

Dinámica relacional en los Pueblos Mágicos de México. Estudio de las implicaciones de la política turística a partir del análisis de redes.

*Ismael Manuel Rodríguez Herrera¹
Juan Ignacio Pulido Fernández²
Astrid Vargas Vázquez³
Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez⁴*

Resumen

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

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

1. Introducción

Buscando la incorporación de diversas localidades a la dinámica turística y con ello incentivar su desarrollo, el gobierno federal ha impulsado el programa pueblos mágicos al cual, como se detalla más adelante, se han sumado diversas poblaciones a lo largo y ancho del país. Ello ha supuesto una serie de cambios en las diferentes destinos y aunque hay quien lo califica como un programa exitoso que incluso ha sido visto con interés por otros países, los autores consideran que debe estudiarse a fondo las repercusiones que ha tenido.

De esta manera, la presente investigación surgió como respuesta a una serie de inquietudes surgidas de estudios realizados en la comunidad de Real de Asientos, en el estado de Aguascalientes durante el periodo del 2007 al 2009, donde se detectó la necesidad de fortalecer la gestión turística sostenible a través de una participación oportuna y eficaz de las partes interesadas, ya que no sólo deben existir programas de financiamiento, comercialización y voluntad política para que un destino turístico tenga crecimiento o contar con turistas satisfechos, sino generar relaciones estrechas y consolidadas entre los actores que busquen un objetivo común en beneficio de la localidad anfitriona en todas sus dimensiones (social, económica y ambiental).

En este contexto, el análisis de redes surge como una herramienta que tiene como ventaja generar información gráfica y estadística que permite identificar claramente a los actores principales de un destino turístico así como sus relaciones y funciones dentro de un sistema y ello puede ser utilizado para comprender la dinámica relacional en el destino en cuestión y hacer más eficiente la gestión del mismo.

¹ Doctor en Turismo por la Universidad Antonio de Nebrija. Máster en Ecoturismo y Manejo de Áreas Protegidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador, se desempeña actualmente como profesor investigador de tiempo completo adscrito al Departamento de Turismo en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Líder del Cuerpo Académico "Análisis Socioeconómico y Gestión del Turismo". Dirección electrónica: imrodrí@correo.uaa.mx

² Doctor *Cum Laude* en Ciencias Económicas por la Universidad de Jaén (con Premio Extraordinario). Máster en Unión Económica y Monetaria Europea por la UNED. Director del Laboratorio de Análisis e Innovación Turística (LAIInTUR), Departamento de Economía de la Universidad de Jaén, España. Dirección electrónica: jipulido@ujaen.es

³ Máster en Gestión del Turismo Sostenible por la Universidad para la Cooperación Internacional de San José, Costa Rica. Es Profesora de medio tiempo en el Departamento de Turismo en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Dirección electrónica: avargasv@correo.uaa.mx

⁴ Maestra en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, cursa actualmente el Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Jaén. Se desempeña como profesora de tiempo completo en el Departamento de Turismo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Dirección electrónica: rossyshaadi@yahoo.com.mx

2. Marco teórico

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

un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructura y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.

A partir de lo anterior, el autor propone que los destinos se configuran en formas reticulares "a fin de que las personas que viven allí y las que llegan de visita obtengan la satisfacción buscada" (Valls, 2004: 19). Para ello, Ritchie y Crouch (2003) identifican dos tipos de ventajas como las determinantes de la excelencia de un destino: las comparativas y las competitivas. Referidas las segundas con la forma en que se estructuran los recursos y que tan adecuadamente se coordinan y cooperan entre sí los agentes del destino. En este sentido, la gestión de destinos "representa una estrategia clave para los destinos tanto emergentes como maduros, con miras a satisfacer a un consumidor cada vez más exigente, asegurar el desarrollo sostenible y unos efectos positivos, y mantener o retomar una posición de fuerza en el mercado turístico mundial" (Manente, 2008: 4).

Para Valls (2004: 24), "el éxito de la gestión del destino dependerá de la capacidad de los distintos agentes para desempeñar sus respectivos roles y para establecer, entre todos, el consenso en torno al modelo de desarrollo turístico y a su estricta aplicación a lo largo del tiempo". Para lograrlo, se han creado diferentes tipos de entidades de gestión del turismo, las cuales, según García (2007), son cada vez más complejas y su capacidad de actuación creciente, aunque reconoce que existen dudas sobre la capacidad que puedan tener para incidir y modificar la dinámica global de los destinos turísticos. La autora maneja como un tema pendiente la búsqueda y/o perfeccionamiento de los modelos de colaboración público-privada en el ámbito de la gestión turística y, dentro de esto, refiere la movilización del sector privado como un tema pendiente en varios de los destinos analizados.

