

revista de ANÁLISIS TURÍSTICO



Primer semestre de 2009

Núm. 7

SUMARIO

ARTÍCULOS

“Hacia una política turística en Europa: directrices y tendencias recientes”

Aurelia Bengochea Morancho

“Red transfronteriza en turismo. Formación gestora caso Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, Estados Unidos de Norteamérica”

Tomás Jesús Cuevas Contreras y Isabel Zizaldra Hernández

“Propuesta metodológica para el análisis del comportamiento de la demanda de turismo cultural a partir del diseño de un grafo valorizado. El ejemplo de Girona”

Núria Galí Espelt

“La comunicación en el negocio de la hospitalidad y el fomento del comportamiento responsable de los clientes y sus diversas respuestas”

Maud Tixier

DEBATE

“El turismo español en tiempo de crisis. Una perspectiva empresarial”

Juan Ignacio Pulido Fernández (coord.)



REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 7, 1^{er} semestre 2009, pp. 22-38

**RED TRANSFRONTERIZA EN TURISMO. FORMACIÓN
GESTORA CASO CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA Y EL
PASO, TEXAS, ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA**

Tomás Jesús Cuevas Contreras
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Isabel Zizaldrá Hernández
Universitat de Girona

Revista de Análisis Turístico

ISSN: 1885-2564 Depósito Legal: B-39009

©2009 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisturistico@aecit.org

RED TRANSFRONTERIZA EN TURISMO. FORMACIÓN GESTORA CASO CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA Y EL PASO, TEXAS, ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

Tomás J. Cuevas-Contreras

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
tcuevas@uacj.mx

Isabel Zizaldra-Hernández

Universitat de Girona
isabel.zizaldra@gmail.com

resumen

La región binacional de Ciudad Juárez y EL Paso con un evidente potencial turístico inexplorado no cuenta con un proceso de planificación turística integral continuo que oriente las decisiones públicas y privadas en materia de desarrollo turístico regional e inversiones para el mejoramiento económico local. La principal promoción del turismo regional es mediante las actividades culturales e históricas, y aunque la región entera recibe los beneficios de estos recursos, el máximo potencial turístico es obstaculizado por una falta de concentración de esfuerzos conjuntos. Para entender mejor la dinámica regional de turismo, este estudio explora redes sociales enfocadas en turismo y las potenciales alianzas estratégicas que podrían aumentar grandemente el turismo transfronterizo a través del desarrollo unificado de la innovación y el mejoramiento de los servicios brindados mediante los recursos humanos.

Palabras claves: Transfronterizo, gestión, innovación, formación, alianzas, redes y turismo.

abstract

The bi-national region of Ciudad Juárez and El Paso has a large, unexplored tourist potential, yet regional administrators do not utilize continuous or integral planning processes to facilitate private and public decisions in matters of regional tourist development or in tourism investments that could improve local economies. Major promotion of regional tourism is by cultural and historic activities, and even though the entire region receives revenues from these resources, maximum tourism potential is hampered by a lack of concentrated, cooperative efforts. To better understand regional tourism dynamics, this study explores social networks currently focused on tourism, and potential strategic alliances that could greatly increase cross-border tourism through development of a unified innovation, and improved service-delivery operations by human resources.

Keywords: Cross-border, management, innovation, knowledge, alliances, networks and tourism.

1. introducción

La zona buffer que nace con el tratado de Paz en 1983 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. Las cuales tienen el potencial de generar beneficios para las comunidades de ambos lados de la frontera. 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.

Esto se debe a que ésta región binacional de Ciudad Juárez y EL Paso, no cuentan con procesos de planificación turística integral que oriente decisiones públicas y privadas en materia de desarrollo turístico regional, como resultado de huecos metodológicos en la comprensión de un entorno binacional o transfronterizo. Los destinos en frontera, cuentan con realidades diferentes, aisladas y descontextualizadas cultural y económicamente. De manera que la aproximación a sus condiciones debe reformularse, para encontrar un desarrollo óptimo. Pero para ello es necesario contar con el apoyo y participación de *stakeholders* y de actores locales en turismo, para propiciar alianzas estratégicas entre la gestión turística pública y privada, bajo el amparo de un red transfronteriza enfocada a la 'formación gestora'. Esta 'formación gestora', se funda bajo la concepción de la importancia del capital humano en las organizaciones. Para ello se plantea un modelo conceptual, dentro de un tejido de reciprocidad y relaciones de interdependencia, que generen mediante la innovación productos turísticos responsables, incorporando nuevas tecnologías y opciones de distribución para destinos congruentes al mercado transfronterizo.

2. problema de estudio

El turismo se ha convertido en uno de los sectores socioeconómicos más dinámicos del mundo contemporáneo y ha venido creciendo de forma continuada a una tasa media anual del 4 al 5% en las últimas décadas del siglo XX. El turismo provee 194.6 millones de empleos, uno de cada trece en el planeta. La actividad generó ingresos por encima de los \$6 trillones de dólares en ventas globales durante el 2005, lo que va a representar el 3.6% del PIB durante el 2006, si se considera el incremento del 10.3% relativo a los empleos generados por el turismo, de acuerdo a la Organización Mundial del Turismo [OMT].

