tiempo. Porque el éxito depende igualmente de su inclusión en la vida de la población. Incorporar los procesos de comunicación, es lograr la bienvenida por parte de la sociedad y sustentabilidad futura del destino transfronterizo. Puesto que la sociedad en su conjunto, es la

anfitriona, y los logros o fracasos se amplían a sus límites, mediante beneficios o perjuicios en su calidad de vida, según sea el caso.

3. Limitaciones del estudio

En la presente investigación se ha pretendido demostrar las condiciones reticulares del turismo transfronterizo, y su relación con un modelo conceptual para su mejor integración en el entorno de frontera, para ello se ha valido de la interpretación de las condiciones generales que imperan en las fronteras. Las fronteras se consideran como los límites periféricos, y así han sido imaginadas como los últimos bastiones económicos, culturales y de identidad de innumerables culturas y naciones tanto en la actualidad, como históricamente.

Cierto es que innumerables estudios se han realizado para comprender el fenómeno de la frontera, y en ella han participado investigadores de diferentes disciplinas de las ciencias sociales, antropólogos, sociólogos, lingüistas, psicólogos, económicas entre otros, han procurado explicar la condición fronteriza, pero no se logrado concluir la temática.

Porque esta realidad del entorno fronterizo, es *sine qua non* para comprender como las comunidades en la frontera no han logrado dar una entera explicación a sus diferencias y distancias sociales, políticas y económicas, y que por proximidad estas convendrían ser menores, pero persiste la interpretación cultural en las relaciones. Por otra parte se debe reconocer que aun son pocas las aproximaciones a este contexto desde la mira del fenómeno turístico. Por ello es que la presente investigación no puede ser concluyente, los resultados de CJS-ELP muestran un escenario en las fronteras México – Estados Unidos, poco alentadoras para la colaboración y cooperación, y menos suponer alianzas estratégicas dirigidas a la actividad turística transfronteriza.

4. Futuras líneas de investigación

El dilema persiste en cómo afrontar la convivencia en ciudades fronterizas y lograr un destino turístico transfronterizo basado en redes de colaboración, cooperación y alianzas estratégicas, porque el tejido de la actual red transfronteriza en turismo se encuentra en el escenario “Noción reticular local e influencia fronteriza” de manera incipiente. Queda el manuscrito como referencia para futuras investigaciones que permitan ahondar más en la condición de interdependencia compleja, y en la esfera socioeconómica del turismo transfronterizo en red, en la relación México-Estados Unidos. Porque, estas temáticas ofrecen ampliar las oportunidades y los desafíos que enfrentan las actuales comunidades en la frontera, para aquellos que observan las oportunidades coyunturales del beneficio socioeconómico de la actividad turística en entornos adversos e insuficientemente explorados.

Bibliografía

- Abelson, D.E & Wood, D. (2007) “People, Security and Borders: The Impact of the WHTI on North America”. En *NNASC-RENAC*, Fulbright, Accenture, [en línea] <http://www.nnascrenac.ca/PeopleSecurityandBorders%20>. Consulta en julio 2009.
- Aghón, G.I. et al. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Alcalaz Varo, E. (2000) *Diccionario de términos de turismo y de ocio*. España. Editorial Ariel, S.A.
- Alonso, Ma. Mar (2009) “Las nuevas exigencias de calidad en los destinos turísticos”. En José Miguel Rodríguez Antón & Ma. Mar Alonso Almeida (coordinadores) *Nuevas tendencias y retos en el sector turismo: Un enfoque multidisciplinar*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Arranz, N. & Fernández de Arroyabe, J.C. (2007). “Governance structures in R&D networks: An analysis in the European Context”. En *Technological forecasting & Social Change*. 74 (5), pp. 645-662.
- Ayuso, S. & Fullana P. (2002) *Turismo sostenible*. Barcelona: Rubes editorial.
- Bassols, A. & Delgadillo, J. (1999). La gran frontera Zonas de guerra Franjas fronterizas México-Estados Unidos. *Transformaciones y problemas de ayer y hoy Tomo II*. México: Edición de la UNAM al cuidado de Marisol Simón.
- Batagelj, V., Mrvar A., (2003) “Developing Pajek—Exploratory Analysis of Networks”, en *Analyse des Données Relationnelles—EHESS-INED*, París (noviembre 20).

- Beirute, L. & Barahona J. C. (2004) “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 noviembre de 2008.
- Bianchia, R. (2007) “Tourism and the globalisation of fear: Analysing the politics of risk and (in) security in global travel”. En *Tourism and Hospitality Research* (2007) 7, 64–74. doi:10.1057/palgrave.thr.6050028.
- Bidasoa (ND) “Camino de la Bahía”. En *Oficina de información turística Hondarribia-Irun*, Euskadi: Turismo Gipuzkoa.
- Bodin, J. (2006). *Los seis libros de la República*. Madrid: Tecnos.
- Bolaños C., L. (2001). *La identidad perdida y otros mitos*. México: Vila.
- Boullón, R. (1999) *Las actividades turísticas y recreacionales. El hombre como protagonista*. México: Editorial Trillas.
- Boullón, R. (2004) *Marketing turístico: una perspectiva desde la planificación*. Buenos Aires: Ediciones Turísticas.
- Bourdieu, P. (2000). *Intelectuales, política y poder*. Argentina: Eudeba.
- Brackenbury, M. (2004) “Has Innovation Become a Routine Practice that enables Companies to sat ahead of the Competition in Travel Industry?”. En OECD [en línea] <http://www.oecd.org/dataoecd/55/34/34267968.pdf>. Consultada en agosto de 2008.
- Bramwell, B. & A. Sharman (1999). “Collaboration in Local Tourism Policymaking”. *Annals of Tourism Research*, 26(2). pp. 392-415. G.B. Elsevier Science Ltd.
- Bramwell, B. & Meyer, D. (2007). “Power and Tourism Policy Relations in Transition”. *Annals of Tourism Research*. 34 (3), pp. 766-788.

- Brass, D.J. (1995). "A Social Network Perspective on Human Resources Management". En *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Volumen 13. pp. 39-79.
- Bringas Rábago, N.; Lara-Valencia, F.; Toudert, D. (2008) "Exploración de los factores que influyen en la competitividad de la actividad turística en las principales ciudades de la frontera norte". En *Análisis del Turismo 3*, Secretaría de Turismo (SECTUR) [en línea] http://datatur.sectur.gob.mx/pubbyrep/cargas_manuales/DAE/ANALISIS_DEL_TURISMO.pdf. Consultada en julio de 2009.
- Brunet, I.; Alarcón, A. (2007) "Calidad y recursos humanos del sector hotelero en Cataluña". En *Revista Internacional de Sociología (RIS)* Vol. LXV, No 47, Mayo- Agosto, pp.73-98.
- Burt, R. S. (2001a) *The Social Capital of Structural Holes*. New York, Russell Sage Foundation.
- Burt, R.S. & Rochi, D. (2006). *Teaching Executives To See Social Capital: Results from a Field Experiment*. Chicago: University of Chicago, Graduate School of Business.
- Burt, R.S. (1982). *Toward a Structural Theory of Action*. USA: Academic Press.
- Cánoves G., et al., (2004) "Rural Tourism in Spain: An Analysis of Recent Evolution". *Geoforum* 35, pp. 755-769.
- Castex-Ey, J.F & Martiche, F. (2008) *Eurodristricte de l'Espai Catala Transfronterer*. Perpinyà: Generalitat de Catalunya, Casa Perpinyà/ Consell dels Pirineus Orientals. Pôle Europe-Développement local.
- Chambers, S. (2005) "Inscripción de las mujeres en la república". En *Araucaría, Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, Año 7,

número 13, primer semestre de 2005, Universidad de Sevilla/ ICSA, UACJ: Prometeo Libros.

Chias, J. (2005) *El negocio de la felicidad*. Madrid, España: Pearson Educación.

Coleman, J. S. (1994). *Foundations of Social Theory*. USA: First Harvard University Press.

Condon, J. C. (1994) *Buenos vecinos. Comunicándose con los mexicanos*. Boston, USA: Intercultural Press. Dabas, E. & Najmanovich, D. (comp.) (1995). *Redes. El lenguaje de los vínculos*. Argentina: Paidós.

Cuervo, M. & Morales, F. J. (2009) *Análisis Económico*. Num. 55, volumen, XXIV.

Cuevas, T. & Guía, J. (2008). "Redes y gestión administrativa". En *Revista Universitaria de Administración (RUA)*, 1(1), 51-61. ICSA/UACJ.

Cuevas, T., Guía, J. & Zizaldrá, I. (2008, october). "An Examination of a Cross-Border Tourism Network: The Case of Mexico-United States". Ponencia presentada en 1st European Conference: Bridging the North-South Divide through Sustainable Tourism Development, Stenden University, Leewarden, Netherlands.

Dallen, J. T. (1995). "Political boundaries and tourism: borders as tourist attractions". En *Tourism Management*, 16 (7), pp. 525-532.

Dallen, J. T. & Butler, R. W. (1995). "Cross-Border Shopping. A North American Perspective". *Annals of Tourism Research*, 22 (1), pp. 16-34.

Dallen, J. T. (1995). "Political boundaries and tourism: borders as tourist attractions". *Tourism Management*, 16 (7), pp. 525-532.

De Nooy, W., Mrvar, A. & Batagelj, V. (2005). *Exploratory Social Network. Analysis with Pajek*. Ljubljana, Eslovenia. University of Ljubljana / ESNA.

- De Rojas, C. & Camarero C. (2008). "Visitors' experience, mood and satisfaction in a heritage context: evidence from an interpretation center". En *Tourism Management*, 29 (3), pp. 525-537. Recuperado en junio de 2008, en <http://www.sciencedirect.com>
- De Ugarte, D. (2007) *El poder de las redes. Manual ilustrado para personas, colectivos y empresas abocados al ciberactivismo*. España: Colección Planta 29. Ediciones el Cobre.
- Delgadillo. J. & Torres F. (2006). *Dimensiones multicausales del ordenamiento territorial. Enfoques y aplicaciones*. México: Investigadores del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM y del Sistema Nacional de Investigadores. Mimeo.
- Diccionario de la lengua española (1976) Madrid: Editorial Espasa-Calpe.
- Diccionario Ideológico de la Lengua Española (1998). Barcelona: Vox.
- Dredge, D. (2006). "Policy Networks and the local organization of tourism". *Tourism Management*, 27, pp. 269-280.
- Dredge, Dianne (2006) "Policy networks and the local organization of tourism". En *Tourism Management* 27, pp. 269- 280: www.elsevier.com/locate/tourma.
- Elias, N. (2001). *The Society of Individuals*. New York, USA: Continuum.
- Elizondo Torres, R. (2005). 16/02 *Discurso del Secretario de Turismo, ante los representantes del sector turístico del Estado de Chihuahua*. http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_1602_Discurso_del_Secretario_de_Turismo_Rodol

Estay, J.; Girón, A; Martínez, O (2001). *La globalización de la economía mundial. Principales dimensiones en el umbral del siglo XXI*. México, D.F.: Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM/ Miguel Ángel Porrúa.

European Commission (2006). Innovation in Tourism, How to create a Tourism Learning Area. *The handbook*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Communities (2006). Innovation in tourism. How to create a tourism learning area. *The handbook*. Belgica: European Commission, Tourism Unit.

Fernández, S. (1995). “La red como alternativa de desarrollo comunitario”, en Dabas, E. y D. Najmanovich (comp.). *Redes. El lenguaje de los vínculos*. Argentina, Paidós.

Freeman, L. C. (1968). *Patterns of Local Community Leadership*. Indianapolis, USA: The Bobbs – Merrill.

Fullana, P. & Ayuso, S. (2002). *Turismo Sostenible*. Barcelona: Rubes Editorial.

García Canclini, N. (2004). *Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la pmodernidad*. México: Grijalbo.

García Moisés, E. (1994). *La teoría del desarrollo económico análisis crítico de sus principales tesis*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlan.

Gasca Zamora, J. (2004). “Desmitificando el desarrollo regional. Alcances y límites de los programas regionales estratégicos en el actual sexenio”. En Delgadillo Macías, J. Planeación Territorial, políticas públicas y desarrollo regional en México. Cuernavaca, Morelos, México: Centro de Investigaciones Multidisciplinarias , UNAM.

- Gascón J. & Cañada E. (2005) *Viajar a todo tren*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Geddes, M. (2005). *Making Public Private Partnerships Work*. Great Britain: Gower.
- Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Gimenez, G. (2007). "La frontera norte como representación y referente cultural en México". En la Revista Cultura y representaciones sociales. Territorio y frontera, 2 (3) pp.17-34. Recuperado en marzo de 2009, en <http://www.culturayrs.org.mx/revista/num3/Gimenez.pdf>.
- Gledhill, J. (1999). *Fronteras fragmentadas*. Editora Gail Mummert, Zamora, Michoacán: El Colegio de Michoacán; Morelia, Michoacán: Centro de Investigaciones y Desarrollo del Estado de Michoacán.
- Gómez Piñeiro, F. J. (2004) Aportaciones de la geografía al estudio científico del turismo. En Lurralde: Investigación y espacio, N. 28 (2005) Universidad de Deusto (campus de Donostia-San Sebastián) p. 153-161
- González de la Vera M. (2002) Breve historia de Ciudad Juárez y su región. Colección Paso del Norte. México: Center for Latin American Studies, NMSU; El colegio de la Frontera Norte; UACJ; y Ediciones EON.
- González Herrera, C. (2004) "Frontera, identidad y nacionalismo. La experiencia de los mexicanos en El Paso, Texas, 1910-1924". En Avances, Documentos de trabajo de la coordinación de Investigación Científica, Número 52, octubre de 2004, ICSA, UACJ.
- González Herrera, C. (2009, Marzo). Condición transfronteriza. Mesa redonda realizada en el Seminario Internacional Permanente de Turismo, Administración y Finanzas, en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, México.

- Grimson, A. (2000) *Fronteras, naciones e identidades. La periferia como centro.* Buenos Aires Argentina: Ediciones Ciccus / La Crujía.
- Guillén Martín, F. (2008) “La nueva base 2003 de la cuenta Satélite de Turismo (CSTM)”. En *Análisis del Turismo 3*, Secretaria de Turismo (SECTUR) http://datatur.sectur.gob.mx/pubbyrep/cargas_manuales/DAE/ANALISIS_DEL_TURISMO.pdf . Consultada en julio de 2009.
- Hanneman, R. A. (2002). *Introduction to Social Network Methods.* Riverside, USA: Department of Sociology, University of California.
- Helmut, Wachowiak (2006). *Tourism and Borders Contemporary Issues, Policies and International Research.* International University of Applied Sciences Bad Honnef, Germany: *New Directions in Tourism Analysis*
- Herzog, L.A. (1994) *Where North Meets South. Cities, Space, and Politics on the U.S.- Mexico, Border.* San Diego, California, USA: Center for Mexican American Studies/University of Texas at Austin.
- Holert, T. & Terkessidis (2009) *La fuerza centrifuga. Sociedad en movimiento: Migración y turismo.* Barcelona: Carena.
- Horovitz, J. (2000) *Los Siete Secretos del Servicio al Cliente,* Madrid: Elecé Industria Gráfica, S.L.
- Huddleston, W. M. (2000). “Onto the Darkling Plain: Globalization and the American Public Service in the Twenty-Firts Century”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.10, pp. 665-684.
- Hystand, P. W. & Keller, P. C. (2008) “Towards a destination tourism disaster management framework: Long-Term lessons from a forest fire disaster”. En *Tourism Management 29*, Elsevier [en línea] www.sciencedirect.com.

INEGI (2002) *Cuaderno Estadístico Municipal, Edición 2001, Juárez, Estado de Chihuahua*. México: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Ioanides D., Nielsen & P. Á. & Billing, P. (2006). "Trasboundary Collaboration in Tourism: The Case of the Bothnian Arc". *Tourism Geographies*, 8 (2), 122-141.

Jasso Villazul, S. J. (2004) "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, pp. 121-142.

Jiménez, A. (1998). Desarrollo turístico y sustentabilidad: El caso de México. México: Porrúa. Recuperado en julio de 2007, en http://dzibanche.biblos.uqroo.mx/Cursos_linea/Efrain_Villanueva/Otono2001/EICasoMexico.htm

Johannesson, Gunnar T.(2005) "Tourism translation . Actor-Network Theory and tourism research". En *Tourism Studies*, London: Sage Publications, XX-XX pp.

Kaczynski, A.; Crompton, J. L. (2004) "An operational tool for determining the optimum repositioning strategy for leisure service departments". En *Managing Leisure* 9, pp. 127-144 July London: Routledge [en línea] www.tandf.co.uk/journals.

Kaczynski, Andrew T. & Crompton, John L. (2004). "An operational tool for determining the optimum repositioning strategy for leisure service departments". En *Managing Leisure* 9, 127-144 (July 2004).

Keohane, R. y Nye, J. (1988). Poder e interdependencia. La política mundial en transición. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Latinoamericano.

- Kickert, W.J.M., Klijn, E-H & Koppenjan, F.M. (1997). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. London: SAGE.
- Klahn, N. (1994) "La frontera imaginada inventada o de la geopolítica de la literatura a la nada". En Ma. Esther Schumacher *Mitos en las relaciones México- Estados Unidos*. México: Fondo de Cultura Económica/ Secretaria de Relaciones Exteriores.
- Kliot, N & Mansfeld, Y. (1999) "Case studies of conflict and territorial organization in divided cities." En *Progress in Planning* 52, pp. 167-225, [en línea] www.elsevier.com
- Korstanje, M. (2009) "Patrimonio turístico". Consultado el 15 de marzo del 2009, de www.eumed.net
- Krebs, Valdis (2006) "La vida social de los routers aplicando el conocimiento de las redes humanas al diseño de las redes de ordenadores". En *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, diciembre, volumen 11, Universidad Autónoma de Barcelona, España, pp. 1-16.
- L'Etang, J., Falkheimer, J. & Lugo, J. (2007). "Public relations and tourism: Critical reflections and a research agenda". *Public Relations Review*. 33 (1). USA. Elsevier Science Ltd., pp. 68-76. Recuperado en julio de 2007, en <http://www.sciencedirect.com>.
- Lagiewski, R. M. & Revelas, D. A. (2002) "Challenges in Cross-Border Tourism Regions". Rochester Institute of Technology Rochester, New York: American College of Management & Technology Dubrovnik, Croatia. Recuperado en agosto de 2007, en <http://hdl.handle.net/1850/1602>
- Larsen, J. (2006). "Networks and Tourism Mobile Social Life". En *Annals of Tourism Research*, 34 (1), pp. 244-262. Elsevier Science Ltd.

- Ledezma, G.I. (2008) *Cd. Juarez Industrial Map. México Industrial Maps*, No.4, Diciembre, 2008, McAllen,USA.: International Community Publications, L.L.C.
- Legarreta, J. (2004). Desde el futuro: Nacionalismo es más democracia. Guipúzcoa, España Editorial Alberdania.
- Lillo, A. et al. (2007). “El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico”. Cuadernos de Turismo (enero-junio de 2007, núm. 19). Murcia: Universidad de Murcia, pp.47-69. Recuperado en julio de 2007, en <http://redalyc.uaemex.mx> .
- Limas Hernández, A. (1998) “Lo transfronterizo como región. La frontera en lo supranacional”. En revista Entorno, 45-46, Ciudad Juárez, otoño- invierno 1998, pp. 40-49.
- Lladó, Esteve (2002) “Creación de una Red Global Interoperable de Servicios Turísticos en las Islas Baleares”. En *Internet Global Conference (IGC 2002)*, Palacio de Congresos Fira de Barcelona, España, del 7 al 10 de mayo de 2002.
- Loera de la Rosa, M. (2004) “Industria y Libertad en la Frontera Mexicana del Medio Siglo. Un debate por conocer.” En *Chihuahua hoy*. Ciudad Juárez, Chih., Universidad Autónoma de Ciudad Juárez/ Doble Hélice Ediciones.
- Lorenzo, Barahona M. (2009). Entrevista personal Directora de Turismo de Bidasoa activa, 7 de julio, Irún, España.
- Machado L. (2005). “Estado, territorialidades, redes”. In: María Laura Silveira (coord.), *Continente em chamas*, pp. 243-281. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.
- Martínez, O. J. (1982). Ciudad Juárez: el auge de una ciudad fronteriza a partir de 1848. México: Fondo de Cultura Económica.

Martínez, O. J. (1994) *Border People: life and Society in the U.S.–Mexico Borderlands*. United States of America: The University of Arizona Press/ Tucson & London.

Martínez, Oscar J.; Albert E. Utton; Mario Miranda Pacheco (1988) “Una frontera, dos naciones. Implicaciones de las políticas y soluciones de los problemas”. En Cuarta reunión de Universidades de México y Estados Unidos de América sobre estudios fronterizos. The Consortium of United States Research, ANUIES; en University of New Mexico abri 16-18, 1986, Santa Fe, New Mexico.

Martínez, Oscar J.; Albert E. Utton; Mario Miranda Pacheco (1988) “Una frontera, dos naciones. Implicaciones de las políticas y soluciones de los problemas”. En Cuarta reunión de Universidades de México y Estados Unidos de América sobre estudios fronterizos. The Consortium of United States Research, ANUIES en UNIVERSITY OF NEX MEXICO APRI 16-18, 1986, Santa Fe, New Mexico.

Martínez, S. & Martín, F. (2004). “El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de alianzas”. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10 (3), 189-207. Recuperado el 12 de febrero de 2009, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1096702>.

McCabe, S. (2005). ‘Who is a tourist?’ A critical review. En *Tourist Studies*, 5 (1). 85-106 pp. Sage Publications.

Medina Vásquez, J. (2008). *Función de pensamiento de largo plazo: Acción y redimensionamiento institucional*. En línea http://www.docstoc.com/docs/DownloadDoc.aspx?doc_id=3254850 (12/30/2008). Consultada el 13 de julio de 2009.

- Méndez, E. & Rodríguez, I. (2004). Comunidades cercadas en la frontera México-EEUU. *Geo Crítica/Scripta Nova*. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales. Barcelona: Universidad de Barcelona, 15 de agosto de 2004, vol. VIII, núm. 171. [ISSN: 1138-9788] El Colegio de Sonora. En <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-171.htm>
- Mestres, J.R., (1995) *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Barcelona: Gestión 2000.
- México Now, año 3, núm. 16 (mayo-junio de 2005), pp. 76-77.
- Meyer Krumholz, D. (2002). *Turismo y desarrollo*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia. www.uexternado.edu.com
- Michaelsen, S. & Johnson, D. E. (2003). *Teoría de la Frontera. Los límites de la política cultural*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Mochon Morcillo, F. (2004) *La economía y el turismo*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Moliner María, Annie Jarraud Milbeau, Silvia Ramón Jarraud, Fabián Ramón Jarraud, Helena Ramón Jarraud (1998) *Diccionario de uso del español*. Madrid: editorial Gregos.
- Moliner, M. (1998). *Diccionario de usos español*. Madrid: Gredos.
- Möller, C. & Schuckert, M. (2007) *Customer orientation through emotional marketing towards creating an innovative virtual buying experience*.
- Moncayo Jiménez, E. (2005). "Elementos para una estrategia de desarrollo territorial en el marco de la integración Andina". En Reunión Técnica Preparatorio para la primera reunión del Consejo Consultivo de autoridades Municipales, 5 de mayo de 2005, Lima Perú.