En este orden de ideas, Ávila y Barrado (2005: 43) mencionan como algo básico el "definir modelos conceptuales que permitan un ámbito de relaciones en el que, en cada destino y a las distintas escalas a que pueda manifestarse, se desarrollen las relaciones e interconexiones entre el sector público y privado, entre los agentes turísticos y el resto de la sociedad de acogida, y entre los aspectos sectoriales y los territoriales", pues, como señalan González y Mendieta (2009), un destino competitivo es aquel que, además de satisfacer a la demanda, logra mantener un flujo de comunicación y colaboración entre los diferentes actores que intervienen en el destino.

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

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

En este sentido, se reconoce que no existen fórmulas para impulsar el turismo que puedan aplicarse a todos los territorios. Muy al contrario, las características particulares de una estrategia regional / local en materia de desarrollo

turístico dependerán de las particularidades de cada caso (Zizumbo 2008), pero sí se debe considerar que el turismo “no ha de ser nunca, de forma exclusiva, el motor del desarrollo rural. Por el contrario, ha de integrarse con el resto de actividades económicas, dando lugar a una diversificación productiva” (Aparicio, 2004: 87).

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

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

La literatura que vincula el tema de la gobernanza con la actividad turística es prolija, prueba de ello son los trabajos desarrollados por Krutwaysho y Bramwell (2010), quienes implementando un enfoque relacional centrado en la sociedad, examinan la implementación de la política turística en Phuket, Tailandia; Erkus-Öztürk y Eraydin (2010), que a partir de la revisión de literatura, resaltan la importancia de las redes de gobernanza, de las escalas en las redes de colaboración y el papel de la organización para el desarrollo del turismo sostenible en Antalya; o Yüksel et al. (2005), que desarrollan un marco de aspectos a considerar al evaluar la descentralización de la gestión pública del turismo y lo contrastan con la experiencia de un destino turco.

Se entiende por gobernanza turística “el proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico” (Madrid, 2014). Y en este sentido, Velasco (2007: 11) afirma que la gobernanza turística “ha de ser entendida como los procesos de decisión público-privados que van a mejorar la gestión de los conflictos que inevitablemente provoca la actividad en el destino” y de esta manera, “la gobernanza turística supondría avanzar un paso más en el gobierno del turismo” (Velasco, 2007).

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

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

Por lo anterior, el análisis de redes se presenta como una herramienta útil para el estudio del fenómeno turístico, toda vez que permite describir la relación entre las partes interesadas, más allá de sus atributos, lo que diagramará una estructura (tiempo y espacio determinado) del sistema en cuestión, es decir, el contexto social en que se desenvuelven los actores. Cabe hacer mención, que en las últimas décadas, el análisis de redes (*network analysis*) que se origina en la sociología, ha resultado muy útil para diversos campos, lo que ha fortalecido la literatura al respecto publicándose metodologías y diseño de *software* especializado.

Particularmente en el campo del turismo, la revisión de la literatura que sobre el tema se ha producido durante la última década nos permite identificar autores que desde varias perspectivas han aportado a este tema, entre los que podemos mencionar a Tinsley y Lynch (2001); Nash (2006); Van der Duim (2007); Larsen, Urry y Axhausen (2007); Saxena y Ilbery (2008); Rodger, Moore y Newsome (2009); Da Fontoura Costa y Baggio (2009); Merinero (2010); Denicolai, Cioccarelli y Zucchella (2010); Baggio, Scott y Cooper (2010); y Racherla y Hu (2010). Sin embargo, su aplicación en México es todavía incipiente pues son pocos los estudios conocidos que se han generado en nuestro país.

En el análisis de redes, al estudiar las relaciones entre actores, Rodríguez (2005) indica que “los sistemas de relaciones son la base de la estructura social. Y asimismo se trata a los grandes sistemas sociales como redes de redes.

Todo ello confiere al análisis estructural una enorme utilidad para el estudio del poder, de la estratificación, de los grupos de intereses, etc.” (p. 14).

Como ya está demostrado, el turismo es un sistema compuesto por otros subsistemas, de actores relacionados por una actividad específica. Por lo tanto, el estudio del turismo a través del análisis de redes es práctico y funcional ya que nos permite identificar los tejidos sociales existentes, se podrá visualizar qué actor se vincula con otro y con qué objetivo lo hace. Asimismo, este ejercicio permitirá proponer las conexiones adecuadas en beneficio del desarrollo turístico sustentable de la localidad.

Una red se define como “un tipo de relación específica que une un conjunto definido de personas, objetivos y hechos” (Rodríguez, 2005, p. 22). A éstos se les denomina actores o *nodos*. Por lo anterior, en un destino turístico quienes participan en la gestión (entidades gubernamentales, prestadores de servicios turísticos, comunidad, organizaciones civiles, etc.) son nodos que están relacionados en función del producto turístico que ofrecen en una localidad determinada.