Para el 2010, la OMT estima un movimiento mundial de 1006 millones de turistas (ver figura 1) de los cuales el Continente Americano tendrá una participación de 190 millones. Este crecimiento del turismo mundial tendrá su punto más álgido para el 2020 con 1561 millones; el pronóstico para el Continente Americano es 282 millones de turistas y participación de mercado del 18.1%, lo que representa un crecimiento anual promedio del 3.8% del turismo mundial en el periodo de 1995 al 2020, aunque se tendrá un decremento del 1.2% del mercado por el empuje del Continente Asiático, fundamentalmente.

Por su parte, la "economía provocada por viajes y el turismo en América del Norte (Canadá, Estados Unidos y México) representó en el año 2000, el 11.6 % del PIB total de la región, 12% de los empleos y 10% de la inversión total de capital". La mayor parte de esta actividad es conocida como turismo 'masivo', que por lo general pone escasa atención a los impactos en el medio ambiente o en la cultura de sus anfitriones.

A partir de la adopción del concepto de desarrollo sustentable por las Naciones Unidas en 1987, la OMT ha definido al desarrollo sustentable desde el punto de vista de turismo como aquel que

"...atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión integral de todos los recursos de manera que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida." (OMT, 2007).

Sin embargo, El turismo ha sido afectado negativamente debido a la aplicación de la política de seguridad norteamericana *Home Land Security*, como consecuencia de los actos terroristas del 11/9, la cual devalúa el intercambio del turismo transfronterizo y el desarrollo binacional. Más aún, por la falta de participación en la aplicación estratégica unilateralmente del tratado de libre comercio, especialmente entre México y los Estados Unidos, cuya impacto es adverso a los servicios turísticos y al comercio en ciudades fronterizas de ambos lados, como Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas. Lo que es importante considerar aquí es el alto costo que tiene la ruptura de los lazos económicos ya que se dan consecuencias en la economía doméstica (por ejemplo, los efectos en el crecimiento, empleo, inflación) más aún cuando dos ciudades fronterizas están involucradas (Papayoanou, 1997).

Numerosos problemas limitan el incremento de la eficiencia y la capacidad para competir, incluida la falta o el deterioramiento del medio ambiente receptor, la imagen de mercado, las facilidades turísticas y los servicios auxiliares. La combinación de estos problemas limita la experiencia y la capacidad de los actores- *stakeholders* del turismo binacional, en el manejo y organización empresarial. Por consiguiente es esencial investigar la naturaleza de interdependencia para determinar el grado en que el *statu quo* impulsa el equilibrio o sigue las políticas conciliatorias (Papayoanou, 1997). Por esa razón, se requiere incluso la concepción de interdependencia compleja. Keohane & Nye (1987) articulan la interdependencia compleja dirigida a las metas, así como los instrumentos, disponibles para los gobiernos. Comprendiendo los cambios en la interdependencia compleja necesariamente deben involucrar los cambios enfocados en las prioridades de objetivos estatales que sólo podrían lograrse a través de un análisis de relaciones entre los modelos de política local e internacional. Quizás la habilidad de los administradores públicos para ejercer el poder en un dominio particular no se desafiará sólo por los rivales geográficos, sino también por los competidores conocedores. La racionalidad legal ya no será la única autoridad que justifique la acción (Huddleston, 2000).

En este panorama, Estados Unidos representa el mercado más grande del mundo, desde el punto de vista turístico, comparte al sur su frontera con México y se extiende por 3,153 kilómetros, a través de 47 puentes y cruces fronterizos. De tal forma que entre los estados de Nuevo México-Texas (en Estados Unidos) y Chihuahua (México), se localizan en la zona limítrofe designada igualmente buffer las siguientes ciudades del oeste hacia el este. (Ver figura 1):

1) Anthelope Wells, Nuevo México-El Berrondo, Chihuahua; 2) Columbus, Nuevo México-Palomas, Chihuahua; 3) Santa Teresa, Nuevo México-San Gerónimo, Chihuahua; 4) El Paso, Texas-Ciudad Juárez, Chihuahua y 5) Presidio, Texas-Ojinaga, Chihuahua. En esta vasta extensión encontramos diseminados recursos naturales, culturales e históricos, viables para el desarrollo turístico.

Históricamente, tanto para el sector público como privado han destacado la ubicación geoestratégica de Ciudad Juárez y El Paso como una de las principales puertas para el intercambio comercial entre México, Estados Unidos y Canadá, esencialmente por la industria de manufactura, la cual ha representado tanto para el Estado de Chihuahua como para México, ser vital en la generación de empleos, aunque no contemplan su valor desde el ámbito del turismo.

Si bien, en recientes investigaciones en entornos transfronterizos (Timothy 2003, Ioannides et al 2006, Sofield, 2006, Prokkoala 2007), no son ajenas estas consideraciones. Por ello, es necesario analizar, discutir y consensuar ideas propias de las posibles relaciones entre los sectores y *stakeholders*, para comprender el entorno participativo del turismo binacional. Un análisis de la realidad del turismo en la región binacional CJZ y ELP con sus potencialidades y conflictos, así como que indicadores configuran su desarrollo. Todo ello contemplado dentro del panorama de sistema político y económico general, acentuando el aspecto local, regional, nacional e internacional.