Introducción

“Por la ignorancia nos equivocamos, por las equivocaciones aprendemos”

Proverbio romano

1. Objetivos de la investigación

El turismo ha crecido de forma constante, aventajado notablemente sus expectativas en los últimos años como actividad socioeconómica. Esta situación ha estimulado el interés de las *Ciencias Sociales* por el estudio del mismo. Si bien los aportes, de éstas para con el estudio epistemológico del turismo ha sido innegables, existen ciertos vicios, problemas metodológicos y obstáculos que no han sido considerados o en su caso debatidos (Korstanje, 2009) Sin embargo, como actividad económica, es posible observar que el turismo no ha logrado impactar equitativamente en el desarrollo del Municipio de Juárez (CJS) y el Condado de El Paso (ELP) debido a la falta de productos turísticos atractivos.

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 de las ciudades hermanas (CJS- ELP), y no solo concretarse al ámbito de la ‘maquila’. 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 de Juárez – El Paso. La interrogante para los inversionistas y el gobierno es cómo encaminar los esfuerzos en la actividad turística que permitan un crecimiento armónico en la región binacional.

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

- Montañés, P. (2007). ¿Qué es el “Management de Stakeholders”? Recuperado el 28 de febrero de 2008, de <http://www.noticias.com/opinion/que-es-management-stakeholders-24b.html>
- Mora, Á., Carballo, A. & García, A. (2007, julio). Turismo sustentable desde la planeación estratégica una aproximación a la ruta turística el caso del estado de Veracruz. Documento presentado en Turismo y Desarrollo y Simposio Desarrollo Local y Turismo, Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Morcillo, P. (2007) *Cultura e Innovación Empresarial. La Conexión perfecta*. España: Thomson.
- Morrison, A.; Lynch P. & Johns, N. (2004).”International tourism networks”. En *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 16, Number 3, 2004, pp. 197-202. Emerald Group Publishing Limited.
- Motta, R., (1995). “Las redes sociales informales y la búsqueda de la ecuación interactiva entre la toma de decisiones locales y la responsabilidad de la gobernabilidad global” en Dabas, E. y D. Najmanovich, (comp.). *Redes. El lenguaje de los vínculos*. Argentina: Paidós.
- Muñoz, J. L. (2006) “Pirineos abiertos todo el año. Desde El Cap de Creus”. En *Revista Conde Nast. Traveler*, Cataluña con todos los sentidos. Barcelona: Conde Nast.
- Nicholson, M. (1974). *Análisis del conflicto*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Nye, J. S. (2002). *La parodia del poder norteamericano*. España: Taurus.
- Official El Paso Guide (2008) *El Paso Fall/Winter 2008*. El Paso, Tx: El Paso Conventions & Visitor Bureau / El Paso Convention and Performing Arts Center, pp.1-65.

- Olmos, M. (2007). *Antropología de las fronteras: alteridad, historia e identidad más allá de la línea*. México: El colegio de la Frontera Norte, Porrúa.
- OMT (2001) Apuntes de metodología de la investigación en turismo. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo.
- Organización Editorial Mexicana (2007). La violencia ha sido la principal causa de que el turismo transfronterizo disminuya. Extraído el 12 de junio de 2007, de <http://www.oem.com.mx/elsoldepuebla/notas/n308749.htm>.
- Palmer, C. (1999). "Tourism and the symbols of identity". En *Tourism Management*. 20 (3) Pergamon, Elsevier, pp. 313-321. Recuperado en agosto de 2007, en <http://www.sciencedirect.com>
- Pavez R., Ma. I. (1996) "Territorialidad, redes y debate urbanístico". En *Revista de Arquitectura*, N°7, F.A.U. Universidad de Chile, 1996, pp. 10-13.
- Pechlaner, H.; Abfalder, D. & Raich, F. (2002). "Cross-Border Destination Management Systems in the Alpine- Region- The Role of Knowledge Networks on the Example of AlpNet". Bouncken, R. B. & Pyo, S. (Editors) *Knowledge Management in Hospitality and Tourism*. New York: The Hawort Press.
- Pierre, J. (1999). "Models of Urban Governance: The Institutional Dimension of Urban Politics". En *Urban Affairs Review*. 34, p. 372, DOI: 10.1177/10780879922183988.<http://uar.sagepub.com/cgi/content/abstract/34/3/372>.
- PND (2007) "*Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Eje 2. Economía competitiva y generadora de empleos. 2.8 Turismo*". Presidencia de la República México. Extraído el 12 de abril de 2009, de

<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/turismo.html>.

Presenza, A; Moeno Gil, S.; Lobo López A. (2007) "El funcionamiento de las organizaciones de marketing de destinos regionales. El Caso de la Organización regional de turismo 'Abruzzo Promozione Turismo' (Italia). En *Cuadernos de Turismo*, enero-junio, número 019, Universidad de Murcia, Murcia, España, pp. 133-146.

Prokkola, Eeva-Kaisa (2007). "Cross-border Regionalization and Tourism Development at the Swedish-Finnish Border: 'Destination Arctic Circle'". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7 (2), 120-138.

Putnam, R.(2000).*Bowling Alone: The Collapse and the Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.

Ramírez Goicoechea, E. (2007) *Etnicidad, identidad y migraciones; teorías conceptos y experiencias*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Riguzzi, P. (2007) "Interrogando la vecindad. Las relaciones México-Estados Unidos, 1880-1948, en el espejo de la bibliografía de las últimas décadas". En *Estudios de historia moderna y contemporánea de México*. No. 34 julio-diciembre 2007.

Romer, M.P. (1986), "Increasing returns and long run growth". *Journal of Political Economy*, Vol.94, pp. 1002-1037.

Romero, H. M. (1977), *Sociopsicología del Turismo*. México: Ediciones Daimon de México. Rossell de la Lama, G. (2005). "Estrategias del Desarrollo Turístico". Extraído el 23 de marzo de 2009, de <http://www.periodismoguerrero.com/informacion/politica/lama/lama.htm>.

- Ruiz, A. (2005), Graficación mediante Pajek [mimeo]. Laboratorio de Redes UNAM, México.
- Ryan, R. M.& Deci, E. L. (2000) "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being". En *American Psychologist*, Vol55 No, 1, pp. 68-78.
- Salazar Morales, T. (2006) "Inseguridad del turista en el estado de Mérida". En *FERMENTUM* Revista, Venezolana de Sociología y Antropología, septiembre-diciembre, año/vol.16 número 047, Universidad de los Andes Mérida, Venezuela, pp.641-663.
- Sánchez, A. (2000) *Marginación e ingreso en los municipios de México*. México, D.F.: Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Sánchez-Cuenca, I. (2007) "Cooperar por principio". En *Revista Internacional de Sociología*, Vol 65, No 46 (2007) doi:10.3989/ris.2007.i46.2.
- Sandoval, J. M. (Compilador) (2008). *La Alianza para la Seguridad y Prosperidad de América del Norte (ASPAN): Nuevo desafío a la nación mexicana*. Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio (RMALC); Centro de Estudios Estratégicos de América del Norte, A. C. (CEEAN); Centro de Estudios de Fronteras y Chicanos, A. C. (CEFCHAC); y Universidad Autónoma de Chapingo. México.
- Schnarch Kirberg, A. (2004) *Desarrollo de nuevos productos*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico del Gobierno del Estado, Dirección de Turismo / Departamento de Planeación, Chihuahua, 2003.
- SECTUR (2005) "*Perfil y Grado de Satisfacción del Turista Internacional de Negocios*". México: Secretaria de Turismo [en línea]

<http://www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/LocalContent/14662/5/PGSTIN.pdf>. Consultada en agosto 2009.

Selin, S. & Chavez, D. (1995). "Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model." *Annals of Tourism Research*, 22(4). pp. 844-856. USA. Elsevier Science Ltd.

Serafini, Ma. T. (1999). *Como redactar un tema*. México D.F.: Paidós Mexicana.

Simmel, G. (2002). *Cuestiones fundamentales de sociología*. Barcelona: Gedisa.

SIPTAF (2009, abril). *Redes transfronterizas*. Mesa redonda realizada en el Seminario Internacional Permanente de Turismo, Administración y Finanzas, en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, México.

Sofield, Trevor H. B. (2006). "Border Tourism and Border Communities: An Overview". En *Tourism Geographies*, 8 (2), pp.102-121.

Solís, Leopoldo M. (1972). *Controversias sobre el crecimiento y la distribución*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Stuart, H. & Du Gaulay, P (2003). *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires: Amorortu.

Tamayo J. (1986) "Frontera, política, regional y políticas Nacionales en México". En Oscar J. Martínez; Albert E. Utton; Mario Miranda Pachecho (1988) "*Una frontera, dos naciones. Implicaciones de las políticas y soluciones de los problemas*". En Cuarta reunión de Universidades de México y Estados Unidos de América sobre estudios fronterizos. The Consortium of United States Research, ANUIES; en University of New Mexico abril 16-18, 1986, Santa Fe, New Mexico.

- Timothy, D. J. & Butler, R. W. (1995). "Cross-Border Shopping. A North American Perspective". *Annals of Tourism Research*, 22(1), pp.16-34. USA. Elsevier Science Ltd.
- Timothy, D. J. (1995). "Political boundaries and tourism: borders as tourist attractions". *Tourism Management*, 16(7), pp. 525-532.
- Timothy, D. J. (2001). *Tourism and political boundaries*. London: Routledge.
- Trevor H. B. Sofield (2006). "Border Tourism and Border Communities: An Overview". En *Tourism Geographies*, 8(2), 102-121.
- Unzueta, F. (2005) "Escenas de lectura: naciones imaginadas y el romance de la historia en Hispanoamérica". En *Araucaría, Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, Año 7, número 13, primer semestre de 2005, Universidad de Sevilla/ ICSA, UACJ: Prometeo Libros.
- Urry, J. (2000) *Sociology beyond Societies*. London: Routledge.
- Vázquez Barquero, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Barcelona,: Economía y Empresa, Pirámide.
- Wachowiak, Helmut (2006) *Tourism and borders: contemporary issues, policies, and international research. New directions in tourism analysis*. United Kingdom: Ashgate Publishing.
- Watts Duncan, J. (1999). *Small Words*. New Jersey, USA: Princeton University Press.
- Weber, M. (1992). *Economía y sociedad. Esbozo de la sociología comprensiva*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica,

Welch, E. & Wong, W. (2001). "Effects of Global Pressures on Public Bureaucracy: Modeling a New Theoretical Framework". *Administration & Society*, 33(4), pp. 371- 402.

Wolfe, A. W. (2007). "Network Perspectives on Communities". *Structure and Dynamics: eJournal of Anthropological and Related Sciences*, Volume 1, Issue 4 2007 Article 2.
<http://repositories.cdlib.org/imbs/socdyn/sdeas/vol1/iss4/art2> .

Woods, P. A. (2003). "Building on Weber to Understand Governance: Exploring the Links Between Identity, Democracy and 'Inner Distance'". En *Sociology*, 37 (1), pp. 143-163. SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.

Yoguel, G. (2000) "Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas". *Revista de la CEPAL*, 71 agosto 2000.

Entrevistas personales

Agote Alberro, G. (2009). Entrevista personal Director Financiero y de Estrategia del Centro de Investigación Cooperativa en Turismo (CIC TourGune) el 6 de julio Donostia-San Sebastián, España.

Alzua-Sorzabal, A. (2009). Entrevista personal Directora del Centro de Investigación Cooperativa en Turismo (CIC TourGune) el 6 de julio, Donostia-San Sebastián, España.

Andreu, A. (2007). Entrevista personal, Diputado de Distrito, 17 de septiembre, Ciudad Juárez, Chihuahua.

Anguiano, L. (2007). Entrevista personal, Coordinadora del Programa de Licenciatura en Turismo, UACJ, 30 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.

- Barraza, R. (2007). Entrevista personal, Italian Imports, El Paso, 28 de julio, El Paso, Texas.
- Blaziek, B. (2007). Entrevista personal, General Manager Convention & Visitors Bureau, 10 de julio, El Paso, Texas.
- Brennand, K. (2007). Entrevista personal, Entertainment Consultant and Contractor, El Paso, 18 de julio, El Paso, Texas.
- Brown, I. J. (2007). Entrevista personal, President Rotary Club of El Paso, 21 de agosto, El Paso, Texas.
- Byram, K. (2007). Entrevista personal, Presidente de Si! El Paso Tours, 9 de julio, El Paso, Texas.
- Calderón, M. A. (2007). Entrevista personal, Coordinador del Programa de Economía UACJ, 25 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Campos, J. (2007). Entrevista personal, NM Border Authority, 6 de agosto, Sunland Park, N.M.
- Cervantes, A. (2007). Entrevista personal, Director de la Preparatoria Parque Central, 1 de agosto, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Chacón, D. (2007). Entrevista personal, Director de la Comisión de Cooperación Ecológica Fronteriza, 31 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Córdova, G. (2007). Entrevista personal, Director del Colegio de la Frontera Norte, 13 de agosto, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Cuarón, P. (2007). Entrevista personal, Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C., 16 de agosto, Ciudad Juárez, Chihuahua.

- Dalbin, P. (2007). Entrevista personal, Public art of Museums and Cultural Affairs Department, El Paso, 10 de julio, El Paso, Texas.
- Dayoub, R. E. (2007). Entrevista personal, The Greater El Paso Chamber of Commerce, 8 de agosto, El Paso, Texas.
- Díaz, R. (2007). Entrevista personal, Directora del Instituto Municipal de Investigación y Planeación, 31 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Enríquez, C. (2007). Entrevista personal, Gerente Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, 27 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Fernández, F. (2009). Entrevista personal Ariege Pyrenees Tourisme Gerente de Ganac, 3 de julio, Foix, Francia.
- Fernández, M. (2007). Entrevista personal, Presidente de la Asociación Plan Estratégico de Juárez, 31 de agosto, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Flores, (2007). Entrevista personal, Director de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación de Ciudad Juárez, 27 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Fuentes, L. (2007). Entrevista personal, Directora del Museo Histórico, 3 de agosto, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- González, M. (2007). Entrevista personal, New Mexico Department of Agriculture, 11 de julio, Las Cruces, N.M.
- Gutiérrez, C. (2009). Entrevista personal Técnica de Turismo de Bidasoa activa, 7 de julio Irun, España.
- Jaquez, C. (2007). Entrevista personal, Director Compañía Elaboradora de Sotol, 11 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.

- Lareynie, L. (2009). Entrevista personal Técnico de Gestión de Proyectos del Programa Operativo FEDER de Cooperación Territorial España-Francia-Andorra, 1º de julio Jaca, España.
- Ledezma, G.I. (2008) "Strategic Location". En *Mexico Industrial Maps*.No.4, December, 2008. USA: International Community Publications,LLC
- León, R. (2007). Entrevista personal, Jefe del Departamento de Humanidades, UACJ, 16 de agosto, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Limbird, R. (2007). Entrevista personal, Editor & Publisher, 8 de agosto, El Paso, Texas.
- Lomeli, C. (2007). Entrevista personal, Director del World Trade Center, Juárez/El Paso, 16 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- López, M. (2007). Entrevista personal, Director del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad Juárez, 17 de agosto, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Márquez, O. (2007). Entrevista personal, Director de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Ciudad Juárez, 27 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Martínez, L. R. (2007). Entrevista personal, Director del Instituto de Tecnologías para la Excelencia Empresarial, 9 de agosto, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- McKenzie, P. G. (2007). Entrevista personal, Director Railroad Transportation Museum, 10 de julio, El Paso, Texas.
- Mendoza, M. A. (2007). Entrevista personal, Director del Centro Cultural Paso del Norte, 25 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.

- Mills, D. (2007). Entrevista personal, Performing Arts Consultant of El Paso, 9 de julio, El Paso, Texas.
- Mora, A. (2007). Entrevista personal, Coordinadora The Museums and Cultural Affairs Department (MCAD), 9 de julio, El Paso, Texas.
- Moses, J.L. (2007). Entrevista personal, Director Texas Parks & Wildlife, 6 de agosto, El Paso, Texas.
- Nigro, K. (2007). Entrevista personal, Chair of Department, El Paso, Texas, 13 de agosto, El Paso, Texas.
- Ochoa, M. (2007). Entrevista personal, Vicepresidente de Desarrollo Binacional de la Corporación de Desarrollo Económico Regional El Paso (REDCO), 10 de septiembre, El Paso, Texas.
- Olson, R. (2007). Entrevista personal, Coordinator Black Rangers & Natural Parks, 25 de julio, Las Cruces, N.M.
- Orozco, J. M. (2007). Entrevista personal, Directora del Programa de Educación en Valores, 6 de septiembre, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Ortega, K. (2007). Entrevista personal, Gerente General Chupacabras 100KMS, 19 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Pacheco, J. (2007). Entrevista personal, IBA Consultor, 24 de julio, Sunland Park, N.M.
- Paez, L. (2007). Entrevista personal, UTEP Department of Education to Strengthen Arts, 19 de julio, El Paso, Texas.
- Pedroza, J. (2007). Entrevista personal, Director Ejecutivo de la Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez, A. C., 31 de agosto, Ciudad Juárez, Chihuahua.

- Pintar, G. (2007). Entrevista personal, Mimbres Paquimé Connection, 25 de julio, Las Cruces, N.M.
- Quiñonez, A. (2007). Entrevista personal, Enlace Estatal de Turismo, 1 de septiembre, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Rhodes, R. M. (2007). Entrevista personal, President of El Paso Community College, 7 de agosto, El Paso, Texas.
- Robles, M. (2007). Entrevista personal, Director del Museo Regional del Valle de Juárez, San Agustín D.B., 15 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Rodríguez, L. (2007). Entrevista personal, Presidente de la Asociación de Hoteles y Moteles de Ciudad Juárez, A. C., 25 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Romero, H. M. (1977), Sociopsicología del Turismo. México: Ediciones Daimon de México.
- Sabartés, A. (2009). Entrevista personal Directora General de Relaciones Internacionales. Generalitat de Catalunya, 30 de junio, Barcelona, España.
- Sáenz, A. (2007). Entrevista personal, Presidente Club Rotario Central, 17 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Sánchez, B. (2007). Entrevista personal, Director Misión Trail, El Paso, 8 de agosto, El Paso, Texas.
- Serna, C. (2007). Entrevista personal, Empresario, 21 de julio, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Setuáin Emmanuel, M. (2009). Entrevista personal, Director del Consorcio de la Comunidad de Trabajo de los Pirineos, 1º de julio Jaca, España.

- Shoffit, M. (2007). Entrevista personal, Hotel/Motel Association, 12 de julio, El Paso, Texas.
- Silver, S. (2007). Entrevista personal, President Philanthropic Services of the Southwest, 19 de julio, El Paso, Texas.
- Solíís, F. (2007). Entrevista personal, Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C., 17 de agosto, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Soto, F. (2007). Entrevista personal, San Elizario, 17de julio, El Paso, Texas.
- Sotomayor, D. (2007). Entrevista personal, Director de Turismo de Gobierno del Estado de Chihuahua, 3 de septiembre, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Thompson, M. (2007). Entrevista personal, El Paso Museum of Archaeology, 12 de julio, El Paso, Texas.
- Tisdale, B. (2007). Entrevista personal, Curadora Nacional Border Patrol Museum & Memorial Library Foundation, 12 de julio, El Paso, Texas.
- Todd, T. (2007). Entrevista personal, Agent Convention & Visitors Bureau, 10 de julio, El Paso, Texas.
- Torres, E. (2009). Entrevista personal Director General de Andorra Turisme, 2 de julio, Andorra la Vella, Principado de Andorra.
- Vargas, L. (2007). Entrevista personal, Directora General de la Asociación Plan Estratégico de Juárez, 23 de agosto, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Vázquez, R. E. (2007). Entrevista personal, Directora Museo del INBA, 20 de agosto, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Wilson, J. (2007). Entrevista personal, City Manager of El Paso, Texas, 18 de julio, El Paso, Texas.

Páginas electrónicas

<http://lasindias.net>

www.alegsa.com.ar

www.andorra.ad,

www.bidasoa-activa.com

www.cablenet.com.ar

www.euroregio.eu

www.eurorregionpm.eu

www.gencat.cat

www.gotrekking.com

www.ibit.org

www.sectur.gob.mx

www.sre.gob.mx

www.visitelpaso.com

Anexos

Anexo I: Productos turísticos de Ciudad Juárez, Chihuahua

Localidad	Productos	Características de la oferta
Turismo de negocios	Congresos convenciones y exposiciones	Recintos: Centro Internacional de Comercio y Convenciones; Centro de Convenciones Cibeles; Centro Cultural Paso del Norte (a partir de 2006)
Turismo cultural	Sitios históricos	Ex Aduana de Ciudad Juárez; Santuario de San Lorenzo; Estación de ferrocarril en Samalayuca; Misiones; Iglesia de Guadalupe
	Museos	Museo de Chamizal, Museo de la Ex-aduana, Museo del INBA
	Sitios arqueológicos	En los Medanos de Samalayuca
	Eventos	Festival de la frontera, festival de la fundación de la ciudad, Festival Internacional de Teatro Sigo de Oro; Festival Internacional Chihuahua (a partir del 2006)
Turismo de naturaleza	Aventura	Medanos de Samalayuca ;Evento Internacional de Turismo de Aventura (anual)
Turismo Premium	Golf	Campestre de Ciudad Juárez A.C.
Turismo recreacional	Compras turísticas y diversión nocturna	Av. Juárez, 16 de septiembre y Centro Comercial el PRONAF
Turismo de retirados	Servicios médicos	Consultorios dentales y farmacias

Fuente: Elaboración propia con base a COLEF (2003) encuesta de visitantes en la línea internacional: Turismo Fronterizo y la Secretaria de Desarrollo Comercial y Turismo.

Anexo II: Productos turísticos de El Paso, Texas

Localidad	Productos	Características de la oferta
Turismo de negocios	Congresos convenciones y exposiciones	Recintos: El Paso Convention & Performing Arts Centers; Judson F. Williams Convention Center, the Abraham Chavez Theatre and the Historic Plaza Theatre.
Turismo cultural	Sitios históricos	Concordia Cemetery; The Plaza Theatre; Ysleta Mission; McKelligon Canyon
	Museos	El Paso Museum of History; The El Paso Museum of Art; Chamizal National Memorial ; EL Paso Museum of Archaeology; Adair Margo Gallery; Fort Bliss Museums and Study Center; El Paso Railroad & Transportation Museum; Natural History Museum of El Paso.
	Sitios arqueológicos	Hueco Tanks; Keystone Heritage Park;
	Eventos	Franklin Mountain Poppies (marzo); Featherfest (abril); Chihuahua Desert Fiesta (septiembre); Celebration of Our Mountains (octubre); Hueco Tanks Interpretative Fair (octubre); Luminaria Walk (Diciembre)
Turismo de naturaleza	Aventura	Chihuahua Desert Gardens; Chihuahua Desert Gardens; and Nature Trails; El Paso Zoo; Scenic Drive; Franklin Mountains State Park; Rio Bosque Wetlands Park; River Park Trail; El Paso Municipal Rose Garden; Pat O'Rourke Memorial Trail.