Los elementos de una red, según Requena (1991) son cuatro:

1. Los *actores*, ya sean individuales (individuos) o colectivos (familias, grupos, organizaciones, etc.); que dentro de una red actúan principalmente como emisores o receptores (de información, ayuda, consejos, medios materiales, etc.) son el elemento constitutivo de la red.
2. Los *vínculos*, o nexo de unión entre los diferentes actores. Son el elemento relacional de la red. (...).
3. La *centralidad*. No todos los actores tienen la misma fuerza de comunicación, es decir, emisora o receptora (de información, ayuda, etc.), sino que ésta variará en función de la localización que tenga el actor dentro de la red y del tipo de vínculo existente con otros actores. (...).
4. El *tipo de relación* es el que determina principalmente, la función particular de una red concreta. Está determinado por la clase de información que se trasvasa entre los actores. (pp. 39-40).

Para analizar profundamente una red social existen conceptos que son comunes en diversas metodologías. Para el caso de este estudio, se empleará el concepto de centralidad y, derivado de este, se describen los que servirán para interpretar los resultados obtenidos (Velázquez y Aguilar, 2005):

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

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

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

Parte importante del análisis de estos conceptos, es encontrar el capital relacional, es decir, qué posición dentro de la red será la más importante para acceder a información y contactos con actores. Cabe señalar que este capital puede ser temporal y de mucha utilidad si se aprovecha con fines éticos y comunitarios.

Al estudiar una serie de actores que interactúan en el sistema turístico a través de del análisis de redes, se podrá plantear una mejor estrategia de gestión en beneficio del desarrollo sustentable del destino.

3. Marco contextual

3.1 El Programa Pueblos Mágicos

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

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

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

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

A la fecha, el programa cuenta con 83 localidades declaradas Pueblos Mágicos las cuales se han incorporado a lo largo de 11 años, en el 2012 se nombraron más del 40% de las localidades integrantes, coincidiendo con la finalización de la anterior administración federal, situación que despertó la suspicacia de propios y extraños. En el 2008, 2013 y 2014 no se generaron nombramientos por encontrarse el programa en evaluación y como resultado de la primera evaluación, en el año 2009 se revocaron tres nombramientos. Asimismo San Miguel de Allende, Guanajuato salió del programa por haber adquirido la categoría de Patrimonio de la Humanidad en julio de 2008.

Tabla 1. Cronología de incorporación de los Pueblos Mágicos

Año	No. De Pueblos Mágicos	Distribución anual
2001	2	2.41%
2002	8	9.64%
2003	2	2.41%
2004	2	2.41%
2005	6	7.23%
2006	6	7.23%
2007	5	6.02%
2009	1	1.20%
2010	5	6.02%
2011	11	13.25%
2012	35	42.17%
Total general	83	100.00%

Fuente: Elaboración propia. (SECTUR, 2014)

Como se puede observar en la Figura 1, los Pueblos Mágicos están distribuidos en todo el territorio nacional, concentrándose en el centro del país, donde algunos estados como Michoacán albergan hasta cinco de ellos.

Figura 1. Distribución geográfica de Pueblos Mágicos.



Fuente: (SECTUR, 2014).

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

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

Las conclusiones de este estudio, proporcionaron una fotografía interesante sobre las características que guardaban en el 2008 los destinos involucrados en el programa. Algunas de las más representativas se citan en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Conclusiones relevantes del Dictamen Técnico de la Evaluación de Indicadores del Programa Pueblos Mágicos.

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

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

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

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

En el año 2013 comenzó una nueva gestión federal, estableciendo la política turística a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en éste se definió el Eje 4. *México Próspero*, donde se centran las acciones del ramo turístico y específicamente en el Objetivo 4.11. "Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país" (Gobierno Federal, 2013).

A partir de lo anterior, la SECTUR a través de convenios de coordinación para el otorgamiento de subsidio en materia de desarrollo turístico generó diversas metodologías para elaborar diagnósticos por destinos involucrando a los gobiernos estatales y autoridades locales responsables de la conducción del sector, así como de la participación de diversas instituciones de educación superior, para asegurar la calidad de las investigaciones. Diversos programas turísticos fueron sometidos a evaluación, el de Pueblos Mágicos se mantuvo como parte de la agenda turística debido a la exitosa posición de la marca, sin embargo las reglas de operación sufrieron nuevamente modificaciones sustanciales a raíz de los

diagnósticos de competitividad y sustentabilidad elaborados. Estas fueron presentadas y publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 26 de septiembre del año en curso en el marco de la Celebración del Día Mundial de Turismo, llevado a cabo en Guadalajara, Jalisco.