En este sentido, se requiere una evaluación de los actores representativos de la actividad en el sector privado, los municipios y condados aledaños, las organizaciones intermedias y el sector académico para comprender como es posible integrar esfuerzos para la coordinación e implementación de acciones formativas para el desarrollo del turismo en CJZ-ELP.

3. objetivos

3.1 objetivo general

El propósito del modelo conceptual 'Formación gestora en redes transfronterizas' es el demostrar el potencial estratégico actores-*stakeholders* mediante la innovación y su relación con la administración pública y privada de recursos disponibles, con la adopción reticular para el desarrollo sostenible del turismo con condiciones de destino fronterizo.

3.2 objetivos específicos

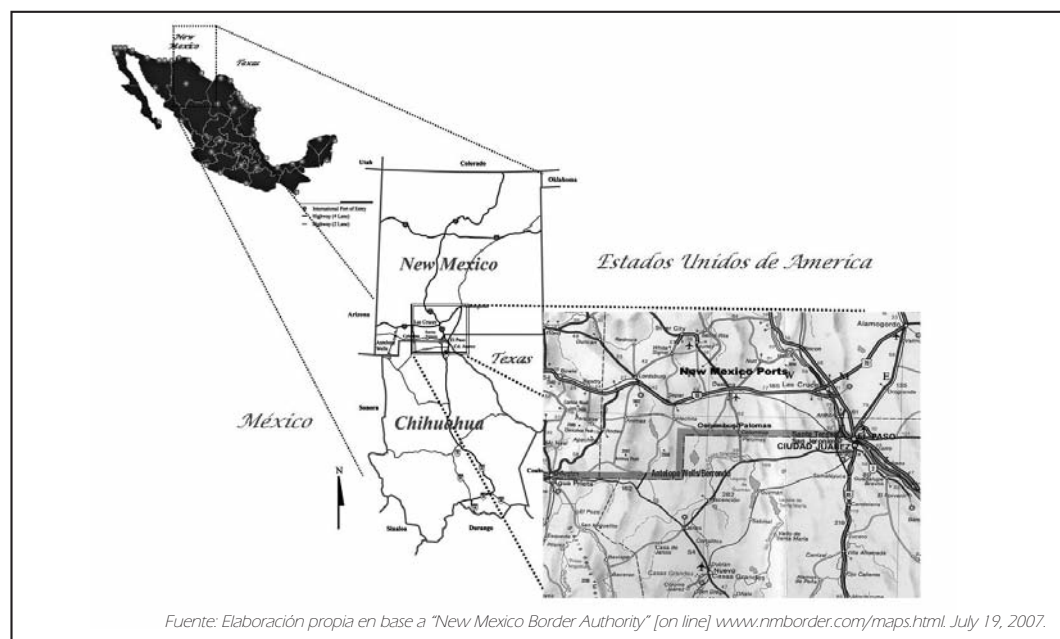
- Evaluar la participación consensuada de los actores y *stakeholders* en el turismo fronterizo.
- Identificar los lazos de unión de *stakeholders* y líderes en turismo transfronterizo.
- Integrar la formación en un escenario transfronterizo
- Identificar las características de I capital humano para turismo
- Energizar la dinámica de la formación

4. marco teórico

Los problemas de sociedad han aumentado en complejidad e interdependencia. De hecho, no son específicos de sectores particulares o disciplinas y no son predecibles. Existen fenómenos emergentes con dinámicas no lineales, con cuotas de incertidumbre y decisión política de alto nivel. Para ello, se requiere el 'medio lógico' capaz de describir la coherencia entre los diferentes niveles de realidad, induciendo a una estructura de unidad abierta (Thompson, 2004). Pero la complejidad no comprende solamente la cantidad de unidades e interacciones que desafían nuestras posibilidades de cálculo; comprende también las incertidumbres, intermediaciones, fenómenos aleatorios. En este sentido, la complejidad siempre está relacionada con el azar (Morin, 2003: 60).

En ambos el fenómeno de la complejidad se encuentra presente, ya sea vinculado a la interdependencia o a las interacciones, aumentando con ello la incertidumbre en los paradigmas sociales contemporáneos. Potencial es la transdisciplinariedad, para dar contestación a las relaciones complejas en los diferentes campos del conocimiento. Porque, hoy en día son fenómenos emergentes por la insuficiencia de respuestas, Thompson (2004) menciona que, se requiere en los diferentes campos de interacción humana, desde el sistema natural (por ejemplo la agricultura, silvicultura, la industria,) en los campos de mayor desarrollo técnico (por ejemplo nuclear, biotecnología y genéticas), además de que ha demostrado su éxito en campos donde los procesos sociales, técnicos

Figura 1. Mapa bioregional Chihuahua-New Mexico-Texas.



cos y económicos actúan recíprocamente con los elementos de valor y cultura.