Turismo Premium	Golf	El Paso Country Club; Butterfield Trail Golf Course; Painted Dunes Golf Course; Vista Hills Country Club; Dos Lagos Golf Course in Anthony, NM; Santa Teresa Country Club; Ft. Bliss's Underwood Golf Complex; Ascarate Municipal Golf Course.
Turismo recreacional	Compras turísticas y diversión nocturna	Wyer Aerial Tramway at Franklin Mountains State Park
Turismo de retirados	Servicios médicos	International Health Expo

Fuente: Elaboración propia con base a *El Paso Convention & Visitors Bureau*.

Anexo III: Mapa de alrededores de CJS-ELP



Fuente: *El Paso Convention & Visitors Bureau*.

Anexo IV: Cuestionario

Redes transfronterizas en turismo Cuestionario

Lugar: _____ Municipio: CJ GDB PGG Otro _____
 Día: L M Mi J V S D Fecha: ___/___/___ Entrevista # ___
 Hora de inicio: ___ Hora de termino: ___ Clave entrevistador: ___ Clave observador: ___

Información Personal:

Nombre: _____ Hombre Mujer

Nombre (s) Apellido paterno Apellido materno

Residencia actual: _____ Municipio: CJ GDB PGG OTRO _____

Edad: _____ Estado civil: Soltero Casado Unión libre

Lugar de nacimiento: _____

¿Cuanto tiempo tiene viviendo en Juárez o en la región? _____

Ocupación _____ Título o actividad: _____

Religión: _____ Club social: _____

Deporte (practica): _____ Afiliación política: _____

Educación:

Escuela /Universidad	Lugar	Periodo	Licenciatura	Especialidad

Padre:

Lugar de nacimiento	Educación	Ocupación	Actividad en la comunidad

Favor de ser honesto en sus respuestas. No hay respuestas buenas o malas.

- I. Mencione usted al menos diez personas que más influyen en las decisiones o actividades con poder político, económico, o autoridad moral en la comunidad en la región binacional de Juárez- El Paso.

Nombre	Organización	Nombre	Organización
1. _____	_____	8. _____	_____
2. _____	_____	9. _____	_____
3. _____	_____	10. _____	_____
4. _____	_____	11. _____	_____
5. _____	_____	12. _____	_____
6. _____	_____	13. _____	_____
7. _____	_____	14. _____	_____

II. Calificar el nivel de influencia en la región binacional de Juárez-El Paso de las instituciones y organizaciones, en una escala del 1-10 uno la más baja, diez la más alta o no aplica (NA), marcándola o encerrándola, de:

a. El gobierno municipal de:

Ciudad Juárez, Chih.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Guadalupe D. Bravos, Chih.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Praxedis G. Guerrero, Chih.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Chihuahua, Chih.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El Paso, TX.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Albuquerque, NM	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Las Cruces, NM.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tucson, Az.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Las organizaciones no gubernamentales (ONG, sin fines de lucro)

Fundación Margarita Mascareñas	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
FEMAP (CJ. Chih.)	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
FECHAC (CJ. Chih.)	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Observatorio Urbano de Juárez	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Paso del Norte Group	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El Paso Mission Trail Association	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El Paso Community Foundation	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El Paso Historical Society	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Mimbres Paquimé Connection (MPC) NM	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Otra (1.b) _____	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Otra (2.b) _____	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

c. Comunidades rurales, propietarios o ejidos(El Paso, TX., Nuevo Mexico, Chihuahua)

Culberson, TX	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hudspeth, TX	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Jeff Davis, TX	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Presidio, TX	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hidalgo, NM	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Luna, NM	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Doña Ana, NM	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Praxedis G. Guerrero, Chih.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Guadalupe, Chih.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ojinaga, Chih.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Janos , Chih.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ascensión, Chih.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Casas Grandes, Chih.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Nuevo Casas Grandes, Chih.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Los ejidos ¿Cuál (es) puede mencionar y evaluar?	
Otra (1.c)_____	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Otra (2.c)_____	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Otra (3.c)_____	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10	
e. Los productores de la región.	
El Paso Chile Company	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Vino	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Nueces	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ganadería	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Queso (Chih)	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Otra (1.e)_____	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Otra (2.e)_____	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
f. Organismos empresariales.	
CANACO	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
COPARMEX	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
CANACINTRA	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desarrollo Económico de Ciudad Juárez, A.C.	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El Paso Greater Chamber of Commerce	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El Paso Convention and Visitors Bureau	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El Paso Hispanic Chamber of Commerce	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Otra (1.f)_____	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Otra (2.f)_____	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
g. Instituciones de educación superior en la región.	
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ)	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH)	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Instituto Tecnológico de de Ciudad Juárez (ITCJ)	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Instituto Tecnológico de Monterrey	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Colegio de la Frontera Norte	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
University of El Paso Texas (UTEP)	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El Paso Community College (EPCC)	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
New Mexico State University (NMSU)	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Otra (1.g)_____	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Otra (2.g)_____	NA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

III. ¿Estaría dispuesto a proporcionar una entrevista, en donde exprese su opinión de la actividad turística de la región binacional Juárez – El Paso?

Si No

¿Porque? _____

IV. Si contesto afirmativamente. ¿En que fecha le gustaría a usted programar la entrevista?

Fecha: ___/___/___ Día: L M Mi J V S D Hora: _____ AM PM

Empresa o institución: _____

Dirección: _____

Ciudad/Estado/C.P/: _____

Teléfono empresa: _____ Teléfono particular: _____

Celular: _____ Correo electrónico: _____

Anexo V: Cuestionario A1

Cuestionario A1

Encuestador: _____ **Día:** _____ **Fecha:** _____ **Hora:** _____

1 **Genero**
 A) Masculino B) Femenino

2 **Edad**
 15 a 24 25 a 44 45 a 64 Más de 65

3 **Nivel de estudios**
 Primaria Secundaria Preparatoria Universidad

4 **Estado Civil**
 Casado Soltero Divorciado Unión libre

5 **¿De que estado del norte de la República Mexicana viene?**
 Chihuahua Coahuila Sonora Sinaloa Otro país
 Baja California Nuevo León Tamaulipas Otro estado ¿Cuál? _____
 ¿Cuál? _____

6 **¿De que ciudad ?** _____ **¿De que ciudad ?** _____

7 **Actividad económica que desempeña :**
 A) Comerciante B) Estudiante C) Ama de casa D) Fuerzas armadas
 E) Empleado F) Profesionista G) Dirección de empresas H) Otro

8 **¿Es su primera visita a la region Juárez-El Paso?**
 A) Si B) No Número de visitas previas? _____

9 **¿El motivo del viaje?**
 A) Ocio, recreo y vacaciones B) Salud C) Religioso y peregrinaciones
 D) Visita a parientes y amigos E) Negocios y Profesional F) Otros motivos _____

10 **¿Cómo organizó su viaje ?**
 A) Reservación directa B) Hospedaje C) Hospedaje y transporte D) Sólo transporte
 E) Reservación por agencia F) Paquete turístico G) Sólo hospedaje H) Sin reservación de ningún tipo

11 **¿Ha visitado algún atractivo en Ciudad Juárez?**
 A) Si B) No **Pase a la pregunta 13**

12 **¿Que tipo de atractivo?**
 A) Museo B) Lugar histórico C) Parque extremo G) Otra
 D) Parque recreativo E) Centro Cultural F) Tiendas depramentales ¿Cuál? _____

13 **¿Ha visitado algún atractivo en El Paso?**
 A) Si B) No **Pase a la pregunta 15**

14 **¿Que tipo de atractivo?**
 A) Museo B) Lugar histórico C) Zoológico ¿Cuál? _____
 D) Parque recreativo E) Centro Cultural F) Otra _____

15 **¿Que otros lugares ha visitado en la región de Juárez-El Paso?**
 A) Samalayuca B) El Valle de Juárez C) Paquimé D) Outlets
 E) Las Cruces, NM F) Albuquerque NM G) Hueco Thanks, Texas H) Otra

16 **Cuántas noches se queda en la región de Juárez - El Paso?**
 A) 0 noches B) 1 a 3 C) de 4 a 7 D) Más de 8

- 17 ¿Cuál es el gasto promedio en pesos por día de visita a la región de Juárez-El Paso?
- A) \$250.00 a \$500.00 B) De \$501.00 a \$750.00 C) De \$751.00 a \$1,000.00 D) Más de \$1,000.00
- 18 ¿Cuáles fueron los servicios que utilizó en la región ?
- A) Área de descanso B) Gasolinera C) Hospedaje D) Alimentos
- 19 ¿La atención que recibió fue?
- A) Excelente B) Buena C) Regular D) Malo
- 20 ¿Cuál puerto de cruce ha utilizado?
- A) El Paso, TX. EE.UU. - Juárez, Chih. Méx. B) Columbus NM, EE.UU.-Palomas, Chih. Méx.
- C) Sunland Park N.M., EE.UU.-Santa Teresa, Chih. Méx. D) Antelope Wells N.M., EE.UU.- El Berrendo, Chih. Méx.
- 21 ¿Cómo fue la atención de las aduanas y migración en el cruce?
- A) Excelente B) Buena C) Regular D) Mala
- 22 ¿Solicitó información en aduanas y migración ?
- A) Si B) No C) No aplica
- 23 ¿El personal de las aduanas de migración de EE.UU. y Méx. es bilingüe?
- A) Si B) No C) No se
- 24 ¿La infraestructura en aduana y migración deberían mejorarse ?
- A) Si B) No
- 25 ¿Su visita en términos generales fue agradable y cumplió sus expectativas ?
- A) Si B) No

¿Porqué?

Muchas gracias por su colaboracion.

Anexo VI: Entrevista semi-estructurada

Cross border networks in tourism *Semi-structured interview*

Location: _____ City: ELP San Eli Soco Canu Las Cruces NM _____
Day: M Tu We Th F Sa Su Date: ___/___/___ Interview# _____
Start time: _____ End time: _____ Key Interviewer: _____ Key observer: _____

Personal Data

Name: _____ Male Female First
Name Middle Name Last Name

Current Residence: _____ City: ELP SanEli Soco Canu LasCruces NM

Occupation: _____ Title or Responsibility: _____

Place of birth: _____ How long have you lived in El Paso or in the region? _____

I. General questions as guide to the interviewee:

- a. What do you see as the top three challenges facing at tourism the El Paso/Juarez community?
- b. How do you envision in tourism the community in five years?
- c. What do you believe your role in tourism will be?

II. Interviewee's comments:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

III. Observations :

1. _____
2. _____

3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

IV Conclusions:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Anexo VII: Reporte core para Ciudad Juárez

Input dataset: CJSMatrcuad1
 (C:\Users\Desktop\ELP_coreperipher_factions\CJSMatrcuad1)
 Type of data: Positive
 Fitness measure: CORR
 Density of core-to-periphery ties:
 Number of iterations: 50
 Population size: 100
 Output partition:
 CorePartition (C:\Users\Desktop\ELP_coreperipher_factions\CorePartition)
 Output clusters:
 CoreClasses (C:\Users\Desktop\ELP_coreperipher_factions\CoreClasses)

Starting fitness: 0.000
 Final fitness: 0.810

Core/Periphery Class Memberships:

1: AMO IM1 R81 RMR RD1 S81 TLT MT1 SRS LP1 JPI RM1
 2: JLM DDM K81 DMG BT1 MSH F51 GPI R01 R62 ICI S51 K81 I38

Blocked Adjacency Matrix

	1	2	3	4	5	6	10	23	9	16	12	18	8	7	14	11	11	15	19	20	21	22	4	24	25	26
	AM	IM	RB	LP	RM	RD	TL	RM	BB	SB	MT	IP	KB	DD	MS	BT	DM	PS	GP	RO	RB	IC	L	BS	KN	I3
1 AMO	9	2	2	2	1	2	1	3	3	3	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2 JPI	2	9	3	4	3	4	2	3	3	3	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3 R81	2	4	13	4	3	3	4	4	4	7	3	9	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17 LP1	2	4	4	6	3	4	2	4	4	4	4	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3 RMR	1	3	3	3	10	4	1	2	4	7	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6 RD1	2	4	3	4	4	9	3	3	4	4	4	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10 TLT	1	2	3	2	1	3	9	2	4	4	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23 S81	3	3	4	4	2	3	2	10	3	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9 BB1	3	3	4	4	4	4	4	4	10	7	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16 SRS	3	5	7	4	7	4	4	4	7	14	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12 MT1	3	2	3	4	2	4	2	4	5	3	9	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18 JPI	1	3	2	3	4	5	3	2	3	4	3	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8 K81	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7 DDM	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14 MSH	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13 BT1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11 DMG	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15 F51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	1	1	1	1	1	1	1	1
19 GPI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	2	1	1	1	1	1
20 R01	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	8	1	1	1	1	1
21 R62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1
22 ICI	1	2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1
4 JLM	1	2	1	2	3	4	1	2	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	10	1	1	1
24 S51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25 K81	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26 I38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Density matrix

	1	2
1	3.333	1.321
2	1.321	0.593

Anexo IX: Transformación del paradigma de desarrollo regional

	Política regional clásica	Políticas secto-territoriales
Problemas dominantes y orientación general de las políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Disparidades interregionales - Regiones atrasadas - Aprovechamiento de recursos naturales localizados (v.g. cuencas hidrográficas) - Articulación física del territorio - La equidad y la redistribución como objetivo de la política regional - Enfoque <i>Top down</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia y competitividad - Inserción internacional - Innovación y cambio tecnológico - El desarrollo endógeno como objetivo de la política secto-territorial - Enfoque <i>bottom-up</i>
Modelo nacional de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Industrialización con dirigismo de Estado - Estado keynesiano de bienestar 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de la órbita de acción del mercado sin énfasis sectoriales - Estado shumpeteriano de trabajo
Modelo de organización política del Estado	<ul style="list-style-type: none"> - República unitaria y centralista 	<ul style="list-style-type: none"> - Fórmulas eclecticas que combinan el unitarismo (salvo Venezuela) con diversos grados y modalidades de autonomía regional
Teorías y enfoques interpretativos	<ul style="list-style-type: none"> - Etapas del crecimiento (Fisher, Clark) - Causalidad circular acumulativa (Myrdal, Kaldor, Hirschman) - Polos de desarrollo (Perroux, Boudeville) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de un marco teórico formal - Identificación de los factores determinantes del crecimiento endógeno (Porter, Distritos Industriales, Nueva Geografía Económica)
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> - Inversiones directas del Estado en las áreas objetivo - Corporaciones regionales de desarrollo - Incentivos (v. g. exenciones tributarias) - Controles (v. g. restricciones a nuevas inversiones en áreas congestionadas) - Regionalización del territorio para efectos de la planificación del desarrollo 	<p>Hardware</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructuras de conexión con los mercados internacionales (puertos, aeropuertos, vías fluviales) - Conectividad: telecomunicaciones y telemática <p>Software</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo empresarial - Apoyo a la mipyme - Agendas regionales de desarrollo sectorial (v.g agricultura; c y t) - Centros de productividad - Centros de desarrollo tecnológico - Sistemas regionales de innovación tecnológica - Consejos regionales de competitividad - Planes regionales de exportación - Clusters - Parques industriales y tecnológicos - Formación de recursos humanos <p>Orgware</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integración de la dimensión económica a la descentralización - Planes de ordenamiento territorial - Alianzas de cooperación entre gobierno, sector privado, universidades y ONG - Proyectos estratégicos de desarrollo de escala regional y local (v.g ciudades-región).

Fuente: Moncayo Jiménez, Edgar (2005) "Elementos para una estrategia de desarrollo territorial en el marco de la integración Andina". En Reunión Técnica Preparatorio para la primera reunión del Consejo Consultivo de autoridades Municipales, 5 de mayo de 2005, Lima Perú, p.67.
http://www.comunidadandina.org/ciudades/SG_RT_CCAAM_I_dt%204.pdf

Anexo X: El turismo como prioridad nacional

- Con el propósito de impulsar y apoyar al sector turístico del país, en 2007 se incrementó en 37% el presupuesto federal destinado a la Secretaría de Turismo (SECTUR). Parte de este incremento se ha reflejado en las reasignaciones de gasto federal para las entidades federativas a través de Convenios de Coordinación y Reasignación de Recursos. Asimismo, esta dependencia forma parte tanto del Gabinete de Infraestructura y Turismo como del Gabinete de Economía y Competitividad.

- La inversión turística privada en el periodo enero-junio de 2007 alcanzó 2 765.2 millones de dólares (integrada por 55.3% de capital nacional y 44.7% de inversión extranjera), lo que significa un avance de 83% de la meta anual y un incremento de 33.9% en comparación con el mismo periodo del año anterior.
 - Estos recursos han permitido impulsar el desarrollo de 170 proyectos, entre los que destacan los realizados en centros de playa con una participación de 63.2% de la inversión total, los de la frontera norte con 32.1% y en el mundo maya con el 4.7%.

- A fin de reducir los trámites administrativos para establecer una empresa turística, la SECTUR en coordinación con la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, el 10 de julio de 2007 puso en marcha el Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE) para Proyectos MIPYMES, lo cual ha brindado al empresario una mayor certidumbre jurídica y facilidad para llevar a cabo las gestiones necesarias para abrir una empresa. De entre los principales beneficios de este mecanismo, destaca la reducción sustancial en los tiempos que se requieren cumplir a nivel federal, estatal y municipal para abrir una empresa destinada a la actividad turística, ya que su operación está programada a nivel municipal, lo que a su vez facilita la recepción de documentos y su primera revisión antes de ser enviados a las autoridades competentes, así como las labores de asesoría y el seguimiento respectivo de los proyectos hasta su conclusión. El SARE opera ya en su modalidad tradicional en 51 destinos turísticos. A partir del análisis de evaluación de los municipios que actualmente cuentan con el SARE y que pueden ser transformados en municipios con SARE Turístico (MST), se tiene como meta incorporar 15 destinos para 2007 y llegar a 80 al final del sexenio.

PRINCIPALES DESTINOS EN EL MUNDO POR SUS LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES, 2001-2006

2001			2005			2006 ^{p/}		
Posición	País	Millones de llegadas	Posición	País	Millones de llegadas	Posición	País	Millones de llegadas
1	Francia	75.2	1	Francia	75.9	1	Francia	79.1
2	España	50.1	2	España	55.9	2	España	58.5
3	EUA	44.9	3	EUA	49.2	3	EUA	51.1
4	Italia	39.6	4	China	46.8	4	China	49.6
5	China	33.2	5	Italia	36.5	5	Italia	41.1
6	Reino Unido	22.8	6	Reino Unido	28.0	6	Reino Unido	30.1
7	México	19.8	7	México	21.9	7	Alemania	23.6
8	Canadá	19.7	8	Alemania	21.5	8	México	21.4
9	Austria	18.2	9	Turquía	20.3	9	Austria	20.3
10	Alemania	17.9	10	Austria	20.0	10	Rusia	20.2
11	Hungría	15.3	11	Rusia	19.9	11	Turquía	18.9
12	Polonia	15.0	12	Canadá	18.8	12	Canadá	18.2
13	Grecia	14.1	13	Ucrania	17.6	13	Malasia	17.5
14	Hong Kong	13.7	14	Malasia	16.4	14	Hong Kong	15.8
15	Malasia	12.8	15	Polonia	15.2	15	Polonia	15.7

p/ Cifras preliminares.

FUENTE: Para 2001, los datos corresponden a la Organización Mundial de Turismo (OMT). Para 2005 y 2006, OMT, Barómetro del Turismo Mundial, Vol. 5, No. 2, junio de 2007.

Fuente: http://primer.informe.gob.mx/2.10_TURISMO/

- Al mes de diciembre de 2006 el personal ocupado del sector turístico se ubicó en 1.9 millones de ocupaciones remuneradas, lo que representó un incremento de 5.2% en relación con 2005. Para el periodo enero-mayo de 2007, se generaron 53 mil nuevas ocupaciones en el sector.

Anexo XI: Visitantes Internacionales a México

Durante 2006, México registró el octavo lugar en captación de turistas internacionales, y fue segundo lugar en el continente Americano, sólo después de Estados Unidos de América (EUA) y seguido de Canadá, al recibir 97.7 millones de visitantes internacionales 1/, de los cuales 21.4 millones correspondieron a turistas internacionales 2/. Cabe mencionar que en ese año, México se vio superado por Alemania debido a que fue sede de la Copa Mundial de Fútbol, lo que le favoreció para pasar de la posición 8 a la 7 entre las naciones más visitadas en el mundo.

– En el periodo enero-junio de 2007, ingresaron al país 46.9 millones de visitantes internacionales, 6% menos que en los primeros seis meses del año anterior, debido a que el número de excursionistas internacionales 3/ (36 millones) se redujo 8%, y el número de turistas internacionales (11 millones) aumentó en 0.9%, en ambos casos como resultado de la caída de visitantes internacionales fronterizos 4/ que reaccionaron desfavorablemente ante el endurecimiento de las medidas de revisión aplicadas por las autoridades de EUA en la frontera con México.

PRINCIPALES DESTINOS EN EL MUNDO POR SUS INGRESOS POR VISITANTES INTERNACIONALES, 2001-2006

2001			2005			2006 ^{p/}		
Posición	País	Miles de millones de dólares	Posición	País	Miles de millones de dólares	Posición	País	Miles de millones de dólares
1	EUA	71.9	1	EUA	81.8	1	EUA	85.7
2	España	32.9	2	España	48.0	2	España	51.1
3	Francia	30.0	3	Francia	44.0	3	Francia	46.3
4	Italia	25.8	4	Italia	35.4	4	Italia	38.1
5	Alemania	8.4	5	Reino Unido	30.7	5	China	33.9
6	China	17.8	6	China	29.3	6	Reino Unido	33.5
7	Reino Unido	16.3	7	Alemania	29.2	7	Alemania	32.8
8	Canadá	10.8	8	Turquía	18.2	8	Australia	17.8
9	Austria	10.1	9	Australia	16.9	9	Turquía	16.9
10	Grecia	9.4	10	Austria	16.0	10	Austria	16.7
11	México	8.4	11	Grecia	13.7	11	Canadá	14.5
12	Hong Kong	8.3	12	Canadá	13.6	12	Grecia	14.3
13	Australia	7.6	13	México	11.8	13	Tailandia	12.4
14	Turquía	7.4	14	Suiza	11.0	14	México	12.2
15	Suiza	7.3	15	Holanda	10.5	15	Suiza	11.8

p/ Cifras preliminares.

FUENTE: Para el año 2001, los datos corresponden a la OMT. Para 2005 y 2006: OMT. Barómetro del Turismo Mundial, Vol. 5, No. 2, junio de 2007.

Fuente: [http://primer.informe.gob.mx/2.10 TURISMO](http://primer.informe.gob.mx/2.10_TURISMO)

Anexo XII: Mesa redonda transcripción

Redes SIPTAF 24 de abril de 2009, en Biblioteca Central, Sala Dual, ICSA, UACJ, Ciudad Juárez, Chihuahua.

Participantes: Tony Payán; Ramon Palau; Dani Blasco; Tomás Cuevas; Ercilia Loera; René Luna; Ignacio Romero

Tony Payán:

La universidad no podía requerirle a nadie venir a Juárez. No decía que no puedes venir a Juárez, sino que como parte de los proyectos de la universidad no venir a Juárez. A mi eso nunca me ha interesado.