En las nuevas reglas de operación se conservan la mayoría de los objetivos del programa, sólo se incluyeron elementos como la profesionalización de recurso humano y la certificación de los servicios proporcionados. Las actividades sustanciales del programa se especifican en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Actividades sustanciales del Programa Pueblos Mágicos.

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

Fuente: (SECTUR, 2014).

Cabe destacar del quinto punto que se refiere a

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

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

Lo anterior indica que de los 83 pueblos mágicos, al realizar el proceso de permanencia durante el 2015, serán sometidos a una evaluación severa lo que significará una disminución de los actuales y la adición de algunos nuevos y se podrán constatar sus resultados contra los 4 millones de visitantes, derrama económica de 6 MMDP e impacto directo en 2 millones de personas en el año 2013 (SECTUR, 2014).

3.2 Caracterización del sitio de estudio: Real de Asientos

En el año 2006 se otorgó el nombramiento de Pueblo Mágico a Real de Asientos, localidad del estado de Aguascalientes que se encuentra a una distancia de 60 km de la ciudad capital.

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

A pesar de lo anterior, la localidad recibe visitantes adultos que en su mayoría son del mismo estado, motivados por la curiosidad y la recreación que se traduce en una estadía de tres a seis horas, por lo cual la pernocta es mínima, además se suma la poca oferta de hospedaje y de alimentos con calidad turística derivando en un gasto promedio diario sumamente bajo (\$128.82). A pesar de lo anterior, la satisfacción del visitante es alta, calificada en 8.4 en una escala del 1 al 10, uno de los elementos que influyen en tal percepción es el servicio de guianza, el cual es evaluado con 9 puntos.

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

La incorporación de Real de Asientos al programa pueblos mágicos le ha traído como beneficios la organización institucional (cuenta con un departamento de turismo y un Reglamento de Protección y Mejoramiento de la Imagen Urbana de la Zona Turística de Real de Asientos publicado en el periódico oficial del estado) así como una inversión de más de 18 millones de pesos en mejoramiento de imagen urbana, adecuación y construcción de equipamiento y la generación de 80 empleos directos estimados en el destino. Sin embargo, se debe destacar que, desde una perspectiva social, la misma incorporación de la localidad al programa y los cambios que a lo largo de los años se han sucedido en el mismo, han tenido repercusiones en la dinámica relacional del destino, lo que cual incluso traspasa lo relacionado con la gestión turística y deriva en tensiones e incluso enfrentamientos entre algunos de los pobladores locales.

4. Metodología

Como estrategia de investigación se delimitó el alcance del proyecto a un estudio descriptivo, ya uno de los objetivos de investigación fue justamente, describir quiénes son, qué atributos tienen y cómo se relacionan los actores en un destino determinado. Así mismo y dado que el enfoque dominante fue el cualitativo, el diseño del estudio se planeó como no experimental, en su tipología de investigación transeccional o transversal, pensando en que la recopilación de la información se realizó en un momento único. De manera específica, la propuesta metodológica se estructuró en seis etapas:

1. Revisión de la literatura relacionada con el análisis de redes sociales;
2. Análisis de diferentes metodologías empleadas en la identificación de actores y sus relaciones;
3. Selección y adaptación de la metodología más apropiada;
4. Implementación de técnicas e instrumentos pertinentes para la identificación de los actores en el destino seleccionado;
5. Análisis de los datos para identificar las relaciones que se generan en beneficio o perjuicio de la gestión turística; y por último,
6. Integración de un plan de acción.

Para las primeras acciones, se recurrió a la revisión de la literatura sobre el tema (fase documental) y ésta se realizó a través de la lectura en fuentes primarias que se consultaron en bibliotecas públicas y privadas, así como en el Centro de Documentación Turística de la Secretaría de Turismo (SECTUR) a través de su sistema virtual y en la web.

A partir de la revisión de la literatura, se decidió tomar como base el cuestionario diseñado por Arriagada *et al.* (2004) para medir el capital social y el cual considera también el análisis de redes. Con esta información, se diseñaron dos instrumentos. El primero fue una entrevista semiestructurada a informantes clave para el destino cuyo objetivo fue integrar el universo de actores en Real de Asientos. La unidad de análisis estuvo determinada en relación al objetivo planteado en la presente investigación y la determinación de los informantes clave se basó en una muestra en cadena o por redes, cuyo propósito era identificar personas que proporcionaran datos de otras personas para enriquecer la obtención de información. De esta manera, se contactó en primer lugar al funcionario de la Secretaría de Turismo del Estado encargado del programa Pueblos Mágicos en Asientos, el cual proporcionó una lista de 12 actores, además de que ayudó en establecer contacto con el Director de Turismo del Ayuntamiento, quien a su vez contribuyó a complementar el universo de partes interesadas en el destino. Después de entrevistar a los dos informantes clave, se obtuvo un universo de 29 partes interesadas para el destino en cuestión.