5. condición fronteriza o transfronteriza

El 1ro. Mayo de 2004, oficialmente es marcado como la entrada oficial de diez países adicionales a la Unión Europea (UE), incrementado el número miembros a veinte (Ioannides et al 2006:122), mientras Estados Unidos a incrementado sus acciones políticas en la frontera con México, debido a la tensiones suscitadas por los actos terroristas del 9/11 y al incremento de la migración. En el primer caso escenario del libre tránsito de personas y mercancías en la UE. Con respecto a las relaciones transfronterizas: "Existen una variedad de iniciativas transfronterizas, van de los convenios oficiales entre naciones a los menos formales o absolutamente informales convenios entre autoridades locales de cualquier lado de la frontera (Timothy 2003 en Ioannides 2006: 126)

Turismo es pionera en el proceso de regionalización transfronteriza, transformando fronteras nacionales en escenarios turísticos y lugares de ocio en cooperación. De manera, que sugiere la comprensión de las fronteras no solo como barreras, sino como destinos en el turismo de paisaje (Prokkola 2007:135) El proceso de regionalización, por su parte, puede entenderse como un proyecto político con la meta de traer impulso y capacidad de creación al nivel regional, al menos de forma idealista a través de promover la cooperación y competitividad regional (Prokkola 2007: 123).

Por definición las regiones en la frontera se encuentran en la periferia del centro. En muchos casos este hecho de aislamiento geográfico en el tiempo y espacio resulta con personas marginadas, bajo esta consideración, se reflexiona en una inequidad en la distribución del poder económico y social (Sofield 2006:108). La relación del centro a la periferia, condiciona el logro de las expectativas de los turistas que optan por destinos fronterizos, ello se debe a la baja dispersión de recursos económicos, negocios y de educación en turismo que apoyen la actividad.

Visto desde la perspectiva, de límites y fronteras constituye un dispositivo mental para distinguir entre 'ellos' y 'nosotros', para exclusión e inclusión (Sofield 2006:108). Aquí entra

el reforzamiento de imaginario colectivo en las comunidades, porque no solo es la diferenciación del otro desde cuestión étnica o de identidad, sino de la existencia de los límites geopolíticos. Cooperación y la comercialización de destinos turísticos transfronterizos no significa, de ninguna manera, que las fronteras nacionales desaparezcan del contexto de desarrollo turístico. Significa, una alternativa de transformación transfronteriza del destino turístico, es un proceso en donde la frontera simultáneamente dibuja una autenticidad diferente al contexto.

Entre las características preponderantes en los límites periféricos son: la falta de control político y económico, aislado de los mercados masivos, y un relativo desarrollo de amenidades artísticas, resultando en desequilibrios socioeconómicos, por falta de acciones por el bien común, altos costos por el transporte de mercancías, y falta de valores culturales (Sofield 2006:109). Por otra parte, existen otras consideraciones en la frontera que influyen la decisión de cruce, las formalidades de cruce, la cultura las diferencias económicas y las inquietudes por la seguridad (Timothy and Tosun 2003). Consideraciones que condicionan sin duda, y que aunadas a poca diversificación de productos y niveles de calidad ínfimas, hacen poco atractivo los destinos en la frontera.

6. red, innovación y turismo

Una 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. Desde la perspectiva económica se trataría de relaciones de empresas o empresarios que permiten el intercambio de bienes y servicios o de aquellas informaciones que incorporan conocimiento Vázquez (1999:98). En este sentido para Burt la: "La red para el actor es la armonía del ego con todas aquellas personas con quienes tiene una relación y las relaciones entre las personas (1982:30). Ambas posiciones ofrecen condiciones para la formulación de alianzas, como Vázquez lo puntualiza:

Las alianzas estratégicas no son nuevas en el mundo de la organización de empresas [...] pero a partir de los años ochenta han recibido un gran impulso formas de cooperación diferentes y más sofisticadas instrumentadas a través de la *joint*

ventures, participaciones mutuas en el capital de empresas y acuerdos de investigación conjunta (1999:115).

Otro elemento primordial es la armonía en la configuración de redes. En la red se encuentra implícita la colaboración y no la competencia, la cual es correlativa a la armonía entre los participantes, además de contar con objetivos comunes. Aunque en este tenor, Jamal y Getz (en Ioannides 2006:127) contrasta cooperación y colaboración esta "ocurren respectivamente antes de finalizar la integración total" en las relaciones entre fronteras. La diferencia entre los dos términos refleja un asunto de grado de relación, mientras cooperación sería mostrar interés en un asunto, la colaboración concurriría al expresar el compromiso de ambas partes.