Dani Blasco:

Es interesante que haya gente como tú que diga que el sistema tiene sus causas y que yo tengo mi propio cause y tengo mis propias dinámicas y redes establecidas ya.

Tony Payán:

Yo critiqué eso porque en octubre hubo una nota en un periódico electrónico que se llama The newspaper trip en El Paso y yo recuerdo que me preguntaron precisamente sobre este memorándum y hablaron a la oficina de la presidenta y yo no sé si hubo una mala interpretación o si la pregunta estuvo mal formulada, pero de la oficina de la presidenta de la universidad en el Paso negaron que ese memorándum se había emitido y yo le dije al reportero -te voy a mandar una copia, porque está firmada por la presidenta, la rectora de la universidad, de que no vayan a Juárez. A lo mejor el reportero preguntó ¿está prohibiendo la Universidad a cualquier persona social? y ellos dijeron: no. Porque el memorándum dice: ninguna actividad oficial podrá obligar absolutamente a nadie. Si la gente va porque quieren ir, es problema de ellos, pero no puede ser una actividad relacionada u oficial de la universidad.

Es diferente.

Tomás Cuevas:

Sí, es diferente, inclusive allá dentro del congreso en Albuquerque en la reunión que hubo sobre las perspectivas de la investigación, por ahí precisamente una de las, no recuerdo ahorita el nombre de la doctora, que fue ella precisamente la que estaba comentando que la universidad de Nuevo México sí habían enviado documento interno en el cual verdad, en otras palabras, como una misión oficial o

como profesor investigador o como vamos, se les encomiaba y casi casi se les decía que no cruzaran a México, que no tuvieran ninguna interacción con las universidades al menos en este proceso de lo que estamos viviendo de la violencia y por ahí se levantó precisamente el encargado de la investigación de Nuevo México Dr. Egington precisamente, comentó que sí era una situación delicada, que era más que todo una recomendación, no era una situación, verdad, en la cual se les estaba diciendo: ¡no! Que era una recomendación, pero bueno, que sí era interesante, verdad, tomarlo en cuenta y bueno tu colega de aquí de UTEP dijo –a mi no me interesa, yo hago trabajo de campo en Juárez, tengo muchos años verdad haciendo trabajo precisamente con las universidades en Juárez y bueno yo creo que esto pues es un situación que yo no tolero. Pero al mismo tiempo ayer estuvimos con Córdova Bojorquez y también fue nuevamente quien lo comentó, porque aquí ahorita la mesa es sobre turismo y redes y las oportunidades que se puedan llevar a cabo en la frontera, y tanto Ramón como Dani ya estuvimos platicando con Plan Estratégico, se estuvo platicando con el Colegio de Chihuahua, me imagino que conoces a Carlos González y compañía, se estuvo también comentando aquí con algunos colegas, bueno, de estas oportunidades que realmente las redes entre ambas comunidades o todas las comunidades que puedan ser dentro de la frontera se puedan llevar a cabo, entonces esa es la intención, ver que el turismo pueda ser una oportunidad para poder hacer vínculos, hacer colaboración y por el otro lado, recursos que puedan utilizarse de ambos lados de la frontera, que esto es algo que vamos, que tanto aquí en la ciudad de El Paso a una serie de oportunidades que no las vemos más allá y esto yéndome al ámbito del turismo, tienen un centro de convenciones magnífico y está en el centro, una serie de infraestructura hotelera en el centro de la ciudad de El Paso que no se requiere vamos internarse mucho en la ciudad.

Tony Payán:

Aunque te voy a decir que con respecto a eso brevemente, una de las razones por las cuales la WSSA no viene al Paso, es porque la infraestructura hotelera es deficiente.

Tomás Cuevas: *¿En el Paso?*

Tony Payán: *En el Paso.*

Dani Blasco: *¿Cuántas habitaciones tienen?*

Tony Payán:

Pues no se cuantas hay en el Camino Real que sería el hotel más indicado en el Centro de El Paso, y luego te mueves hacia afuera y si te mueves en un círculo concéntrico de el Camino Real en el centro de El Paso y el Camino Real ha habido quejas de que necesita ser renovado, el más cerca es el de la universidad que tiene 79 habitaciones y luego el que sigue es el complejo que ya empieza a acercarse al aeropuerto.

Dani Blasco:

Los hoteles que son de cadena, los de Holiday Inn y todo eso

Tony Payán:

Y luego los que ya están prácticamente en el patio del aeropuerto. Entonces en realidad la infraestructura hotelera del Paso es poca.

Tomás Cuevas:

¿Es poca no?

Tony Payán:

Sí, se me hace que sí, es más se me hace que la de Juárez podría ser un poco más grande.

Tomas Cuevas:

Ayer estuvimos platicando con la gente de..., con el presidente de la asociación de hoteles de aquí de Ciudad Juárez, con Jorge Ruiz y él comentaba que aquí en Juárez hay alrededor de 2400 cuartos de hotel y ahorita ignoro el número de habitaciones que la ciudad de El Paso tiene.

Ramón Palau:

Bueno aquí el contemplarlo sólo como una ciudad o como un destino, entonces estás utilizando la fuerza de ambos lados no considerándolo como algo separado porque está un río aquí en medio.

Tony Payán:

El Paso Convention and Visitor Bureau debe tener el número exacto de habitaciones en El Paso. ¿Ya fueron a verlo? Tienen la cita con ellos.

Tomás Cuevas:

Sí, ahorita.

Tony Payán:

¿El debe tenerlo, no? Ellos deben tener el número exacto, están justo donde esta el centro comercial, ahí esta la oficina. Sí, ahí esta la oficina.

Tomás Cuevas:

Y sí, esa es parte de lo que hemos estado aquí comentando y bueno ahí en Albuquerque presentando en relación de estas oportunidades tanto del uso de infraestructura, no solamente de infraestructura sino también de recursos humanos y al mismo tiempo del poder que se tendría como un destino común y hablar de una sola marca. Claro está, que dentro de esta burbuja en la que estamos ahorita envueltos de los problemas financieros, globales de los problemas de inseguridad que a partir de hace 2 años se están viviendo aquí en la región y en toda la región fronteriza no exclusivamente de Ciudad Juárez, bueno esto con varias entidades que hemos acudido nos dicen –“bueno es que por qué tenemos ahorita que dar tiempo a que se debe solucionar esto”. La postura es más que todo hablar en el sentido que se tiene que ir construyendo, en un momento va a terminar los elementos de inseguridad o como leí ahorita en el Diario, que la crisis se va alargar dice el FMI largos años y largos años te lo ponen así muy nebuloso, ¿cuántos son los largos años? son tres, son cuatro, son cinco años, o sea está nebuloso el asunto.

Tony Payán:

Yo creo ya en las predicciones de los economistas como en las cartas de las brujas, hay tanta validez en unos como en los otros estos días, tiene sentido.

Tomás Cuevas:

Si así es, bueno eso es parte, de la intención de estar explorando pues precisamente la frontera desde el ámbito de esas oportunidades no solamente del turismo, lo que nos ha llevado es ir explorando pues todo aquello que interviene para que la actividad se dé.

Ramón Palau:

Si, pero en el estudio de las redes hay algo muy importante que tomar en cuenta, es decir, claro, las redes lo que hacen es vincular a toda una serie de agentes y a través de esa vinculación fluye, pues, el conocimiento y el conocimiento trabaja en la innovación, pero lo que hemos visto también es para que fluya el conocimiento y para que fluya la innovación, para que fluyan los cambios debe haber un agente motor; claro, la visión que tenemos en Europa de las fronteras, el trabajo que hacemos en las fronteras de Europa, tiene algunas

características muy diferentes a lo que es esta frontera; y por conciente en Europa, por ejemplo, no tenemos ni problemas de crimen, no tenemos ese tipo de problemas que digamos ensombrecen, pero en Europa quien tiene un papel determinante es la jurisprudencia pública; la unión europea empuja hacia la cooperación transfronteriza. ¿Quién en el caso de esta frontera ocuparía este rol?, ¿quién estaría o podría empujar así al conjunto de los agentes que están como stakeholders alrededor de la frontera?, ¿quién podría ser?, no lo acabamos de descubrir, no lo acabamos de identificar en los días que estamos corriendo por aquí.

Tony Payán:

Bueno, ahora creo que ya entiendo porque me invitaron a platicar un rato, yo he visto mucho esto no en cuestión de turismo, en cuestión de...

Ramón Palau:

Por ejemplo, te interrumpo si me permites, un minuto solamente, ayer dijimos -queremos hablar de agua. Y resulta que para poder hacer algo conjunto con el agua, nos encontramos que en Nuevo México el agua es propiedad privada, en Chihuahua el agua es nacional y tenemos todos muy buena voluntad pero no hay posibilidades de avanzar.

Dani Blasco:

Incluso las tecnologías ¿no?, porque el agua en un sitio en el que es un bien escaso como en el desierto, pues es muy importante la renovación y el rehúso de éste y la tecnología que se puede o se ha conseguido desarrollar en el lado americano es de tercer nivel y por lo tanto de utilización al 100%, mientras que aquí apenas se llega al segundo nivel que es de mínima limpieza del agua pero en el mismo caso no se puede reutilizar.

Tony Payán:

No, no es potable.

Ramón Palau:

Y los niveles de consumo en el lado norteamericano son altísimos. Y aquí también. Son como la mitad de los de El Paso, ¡altos en relación a Europa!

Tony Payán:

Mira déjame decirte, haber si puedo contribuir a entender un poquito esto, porque este tema lo he estudiado un poco, yo soy politólogo y siempre me ha

interesado la cooperación transfronteriza y yo uno de los proyectos en los cuales invertí mucho tiempo, fue en tratar de hacer que las dos autoridades se hablen los unos a los otros y de buscar mecanismos para que los cabildos de las dos ciudades se comuniquen, y les voy a decir que la comunicación es casi nula; y empiezo, el Texas Monthly me pidió que escribiera un pedacito, 100 palabras, un párrafo de una idea, ellos tiene las 100 ideas para hacer de Texas un mejor lugar para vivir y escribí 100 palabras y les dije que el federalismo, que era un sistema diseñado para estimular soluciones locales a problemas locales, cuando se trata de localizaciones fronterizas como que se convierte en lo opuesto, es decir, cuando el problema toca la frontera por cuestiones constitucionales en los dos países, el problema se convierte en un problema internacional y por tanto, de la jurisdicción, exclusiva, exclusiva de los gobiernos federales; y los gobiernos locales pierden toda autonomía, absolutamente toda autonomía. Entonces ya no pueden buscar soluciones locales a problemas locales, ahora es el eje México-Distrito Federal-Washington los que imponen las reglas, entonces se pierde la autonomía del estado, se pierde la autonomía municipal y el efecto es lo contrario, esto ha llevado a que exista cada vez una brecha creciente entre los gobiernos locales, y que la cooperación se vaya poco a poco diluyendo entre los dos países. Y el ejemplo que iba a mostrarles es: yo quise organizar cuando fui miembro del comité de relaciones transfronterizas, yo quise organizar una junta entre los cabildos de Sunland, Nuevo México, Ciudad Juárez y El Paso, Texas. ¿Qué paso con esa junta? fue en mayo 31 de 2007, hace poco más de dos años. Fue un gran esfuerzo y tuvimos que ver las leyes texanas y las leyes mexicanas y nos descubrimos, por ejemplo, que hay una ley en Texas que se llama Open media Act, que les prohíbe estrictamente a los cabildos texanos reunirse fuera del territorio. ¿Por qué? porque entonces entran otro tipo de conspiraciones, el cabildo se puede ir y hacer otro tipo de cosas, regresar y ya nada mas votar o que se yo. Es más la ley es tan estricta que no puede haber dos, creo que no puede haber más de tres.

Ramon Palau:

¿De que cuando es la ley?

Tony Payán:

Creo que es de los 70, es viejísima, por lo menos de los 70, se llama The Open media act.

Tony Payán:

Incluye también una provisión que dice que, no pueden reunirse ni en una fiesta más de 3 miembros del cabildo, porque ya se considera una conspiración.

Tomás Cuevas:

Una conspiración

Tony Payán:

O sea es muy muy estricta y muy clara la ley con respecto a, entonces cuando una persona del cabildo entra en la puerta y aquí hay ya dos o tres, se tiene que retirar, porque ya no puede haber en un sólo recinto más de tantos miembros, porque ya se consideró en la junta del cabildo porque ya hay quórum, y luego no pueden reunirse fuera del territorio. Entonces ¿qué es lo que hicimos? al final yo terminé yendo como boy scout a ver el terreno en donde se juntan las tres ciudades Sunland Park, Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas. Resulta que es un punto, en el río por allá por Anapra, allá por aquel lado y buscamos el punto exacto en donde los tres estados se juntan y empezamos la negociación. Tuvo que intervenir el distrito de riego número 1 del Paso, Texas, porque tiene jurisdicción sobre el río y la cuenca del río, el distrito de riego número 9 de Ciudad Juárez, Chihuahua, la patrulla fronteriza, la policía municipal de Sundland Park, el departamento de bomberos y respuesta a servicios de emergencia de Sundland Park, igual los de El Paso, igual los de Juárez, el Customs and Border Protection de El Paso, los consulados de México y los Estados Unidos. O sea, de repente se convertía en una reunión en donde había todos los representantes de todas las agencias, CILA, representantes de CILA, todo el mundo estaba ahí en la reunión y todo mundo tuvo que dar su aprobación y luego buscamos el lugar y luego tuvimos que buscar, no hay nada ahí no hay obstáculos, está abierto, es un parquecito ahí que hay, contratamos un bulldoser para que aplanara el terreno y luego se llevó tiempo y luego pusimos las líneas en el piso donde se encontrarán los 3 países. Hay Texas tiene 180 grados, Nuevo México tiene 90 y Chihuahua tiene 90. Sí, Texas tiene el este, 180 grados; Nuevo México tiene el norte que es de 90 y Chihuahua el sur. Y luego pusimos una tienda grande que estaba en los tres territorios alrededor de ese punto donde se encontraban los tres con las líneas marcadas en el suelo y los cabildos se sentaron enfrente uno de los otros, pero cada quien de su lado de la línea, solamente así y fue un esfuerzo de meses, nada más para que pudieran pasar 3 resoluciones que no tienen dientes, que no sirvieron para nada, porque eran buenas intenciones, que desensolbar el río, que oponerse a la ASARCO y ya se me olvidó. Entonces uno se pregunta, bueno y

¿valió la pena ese esfuerzo?, todas esa gentes, todas esas juntas, toda esta coordinación, toda esta recaudación de fondos, todo este esfuerzo para reunir los cabildos, estudiar la ley, negociar la agenda, invertir toda esta energía, en tiempo para tres resoluciones que no tuvieron la radiación final. Eso te dice lo difícil de la cooperación, de la fragmentación, de las jurisdicciones, de las agencias, de los niveles. Entonces cuando ustedes están hablando de turismo, para hacer de esta zona un corredor turístico, es súper complejo, muy, muy complejo y tienen en realidad que pensar cómo invocar a todas estas agencias y este es uno de esos problemas en donde nadie puede hacer las cosas solo o sola, pero cualquier persona te puede detener el proceso, ¡es increíble!, entonces hasta el actor más pequeño es crucial y es fundamental porque te puede detener todo el proceso.

Ercilia Loera:

Una secretaria.

Tony Payán:

Claro, entonces todo mundo tenía que estar en la mesa, yo no creo que sea imposible, yo creo que la paranoia en el tema de la seguridad en Estados Unidos como que ya empieza un poco a descender, la paranoia está ahí, y yo creo que va a estar ahí durante mucho tiempo, pero mientras que el presidente Bush estuviera en la Casa Blanca, pero la retórica tiene su momento, tiene su vuelo, tarda, es como un gran camión, tarda un rato en frenar, se lleva tiempo y espacio para frenar. Entonces yo creo que cuando hablamos de turismo, pero las dos personas que pueden mover los actores que hay que convencer en este momento, los que pueden hacer que se logre algo, pero que son actores dispersos en su atención, por lo ocupado que están, son y yo he trabajado muy de cerca con los dos, el alcalde Reyes y el alcalde Cook; ahora Cook se encuentra en este momento, lo agarran en curva porque hay reelecciones en el Paso, creo que en cuestión de días, dos o tres semanas, entonces puede o no puede ganar y el problema es que como, en otras palabras, cuando yo fui a Israel presente una ponencia de este tipo porque les dije: en realidad en El Paso y en Juárez los canales formales son tan grotescos, tan complejos, tan llenos de recurrecos y de vueltas y de esquinas y de más, que es muy difícil moverlos, pero hay canales informales que se pueden utilizar y que pueden ir moviendo las cosas poco a poco, ir tejiendo esto, pero no hay actores específicos más allá de los alcaldes que puedan ir moviendo este tema. Mira, yo también fui promotor del nuevo puente internacional, ¿sabes que hay un puente internacional? De ese puente se había

hablado 20 años y nunca había despegado, finalmente en octubre del 2007 yo convoqué a una junta, todos los actores otra vez, en El Paso, y nos reunimos y yo propuse este puente Yarbrough- De las Torres, por ahí va a quedar y lo propuse como un puente de alta seguridad para conmutadores regulares, estudiantes, trabajadores. O sea como la línea express pero en puente y que todo mundo que quiera utilizar ese puente tiene que ser un viajero confiable y para ser un viajero confiable tienes que tener todo el back ground check. Como línea express pero más barata y más abierta a todos los que la quieran utilizar, para quitarle tráfico a los otros puentes y nadie que no este registrado puede pasar por ahí. O sea creo que por ahí va el diseño porque ya después de que lo echamos a andar, claro, El Paso reestructuró su gabinete y es ahí donde pueden aprovechar esto, el gabinete municipal de El Paso está estructurado en 4 grandes áreas, todos los colaboradores del alcalde se han agrupado en 4 grandes áreas para crear una visión de ciudad, algo que en Juárez no tenemos y no ha sucedido. En el Paso existe el área del transporte y ahí están el subdirector para el aeropuerto, el subdirector para los puentes internacionales, las calles y el transporte público, ahí están los cuatro city managers o más bien la city manager es Joyce Wilson, son los asistan city managers uno para el aeropuerto, uno para el transporte público, uno para las calles, pavimentación y todo eso y uno para los puentes internacionales. Esos los conozco yo muy bien porque es el tema al que me he dedicado y es el board o el comité en el que he servido como miembro, todavía soy miembro del regional movility autorithy en El Paso, créelo o no soy un political appoint de la ciudad de El Paso, entonces esa estructura la conozco muy bien. Otra estructura es para el desarrollo económico de El Paso y es ahí donde entra el turismo, hay una división, hay cultura, turismo, etc. Y luego hay otras dos, no recuerdo como están estructuradas exactamente, pero la ciudad de El Paso se ha dividido en 4 grandes pilares y dentro de cada pilar hay un encargado dentro de cada área. En el desarrollo económico, lo que pasa es que un corredor turístico tendría que involucrar al jefe de puentes internacionales que es un soft manager del área de transporte transportation department.

Ramón Palau:

¿Son políticos estos o son funcionarios?

Tony Payán:

Ramón Palau:

Son funcionarios, pero trabajan para el alcalde,

Pero son de confianza política, verdad

Tony Payán:

Por eso te digo agarran al alcalde en curva porque si el pierde las elecciones en mayo, yo creo que las va a ganar he, yo tengo todo el sentido, pero es muy posible como hay 7 candidatos es muy posible que no logre la mayoría y que tenga que ir a una segunda vuelta con alguien y es en donde se va a definir y se va a calentar la elección en la segunda vuelta, ahora, si el alcalde logra 50 % más 1 en la primera ronda pues hay continuidad 4 años y se puede trabajar, sino entra otro mes de elecciones, de aire caliente, etc.

Ramón Palau:

Todo parado.

Tony Payán:

Hasta entonces, bueno hasta junio se definirían las cosas. Si gana en mayo, a principios de mayo creo que es la elección entonces ya saben que es él. Reyes, el problema en Juárez es que no hay continuidad de administración tampoco y yo he visto dos cambios de administraciones en El Paso y en Juárez y he tenido que lidiar con tener que reconstruir la relación totalmente nueva, porque los canales formales son tan complejos y tan difíciles de navegar; es muy reconfortante saber que se pueden construir canales informales, amistades personales entre los alcaldes que sí mueven las cosas, porque yo las he visto moverse poco a poco, pero en octubre del año que entra Reyes se le acaba y sigue otro presidente, puede ser panista, puede ser priista, puede ser priista pero enemigo de Reyes que no le gusta nada de lo que hizo Reyes y para afuera sus proyectos. Y en El Paso, pues el alcalde Cook que entra cada 4 años. O sea todas esas consideraciones políticas yo las he navegado a lo largo de los proyectos que he organizado entre las 2 ciudades, Linea terrarum.

Ramón Palau:

¿Cook es republicano o es demócrata?, ¿qué es?

Tony Payán:

Todo el mundo en el Paso es demócrata, entonces hay que considerar todas estas variables políticas y yo creo que hay que buscar para la verdadera cooperación transfronteriza hay que buscar amistades, gente clave que tiene buenas relaciones y luego estimular la amistad entre ellos. Recuerdo cuando el

alcalde Reyes Ferriz llegó a la presidencia municipal de Juárez organizamos toda una recepción para la introducción formal, alcalde Cook aunque ya se hayan hablado antes, alcalde Cook meet alcalde Reyes the new man encharge of Ciudad Juárez. Al alcalde Reyes le presentamos el alcalde Cook, toda la faramolla de andar los protocolos y de más. Pero yo creo que esas dos personas son claves y si logran convencerlos a ellos de este proyecto y no solo convencerlos , son como niños con déficit de atención, porque ahora los distrae esto, ahora los distrae aquello, ahora los distrae aquello, entonces tienen que enfocarlos y cuando empiezan a voltear- espérame por favor focus, focus, entonces es así, yo creo los alcaldes son clave en esto y ellos pueden designar personas que puedan hacer esto funcionar y que les puedan reportar directamente a ellos, yo por ahí me iría porque para mi esas son las relaciones que han funcionado mejor en los proyectos que yo tengo.

Tomás Cuevas:

Bien, ahorita que estabas comentando en el 2007 antes de que me fuera a Girona, el alcalde Cook nos dio un espacio precisamente en la reunión que tienen en el cabildo. Presentamos en el cabildo el proyecto, el alcalde Cook mostró su simpatía y bueno que regresando porque le comentemos que íbamos a buscar el apoyo precisamente de la Universidad de Girona y en aquel entonces apenas nos estábamos conociendo. Entonces el mostró su simpatía y sobre todo porque en uno de sus informes, Cook mencionó que quería hacer de la ciudad del Paso el lugar de distribución de la actividad turística a 300 millas a la redonda, entonces de alguna forma las intenciones, bueno eso fue en parte en el inicio de su período, las intenciones eran en relación en que la ciudad del Paso también tendría que dar otro elemento económico diferente no solamente a Fort Bliss. Bajo esa situación ha sido aceptado o no el escucharnos, lo que aquí no hemos sido tan, no hemos tenido la oportunidad precisamente que estamos en Juárez de llegar con el alcalde Reyes, esa es una limitante que de este lado no se conoce perfectamente bien cuál es la idea, hemos tenido acercamientos con el área de planeación de aquí del municipio, pero no podemos avanzar más a que conozca el proyecto el alcalde Reyes, esa ha sido la limitante que hasta ahorita nos hemos enfrentado, ah!, la verdad es que regresamos apenas hace ocho meses y si, no nos hemos enfocado posiblemente tanto y una pregunta que te tengo a ti, sobre todo que pudiera ser algo que pudiera liberar no solamente buscar esa atención que dices y hacer esa relación de amistad, nosotros estábamos explorando la idea de esa interdependencia compleja que se da y desde el punto de vista político, obvio es

que nosotros no somos de ciencia política y que aquí sería básicamente la pregunta, aunque ya nos estas dando ciertas cosas muy claras, cómo tenemos que articularlo, ¿que otros elementos más tendríamos que tomar en cuenta para efecto de que esta presentación del proyecto pudiera darse entre estos dos niveles de gobierno?