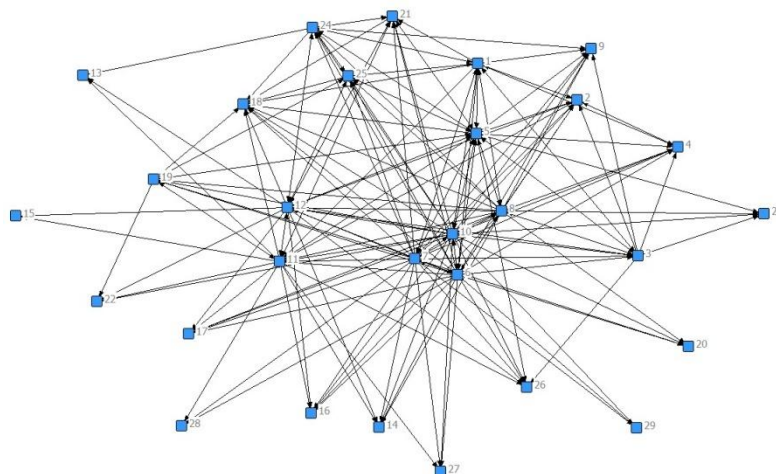
Conociendo que la población de estudio no era muy amplia, se decidió utilizar una muestra no probabilística. Además, bajo el enfoque cuantitativo, el diseño de la investigación no requiere de una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada selección de sujetos con ciertas características y bajo el enfoque cualitativo, consiste en obtener los casos que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y análisis de los datos (Hernández *et al.*, 2003). La muestra entonces estuvo conformada por 15 individuos: nueve integrantes del Comité Pueblos Mágicos, dos de la Asociación Civil Comité Real de Asientos Pueblo Mágico, uno directamente vinculado con la administración de los atractivos turísticos, otro relacionado con una institución educativa, un representante cultural y un dirigente de una organización no turística pero con liderazgo en la comunidad.

La aplicación del instrumento propuesto por Arriagada *et al.* (2004) y adaptado para este caso de estudio, a la muestra no probabilística, fue la segunda técnica empleada en la investigación y ello permitió obtener información acerca de los atributos de los actores y de las relaciones entre éstos. Posteriormente y para poder aplicar el análisis de redes con los actores de Real de Asientos, se generó una matriz cuadrada e idéntica, donde se estableció a través de datos binarios las relaciones entre cada actor entrevistado y el universo de partes interesadas proporcionadas por los informantes clave. Finalmente, mediante la utilización del software Ucinet 6 y NetDraw 9.091 se generaron una serie de grafos y medidas de centralidad.

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

Según se ha mencionado, los actores vinculados con la gestión turística en Real de Asientos que fueron identificados ascienden a 29⁵ y tal como se muestra en el primer grafo (figura 2) se identificaron 29 nodos y 192 relaciones entre ellos, algunas unidireccionales y otras bidireccionales.

Figura 2. Relaciones entre actores de la gestión turística de Real de Asientos.



Fuente: Elaboración propia. Representación gráfica obtenida de NetDraw 9.091

Analizando los indicadores de centralidad y para este caso en función de la cantidad de relaciones que tiene, se puede observar que el nodo número 10, muestra el mayor número de contactos directos con otras partes interesadas (25), cabe destacar que dicho actor además de pertenecer al CPM, trabaja como asistente de la Dirección de Turismo del Ayuntamiento, lo que incrementa sus vínculos en función de su propio trabajo. Asimismo, el grado de entrada, es decir, el número de relaciones referidas hacia un actor en particular, posiciona al nodo número 5 como el actor central de esta red.

A pesar de lo anterior, el índice de centralidad de salida es de 68% y el de entrada de 27%, lo que significa que en ningún caso, un solo actor tiene el control de la red, ya que existen varios de ellos (6 y 7) que tienen más de 20 relaciones con otros actores lo que también indica que el tamaño parcial de su red es amplia. La media de relaciones de cada nodo es de 6.621, es decir casi siete relaciones por persona.

El grado de intermediación nos muestra cuál actor funge como puente entre las relaciones con otros actores. El *software* indicó que el nodo número 5 (vinculado con el Ayuntamiento) es el actor puente más importante con un 12.80%, siguiéndole los actores 11 y 12. Como se puede observar, en general el porcentaje es bajo, lo cual significa que todos los actores son alcanzables (directa o indirectamente) por los otros actores.

En el cuadro número 3, que incluye un listado de los actores mayores índices de centralidad, se destacan los nodos 5, 10, 11 y 12 como los actores centrales de la red, sin que esto signifique necesariamente que acaparen la toma de decisiones de la gestión turística.