Por su parte innovación puede definirse como la producción de nuevos productos, utilizando nuevos métodos de producción (Jóhannesson 2002). Mientras la innovación de acuerdo a *Guías de gestión de la innovación* (Ferràs 2004) es un gran reto que las empresas nuestras afrontan. Esta situación se debe primordialmente a "la creciente presión competitiva, y el mercado se sofisticó y, se torna más exigente, las empresas han de gestionar la mejora continua en la cartera de productos, los métodos operativos, los enfoques del mercado y el proceso de adquisición de tecnología" (Ferràs 2004: 9). Por ello: La creación y difusión de las innovaciones se entiende como un fenómeno que surge de la relación de las empresas con su entorno (Vázquez 1999:20), como consecuencia de la respuesta social e institucional ante las necesidades y demandas de innovación en empresas y organizaciones para competir en los mercados. En esta visión, el reto de la innovación gira en función de las condiciones del mercado. El modelo de Voss, Chiesa y Couglan de la *London Business School* resulta específico, porque su propuesta es: Generación de nuevos conceptos; Desarrollo de productos; Redefinición de los procesos de comercialización; y redefinición de los procesos productivos (Ferràs 2004:9). Eh intercalar 'Idea factors', que son ideas para la innovación, investigación de mercados, siguiendo tendencias, usar tecnologías existentes, razonamientos mentales, dar seguimiento a obstáculos aleatorios (Brackenbury 2004).

Si todo conocimiento opera mediante la selección de datos significativos y rechazo no significativos: separa (distingue o desarticula) y

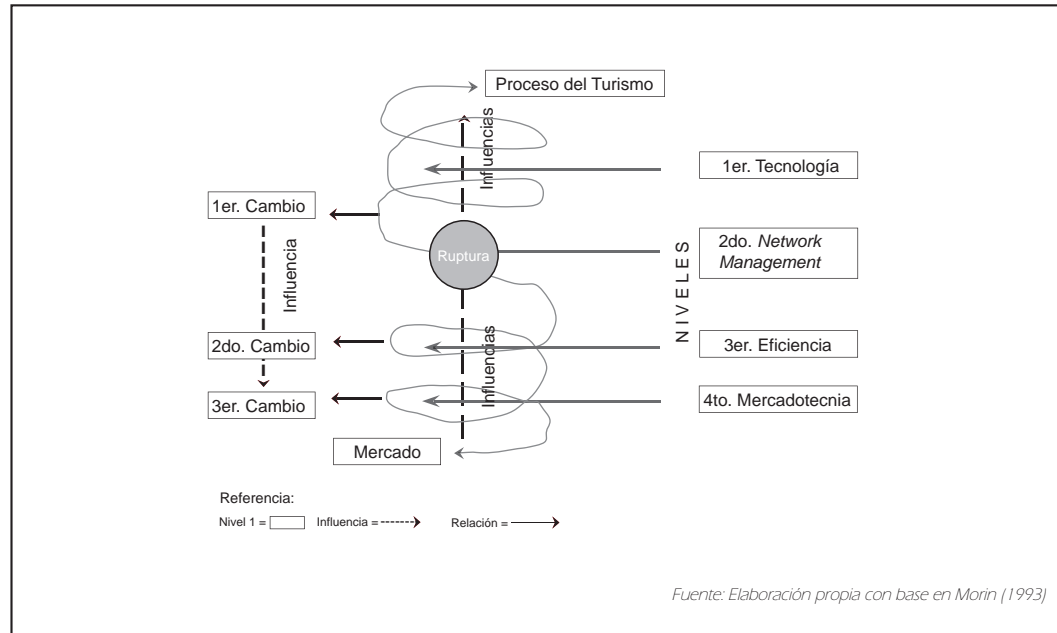
une (asocia, identifica); jerarquiza (lo principal, lo secundario) y centraliza (en función del núcleo de nociones muestra) (Morin, 2003:28). Entonces, las operaciones son dirigidas como Morin acota por principios 'supralógicos' de organización de pensamiento o paradigmas. Morin (1997), sugiere el "bucle tetrológico", porque otorga una disposición a las diferentes relaciones con los componentes, que permita actuar como una unidad. Con este enfoque, es posible ordenar procesos interconectados de forma lógica, e identificar paradigmas no resueltos. Proyectando esta lógica al fenómeno turístico, posibilita la identificar los diferentes elementos que se articulan en niveles. Dichos niveles constituyen un proceso encaminado a dar respuestas al mercado. Los niveles subordinados al mercado se organizan incorporando los elementos que respondan las expectativas del mercado.

El turismo es una actividad terciaria que se auxilia no solo de otras actividades productivas y del conocimiento, al mismo tiempo incorpora la tecnología y la administración de recursos disponibles. Como resultado de lo anterior los componentes ligados al proceso de turismo son la tecnología, el *Network Management*, la eficacia y la mercadotecnia. (Ver figura 2). Las cuales de acuerdo a su nivel congruencia se ubican en diferentes niveles de competencia:

- 1er. Nivel: Tecnología. nuevas tecnologías que den soporte a las actividades operativas del turismo.
- 2do. Nivel: *Network Management*. Estudia la gestión de los recursos turísticos por el ámbito público.
- 3er. Nivel Eficacia. Explora nuevos procesos en los productos turísticos, examina el capital humano y la manera de cómo incorporar valor y satisfacción al cliente.
- 4to. Nivel: Mercadotecnia. Como se encara la promoción de un destino; el análisis de la distribución de productos turísticos; evalúa el alto nivel de competencia con y entre productos tradicionales y alternativos; las condiciones del mercado y la diversificación de productos.