Ramón Palau:

Mira los indicadores económicos de esa zona de Texas que representa El Paso, ¿corresponde con la mediana del estado de Texas o son distintos?

Tony Payán:

No, yo creo que El Paso es mucho más bajo y el oeste y el sur de Texas siempre están por debajo del estado.

Ramón Palau:

Por tanto en comparación a lo que sería el norte de Chihuahua, ¿estarían parejos?, ¿Chihuahua estaría más arriba quizás o como estaría esto?, lo digo porque esto a veces es muy importante para que todas esas agencias se acaben convenciendo por temas puramente económicos, es decir, el win to win de la agrupación, ganamos todos y se producen lo que en Europa llamamos las convergencias y por tanto el desarrollo económico es beneficioso para las dos partes pero más todavía para aquel que tiene los indicadores peores, por eso te preguntaba, puesto que yo sólo tango datos de Texas, pero me parecen como muy genéricos y sabiendo que en Nuevo Mexico están los niveles económicos peores, sospecho que ese basilo puede estar muy próximo a Nuevo México.

Tony Payán:

Ah bueno, los números que yo recuerdo porque si he visto números de las dos ciudades, es El Paso tiene un estándar greso, etc. mayor que el de Ciudad Juárez, pero la diferencia no es extrema de tal manera en que pudieras decir no se puede

Ramón Palau:

¡Parida de poder de compra?

Tony Payán:

Yo creo en parida de poder de compra son algo similares, yo creo que el de Ciudad Juárez sigue estando un poco menos pero Juárez tiene una clase media pujante que tiene un alto poder de compra, yo creo que en ese sentido sí hay

manera de echar un puente entre los dos. Con Sunland Park no se puede eh, Sunland Park, ese si es de lo peor.

Ercilia Loera:

Inclusive, perdón la interrupción, el comercio de El Paso depende de la afluencia de los compradores de Ciudad Juárez.

Tony Payán:

30% de los empleos de retail que es menudeo de El Paso es por compradores juarenses.

Ercilia Loera:

Y en época de mayor compra, en navidad, en el curso de verano que se tiene afluencia por parte del interior de la república.

Ramón Palau:

¡Los precios como están?, los precios de retail.

Tony Payán:

Depende, la ropa, los zapatos son más baratos en El Paso, los electrodomésticos yo creo que ya están mas comparables, aunque yo creo que lo mexicanos siguen siendo de menor calidad, por eso la gente prefiere pagar un poco mas y pagar menos en el Paso, los automóviles son más baratos acá, la comida es más barata acá, o sea depende del producto.

Ramón Palau:

Te decía porque el flujo de compradores en nuestra zona fronteriza tiene un componente de precio muy importante, por eso preguntaba.

Tomás Cuevas:

Regresando precisamente a esta, ¿cual sería la recomendación?

Tony Payán:

Mira hay gente clave, te voy a decir un nombre, reúnete con él, dos personas en realidad que te pueden ayudar mucho, El Paso es una ciudad que ha tenido un poco una visión mejor que Ciudad Juárez; Ciudad Juárez es en realidad una ciudad que ha divagado mucho, tiene una visión pero es una visión muy elitista, una visión maquiladora, o sea esa gente si tiene visión de lo que quiere pero la ciudad les importa poco, ellos saben cómo pueden explotar acá abajo y

cómo producir para su beneficio, Ciudad Juárez no tiene una cohesión de visión como, no tiene una cohesión o una visión de comunidad.

Ramón Palau:

No hay compromiso social.

Tony Payán:

No hay compromiso social, la visión es de las élites que saben que pueden incluso vivir en El Paso pero que saben que aquí hay dinero, mucho dinero y que se puede explotar la mano de obra, pero no hay ese compromiso de que esto debe bajar a la comunidad y no ha habido liderazgos en Ciudad Juárez que puedan hacer eso, yo creo que el único que presentó una visión similar ha sido Villareal, el candidato panista en los 90, el único que yo creo tuvo una manera de tratar de bajar esto pero aun así yo creo que no pudo, no logró articularlo bien, El Paso sí tiene un liderazgo de esa visión porque los políticos en el Paso han sido emasculados hasta cierto punto, El Paso tiene un modelo de ciudad muy diferente a Juárez, El Paso ha burocratizado toda la toma de decisiones, en realidad el alcalde gobierna pero no toma ninguna de las decisiones, ahí la que toma las decisiones es Joyce Wilson, es una mujer extremadamente competente, yo la conozco, no te baja la mirada, me he sentado con ella con lo del puente, porque yo recuerdo lo primero que me decía –bueno, ¿y tú quien eres para andar promoviendo mi puente?, y le dije – yo soy un simple ciudadano que quiere otro puente internacional y al final terminamos siendo amigos pero siempre me veía así con un ojo muy sospechoso, es de mano dura, pero es competente y el alcalde en El Paso es una figura bonita que se sienta acá arriba, pero que no hace nada no toma

decisiones, en Juárez tienes un alcalde que es gobernante y que está tomando decisiones y que está haciendo todo, haya esas funciones han sido separadas, hay una figura de estado, jefe de estado, el alcalde Cook, que toca su guitarra asiste a eventos parece la reina de Inglaterra, hace sus cosas, pero la ministra, la primera ministra es Joyce Wilson y es la que reestructuró El Paso en esas grandes como city manager que es por su entrenamiento, ella es la que dijo - el Paso debe estar fundado en 4 grandes pilares, esto, esto, esto y yo he visto como ella ha ido armando, armando aquello, entonces es muy importante que se reúnan con Joyce Wilson, ella tiene que escuchar eso, pero también tiene un problema, porque los problemas personales son difíciles de superar, no conoce México, no habla español, no tiene idea de cómo es México, es más yo he sentido

que hasta cierto punto ella cree que ella puede y lo está demostrando, construir un Paso sin Juárez, lo está demostrando.

Ignacio Romero:

Es difícil, yo creo que es difícil eso.

Tony Payán:

Pero ella cree eso, ella cree eso, ella lo único que dice. –lo que Juárez aporte al El Paso, ese es el problema, dice -El Paso se puede construir sin Juárez, lo que Juárez aporte es añadidura y bienvenido y lo aprovechamos y lo utilizamos, pero no podemos demostrar que dependemos de ello.

Ignacio Romero:

Que cierren los puentes a ver que pasa.

Tony Payán:

Bueno usted y yo sabemos esto, pero ella no, ella es gringa, gringa, gringa, que no.

Ignacio Romero:

Pero le falta sentido común verdad, de visión, debe tener visión

Tony Payán:

Pero no es cuestión de ponernos emocionales.

Ramón Palau:

La reacción emocional es un error, estamos con una ciencia política no podemos tener reacciones emocionales.

Tony Payán:

No, no hay que ponernos emocionales a pensar, “que vieja prejuiciosa y racista”, yo creo que hay que pensar cómo piensa Joyce Wilson y cómo le podemos entrar.

Ramón Palau:

Yo antes proponía en anglosajona americana, los temas económicos son fundamentales, por eso yo preguntaba ¿donde están las diferencias de ley win to win?

Ignacio Romero:

Lo que importa que en un puesto de esos que también tiene en una población, en una localización, en una región fronteriza, debe tener también visión de cómo puede también integrar todo lo que es El Paso con lo que es Juárez y viceversa.

Tony Payán:

Pero ahí esta el otro error, debe, aquí no hay, yo creo que no hay debes, nadie debe hacer nada, no se le puede obligar, dicen en inglés “you shouldn’t use the word should” es aquí nadie le debe nada a nadie. Aquí tenemos que buscar la manera de cómo llegarle a ella con un proyecto que ella vea como beneficia a El Paso y nos beneficia a nosotros también, ella tiene que ver cuál es el beneficio, si ella no lo ve y no lo concibe así, porque es una mujer muy fría, fría; es más tiene uno ojos azules penetrantes y ella te ve y ella no se inmuta, parecía jugadora de cartas.

Ignacio Romero:

Bueno depende quien vaya a visitarla también.

Tony Payán:

Pero no, es muy fría, eh!

Ignacio Romero:

Yo te aseguro que si va uno de los empresarios de aquí de Ciudad Juárez de los potentes, le tiene que abrir espacio verdad, creo

Tomás Cuevas:

Yo creo que de alguna manera si hay algunos espacios, tuvimos una entrevista con Joyce Wilson, nos abrió la puerta, nos escuchó. Y bueno te digo nos quedamos ahorita en el stand by con Joyce Wilson de regresar, no hemos regresado porque queremos armar, estructurar mejor esto.

Tony Payán:

Joyce es una mujer a cargo de la ciudad, el alcalde Cook es importante, él es la grasa del engranaje que te puede ayudar, que te abre espacio, es acceso, pero la que está tomando las decisiones es ella y Joyce es una mujer de gran precisión, ella quiere ver no una pintura hecha a impresionista, ella quiere ver los pelos finos, el brillo de la perla en la pintura, ella quiere ver los detalles, ella quiere ver y cómo encaja todo esto, entonces es muy importante hablar con el alcalde pero es muy importante que cuando vayan a ver a Joyce hay que llevar un proyecto muy

concreto y hay que estudiar muy claramente cómo está armada la estructura de El Paso, te digo que está armada en 4 pilares, es muy importante entender eso para saber cómo encaja y luego saber a quién dirigirse.

Ramón Palau:

Bueno ese nivel en el diseño del mapa además choca con las otras agencias que hemos estado hablando, es decir, por muy bien que acabe viendo o convenciéndose encima esta la superestructura, ¿tiene capacidad para influir en esa superestructura y por tanto que cambien las cosas en forma de legislación?

Tony Payán:

Por eso esas reuniones en donde debe estar todo mundo son tan importantes al final hay gente que puede ayudar, te iba a decir las gentes que pueden comunicarse con otras gentes, Luis García, el ex jefe de Customs and Border Protection, por ejemplo, que conoce a toda la fuerza aduanera de El Paso nada más porque él la dirigió durante varios años, ya está jubilado y es un hombre que se sienta en las juntas así muy callado y muy modestamente pero conoce mucho, entonces si lo reclutas al proyecto él te puede ir abriendo espacios con esas agencias federales, otra personas que también que es muy ocupada pero me parece te puede ayudar mucho es José Contreras, el presidente, ¿lo conoces?

Tomás Cuevas:

Sí a José Contreras sí

Tony Payán:

José Contreras es una persona que le debes hablar porque él te puede decir esta es persona clave esta es persona clave y esta es persona clave y esta es persona clave, él te puede decir muy bien, conoce muy bien Juárez y el Paso, es un hombre multicultural bilingüe binacional, etc. entonces él te puede abrir, te puede decir exactamente quién. El otro que te puede ayudar mucho es Robert Andrade, es el asistente ejecutivo del alcalde de El Paso y tiene un rolodex impresionante, impresionante, él conoce, tiene tarjetas y conoce a todo mundo y va a todas las juntas de los dos lados de la frontera y sabe exactamente con quien mandarte y tiene relación levanta el teléfono y habla con alguien en Chihuahua, levanta el teléfono y habla con alguien en Ostin, levanta el teléfono y habla con alguien en Santa Fe, ese es pieza clave, entonces tiene conexiones es como una araña, tiene conexiones así y así a todos lados, yo creo que él te puede ayudar mucho y es el asistente del alcalde, también es una persona clave y tiene un poder de

convocatoria importante porque es una persona que puede levantar el teléfono, realizar una junta y traer todos los actores a la mesa. Pepe Contreras, Robert Andrade, ellos pueden hacer eso. Entonces son gente clave que te puede ayudar, pero yo creo que todo plan debe ser diseñado en base a cuestiones económicas, tú le pegaste, es cómo desarrollar la región económicamente, cómo proyectarla, no en base a que El Paso debe apoyarse en Juárez o Juárez debe apoyarse en El Paso sino vamos a establecer esta partena real, esta sociedad para beneficio mutuo ¿por qué? Porque, mira cuando hablas, por ejemplo cuando yo organicé línea terrárium yo traje gente de países que no podían entrar a México, porque no tenían visa, tenían su visa para Estados Unidos pero ya no podían entrar a México, marroquíes, hindúes, somalíes gente que no podían. Entonces clave son los consulados, el Consul Raymond Mcrae, americano en Juárez y Rodríguez el mexicano, ¿Por qué? Porque, por ejemplo, yo fui con el cónsul de México y le dije , tengo 9 personas de países que no pueden entrar a México y yo quiero llevarlos a Juárez, él mandó personalmente una van a recogerlos, él los trajo a la Universidad de Ciudad Juárez, los pasó por aduana inmigración y él mismo los regresó, o sea si se puede al final, lo que pasa es que tienes que conocer la gente clave, entonces los cónsules definitivamente son gente que te puede ayudar y que pueden llegar la estructura arriba, a esa superestructura, los cónsules son clave porque al final se comunican entre ellos y pueden engrasar un poco la cosa . Rodríguez en El Paso, Mcrae aquí. Entonces yo creo que tienes que ir armando tus actores y al final proponerles hacer una junta general y proponerles un proyecto grande a todos, esto es lo que conseguimos, así lo queremos.

Ramón Palau:

Hemos estado hablando hasta ahora básicamente de actores políticos ¿Que papel juega la sociedad civil en El Paso y las organizaciones empresariales en este juego de fronteras que estamos discutiendo?, ¿Tienen capacidad para incidir?, ¿Tienen capacidad de logística?, ¿No la tienen? ¿Cuál sería ese rol? Lo digo porque ayer estuvimos con la asociación de hoteleros, no se conocían con los del Paso.

Tomás Cuevas:

Hay una incomunicación entre los actores y los stakeholders aquí en la frontera, no se conocen.

Ramón Palau:

Pero, yo desde el punto de vista mexicano me extraña poco que los empresarios. Esto me suena mucho a españoles. Pero lo que me gustaría es identificar en lo que es sociedad civil, la norteamericana, las asociaciones de empresas que habitualmente juegan un papel distinto a los países latinos, ¿Cual sería ese papel?, si tienen capacidad o no de influencia, sí evidentemente, pero en una oportunidad ¿Podrían o tu crees que podrían en el desarrollo económico? y por tanto, ¿Jugarían también un papel esencial en lo que sería la capacidad de logística para que las cosas cambiaran?

Tony Payán:

A mi no me ha impresionado la sociedad civil en El Paso, se me hace que es una sociedad atomizada, son monadas, no hay una sociedad bien organizada en El Paso. Yo creo que en parte es la arquitectura o el diseño urbano paseño, la gente vive muy aislada unos de los otros, no se comunican, los vecinos no se conocen entre sí, pero si hay organizaciones y tienden a girar las que quizás sean las mejores, tienden a girar alrededor de temas de derechos humanos, las religiosas por ejemplo de The Border Right Network, ¿cómo se llama?, mi colega participa en una que se llama The Border Interfaith Dialog, esas organizaciones pudieran, pero están enfocadas en el tema de las mujeres de Juárez, de las muertas, la migración, etc.; y a menudo antagonizan a los actores políticos y los actores políticos son tan poderosos al final en la frontera, que terminan neutralizándolos. Y vimos por ejemplo en Juárez, cómo políticos astutos como Teto Murguía terminaron neutralizando a la sociedad civil de Juárez y apagándola y al final las estructuras políticas se impusieron. Por ejemplo, grupos en Juárez en los que yo consideraba que pudieran haber lograr algo eran Plan Estratégico de Juárez, SIMAP y al final muy astutamente el ex alcalde Murguía se movió de tal manera en que los exterminó, los acabó, los neutralizó y no tienen prácticamente poder. Yo sé que todavía hablamos del Plan Estratégico de Juárez como si todavía pudieran hacer algo y ayer vi yo a Lucinda Vargas y platicué con ella pero en realidad están neutralizados. Yo creo que aquí clave son los actores políticos y un poco los económicos aunque a mi se me hace que los actores económicos, los De la Vega, Zaragoza, esas gentes, como que ellos nunca dan la cara, como que sus representantes son los que dan la cara, como que la gente que los agrupa la Amac, la Southwest Maquila Asociation, que es un grupo de maquiladores que se salió de la Amac por inconformidad entonces la propia industria está organizada ya en dos partes está dividida, pero esos empresarios pudieran tener algún peso, pero a mi me parece que a veces no están dispuestos a confrontar a los políticos,

entonces los políticos al final tienen el terreno abierto, son organizaciones políticas que empiezan. Y en El Paso yo no veo a la ciudad civil organizada, El Paso tiene un gran problema, casi es el espejo opuesto de lo que es Ciudad Juárez:

Ciudad Juárez es un centro de atracción turística, perdón de atracción de inmigración del resto de México, El Paso es un lugar de emigración, el 64% de los graduados de UTEP se van de El Paso inmediatamente al graduarse, es un éxodo extraordinario.

Ignacio Romero:

No hay trabajo, ni pagan bien.

Tony Payán:

No, El Paso tiene un brain rain, Juárez tiene un brain game pero el problema es que aquí no hay visión, entonces allá están luchando contra el brain rain y aun así yo veo organización y pujanza, pero es política, es administrativa, aquí es falta de visión, es falta de cohesión, de coordinación, entonces tienen que articular un proyecto que considere todas estas variables de cohesión, de visión, de que son comunidades espejo y que a veces tienen fenómenos opuestos brain rain, brain game. En Juárez el problema número uno en realidad es seguridad, cuando Juárez logre establecer seguridad yo creo que se puede empezar a decir como un lugar que pueda traer turismo, pero también tienen que pensar turismo ¿De qué?

Ramón Palau:

Ese problema en Europa lo superamos ya, por ejemplo, superamos el terrorismo en el país Vasco en España, con un atractivo, el Guogemgehin el terrorismo continuó pero fue suficientemente potente atractivo como para que los hoteles se llenaran, para que construyeran nuevos hoteles y por tanto la agenda setim de los medios de comunicación olvidaran el terrorismo y por tanto positivamente todo mundo a Bilbao, y ellos además trabajaron de tal manera que los mensajes de promoción que enviaban a todo el mundo hacían hincapié especialmente no en la parte más negativa sino en todos los logros que representaban en ese cambio de imagen y por tanto yo creo que el tema de la seguridad es un tema secundario, es decir, es evidente, es un problema pero bueno la vida continúa y por tanto si la vida continúa hay que dar motivos para que la agenda de los medios que es una corriente de trabajo que apenas en los 70 se

empezó a estudiar con las elecciones norteamericanas, qué proponen los medios y qué pasa en realidad, ¿No?

Tony Payán:

Estoy de acuerdo que la seguridad no tiene que ser el obstáculo que detenga todo, pero siempre como dice nature abhors a vacuum, la naturaleza detesta los vacíos, entonces el tema de la seguridad están preocupante en este momento que no es posible eliminarlo, pero se puede ir redimensionando si se genera otro discurso, pero yo no veo la generación de otro discurso, entonces para mi la generación de otro discurso es cuestión de tiempo, es cuestión de ser creativos y de ir generando otro discurso: Ciudad Juárez, Ciudad industrial; Ciudad Juárez, alto nivel de vida; Ciudad Juárez, diversidad cultural. Pero los juarenses solos se comen, los juarenses que los juarochos, que los zacatecanos, que los torreñeros, como si la migración fuera un problema, en vez de ser un asset, en vez de ser un valor, lo vemos como si fuera un problema, entonces por que no decir no es un asset es un valor, es bueno que vengan los juarochos, que vengan torreñeros, es más, estos son los términos peyorativos para jarocho y para torreñenses, o sea bienvenidos a Juárez, ciudad de tolerancia, ciudad de diversidad, ese discurso no se genera porque el propio juarense tiende a feudalizarse en comunidades, entonces es cuestión de años, ir cambiando esto, bueno esa campaña de amor por Juárez es un intento, pero uff, me parece una gota en un árbol que esta seco, seco, que necesita, quizá pueda ser el comienzo.

Ramón Palau:

Si además la propaganda política, la propaganda institucional si no viene acompañada de otras medidas, es como una golpe de piedra

Tony Payán:

Una gota en un terreno árido.

Tomas Cuevas:

Mira yo regresándome nada más un poquito me voy a ir más atrás porque aquí Ramón no me deja avanzar.

Tony Payán:

Perdón, perdón.

Ramón Palau:

Esto entra en mi ámbito favorito de las relaciones políticas del turismo y por tanto...

Tomás Cuevas:

Pues claro, deja que me conteste Tony.

El punto es que ahorita me voy a regresar mas atrás cuando tu hablas de los empresarios que finalmente verdad no quieren entrar en ese dialogo-conflicto con los políticos, para irnos nosotros detectamos dentro del trabajo que hicimos de campo de análisis de redes, a un político muy, muy importante Manuel Quevedo, que finalmente Manuel Quevedo no aparece en la vida social, no aparece en ningún lado, pero al parecer tiene un grupo muy cohesionado, nosotros descubrimos dos elementos interesantes dentro Ciudad Juárez, nada mas hay dos grupos muy codicionales en Ciudad Juárez, con características muy, muy específicas, finalmente aquí los políticos, los empresarios vamos, no hay una gran movilidad, es decir, son de Juárez la gran mayoría o si no son de Juárez se han quedado aquí en Juárez, han permanecido tanto empresarios como políticos, finalmente tienen una gran tradición, unos a otros van haciendo que vayan escalando socialmente, que eso la fotografía en el caso de la ciudad de El Paso como lo mencionaste es muy cierta, hay una gran dispersión, nosotros encontramos en esa fotografía en la ciudad de El Paso tres grupos, pero completamente dispersos, tres grupos en los cuales el espacio de duración de los empresarios, bueno no de los empresarios de los que contratan básicamente para que sean sus representantes ante los diferentes organismos un espacio de entre 3 a 5 años a lo más, y finalmente como dicen se van y se transplantan en otro lugar, entonces esto hace ver como la ciudad de El Paso como que no existiera ningún compromiso por hacia la sociedad por quienes los están representando, yo no conozco mucho verdad de la historia en el caso de Joyce Wilson o de John Cook, lo que si sé al menos es que en REDCO está creo que su hermano de John Cook y que parte de REDCO esa es la parte económica que mueve a la ciudad de El Paso. Bueno regresándome, en el caso de los grupos políticos aquí en Ciudad de Juárez y de los empresarios ¿habría alguna posibilidad de esa articulación que tuviera que empujar así como Joyce Wilson hacia arriba, y que permitiera obviamente que la apertura de la estructura se abriera más a una situación de esto que estamos hablando, de un corredor, de un destino común?