Cuadro 3. Actores de Real de Asientos que presentan mayores índices de centralidad.

Densidad	Centralidad de entrada	Centralidad de salida	Intermediación
10	5	10	5
6	18	6	11
7	11	7	12
8	12	8	1
5	1	5	10

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

⁵ Es importante mencionar que en agradecimiento a la confianza depositada por las personas entrevistadas y para respetar el anonimato respecto a sus intervenciones, cada actor es representado por un número. Y para los fines de este estudio se menciona que del 1 al 10 son integrantes del Comité Pueblos Mágicos; del 11 al 17 son integrantes de la Asociación Civil Real de Asientos Pueblo Mágico y del 18 en adelante son diversos actores vinculados con el turismo en la localidad.

En relación a la red social generada por los actores turísticos en Real de Asientos, el tamaño posible de la red es de 812 relaciones. Pero, dado que sólo se entrevistó a 15 actores, la densidad es baja pues sólo llegó a 23.65%. Por su parte, el índice de centralidad fue de 27.29%, lo que indica que no existe uno solo actor a cargo de la gestión turística y esto se corrobora con el grado de intermediación, que según se observa en el cuadro 4, es bajo.

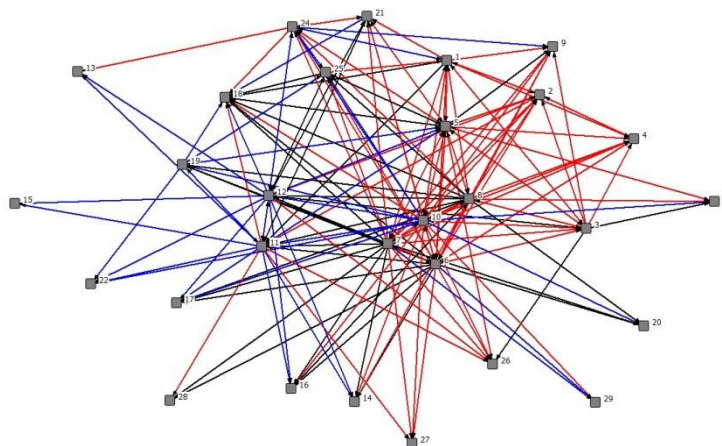
Cuadro 4. Índices estadísticos de la red social Real de Asientos.

Tamaño	Densidad	Índice de Centralidad	Grado Intermediación
192 / 812	23.65%	27.29%	12.04%

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

Por otro lado, los tipos de vínculos que se establecen entre los nodos, corresponden en un 56.3% a gestión (color rojo), un 22.4% a trabajo operativo (color azul) y un 21.4% a comunicación solamente (color negro). En la figura número 3 se pueden observar los tipos de relaciones. Como era de esperarse, el grafo representa de manera clara cómo los actores pertenecientes al CPM son los más involucrados con la gestión del destino y, lógicamente, los prestadores de servicios turísticos se dedican en su mayoría a operar. Sin embargo, en el caso de estos últimos, se debe destacar que su condición de “operadores” no les debería quitar el derecho a participar en la toma de decisiones para el desarrollo turístico de Real de Asientos.

Figura 3. Tipo de relaciones entre los actores de Real de Asientos.



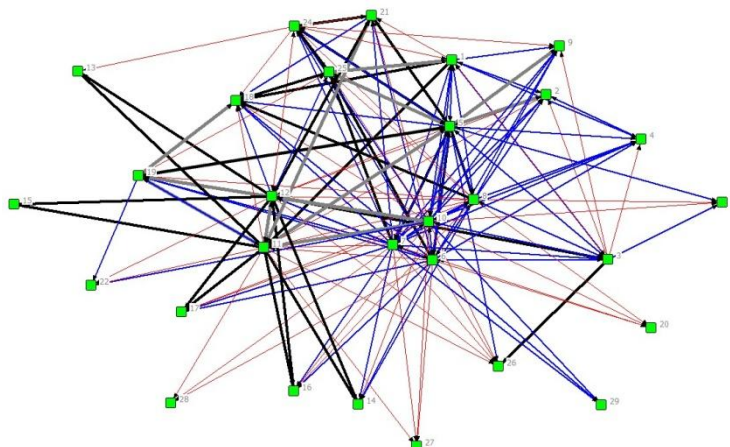
Fuente: Elaboración propia. Representación gráfica obtenida de NetDraw 9.091

Otro análisis realizado mediante el uso del *software* especializado para redes sociales, fue la frecuencia de los contactos. A este respecto podemos determinar que si el grupo o individuo se reúne o contacta con otros actores de manera sistemática o si sus lazos sociales son fuertes y se contacta periódicamente (semanalmente o inclusive más de una vez por semana), se podría inferir que existe un verdadero interés por trabajar en la gestión del destino. Mientras que si sólo lo hace de manera esporádica u ocasional, se podría interpretar que no hay un interés particular para ello.