La figura 2 representa el proceso del turismo, con niveles de actuación. Incorpora los cambios en paradigmas que habrán de cubrir para subsanar la ruptura del bucle y su capacidad de respuesta al mercado, mostrando el vacío por corregir entre el *Network*

Figura 2. Bucle del proceso turístico.



Management y la eficiencia. Y por último como las modificaciones que se den influyen en el desempeño para responder al mercado y el reinicio del proceso. La ruptura en cuestión se refiere al fracaso en la 'Formación Gestora' vinculada al Network Management. Al cual puede atribuirse no responder favorablemente al mercado. Razon por la que la *European Communities* (2006: 15) considera clave para la innovación, el aprendizaje proveniente de la región, la comunidad, la red, la organización, el equipo y del ciudadano.

7. gestión, formación y network management

Faulker et al (2001:78) señalan las tendencias de los compradores para el siglo XXI. Las preferencias están marcadas en valorar la personalización, que consiste en un sistema de valores basados en la segmentación y flexibilidad; la propia construcción de paquetes; el reconocimiento personal y en los servicios de turismo el toque personal. Lo cual constituye un cambio de paradigmas en los turistas, con respecto a gustos y preferencias de los años

noventa. Ya Bill Gates (1999) lo advirtió al decir: "Si los años 80 fueron tiempos de calidad y los 90 de re-ingeniería, los 2000 serán tiempos de velocidad".

Estos ambientes tan cambiantes son producto de los diferentes deseos en los consumidores, apoyados en la incorporación de nuevas tecnologías, el fácil acceso a la información, la mercadotecnia y los medios. Los cuales se encuentra en una dinámica de mejoramiento constante. Consecuentemente es imperativo [...] "considerar la complejidad organizacional y la complejidad lógica. En este caso, la dificultad no esta solamente en la renovación de la concepción del objeto, sino que esta en revertir las perspectivas epistemológicas del sujeto, es decir, el objeto científico propiamente" (Morin, 2003:60).

Un equilibrio formativo en los gestores es deseable (*Network Management*). Este proceso de equilibrio pretendería la eliminación de los huecos formativos para satisfacer el mercado, lo cual otorga valor. Considerando que la formación genera 'capital humano', y permite enfrentar nuevos retos, además porque los nuevos retos ya se encuentran. El cambio tecnológico crea nuevas prioridades, de tal forma que la actividad turística tendera a moverse a un

nuevo equilibrio. Esto se puede dar como consecuencia de: Una sociedad de administradores que procuren un equilibrio, gestores con mayor capital social, que cuenten con la ventaja de identificar y desarrollar nuevas oportunidades reenumeradas. De aquí que estos administradores tendrán una ventaja competitiva (Burt 2001a:231)

Por tanto, la formación es un imperativo para hacer frente a los nuevos paradigmas de la actividad turística, porque los cambios que se den en el proceso determinaran las respuestas al mercado. Además, las organizaciones deben tener una memoria institucional y procedimientos de socialización, si las lecciones aprendidas por una parte serán asimiladas por la otra. (Keohane & Nye, 1987). En el caso de los niveles de cambio, el *Network Management*, es la restricción del 'bucle en turismo', por la baja sensibilidad ante la actividad. La figura 3, muestra un mapa estratégico de cuales son las condiciones del proceso del turismo y las influencias a que es objeto. Este mecanismo es

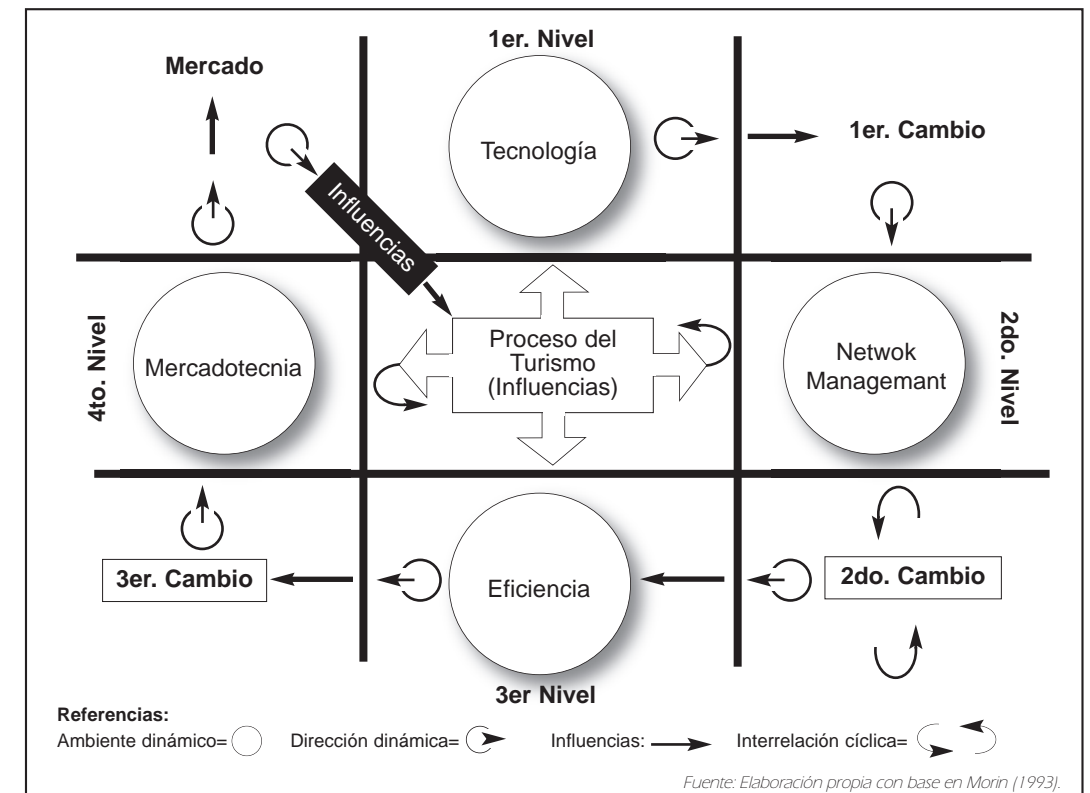
resultado del 'bucle del proceso turístico', comentado anteriormente, en el se aprecian los niveles de cambio en una secuencia lógica. Cada nivel sufre una dinámica propia, que suministra un cambio al siguiente nivel. La evolución por si misma no ve afectado el nivel, si este no se actualiza. De forma que se han de adquirir los nuevos conocimientos para notar el equilibrado su propio nivel.