Tony Payán:

Mira en realidad ahorita no se me ocurre alguien que te pueda ayudar en ese sentido, excepto se me hace que el que te puede empezar a ayudar a articular algo así pero que por alguna razón le ha faltado columna vertebral, estructura ósea se me hace es a Miguel Fernández. él tiene todas las conexiones, tiene el poder de convocatoria, tiene todo pero como que ha sido demasiado tímido y yo creo que tienes que tener un dialogo con él y decirle que te ayude, que te ayude a convocar a estos actores para que tu puedas determinar quién te puede ayudar en una reunión, porque él tiene el poder de convocatoria de estas gentes que tu mencionas. Aquí en Juárez lo interesante de los empresarios es lo que decía, no aparecen en ningún lado, nunca están en la fotografía, nunca está Federico De la Vega, nunca está Zaragoza, nunca está Fuentes, nunca está Guadalupe, nunca está incluso el propio Miguel, nunca están en la fotografía pero siempre están presentes, como que a la hora de tomar la fotografía se salen del marco, entonces se me hace que él es el que te puede empezar a articular quiénes son ellos, quiénes son esas gentes, mira pero si están organizados, la FEMAP por ejemplo, la FECHAC, son también organizaciones que te pueden empezar a ayudar a articular un discurso nuevo para ciudad, empezar a crear una nueva imagen para la ciudad hay una nueva industria y yo siempre he pensado a Juárez en ese sentido, hay una nueva industria en Juárez que es la industria del turismo médico. ¿Quiénes están detrás de los Ángeles?, ¿de Star Medic?, ¿quiénes están detrás de estos hospitales? y ¿quién agrupa a los dentistas, a los oculistas, a los médicos, a los consultorios? las mismas gentes que se organizaron para protestar aquí en la mega bandera y que al final el gobernador alcanzó a neutralizar, mediante manipulaciones neutralizo su protesta aquí, convenciéndolos de que los iba a recibir y al final ni los recibió y al final tuvieron miedo, ¿quien agrupa a ellos? porque gran parte del turismo puede empezar por ahí, en Juárez ofrecemos servicios médicos. Yo recuerdo una entrevista en un periódico estadounidense con una mujer de Alabama, una gringa gorda de Alabama que vino y se hizo bariatric surgery y ella decía -no me decía mi esposo, ¿como vas a ir a Juárez? que yo leo cosas malas y al final la atendieron como reina a ella y a su hija que la acompañó y se fue regreso a Alabama satisfecha y contenta y le preguntaron si recomendaría -y yo recomendaría que regresaran. Y creo que fue en el hospital Ángeles. Entonces, ¿quién esta detrás de? porque ya hay gente organizando esto como industria.

Ignacio Romero:

Es gente de México, fuera de aquí de ciudad Juárez.

Tony Payán:

Bueno pero se les puede traer a la mesa y decir, ¿qué necesitan?, ¿cómo podemos proyectar esta imagen?, ¿en qué podemos ayudarles para proyectar? Yo creo que hay ventajas aquí, el sol es una enorme ventaja para los jubilados como es San Miguel de Allende y además aquí la ventaja es lo barato y aquí está El Paso y ahí pueden cambiar su social security check, ahí pueden cambiar todo y les rinde más de este lado. Hay cosas como esas, yo creo que hay que identificar esos actores que podrían traerse a la mesa y a lo mejor eso sería algo atractivo y estoy seguro de que Miguel puede empezar a ayudar a identificar estos actores.

Tony Payán:

Turismo médico.

Tony Payán:

Déjame decirte que yo como politólogo creo fielmente y me he dedicado mucho a estudiar también la psicología política y se me hace que es importante entender personalidades, yo creo que en la política la personalidad es una variable fundamental porque de ahí sale voluntad, voluntad política, valor, de ahí salen una serie de cosas que son muy importantes por eso te dice un análisis de Cook tibio, medio despegado, de Joyce Wilson como una mujer que dice what in it for me?, what in it for El Paso? o sea ella quiere ver con pesos, centavos, desarrollo, metros cuadrados, for the tax base, o cosas así, y del alcalde Reyes como distraído, que no sabe dónde ponerte.

Me pidió a mí que hiciera un proyecto fundamental en el que yo estaba dispuesto a invertir muchísimo tiempo y energía, ¿sabes que era? sacar el tren de Juárez, yo se que yo podía invertir mucho tiempo y mucha energía en tratar de atraer a todos los actores y reestructurar la cosa de tal manera en que sacáramos el tren por Nuevo México y hacia el norte, me fui a la presidencia municipal con el alcalde me reuní y me dijo que quería, le dije más o menos como lo iba a hacer y todo; y le cobrara baratísimo y me dijo ponte de acuerdo con mi secretario Gutiérrez háblale; le hable y le dije bueno ya tengo a quien hacer información ya fui a recabar ya se como empezar puedo ir al departamento de Estado, puedo ir a la Secretaría de Relaciones Exteriores, puedo empezar a mover esto; porque mi experiencia del puente me da una idea de cómo ir haciendo eso. Nunca me volvieron a hablar, y como que el proyecto esta abandonado al final no se mueve, no se mueve que parece que es importante hacerlo entonces anda distraído por otros asuntos yo supongo y tarde y temprano me puede hablar por cuestión del tren bueno ahora ya

no me interesa pero a lo mejor lo hago a lo mejor no, pero si anda distraído entonces las variables personales son muy, muy importantes. El political timing es muy importante, que no haya elecciones, que haya tiempo, continuidad y las amistades el network analysis, quienes son, quien es amigo de quien y quien tiene el teléfono de quien que le pueda marcar, oye hay esto.

René Luna:

Pues me han pedido que como ya son las diez y cuarto se haga un cierre de la sesión, y yo lo que he escuchado han sido cosas sumamente interesantes, yo soy psicólogo social, me interesan también mucho las redes sociales y yo lo que veo aquí las denominaría redes sociales de acción, de acción política o sea la cuestión de las amistades es mucho mas poderosa de lo que podemos nos prever de cierta manera. A mi lo que me llama la atención de las ciudades, de El Paso y de Ciudad Juárez es como la integración de la ciudad, la forma de la ciudad tiene mucho que ver y se relaciona, se correlaciona o algo así con la forma de pensar de los ciudadanos y de los dirigentes también. Ciudad Juárez es una ciudad donde muchas de las calles llegan a un lugar donde no tiene salida, entonces pero sabemos que hay algo del otro lado entonces cruzando ese muro hay algo yo creo que podemos activar muchas cosas en esta ciudad, hacerla fluir más y como mencionabas que hay gente que cree que El Paso puede funcionar perfectamente sin Juárez, no creo que sea necesario hacer el experimento de cerrar los puentes para demostrarles como la película aquella de “un día sin mexicanos”, para saber las consecuencias. Pero creo que El Paso también tiene que darse cuenta de que en este mundo globalizado si la sociedad de enfrente no funciona, no vamos a funcionar nosotros tampoco, entonces es como si de repente cerraran Fort Bliss en El Paso también de alguna manera nos va a afectar a nosotros. Bueno yo estoy fascinado con lo que escucho, pero quisiera hacer entrega de los reconocimientos y especialmente la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez el Instituto de Ciencias Sociales y Administración. El Departamento de Ciencias Administrativas y el Seminario Internacional Permanente de Turismo, Administración y Finanzas, a través de los programas de Contaduría y Turismo otorgan el presente reconocimiento al Dr. Ramón Palau de la Universitat de Girona por las conferencias Redes en Turismo y el día Mundial de la Tierra impartida el día de hoy 24 de abril de 2009.

Asimismo otorgamos también el reconocimiento al Mtro. Daniel Blasco también de la Universitat de Girona y el reconocimiento al Dr. Tony Payan de University of Texas at El Paso.

Tony Payán:

Me he dedicado a conocer muy profundamente a conocer El Paso y Juárez intensamente durante 8 años y creo que comprendo he vivido en los dos lados de la frontera y tengo casas en los dos lados de la frontera y soy political point team en El Paso y he colaborado en la alcaldía aquí y soy profesor en las dos universidades.

Ramón Palau:

Deja decir una cosa, recordar una cosa, lo de bajo valor añadido es fácilmente sustituible y por tanto, cuando una empresa o una sociedad o una ciudad vive o tiene una fuerte relación con una parte de su cadena de producción o flujos con bajo valor añadido, si eso falla, es fácilmente reemplazable, lo que es difícilmente reemplazable es el talento, por tanto que sepamos donde estemos y que sepamos que podemos proporcionar, si lo que finalmente aportamos es talento estamos en una posición de fuerza, si lo que aportamos es bajo valor añadido estamos en una mala posición.

Ignacio Romero:

Realmente la posición económica y la interdependencia que hay entre las dos ciudades, es tremenda, económicamente hablando.

Tomás Cuevas:

Bien caballeros desgraciadamente nos tenemos que ir a la ciudad de El Paso a otra cita, Tony te agradezco muchísimo nos vamos a tomar una foto al final. Muchas gracias

Anexo XIII: Línea de tiempo WHTL

2004	●	Noviembre	Estados Unidos promulga la <i>Ley de Reforma de los Servicios de Inteligencia y Prevención del Terrorismo</i> de 2004.
2005	●	Abril	El Departamento de Estado y el Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos anuncian la estrategia de implementación de la WHTI.
	●	31 de octubre	El Gobierno de Canadá presenta su Comentario Oficial sobre la propuesta WHTI al Gobierno de Estados Unidos.
2006	●	30 y 31 de marzo	Los tres presidentes de América del Norte se reúnen en Cancún, México, para la cumbre por la Alianza de Seguridad y Prosperidad (SPP, por sus siglas en inglés) y definen la WHTI como una prioridad. Se llega a un acuerdo entre el Primer Ministro Harper y el Presidente Bush para que el Secretario de Seguridad Nacional, Michael Chertoff, y el Ministro de Seguridad Pública de Canadá, Stockwell Day, comiencen a trabajar en la resolución de dificultades vinculadas a la WHTI.
	●	19 de abril	El Ministro de Seguridad Pública y el Secretario de Seguridad Nacional finalizan sus reuniones en Washington y reafirman el compromiso de ambos países para trabajar conjuntamente a fin de garantizar la seguridad y lograr una circulación más eficiente de bienes y personas en la frontera.
	●	17 de mayo	El Senado de EE.UU. adopta una enmienda para demorar la implementación de la WHTI hasta el 1 de junio de 2009.
	●	6 de julio	El Primer Ministro Harper se reúne con el Presidente Bush en Washington, D.C. El Primer Ministro Harper insta a una mayor colaboración con respecto a la WHTI.
	●	18 de julio	El Ministro de Seguridad Pública y el Secretario de Seguridad Nacional se reúnen en Edmonton para hablar sobre el progreso de la WHTI, incluyendo normas preliminares para documentos que podrían utilizarse como pasaportes alternativos.
	●	11 de agosto	Estados Unidos publica el <i>"Aviso de reglamentación propuesta para documentos requeridos por viajeros que ingresan a los Estados Unidos por puertos de entrada aéreas y marítimas desde dentro del Hemisferio Occidental"</i> .
	●	29 de septiembre	El Congreso de EE.UU. aprueba la <i>Ley de Apropiaciones Generales para el Año Fiscal 2007</i> , incluyendo una enmienda para demorar la WHTI hasta el 1 de junio de 2009.
	●	4 de octubre	El Presidente Bush sanciona la <i>Ley de Apropiaciones Generales para el Año Fiscal 2007</i> .
	●	17 de octubre	Estados Unidos publica las normas propuestas para la nueva tarjeta PASS (Servicio de Seguridad para el Acceso de Personas).
	●	15 de noviembre	El Ministro Day y el Secretario Chertoff se reúnen de nuevo para un debate más profundo sobre la WHTI.
2007	●	24 de noviembre	Estados Unidos publica las normas aéreas definitivas.
	●	18 de enero	El Ministro Day y el Secretario Chertoff se reúnen en Washington, D.C., para hablar sobre el progreso de la WHTI.
	●	23 de enero	Se implementa la WHTI para los viajes aéreos.
2009	●	23 de febrero	El Ministro Day se reúne con el Secretario Chertoff en Ottawa para discutir los detalles de la implementación terrestre y marítima de la WHTI, y para anunciar la exención de los menores de 16 años del requisito de llevar pasaporte.
	●	1 de junio de 2009 o antes	Los canadienses deben tener un pasaporte válido u otro documento seguro apropiado para ingresar por tierra o por mar a los Estados Unidos, desde dentro del Hemisferio Norte.

Fuente: Abelson, D.E & Wood, D. (2007:61)

Anexo XIV: Bitácoras de campo CJS-ELP

Las encuestas fueron aplicadas en el puente de cruce Santa Fe, de El Paso, Texas, Estados Unidos, y Ciudad Juárez, Chihuahua, México, en el Museo Histórico de la Ex Aduana, en el Centro Cultural de Ciudad Juárez y en la Catedral de la misma ciudad.

Encuesta N° 1

La primera encuesta fue aplicada a una mujer originaria de Ciudad Juárez con nivel de estudios medio superior que actualmente radica en El Paso. Se mostró muy accesible; dijo que conoce la mayoría de los atractivos de estos dos lugares, al igual que algunos atractivos de la región, y argumentó que gasta en promedio poco más de mil pesos sólo en alimentos y transporte cuando visita la ciudad y que el trato que recibe en Ciudad Juárez es malo, aunque aún así dice que su visita fue agradable ya que el motivo del viaje fue visitar a su familia. Comentó que no carga gasolina en Ciudad Juárez porque tiene agua.

Encuesta N° 2

Hombre con nivel de estudios universitarios, casado, originario de El Paso, donde radica actualmente, pero sus estudios primarios y de secundaria los realizó en el estado de Chihuahua ya que su padre es profesor y fundó algunas escuelas en el valle de Juárez, es por eso que conoce muchos lugares de Ciudad Juárez, pero actualmente no le gusta viajar a esta ciudad, sólo por motivos de causa mayor, debido a los sucesos ocurridos últimamente.

Encuesta N° 3

Hombre, estudiante de nivel medio superior, soltero, originario y residente de El Paso. Menciona que cruza la frontera una o dos veces por semana para visitar parientes y amigos. Nunca ha visitado atractivos de Ciudad Juárez, pero de El Paso sí (sólo menciona el zoológico), y argumenta que cuando viene a Juárez se queda de una a tres noches, gastando un promedio de 600 pesos en gasolina y alimentos. Lo que más le gusta de Juárez es que hay muchos lugares para divertirse. La persona se mostró muy atenta y accesible; no dudó en sus respuestas.

Encuesta N° 4

Mujer casada con nivel de estudios superiores. Al principio se mostró un poco renuente para contestar la encuesta, pero cuando supo que la encuesta trataba acerca de Ciudad Juárez y El Paso, accedió de buena manera ya que es originaria de Juárez. Argumenta que cruza el puente hacia los Estados Unidos con frecuencia porque le gusta ir de ocio a El Paso; no realiza reservación alguna pues tiene carro propio y le gusta ir mucho a los parques recreativos de esa ciudad, pero no se queda ni una noche ahí.

Encuesta N° 5

Hombre con nivel de estudios medio- alto, casado, originario de Juárez pero residente de El Paso. Menciona que frecuenta Juárez tres veces por semana por motivos religiosos; no hace ningún tipo de reservación y se declara fanático de los museos de Cd. Juárez. Respecto a El Paso, sólo ha visitado el zoológico, pero también ha visitado Hueco Thanks, donde se quedó en promedio cinco noches. Sus gastos son sólo en gasolina, así es que son mínimos. Sus propósitos de visita a esta frontera son religiosos y familiares. Esta persona fue muy flexible y entendió todas las preguntas.

Encuesta N° 6

Hombre con nivel medio de estudios, originario de Durango. Esta persona no entendió varias preguntas y, en general, dudó al contestar la encuesta por el vocabulario que ésta maneja. Es un empleado que vive en El Paso; menciona que sólo va a Juárez a visitar a parientes, no hace ningún tipo de reservación, y únicamente conoce algunos museos de Juárez y el centro cultural de El Paso. Lo más significativo de esta encuesta es que mencionó que cuando va a Samalayuca o Albuquerque se queda más de ocho noches y hace un gasto de más de mil pesos al día. Comenta que le gusta venir a Juárez porque encuentra todos los servicios y lo tratan muy bien.

Encuesta N° 7

Mujer con nivel de estudios bajo, originaria de Ciudad Juárez. Argumentó que es su primera visita a El Paso con motivo de compras, pero se contradijo al mencionar que no conocía ningún atractivo de Juárez, pero sí de El Paso. Cuando se le preguntó qué tipo de atractivo era el que había visitado dijo que otro, pero no especificó cual. Mencionó haber visitado Albuquerque, pero sólo de pasada,

gastando de 250 a 500 pesos en alimentos; aunque traía auto propio, no mencionó la gasolina.

Encuesta N° 8

Hombre con nivel de estudios bajo, originario de Durango. Mencionó que el motivo de su viaje a Ciudad Juárez es visitar a parientes. No realizó ningún tipo de reservación, ha visitado parques recreativos de esta ciudad y no ha cruzado ningún puerto, esto es, no conoce Estados Unidos. De este lado de la frontera conoce Samalayuca, pero sólo de pasada, donde gastó de 250 a 500 pesos. La persona se contradijo ya que mencionó haber utilizado gasolinera, hospedaje y alimentos cuando antes señaló no haberse quedado ninguna noche en el poblado de Samalayuca. Dijo que su visita no fue agradable debido a que hay mucha inseguridad y hacen falta más lugares recreativos para niños, como parques.

Encuesta N° 9

Mujer con nivel de estudios medio, casada, originaria de Ciudad Juárez, quien mencionó que era su primera visita a El Paso, sin realizar reservación alguna ya que sólo iba a visitar a parientes. Comenta conocer atractivos de Ciudad Juárez, como parques y museos, pero de El Paso ninguno puesto que, como antes se dijo, ésta era su primera visita. No ha visitado ninguno de los lugares de la región descritos en la encuesta, pero conoce otros. Esta persona mostró interés por las preguntas. Hubo ambigüedad en la respuesta a la pregunta sobre si fue agradable su visita a la ciudad pues ella respondió que sí, porque había muchas cosas bonitas, a sabiendas que ésa era su primera visita a la ciudad estadounidense, por lo que no se sabe a qué ciudad fronteriza se refería.

Encuesta N° 10

Hombre con nivel de estudios alto, originario de Ciudad Juárez, pero residente de Nuevo México. Mencionó que ésta es su primera visita después de muchos años. Venía sin ningún tipo de reservación a visitar a sus parientes y comentó haber conocido en su visita todos los atractivos de la ciudad: Samalayuca, Paquimé y el valle de Juárez. La permanencia en esta región fue de tres días; hizo uso de servicios de gasolinera y alimentos. Argumentó que la atención que recibió fue mala, pero que aún así fue agradable su visita porque hizo lo que tenía pensado realizar. Menciona que la infraestructura y servicios de la aduana deben mejorar

ya que la atención que recibió fue regular. Esta persona fue muy clara en todas sus respuestas.

Encuesta N° 11

Hombre joven con nivel medio de estudios, originario de Gómez Palacios, Durango. Dijo que no es su primera visita a la región y que el motivo de su viaje es ir de compras, por lo cual no hizo ningún tipo de reservación. Menciona conocer algunos museos y parques de Juárez, pero no de El Paso; ha visitado el valle de Juárez y Paquimé, pero no se ha quedado ninguna noche en esos lugares. Su visita fue agradable porque hizo lo que tenía pensado hacer y cumplió sus expectativas. Este joven se notaba algo pensativo a la hora de contestar las preguntas, pero aún así fue muy accesible.

Encuesta N° 12

Señora de la tercera edad con nivel de estudios medio, originaria de Ciudad Juárez. Visitaba la ciudad de El Paso, iba de compras y no hizo ningún tipo de reservación. Menciona conocer atractivos de ambas ciudades, además ha visitado lugares como Samalayuca, el valle de Juárez, Albuquerque y Paquimé, pero no se ha quedado en ninguno de estos lugares. El gasto promedio que ha realizado en estos viajes es de 600 pesos diarios. Comentó que la atención que recibió fue regular, pero que todavía así su visita fue atractiva ya que observó cosas interesantes y diferentes. Esta persona se mostró un poco reacia al principio, pero después fue muy accesible.

Encuesta N° 13

Joven femenina con nivel de estudios medio, originaria de Ciudad Juárez. El motivo de su viaje a Ciudad Juárez es por ocio, por lo cual no hace ningún tipo de reservación. Le gusta ir a museos, parques recreativos, lugares históricos y al centro cultural de Ciudad Juárez; en cambio, no conoce ningún lugar de El Paso ni otra región. Menciona que gasta en promedio 300 pesos al día durante sus visitas y que la atención y el trato en Juárez son excelentes; sólo ha utilizado el puerto de Columbus, Nuevo México. La actitud de esta joven fue muy positiva en todo momento.

Encuesta N° 14

Joven femenina, estudiante universitaria originaria de Ciudad Juárez. Menciona que el motivo de sus viajes es por ocio y que no conoce El Paso, pero sí el valle de Juárez, aunque no se ha quedado ninguna noche. Ha gastado en estos viajes un promedio de 400 pesos al día. Los servicios que utiliza son sólo los de gasolinera. Únicamente ha cruzado por el puerto de Sunland Park; menciona que la atención que recibió ahí fue buena, mientras que las visitas a Juárez no han sido agradables ya que no hay seguridad.

Encuesta N° 15

Joven femenina originaria de Ciudad Juárez. Durante la entrevista iba acompañada de su pareja; se mostró muy atenta y sincera en sus respuestas pues su acompañante le decía que contestar, pero ella se mostraba firme con sus respuestas y exponía sus razones. Mencionó haber visitado el museo de la Exaduana y el Parque extremo de Juárez y que no conoce El Paso, ni otros lugares de la región. Indicó que sus visitas no han sido agradables ya que hace falta más seguridad, más lugares de esparcimiento, más centros de atención al turista y que la gente sea más amable.

Encuesta N° 16

Mujer con nivel de estudios bajo, proveniente de Estados Unidos, del norte de Carolina. Mencionó que ésta es su primera visita a Ciudad Juárez y que su motivo es visitar a parientes, por lo que no hizo ningún tipo de reservación. Comentó no conocer ningún tipo de atractivo de la región, pero aún así su visita fue agradable porque se sintió bien por el trato que le dieron. Gastó en promedio 800 pesos diarios y sólo utilizó servicio de alimentos con una atención regular. Esta persona no entendió algunas de las preguntas que le fueron formuladas y dijo no haber cruzado ningún puente, pero cuando se le preguntó cómo había pasado, no respondió nada.

Encuesta N° 17

Hombre con nivel de estudios bajo, proveniente de Calera, Zacatecas. Dijo que ésta era su primera visita a la región, que su motivo de viaje fue visitar a parientes y que sólo reservó transporte. Mencionó no conocer ningún atractivo de la región y, sin embargo, se encontraba en el centro cultural. Su gasto promedio es de 250 pesos al día en alimentos. Su visita fue agradable ya que lo trataron bien y

encontró todo lo que buscaba. Esta persona tenía una apariencia humilde y no contestó de manera rápida las preguntas.