En el caso de Real de Asientos, el siguiente grafo (figura 4) nos muestra la intensidad de la frecuencia con que se reúnen los actores (entre más gruesa la línea del vínculo, más intensa es la relación). El color rojo indica que existe una relación esporádica; el azul que se reúnen por lo menos una vez al mes; el negro una vez por semana y el color gris que los actores todos los días tienen una vinculación en función del turismo.

Como se puede observar, la intensidad de los contactos coincide en su mayoría con el tipo de vínculo existente entre los actores. Los que tienen relaciones operativas, tienen una mayor intensidad en sus relaciones, ya sean diarias o por lo menos una vez a la semana. Mientras que los que tienen una relación referente a la gestión, sus vínculos son menos frecuentes o incluso esporádicos. En la red, el 45% de los actores se relaciona por lo menos una vez al mes, el 33% ocasionalmente, el 13% una vez a la semana y sólo el 9% todos los días.

Figura 4. Intensidad de los vínculos de los actores en Real de Asientos.



Fuente: Elaboración propia. Representación gráfica obtenida de NetDraw 9.091

Por último, se debe destacar la clara diferencia que muestran en las figuras 3 y 4, respecto a la separación existente entre los integrantes del comité pueblos mágicos, designado a partir de la publicación de las reglas de operación en 2009, y los integrantes de la asociación civil que inicialmente se constituyó como el primer comité pueblos mágicos. Ello da cuenta de cómo un cambio en las formas de conducir un programa, puede generar una seria afectación en las relaciones entre los integrantes de una localidad.

6. Conclusiones

Es claro que el programa pueblos mágicos ha producido cambios en el tejido social de las localidades incorporadas, y por ello es importante estudiar la estructura social presente en los destinos. Desde esta perspectiva, en este trabajo se ha implementado el análisis de redes sociales como herramienta para conocer la dinámica relacional de un destino emergente mexicano y, sobre todo, se ha tratado de vincular las repercusiones de la implementación de programas públicos de impulso al turismo en la estructura social existente.

De este modo, algunas de las conclusiones específicas que se pueden mencionar son:

1. La identificación de los actores vinculados con la gestión turística en Real de Asientos refleja una visión verdaderamente local, ya que solamente son tres los actores externos a la comunidad.
2. Se demostró de acuerdo a los índices de centralidad e intermediación, que por lo menos los líderes de los dos principales grupos participan activamente en la gestión del destino, tanto el Ayuntamiento a través de la Dirección de Turismo como del Presidente y Tesorera de la asociación civil CRAPM. El reto consiste en consensar la toma de decisiones en función del bienestar común y no de los intereses particulares.
3. Los actores con mayor número de relaciones es el Ayuntamiento (tanto de su director como de su auxiliar que también pertenece al CPM), así mismo funciona como puente o vínculo entre los demás actores (locales y foráneos).
4. La mayor parte del trabajo que se está realizando para el desarrollo turístico en el destino es en su mayoría referente a la gestión, pero se considera que se debería incrementar el trabajo relacionado con aspectos operativos puesto que tiene como consecuencias los beneficios económicos tan anhelados por los mismos actores.
5. A pesar de las relaciones, la frecuencia de contacto entre actores es relativamente baja, lo que limita el avance del desarrollo turístico en el destino.

Es importante destacar que el análisis de redes tiene una serie de ventajas para obtener información cualitativa y es flexible en cuanto al tema de estudio, por lo que pueden utilizarse en cualquier ámbito social, económico o territorial.