Porque en: Las comunidades de aprendizaje son dispositivos que no solo permiten crear y compartir conocimiento de interés para sus miembros y para la organización, sino que permiten crear y compartir relaciones (Molina y Marsal 2007).

8. capital humano noción reticular

"El término de capital humano designa la cantidad de conocimientos útiles y valiosos acu-

Figura 3. Niveles de cambio.



mulados por los individuos en el proceso de educación y formación “y se puede distinguir [...] el capital humano innato y el capital humano adquirido, el primero [...] formado por las aptitudes físicas e intelectuales [...] y el segundo por la educación formal e informal” (Lillo et al 2007: 48). Mientras Burt considera al capital humano como “la disparidad de las mejores personas; más hábiles individuos; más inteligentes; más atractivos, más articulados y mejor capacitados (Burt 2001a:202).

Lillo et al (2007:49) consideran el capital humano como “un determinante importante de la productividad, tanto en el ámbito individual como agregado.” Esta importancia es compartida por otros autores como...al igual que la experiencia de gestión en los recursos humanos (Regani and Sanjib 2005) Starbucks, consideran: “Máxime en el contexto cambiante y de continua incorporación de nuevas tecnologías de la información la comunicación de los procesos productivos y a los servicios” (Lillo et al 2007: 49). Por esta razón, la compañía de Starbucks, tomo especial cuidado en la selección del personal, sino además realiza el esfuerzo por retenerles, lo cual se ve reflejado en las políticas de recurso humanos de la compañía (Regani y Sanjib 2005:4). Porque, el capital social es una metáfora de las personas mejores y de alguna manera mejor conectada (Burt 2001a:202),

en alusión a la red Algunas organizaciones o grupos pueden interactuar directamente con actores de otras sociedades o gobiernos para aumentar sus beneficios mediante la red de interacciones. Por lo tanto, algunos actores pueden ser menos sensibles que otros a los cambios que ocurran en cualquier parte de la red, lo que incidirá en los modelos de acción política (Keohane y Nye 1988: 52)

Muñoz et al (2007: 78-79) indican la existencia de un periodo de transición entre una actividad nueva y un segundo periodo al que refieren como “perfeccionamiento permanente y esta relacionado con la evolución continua de la empresa y su entorno”. A los que se deben contemplan ciertos objetivos como son el homogeneizar las pautas de comportamiento de acuerdo a la cultura de los participantes, establecer un canal de comunicación, desarrollar un sistema de motivación, reconocer técnicamente la promoción interna, desarrollar las facultades de del equipo humano, instrumentalizar un sistema de perfeccionamiento y las necesidades y potenciar las relaciones humanas. En consecuencia, la metáfora del capital humano, es

relativa a la posibilidad de ser una ventaja competitiva en ciertos grupos o individuos colocados en el mercado (Burt 2001a:203).

El capital social no deja de ser capital, esto es, recursos, convenientemente invertidos, permiten obtener beneficios. Por tanto, aumentar el capital social de los empleados equivale a que estos movilicen de forma más eficiente sus recursos para conseguir sus propios objetivos. Si los objetivos personales y los objetivos organizacionales están en equilibrio o son convergentes, todos ganan (Molina y Marsal 2007).

9. preguntas de investigación

La región transfronteriza de Ciudad Juárez - El Paso debe cuestionarse la viabilidad de las expectativas del turismo como una actividad centrada en un territorio compartido (bioregión) que permita el desarrollo de las comunidades en ambos lados de la frontera, para ello se requiere contestar las siguientes preguntas.

- ¿Cuales son las barreras que enfrentan las redes transfronterizas en turismo?
- ¿Existe la sensibilización de los stakeholders en el desarrollo del turismo transfronterizo a través de redes?
- ¿Es posible la cooperación o colaboración transfronteriza en la formación de gestores del turismo?
- ¿Influye el capital humano en el éxito de redes formativas gestoras del turismo?
- ¿Cómo la innovación es deseable en una red en turismo transfronteriza?