Encuesta N° 18

Mujer con nivel de estudios bajo, originaria de Ciudad Juárez, quien iba de compras a El Paso, por lo cual no hizo ningún tipo de reservación. Comentó no conocer ningún lugar turístico de ambas ciudades fronterizas, sólo conoce Paquimé; los servicios que utilizó en ese viaje fueron gasolina y alimentos. La atención que recibió fue buena, su visita fue agradable porque no tuvo ningún tipo de problema.

Encuesta N° 19

Mujer con nivel de estudios medio, originaria de Ciudad Juárez, quien dijo que su motivo de viaje era ir de compras por lo que no realizó ningún tipo de reservación (no tenía planeado pernoctar en esa ciudad). Ha visitado atractivos de Juárez como el centro cultural, museos, parques recreativos, lugares históricos y, además, conoce Paquimé. La atención que recibió fue buena y su visita fue agradable porque no tuvo ningún problema y nadie la molestó. Esta persona fue muy accesible y amable. No dudó en sus respuestas.

Encuesta N° 20

Mujer con nivel de estudios medio superior, proveniente de Torreón. Mencionó que el motivo de su viaje era ir de compras y sólo reservó el transporte. Mencionó conocer un lugar de la región pero no indicó cuál; dijo que se quedó en Ciudad Juárez alrededor de cuatro a siete noches utilizando los servicios de gasolinera. Recibió buena atención y su visita fue agradable ya que no tuvo ningún problema. Esta persona fue accesible; dudó en algunas de sus respuestas.

Encuesta N° 21

Mujer de la tercera edad con nivel de estudios medio, originaria de El Paso que viene, al menos, una vez por semana a Ciudad Juárez a visitar a la familia, por lo cual no realiza ningún tipo de reservación y sólo conoce lugares históricos y parques recreativos de Ciudad Juárez. Ha visitado Albuquerque pero sólo de manera exprés; en sus visitas gasta en promedio 400 pesos, sobre todo en alimentos. La atención que recibió fue buena; su visita fue agradable porque

estuvo muy en paz y no tuvo ningún percance. Esta persona fue muy puntual en todas sus respuestas y entendió muy bien el vocabulario que maneja la encuesta.

Encuesta N° 22

Mujer de la tercera edad con nivel de estudios bajo, originaria de Ciudad Juárez, la cual menciona que el motivo de su viaje fue visitar a parientes, por lo que no realizó ningún tipo de reservación. Dijo que no conoce ningún atractivo de Juárez a pesar de ser de ahí, pero de El Paso sí conoce, ya que actualmente reside en esa ciudad; conoce los museos y parques recreativos de El Paso. Esta persona contestaba a todo que sí, y cuando se le preguntó qué otros lugares había visitado en la región, mencionó que California, aunque ese estado no es parte de esta región.

Encuesta N° 23

Mujer profesionalista, originaria de Ciudad Juárez. Se mostró muy atenta y convincente en sus respuestas. Dijo que el motivo de su viaje era vacacionar y que no era su primera visita que hacía a esta ciudad. Ha visitado los museos de Ciudad Juárez y no conoce atractivos de El Paso; conoce Samalayuca, el valle de Juárez y Paquimé, pero no se ha quedado ningún día en esos lugares. Mencionó que su visita fue agradable porque hay personal que ofrece información al turista y las instalaciones son buenas.

Encuesta N° 24

Hombre joven con nivel de estudios medio-superior, proveniente de Ciudad Juárez pero residente de El Paso. Mencionó que el motivo de su viaje es por ocio, sin ningún tipo de reservación, y que conoce el museo de la Ex-aduana de Juárez y de El Paso el centro cultural y el zoológico. Conoce Samalayuca de pasada. La atención que recibió en Juárez fue buena y, por esto, su visita fue agradable, además de que está muy bonito, tratan muy bien a las personas y existen todos los servicios.

Encuesta N° 25

Hombre con nivel de estudios medio superior, proveniente de Gómez Palacios, Durango. Mencionó que ésta es su primera visita a la región, y que el motivo de su viaje es por negocios. Organizó su viaje por reservación directa. No conoce ningún atractivo de la región y sólo ha pasado por Albuquerque. Únicamente utilizó el

servicio de alimentos y la atención que recibió fue buena. Su visita fue agradable ya que encontró todos los servicios y el lugar es seguro, pero aún así hace falta un centro de información para los turistas. Esta persona se mostró muy atenta a las preguntas, pero no entendió el vocabulario; cuando se le explicó lo que no entendía, respondió de manera rápida.

Encuesta N° 26

Hombre de la tercera edad con nivel de estudios bajo, proveniente de Abasolo, Guanajuato. Este señor se mostró muy accesible al preguntarle si quería ser encuestado; algunas preguntas se las tuvimos que explicar, mas sus respuestas las dio con seguridad. Es su segunda visita a la región y el motivo de su viaje es por vacaciones. Organizó su viaje por reservación directa y sólo transporte. No conoce ningún atractivo de la región. Mencionó que la atención que recibió fue buena y que su visita fue agradable ya que encontró todo lo que buscaba y lo trataron bien, pero dice que hace falta un módulo de atención a clientes o al turista.

Encuesta N° 27

Hombre con nivel de estudios medio, proveniente de San Bernardo, Durango. Argumenta que es su quinta visita; viene a visitar a familiares y amigos. Esta persona se veía un poco confundida al principio ya que pensó que la encuesta estaría muy larga y preguntó qué tipo de preguntas eran, por lo que antes de contestar dedicaba un lapso considerable de tiempo en reflexionar sus respuestas. Mencionó que la atención que recibió fue buena y que su visita fue agradable, aunque le parece que falta más seguridad, aunque si bien él no ha sufrido de la inseguridad de la localidad.

Encuesta N° 28

Mujer profesionalista, proveniente de Berlín, El Salvador. No entendió algunas de las palabras de la encuesta puesto que no estaba muy familiarizada con ellas. Vino de vacaciones a El Paso por dos meses y no hizo ningún tipo de reservación. Mencionó no conocer ningún atractivo de la región, pero sí conoce Las Cruces. Dijo que estaba muy a gusto porque la gente es muy amable y encontraba todo lo que buscaba.

Encuesta N° 29

Hombre con nivel de estudios medio, proveniente de Delicias, Chihuahua. Mencionó que ha visitado quince veces la región y que viene por negocios. No conoce ningún atractivo de Juárez, pero sí el centro cultural de El Paso. Conoce Las Cruces de pasada. Mencionó que su visita fue agradable ya que no tuvo ningún contratiempo, no lo entretuvieron y fue seguro. Esta persona fue muy accesible y contestó de manera rápida y confiada.

Encuesta N° 30

Mujer de edad avanzada con primaria terminada. Le costó trabajo responder y entender las preguntas. Es su quinta visita a esta frontera. Proviene del estado de Zacatecas. Sólo ha utilizado el puente de cruce Santa Fe.

Encuesta N° 31

Hombre de edad adulta con nivel de estudios medio superior, residente de Ciudad Juárez. Fue muy puntual en sus respuestas y no dudó en ninguna de ellas. Mencionó que su visita a Ciudad Juárez fue agradable porque encontró todo lo que buscaba, además de que hay muchos lugares para salir, sólo que no es muy segura la ciudad por la oleada de violencia en la que se ha visto envuelta últimamente, pero aún así no ha tenido hasta ahora ningún problema de inseguridad.

Encuesta N° 32

Mujer de edad adulta originaria de Ciudad Juárez. No conoce ningún atractivo de esta ciudad. Ha ido al valle de Juárez, donde no hizo ninguna reservación y se quedó de una a tres noches; sólo utilizó el servicio de alimentos, pero no mencionó cómo fue la atención que recibió, mejor pidió pasar a la siguiente pregunta. Su visita en términos generales ha sido agradable y cumplió sus expectativas porque visitó a su familia y a todos los encontró muy bien de salud.

Encuesta N° 33

Hombre joven con nivel de estudios medio-alto, proveniente de Reynosa, Tamaulipas. Mencionó que es su segunda visita a la región y sólo utilizó transporte. Dijo no conocer ningún atractivo de la región y únicamente conoce Albuquerque de pasada. Sus gastos por día en esa ciudad de Nuevo México superaban los mil pesos y sólo utilizó el servicio de alimentos, donde le proporcionaron una buena atención. Sólo ha utilizado el puente de cruce Santa Fe

hacia El Paso y su visita fue agradable porque encontró todo lo que buscaba y ahí se ofrecen todos los servicios. El Paso, que es donde va a estar, le parece muy seguro, pero sí piensa que aún hacen falta centros de atención al turista.

Encuesta N° 34

Mujer de edad adulta con un nivel de estudios bajo, originaria de Ciudad Juárez. Mencionó que es su tercera visita a El Paso y va visitar a parientes y amigos. Ha visitado parques recreativos en Ciudad Juárez. Dudó al contestar si conoce algún atractivo de El Paso, pero al fin dijo que sí: el templo que está en el centro. Menciona que sus viajes son de entrada por salida y que no utiliza ningún servicio, que su visita, en términos generales, fue agradable porque hizo lo que tenía que hacer y todo salió muy bien.

Encuesta N° 35

Joven profesionista, proveniente de la capital de Aguascalientes. Menciona que es su décima visita a la región con fines recreativos. Ha visitado las tiendas departamentales de Juárez y no conoce ningún atractivo de El Paso; conoce Las Cruces y Albuquerque y su estancia, en estas dos ciudades, fue de cuatro a siete noches. Sólo utilizó el servicio de hospedaje, pero la atención que recibió fue mala, hay un pésimo servicio al cliente. También menciona que la atención en migración es muy mala y que su visita no ha sido placentera ya que tuvo problemas en el transporte foráneo, se llenó y los dejaron abajo a él y a su familia. En otra visita que tuvo, se ponchó una llanta, además de que ella cree que hace falta más seguridad, aunque ella no ha tenido ningún incidente.

Encuesta N° 36

Mujer con nivel de estudios medio superior, proveniente de Torreón, Coahuila. Esta mujer se mostró muy atenta a las preguntas y se tomaba su tiempo para responder. Dijo que no es su primera visita a esta región, pero no mencionó el número de visitas anteriores. El motivo de su viaje es visitar a familiares. Actualmente vive en El Paso y dice conocer el centro cultural; no conoce ningún atractivo de Juárez ni de la región y sólo se ha quedado dos noches en Juárez. La atención que recibió fue regular, pero, aún así, su visita fue agradable, aunque le hubiese gustado que no se retrasara la salida de su autobús.

Encuesta N° 37

Mujer joven con nivel de estudios medio-alto, proveniente de Caléxico, California. Ésta era su segunda visita a la región y venía por motivos de negocio. Mencionó no conocer atractivos de Ciudad Juárez, pero de El Paso sí, y sólo ha visitado la plaza comercial Outlet, pero no se ha quedado en la región. Su gasto promedio es de más de mil pesos diarios, el cual lo hizo en servicios de alimentos y gasolineras. Su visita no fue agradable ya que, argumentó, hace falta información turística. Esta joven se notaba un poco distraída, pero se vio segura al contestar las preguntas.

Encuesta N° 38

Hombre joven con nivel de estudios medio superior, proveniente de Santa Ana, California. Mencionó que ha venido en diez ocasiones más a esta región, y el motivo de su viaje es visitar a su familia. No ha realizado ninguna visita a los atractivos de la región y, aunque mencionó haber visitado otro lugar en la región no mencionó cuál. Los servicios que utiliza son los de hospedaje y alimentos. Ha utilizado los cuatro puentes de cruce de Juárez-El Paso y otros más. Su visita ha sido agradable porque ha encontrado todos los servicios y comenta que en El Paso se siente seguro.

Encuesta N° 39

Mujer con nivel de estudios medio, proveniente del Distrito Federal. Menciona que es su primera visita y que no ha visitado ninguno de los atractivos de la región, aunque se contradijo un poco porque respondió haber visitado otros lugares en la región, pero no mencionó cuáles. También dijo que su visita no ha sido agradable ya que tuvo problemas con los autobuses, que están muy viejos, sin TV y sucios; los alimentos son malos y la atención pésima; no hay información ni centros de atención al cliente. Menciona que es lo mismo que sucede en todas las fronteras.

Encuesta N° 40

Hombre joven, estudiante universitario, originario de Ciudad Juárez. Ha tenido 15 visitas a la región con motivos de negocios y profesionales. Hizo sus reservaciones él mismo y conoce todos los atractivos de Ciudad Juárez y parques recreativos y el zoológico de El Paso; también conoce Samalayuca, el valle de Juárez, Las Cruces, Albuquerque y Paquimé, donde se ha quedado en promedio de una a tres noches. Conoce los cuatro puertos de cruce mencionados. Señaló que su visita fue agradable porque la pasó muy bien y encontró todo lo que

buscaba; se siente seguro. Su actitud fue buena al contestar las preguntas; siempre fue accesible y no dudó en ninguna respuesta, además de que comprendió muy bien el vocabulario de la encuesta.

Encuesta N° 41

Hombre de la tercera edad con nivel de estudios bajo, proveniente de Delicias, Chihuahua. Esta persona no entendió muchas preguntas, incluso algunas se las tuvimos que repetir más de una vez. Dice que visita la región una vez por año, pues aquí vive su hijo. Menciona que está deshabilitado. No conoce ninguno de los atractivos de la región; dice que su visita fue agradable porque la atención que recibió fue excelente.

Encuesta N° 42

Mujer con nivel de estudios medio, proveniente de El Paso. Vino a Ciudad Juárez por motivos de negocio; sólo reservó su transporte y sólo ha visitado el centro cultural de esta ciudad, y el zoológico y otros parques recreativos de El Paso. Ha visitado, pero de paso, Las Cruces. En su visita se ha gastado de 250 a 500 pesos en hospedaje. Su visita fue agradable ya que lo han atendido muy bien. Esta persona se mostró muy confundida durante la encuesta, pero aún así contestó todas las preguntas.

Encuesta N° 43

Hombre con primaria terminada, originario de Ciudad Juárez. Mencionó que visita El Paso cada mes porque ahí viven familiares y amigos suyos; reserva directamente y no conoce ningún atractivo de la región. Su visita fue agradable porque encontró los servicios que buscaba y lo trataron muy bien. Fue muy puntual en todas sus respuestas y, a pesar de tener nivel de estudios bajo, comprendió muy bien toda la encuesta.

Encuesta N° 44

Hombre con nivel de estudios medio superior, originario de San Antonio. Ésta era su primera visita a la región; venía de vacaciones. Su reservación fue directa; no conocía ningún lugar de la región, y su visita fue agradable porque cumplió con todo lo que tenía que hacer. Esta persona nos apresuró a terminar la entrevista ya que tenía un compromiso y se tenía que ir. Se notó que respondía sólo por compromiso.

Encuesta N° 45

Hombre con nivel de estudios medio superior, proveniente de El Paso. Hacía su tercera visita a Ciudad Juárez con motivo de compras. Mencionó que no hace ningún tipo de reservación, cruza caminando. No conoce ningún atractivo de Juárez, y de El Paso sólo conoce algunos parques recreativos. Ha visitado Las Cruces y Albuquerque; mencionó que la atención que recibe es regular. Utiliza el puerto de cruce de Santa Fe y su última visita a la ciudad mexicana fue agradable porque no tuvo problemas al pasar. Mencionó que tenía un año sin cruzar la frontera porque no cuenta aún con su pasaporte y, además, no le daban ganas de visitar la ciudad por los problemas de narcotráfico que ésta sufre.

Encuesta N° 46

Hombre con nivel de estudios bajo, originario de Villa Ahumada, Chihuahua. El motivo de su viaje es visitar a sus parientes; no conoce ningún atractivo de Ciudad Juárez, pero sí de El Paso: el zoológico. Conoce otros lugares de la región, la mayoría de los mencionados en la entrevista. No utilizó servicios de la región y cruzó por el puente Zaragoza. Mencionó que la atención del departamento de migración en el puente es regular ya que hacen demasiadas preguntas, pero aún así su visita fue agradable porque le dio gusto ver a sus parientes.

Encuesta N° 47

Hombre de la tercera edad con nivel de estudios bajo, proveniente de Luis Moya, Zacatecas. Al igual que la mayoría de los adultos mayores, le costó trabajo comprender el vocabulario de la encuesta, pero sí fue puntual en sus respuestas. Menciona que viene tres veces por año a la región, a visitar a su hijo en El Paso; que reserva directa el transporte foráneo, y comenta que no conoce otro lugar de la región. Sus gastos monetarios son mínimos y no utiliza ningún servicio de la ciudad. Aún así su visita fue agradable porque el lugar le parece tranquilo.

Encuesta N° 48

Mujer de la tercera edad con nivel de estudios bajo, proveniente de Monterrey, Nuevo León. Mencionó que es su primera visita a la región por lo cual no conoce ningún atractivo turístico. Sus gastos son mínimos y sólo utiliza el servicio de áreas de descanso que, por cierto, es deficiente ya que hacen falta más lugares

para descansar en las carreteras. Cree que es buena la infraestructura de la aduana. Su visita, en términos generales, fue agradable porque descansó y la trataron bien. Esta persona se vio muy distraída al responder.

Encuesta N° 49

Mujer con secundaria terminada, proveniente de Ojinaga, Chihuahua. Menciona que ésta es su segunda visita a la región y lo hace por motivos de negocio y profesionales; sólo reservó transporte y, de toda la región, sólo conoce el centro cultural de Ciudad Juárez. Sus gastos monetarios son altos y su visita fue buena pero breve, por lo que, menciona, todavía le faltan lugares por conocer. Durante la entrevista se le explicaron muchas preguntas pues no las comprendía.

Encuesta N° 50

Hombre con nivel de estudios alto, originario de Ciudad Juárez. Mencionó que visita cinco veces por semana El Paso con motivo de negocios, ya que es comerciante; sólo hace reservación de transporte. Conoce el valle de Juárez, en donde se ha quedado de una a tres noches. Gasta en promedio por día de visita más de mil pesos y los servicios que utiliza son de gasolinera, hospedaje y alimentos; en todos estos se le ofrece una buena atención. Su visita fue agradable porque la gente fue amable con él. Menciona que hacen falta módulos de atención para el turista. Esta persona mostró una actitud muy agradable, era accesible y contestó las preguntas con gusto y de manera rápida.

Encuesta N° 51

Hombre con nivel de estudios bajo, originario de Aguascalientes, Aguascalientes. Esta persona se mostró sorprendida cuando le preguntamos que si nos podía contestar la encuesta; algunas preguntas no las comprendía y se mostró interesado por saber quien se enteraría de los resultados; contestó de manera amable y optimista.

Encuesta N° 52

Mujer con nivel de estudios bajo, proveniente de Los Cabos, Baja California Sur. Éste era su primer viaje a la región, que reservó en una agencia de viajes. Se mostró muy accesible y tomaba su tiempo en contestar las preguntas. Argumentó que su visita fue agradable porque encontró todos los servicios y lo que buscaba: venía de compras, y le fue muy bien. Esta persona exhibía cierta alegría.

Encuesta N° 53

Mujer con nivel de estudios medio, originaria de la capital chihuahuense. Se mostró muy flexible y sus respuestas fueron concretas. Mencionó que es su visita número veinte, que viene por negocios. Realizó su reservación en una agencia de viajes. Comenta que conoce Samalayuca, Las Cruces y los malls de El Paso. Se queda, en promedio, de uno a tres días en la región, con un gasto de más de mil pesos al día. Su visita fue agradable porque le gustó todo lo que encontró y las compras que realizó.

Encuesta N° 54

Hombre con nivel de estudios medio-alto, originario de Torreón, Coahuila. Se contradijo en dos ocasiones durante la entrevista: cuando mencionó que ésta era su primera visita a la región, y antes había dicho que era su tercera visita; luego, cuando puntualizó que había recibido una mala atención y más tarde afirmó lo opuesto, argumentando que lo habían tratado bien y que había encontrado todos los servicios. Contó que el motivo de su viaje era visitar a sus parientes, que sólo reservó el transporte y dijo que conoce Samalayuca.

Encuesta N° 55

Hombre con nivel de estudios medio, proveniente de Arana, Arizona. Mencionó que ésta es su décima visita y el motivo de su viaje es para vacacionar. Organizó su viaje de forma directa. Conoce el centro cultural de El Paso y Juárez, así como algunos parques recreativos y lugares históricos de este último; también conoce Samalayuca. La atención que recibió fue regular, pero aún así su visita fue agradable ya que no tuvo ningún contratiempo. Esta persona al principio no quería contestar la encuesta, pero terminó accediendo.

Encuesta N° 56

Hombre con nivel de estudios medio-alto, originario de Albuquerque, Nuevo México. Comentó que ésta es, aproximadamente, su décima visita, que viene de negocios y que conoce lugares históricos de Ciudad Juárez, el zoológico de El Paso y la ciudad de Albuquerque. Su visita fue agradable pues encontró todos los servicios y lo trataron muy bien. Esta persona contestó con mucha seguridad todas las preguntas.

Encuesta N° 57

Mujer de la tercera edad con preparatoria terminada, originaria de Zacatecas. Comentó que es la segunda visita que hace a sus parientes; su reservación fue directa y no conoce ningún atractivo de la región más que Las Cruces, Nuevo México. Mencionó que su visita fue agradable porque visitó a sus parientes. Hizo mención de la aduana; explica que ahí son muy prepotentes porque sólo revisan las maletas, pero no dan la información del porque lo hacen. Se mostraba muy molesta por este motivo. Cuando le preguntamos si le podíamos aplicar la encuesta, se mostró negativa, pero accedió.

Encuesta N° 58

Mujer con nivel de estudios medio, originaria de Zacatlán de las Manzanas. Mencionó que es su sexta visita a la región y que conoce Las Cruces y Albuquerque, Nuevo México. Se ha quedado de cuatro a siete noches en Ciudad Juárez. Afirmó que su visita fue agradable porque la trataron bien y encontró todos los servicios. Esta persona fue muy accesible y a todo contestaba que sí; se mostraba satisfecha.

Encuesta N° 59

Hombre con nivel de estudios medio, originario del estado de Durango. Ésta era su, aproximadamente, su décima visita a la región; conoce la mayoría de los lugares de atracción turística y se ha quedado de cuatro a siete noches en la región. Su visita fue agradable porque lo trataron bien y las personas con las que interactuó eran bilingües. Al principio se mostró un poco renuente para contestar las preguntas, pero cuando le explicamos el motivo de la encuesta ya fue más accesible y nos permitió saber su opinión.

Encuesta N° 60

Mujer con nivel de estudios alto, proveniente de Lerdo, Durango. Ésta es su tercera visita y sólo conoce Las Cruces, donde se ha quedado cinco noches. Nos dijo que su visita fue agradable, pero no fue convincente puesto que tardó en contestar la pregunta y no ofreció una respuesta clara.

Encuesta N° 61

Mujer con nivel de estudios medio, originaria de El Paso. Esta persona, al parecer, tenía mucha prisa y, por ende, nos contestó todo rápidamente. Mencionó que viene a Ciudad Juárez una vez por semana a tratar unos negocios. Conoce

lugares históricos y culturales de Ciudad Juárez y los malls de El Paso, además de Las Cruces, en donde se ha quedado dos noches. Mencionó que su visita fue agradable porque no hubo contratiempos y encontró todo lo que buscaba.