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

7. Referencias

- Aparicio, A. E. (2004). El turismo rural: una de las alternativas al desarrollo rural en la serranía de Cuenca. *Cuadernos de Turismo* (13), 73-89.
- Ávila, R., y Barrado, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo* (15), 27-43.
- Baggio, R., Scott, N., y Cooper, C. (2010). Network science. A review focused on Tourism. *Annals of Tourism Research* , 37 (3), 802-827.
- da Fontoura Costa, L., y Baggio, R. (2009). The web connections between tourism companies: Structure and Dynamics. *Physica A* , 388, 4286-4296.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., y Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management* , 31, 260-266.
- Desarrollo Estratégico. Turismo & Competitividad. (2008): "Dictamen técnico de la evaluación de indicadores de Pueblos Mágicos". Secretaría de Turismo. México: 329-330.
- Erkus-Öztürk, H., y Eraydin, A. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region. *Tourism Management* (31), 113-124.
- García, M. (2007). Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El caso de las ciudades patrimonio de la humanidad de España. *Cuadernos de Turismo* (20), 79-102.
- Gobierno Federal. (2013): "Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018". Gobierno de la República. México.
- González, R., y Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo* (23), 111-128.
- Krutwaysho, O., y Bramwell, B. (2010). Tourism Policy Implementation and Society. *Annals of Tourism Research* (37), 670-691.
- Larsen, J., Urry, J., y Axhausen, K. W. (2007). Networks and tourism. Mobile social life. *Annals of Tourism Research* , 34 (1), 244-262.
- Madrid, F. (2014): Gobernanza turística= destinos exitosos: el caso de los pueblos mágicos de México. Universidad Anáhuac México Norte, Estado de México.
- Manente, M. (octubre de 2008). Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales. *Documento principal, sesión 4: gestión de destinos turísticos; Conferencia Internacional de Turismo "El conocimiento como valor diferencial de los destinos turísticos"* . Málaga.
- Merinero, R. (2008). Gobernanza, participación de actores y gestión de redes en turismo rural. En J. I. Pulido (Ed.), *El turismo rural. Estructura económica y configuración territorial en España* (págs. 185-207). Madrid: Síntesis.
- Merinero, R. (2010). Desarrollo local y análisis de redes sociales: el valor de las relaciones como factor del desarrollo socioeconómico. *REDES* , 18 (11), 277-304.
- Nash, R. (2006). Casual network methodology. Tourism research applications. *Annals of Tourism Research* , 33 (4), 918-938.
- Paré, L., y Fuentes, T. (2007). *Gobernanza ambiental y políticas públicas en Áreas Naturales Protegidas: lecciones desde los Tuxtlas*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.
- PNUMA y OMT. (2006). *Por un turismo más sostenible: guía para responsables políticos*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Racherla, P., y Hu, C. (2010). A social network perspective of tourism research collaborations. *Annals of Tourism Research* , 37 (4), 1012-1034.

- Requena, F. (1991). *Redes sociales y mercado de trabajo. Elementos para una teoría del capital relacional* (Vols. Colección Monografías, Num. 119). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas y Siglo XXI de España editores.
- Ritchie, B., y Crouch, G. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI Publishing.
- Rodger, K., Moore, S. A., y Newsome, D. (2009). Wildlife tourism, science and actor network theory. *Annals of Tourism Research* , 36 (4), 645-666.
- Rodríguez, I. M., y Pulido, J. I. (2010). Factores condicionantes de la sostenibilidad como una dimensión estratégica del desarrollo turístico mexicano. *Cuadernos de Turismo* (25), 125-146.
- Rodríguez, J. (2005). Análisis estructural y de redes. (*Cuadernos Metodológicos 16*) , Segunda ed. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Saraniemi, S., y Kylänen, M. (2011). Problematizing the concept of tourism detination: an analysis of different theoretical approaches. *Journal of Travel Research* , 50 (2), 133-143.
- Saxena, G., y Ilbery, B. (2008). Integrated rural tourism. A border case study. *Annlas of Tourism Research* , 35 (1), 233-254.
- SECTUR. (2014a): "Atlas turístico de México". Disponible en: www.atlasturistico.beta.sectur.gob.mx (Ultimo acceso: 21 octubre 2014).
- SECTURE. (2014b): "Diagnóstico de competitividad y sustentabilidad del destino Real de Asientos, Pueblo Mágico". Universidad Autónoma de Aguascalientes, Turismo, Aguascalientes.
- SECTUR. (2014c): "Guía de incorporación y permanencia de Pueblos Mágicos". México, D.F.: 6-7.
- SECTUR. (2014d): "Infografía Pueblos Mágicos". México, D.F.
- SECTUR. (2009): "Reglas de operación de Pueblos Mágicos". México, D.F.: 2.
- Tinsley, R., y Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *Hospitality Management* , 20, 367-378.
- Valls, J.-F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. España: Ediciones Gestión 2000.
- van der Duim, R. (2007). Tourismscapes. An actor-network perspective. *Annals of Tourism Rsearch* , 34 (4), 961-976.
- Velasco, M. (2007). El papel del conocimiento en los nuevos modelos de gobernanza turística regional y local. *Ponencia presentada en el XII COngreso AECIT "Conocimiento, creatividad y tecnología para un turismo sostenible y competitivo" celebrado del 12 al 14 de diciembre* . Tarragona.
- Velázquez, O. A., y Aguilar, N. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales*. Recuperado el 21 de enero de 2011, de REDES, Revista Hispana para el análisis de redes sociales: http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARS.pdf
- Yüksel, F., Bramwell, B., y Yüksel, A. (2005). Centralized and decentralized tourism governance in Turkey. *Annals of Tourism Research* , 32 (4), 859-886.
- Zizumbo, L. (2008). El turismo en comunidades rurales; práctica social y estrategia económica. *Tesis para obener el grado de Doctor* . Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.