Encuesta N° 62

Mujer con nivel de estudios bajo, proveniente de Moroleón, Guanajuato. Mencionó que es su segunda visita que hace a la región; realizó sus reservaciones por agencia. Explicó que no conoce ningún atractivo más que Las Cruces y el valle de Juárez, pero sólo de pasada, puntualizó. Su visita fue agradable porque la trataron bien y no tuvo ningún tipo de problemas. Esta persona mostró confusión al contestar las preguntas.

Encuesta N° 63

Hombre con nivel de estudios alto, originario del estado de Zacatecas. El entrevistado se mostró muy accesible al contestar la encuesta. Dijo que viene a vacacionar aproximadamente tres veces por año a esta; no conoce ningún atractivo en la región más que la ciudad de Albuquerque, y sólo la conoció de pasada. Mencionó que su visita fue agradable porque estuvo con la familia. Comentó que conoce otros lugares importantes de México.

Encuesta N° 64

Hombre con nivel de estudios bajo, originario del estado de San Luis Potosí. Mencionó que esta es su visita número 18 a la región por motivos de negocios. Sólo conoce Las Cruces y Albuquerque. Su visita fue agradable pese a que en los puentes internacionales la revisión es muy minuciosa, pero aún así, cree, han mejorado.

Encuesta N° 65

Hombre con nivel de estudios medio superior, originario de Coahuila. Ésta es su quinta visita a la región; comenta que conoce el centro cultural y el zoológico de El Paso, así como Las Cruces. Su visita ha sido agradable porque hasta ahora no ha tenido problemas. Esta persona se mostró accesible y amable al contestarnos la encuesta.

Encuesta N° 66

Mujer con nivel de estudios bajo, originaria de Mazatlán, Sinaloa. Señaló que es su tercera visita a esta localidad; no conoce ningún atractivo de la región y su visita ha sido muy agradable, en términos generales, porque sus familiares que venía a visitar estaban muy bien de salud. Se mostró muy entusiasta en todo momento y, a pesar de tener bajo nivel de estudios, comprendió toda la encuesta.

Encuesta N° 67

Hombre joven con nivel de estudios medio superior, originario Puerto Vallarta, Jalisco. Mencionó que viene dos veces por año a la región y que sólo conoce el centro cultural de Ciudad Juárez y el zoológico de El Paso; también ha visitado Albuquerque y se ha quedado en promedio dos noches. Su visita fue agradable porque la pasó bien. Este joven respondió de manera rápida la encuesta, aunque se veía fatigado por el viaje: mencionó que acababa de llegar.

Encuesta N° 68

Mujer con nivel de estudios medio, originaria de Hermosillo, Sonora. Comentó que es su primera visita a la región y que, por lo mismo, no conoce ningún atractivo. Mencionó que su visita fue agradable porque los lugares que ha visitado son muy bonitos y la gente es muy amable. Esta persona se mostraba contenta al responder la encuesta.

Encuesta N° 69

Hombre con nivel de estudios bajo, originario de La Paz, Baja California Sur. Mencionó que es su primera visita a la región y que aún no conoce ningún lugar turístico; se ha quedado a dormir de una a tres noches en la región. Su visita fue agradable porque, hasta ese momento, todo iba muy bien. Esta persona se mostró apresurada, indecisa y titubeante al contestar.

Encuesta N° 70

Hombre con nivel de estudios medio superior, comerciante, originario de Reynosa, Tamaulipas. Mencionó que ésta es su quinta visita a sus parientes que viven en El Paso; comentó que no ha visitado ningún atractivo de la región. Al parecer, esta persona se sentía incomoda con la encuesta y más cuando se le preguntó su gasto promedio en el viaje. Mencionó que la atención en el departamento de migración en el puente internacional fue mala ya que son muy racistas, pero al fin

y al cabo, dijo, su visita había sido agradable porque salió de su rutina, de su ciudad y se distraía un poco de sus obligaciones.

Encuesta N° 71

Mujer profesionalista, originaria de Ciudad Juárez. Mencionó viajar a El Paso por lo menos dos veces por semana, para ir de compras. Sus viajes son de entrada por salida, por lo que no realiza ningún tipo de reservación. Sólo ha visitado los museos y parques recreativos de Ciudad Juárez, así como el valle de Juárez. Dijo que no utiliza los servicios de la región. Al responder esta pregunta mostró confusión en su cara. Su visita, en términos generales, ha sido buena ya que encuentra todo lo que busca y más barato, puntualizó.

Encuesta N° 72

Mujer con nivel de estudios alto, originaria de Riverside, California. Mencionó que ésta es su primera visita a la región, por lo que no conoce ningún atractivo; dijo que cruzó por el puente de Ysleta y que su visita había sido agradable hasta ese momento porque lo que había conocido estaba muy bonito, pero le gustaría conocer más lugares de la región. Su actitud fue positiva y se mostró muy atenta a cada una de las preguntas que se le hicieron, aunque el vocabulario sí se le dificultó y tuvimos que traducirle algunas palabras.

Encuesta N° 73

Hombre con nivel de estudios medio superior, originario Ciudad Juárez. Mencionó que ésa era su sexta visita a El Paso y que no conoce ningún atractivo, sólo Las Cruces y Albuquerque pero únicamente de pasada; los servicios que ha utilizado en la región son áreas de descanso y alimentos. Su visita fue agradable porque todo estuvo tranquilo, él estuvo a gusto. Mencionó que se siente más seguro en las calles de El Paso que en las de Juárez. Su actitud fue positiva ya que estaba atento a las preguntas y se tomaba su tiempo para contestar con seguridad.

Encuesta N° 74

Hombre con nivel de estudios medio superior, originario de Zacatecas. Mencionó que viene a esta región a visitar a sus amigos de la infancia, que no ha visitado ningún tipo de atractivo en la región y que hasta ahora sólo conoce Albuquerque,

que se ha quedado en promedio de una a tres noches en la región. Ha usado los servicios de alimentos; estos han sido regulares. Su visita en general, ha sido agradable porque le ha parecido bonita la ciudad de El Paso.

Encuesta N° 75

Mujer con nivel de estudios medio, originaria de Ciudad Juárez. Visita El Paso dos veces por mes con motivo de compras, sin reservación alguna. Conoce el centro cultural de Juárez y el poblado de Samalayuca. Ha cruzado por el puente de Córdoba. Su visita fue agradable porque encontró cosas baratas. Esta persona se notaba contenta y con actitud muy positiva, estuvo muy atenta a cada una de las preguntas.

Encuesta N° 76

Hombre con nivel de estudios alto, originario de Cicero, Illinois. Esta persona mencionó que es su primera visita a la región y que sólo conoce el centro cultural de El Paso, así como Las Cruces y Albuquerque, en donde se ha quedado de una a tres noches. Su visita fue agradable porque conoció lugares nuevos.

Encuesta N° 77

Hombre con nivel de estudios medio-alto, originario del Distrito Federal. Mencionó que es su primera visita a la región y que solamente conoce Las Cruces y Paquimé de entrada por salida. Su visita fue agradable porque no conocía estos lugares y, ahora que está conociendo, piensa que es un lugar muy bonito. Esta persona no entendía bien el vocabulario de la encuesta, pero cuando le explicamos contestó rápidamente las preguntas.

Encuesta N° 78

Hombre con nivel de estudios medio-alto, originario de Ciudad Juárez. Mencionó que esa era más o menos su visita número 20 a El Paso, pero enseguida advirtió que en realidad no llevaba bien la cuenta del número de visitas. Conoce el centro cultural y el museo de la Ex-aduana de Juárez, así como el valle de Juárez, éste último sólo de pasada. Los únicos servicios que ha utilizado en la región son los de alimentos. Mencionó que su visita fue agradable porque no había tenido ningún contratiempo.

Encuesta N° 79

Hombre con nivel de estudios medio, originario de Tecomán, Colima. Menciona que es su tercera visita a la región, pero no conoce ningún atractivo de ésta. Dijo que su visita fue agradable porque no tuvo ningún contratiempo. Esta persona se notaba confundida y parecía que sus respuestas eran deshonestas pues siempre respondía con una afirmación.

Encuesta N° 80

Hombre con nivel de estudios alto, originario de Colima. Menciona que es su primera visita a la región, y se nota el entusiasmo en su cara. Aunque aún no conoce ningún lugar de la región, mencionó que espera conocer Albuquerque, Paquimé y Samalayuca. Dice que hasta ahora su visita ha sido agradable porque no ha tenido ningún contratiempo y lo han tratado bien.

Encuesta N° 81

Mujer con nivel de estudios medio-alto, originaria de Ixtapa, Guerrero. Dijo que es su primera visita a la región e hizo sólo reservación de transporte. Sólo conoce el centro cultural de Ciudad Juárez y la atención que ha recibido es buena, pero su visita no ha sido agradable porque la ciudad es muy insegura y siente temor cuando camina por las calles del centro. Además la ciudadanía no le ha ofrecido la información ni la ayuda que ella ha requerido.

Encuesta N° 82

Hombre con nivel de estudios medio-alto, originario de Zapotiltic, Jalisco. Dijo que es su primera visita a la región, que viene por negocios y no conoce ningún atractivo de la región. Sólo utilizó el servicio de alimentos y dijo que su visita fue agradable porque cumplió con el motivo de su viaje y lo trataron muy bien.

Encuesta N° 83

Mujer con nivel de estudios alto, originaria de Atequiza, Jalisco. Mencionó que es su sexta visita a la región, que no conoce ningún atractivo del lugar y sólo utilizó el servicio de alimentos. Su visita fue agradable porque la trataron muy bien y no tuvo ningún tipo de complicaciones en el cruce. Esta persona se mostró un poco distraída durante la encuesta y tomaba su tiempo al contestarnos.

Encuesta N° 84

Hombre con nivel de estudios medio-alto, originario de Atotonilquillo. Mencionó que ésta es su sexta visita, que es un viaje de negocios. Sólo hizo reservación de transporte. Comentó que, de los atractivos de la región, únicamente conoce Las Cruces. Ha cruzado por dos puentes: el de la avenida Juárez y el de Santa Teresa. Mencionó que su visita fue agradable porque no tuvo complicaciones y, a pesar de la situación de inseguridad que se está viviendo en Ciudad Juárez, no tuvo ningún problema de esta índole. Esta persona llevaba prisa por lo que contestó de manera rápida, tenía una reunión de negocios.

Encuesta N° 85

Mujer nivel de estudios medio superior, originaria de Acayucan, Veracruz. Dijo que se trata de su primera visita a la región con motivo de negocios. No conoce ningún atractivo de la región y mencionó que su visita no fue agradable porque está muy fea la ciudad y, además, la gente no es amable. Esta persona parecía muy concentrada en la encuesta y respondía con mucha seguridad.

Encuesta N° 86

Mujer con nivel de estudios medio superior, originaria de Mérida, Yucatán, quien se veía fatigada ya que, argumentó, viajó en camión. Ésta era su primera visita y no conocía ningún lugar de la región, por lo mismo. Mencionó que su visita fue agradable porque no tuvo ningún problema al cruzar a los Estados Unidos, además de que encontró cosas que buscaba.

Encuesta N° 87

Mujer con nivel de estudios medio superior originaria de Morelia, Michoacán. Menciona que es su primera visita a la región y lo hace para vacacionar. Realizó su reservación de manera directa; mencionó que conocía Hueco Thanks, Texas, y su visita no fue agradable porque Juárez está lleno de soldados que, dice, afean las calles, y, además, le hicieron muchas preguntas, cuando ella lo único que quería era cruzar el puente, no hacer nada malo.

Encuesta N° 88

Mujer con nivel de estudios alto, originaria de Comala, Colima. Mencionó que era su tercera visita a la región y el motivo de su viaje era por negocios. Reservó sólo el transporte y dijo que no conoce ningún lugar turístico de la región, sólo Las Cruces. Su visita fue agradable porque no tuvo ningún percance y todo salió muy

bien. Esta persona se mostró muy amable y opinó que le parece bien que tomen en cuenta a los turistas.

Encuesta N° 89

Hombre con nivel de estudios medio, originario de Bucerías, Nayarit. Dijo que se trataba de su sexta visita a la región, que conoce el centro cultural y lugares históricos de Ciudad Juárez y el poblado de Las Cruces, pero sólo de pasada. Mencionó que su visita fue muy agradable porque no tuvo ningún problema y lo trataron bien. Esta persona no estaba muy atenta a las preguntas, se distraía demasiado y le tuvimos que repetir varias preguntas.

Encuesta N° 90

Hombre con nivel de estudios medio, originario de Vizcaya, Durango. Mencionó que es su primera visita a la región con motivo de negocios y no conoce ningún atractivo de la región, sólo conoce Las Cruces, pero no pernoctó y tuvo un gasto promedio de más de mil pesos al día. Mencionó que su visita fue agradable porque encontró lo que buscaba, además de que le informaron cuando tuvo dudas y la gente fue muy amable, la mayoría era bilingüe.

Encuesta N° 91

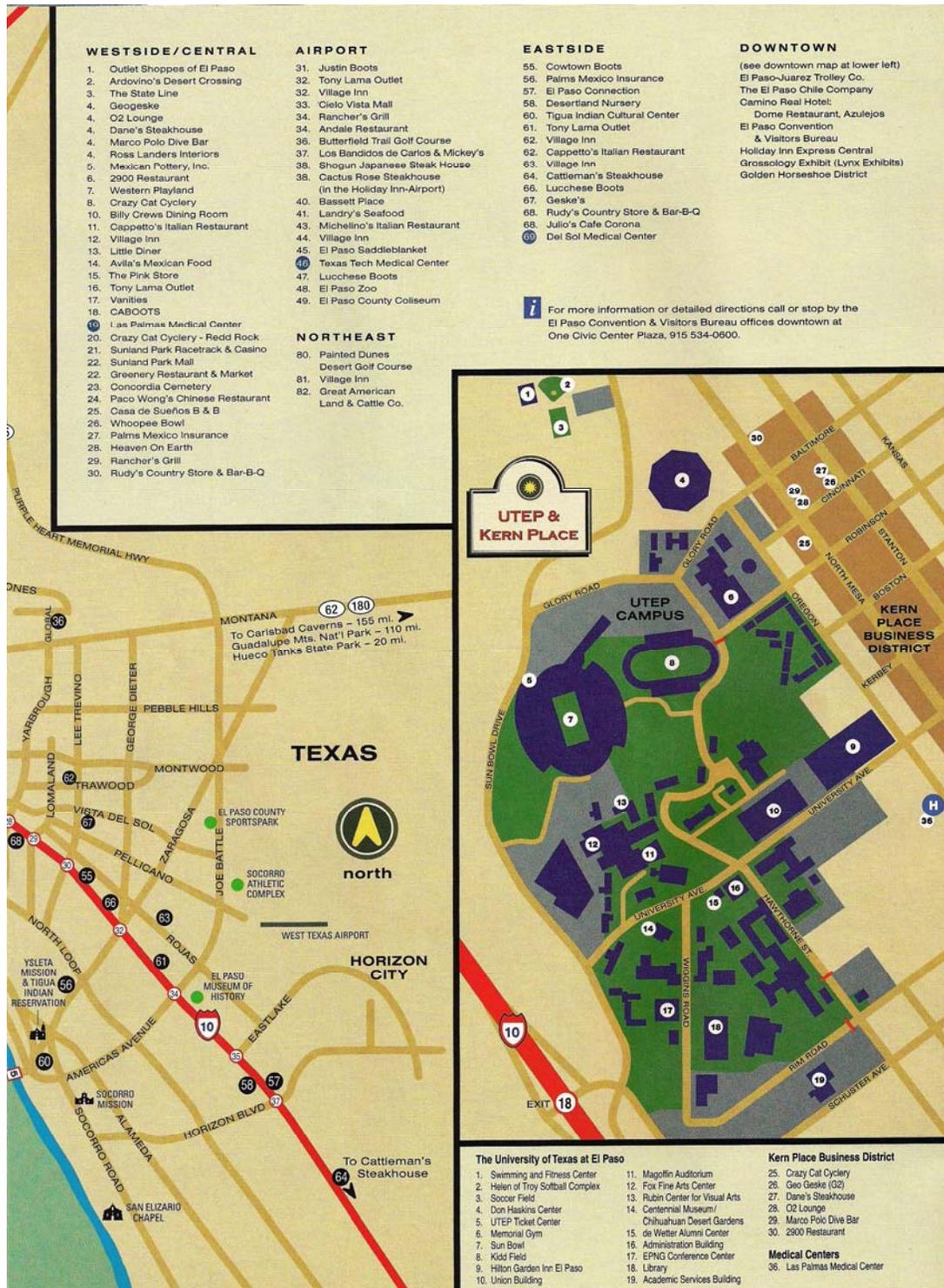
Hombre con nivel de estudios medio, originario de Mixco, Guatemala. Mencionó que es su primera visita a la región. Venía de vacaciones; sólo hizo reservación de transporte. Comentó que conoce el centro cultural de Juárez y el valle de Juárez. Su visita fue agradable porque la gente es cálida, la atención que recibió fue buena y veloz y además hay mucha variedad de alimentos y lugares para descansar. La persona se mostró un poco nerviosa con las preguntas que le planteamos.

Anexo XV: Mapa A de la Ciudad de El Paso, Texas



Fuente: Official El Paso Guide, Fall/Winter 2008, p.65.

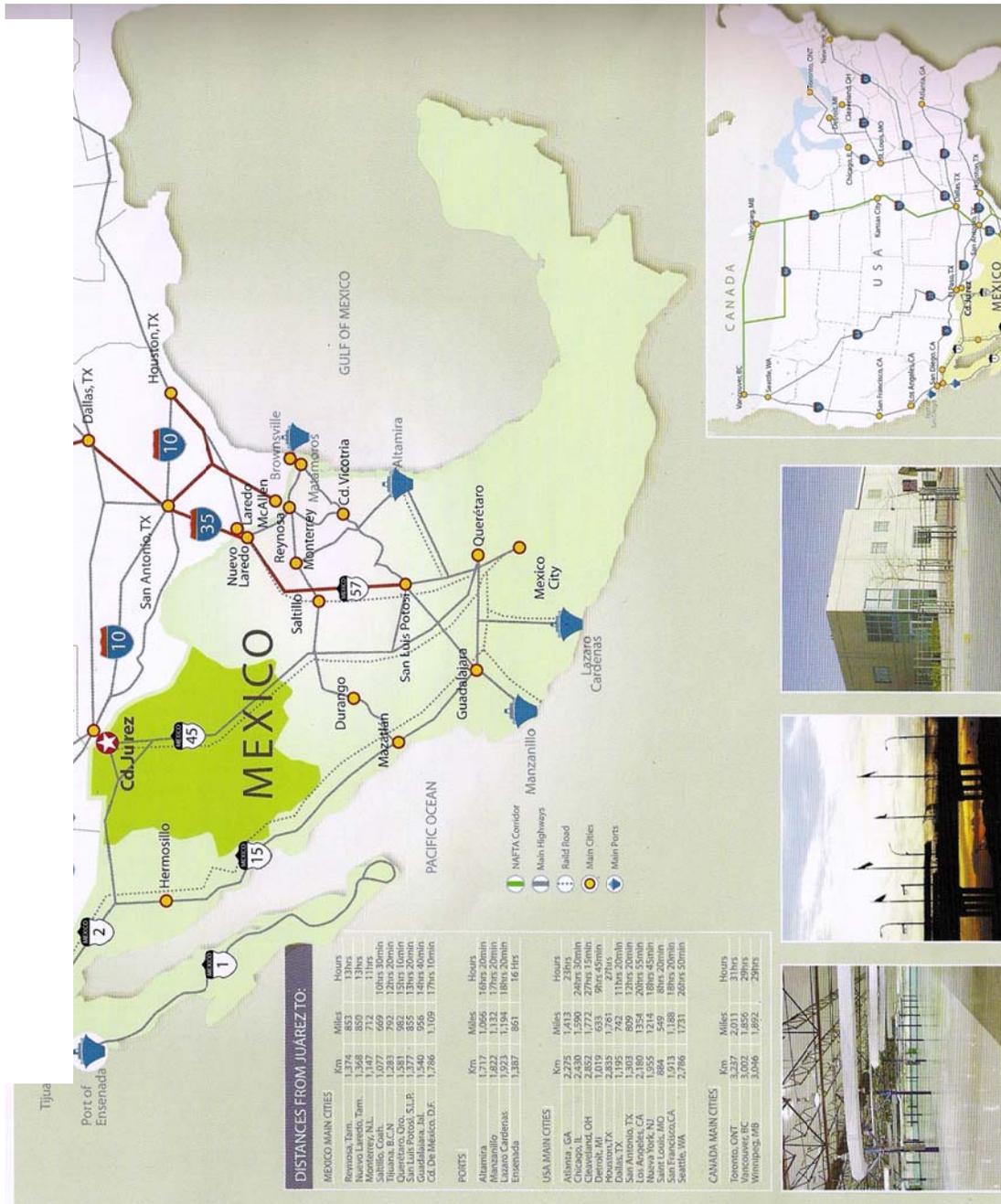
Anexo XVI: Mapa B de la Ciudad de El Paso, Texas



Fuente: Official El Paso Guide, Fall/Winter 2008, p.65.

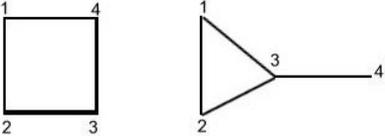
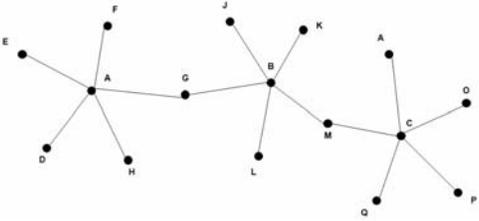
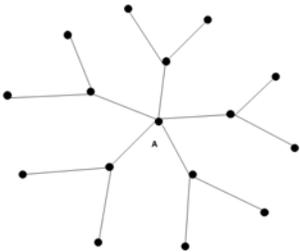
Isabel Zizaldra-Hernández

Anexo XVII: Mapa Geoestratégico de Ciudad Juárez – El Paso



Fuente: Ledezma, G.I. (2008:4)

Anexo XVIII: Topologías más comunes en redes

Tipo	Descripción breve	Representación
Dos formas de red alternativas	Fuente: De Ugarte (2007:27)	
Relaciones débiles y fuertes	Fuente: De Ugarte (2007:27)	
<i>Local and global centrality</i>	Fuente: Scott, 1994: 87	
<i>A highly centralized graph</i>	Fuente: Scott, 1994:92	

<p>The absolute centre of graph</p>	<p>Fuente: Scott, 1994:96</p>	
<p>Peaks and bridge</p>	<p>Fuente: Scott, 1994: 101</p>	
<p>Components in a Network bridges</p>	<p>Fuente: Scott, 1994: 106</p>	
<p>Cyclic components</p>	<p>Fuente: Scott, 1994: 106</p>	
<p>Cycles and semi-cycles</p>	<p>Fuente: Scott, 1994: 110.</p>	

<p><i>Knots and cut – points</i></p>	<p>Fuente: Scott, 1994: 111.</p>	
<p><i>A 3k – core</i></p>	<p>Fuente: Scott, 1994: 114.</p>	
<p><i>Intersecting social circles</i></p>	<p>Fuente: Scott, 1994: 116.</p>	

Fuente: Elaboración propia con base a Scott (1994); De Ugarte (2007:27)