10. metodología y datos

Para la investigación empírica se instrumentó la técnica de ‘bola de nieve’, que identifica a los participantes más destacables de la comunidad (líderes de opinión), 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 Ciudad Juárez y El Paso graficadas a través del software UCINET. (Ver figura 4).

Las características del análisis de los datos esta diseñando para determinar el grado de participación de los diferentes actores y su diferenciación unos de otros y de la población en general de la comunidad en términos de sus características sociales. Para ello se llevaron

Figura 4. Recolección de datos.

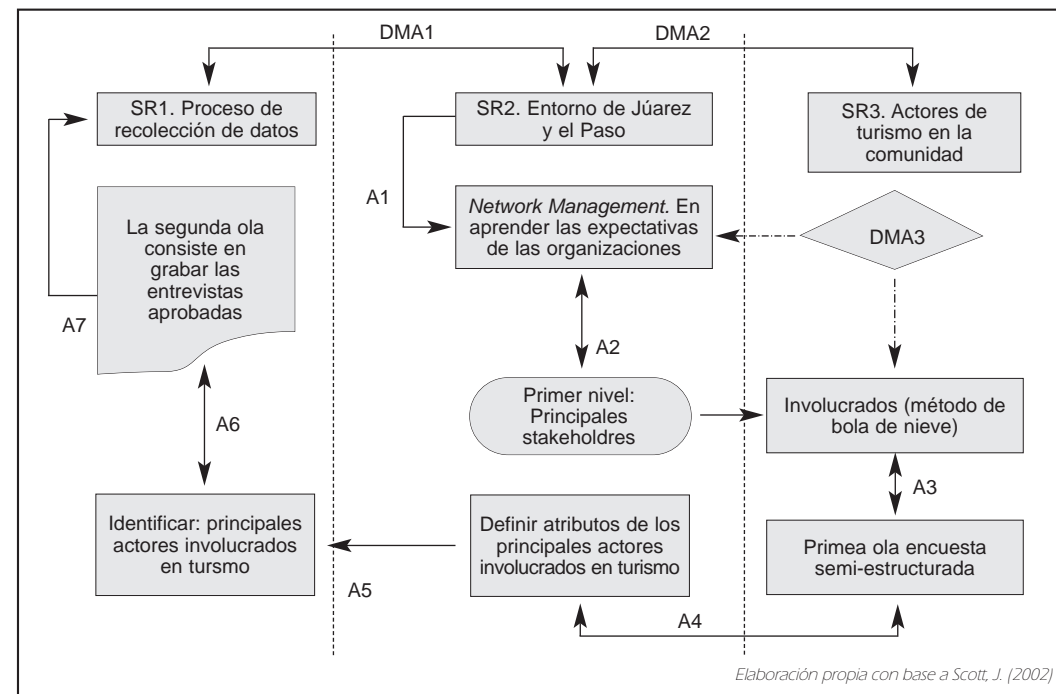


Tabla 1. Muestra.

Ciudad	Cuestionario semiestructurada	%	Actores y stakeholders involucrados en el turismo
Cd. Juárez (CJZ)	35	54%	315
El Paso (ELP)	30	46%	270
Total	65	100%	585

acabo encuestas semiestructuradas, entrevistas personalizadas (video grabadas) a 36 actores en CJZ y 32 en ELP, enfocadas a las condiciones del turismo transfronterizo, para explorar lazos de unión de actores y líderes en la actividad (stakeholders) a través de redes sociales, mediante el software UCINET, revisión de artículos científicos y bibliográfica. (Ver tabla 1).

11. resultados

11.1 red ciudad Juárez (CJZ)

Este entorno reticular, refiere a las múltiples relaciones de stakeholders y actores vinculados en turismo en la comunidad de Ciudad Juárez, Chihuahua (CJZ), ver tabla 2. 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

Tabla 2. Bloques Red CJZ.

Bloque 1			Bloque 2		
36	HM L	0,43961319	35	RA	0,19206819
44	JMQS	0,39018034	55	JC	0,185092215
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 Cuevas y Zizaldra (2008), con base a UCINET.

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 CJZ de más mención y que los establece como personas líderes. La red de CJZ 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 2. Sin embargo, aunque mayoritariamente integrada en dos bloques, no significa la efectividad de sus relaciones con el entorno turístico. La conformación de los bloques presentan a los siguientes atributos:

- Bloque 1: HML (Político), JMQS (Educación Superior), MFI (Organismo no gubernamental), FV (Empresario), JB (Empresario-político).
- Bloque 2: RA (Iglesia), JC (Político-Gobierno local de El Paso), SM (ONG), VF (Empresario), DM (Empresario)

Proporciones de representación en CJZ

La mención de los políticos locales de Juárez es del 11%, mientras los políticos de la localidad, el nivel estatal y el gobierno local alcanzaron un 6% respectivamente. Las Instituciones de Educación Superior de Juárez obtienen un nivel del 6%, de igual forma con 6% las instituciones de educación superior de El Paso, mientras los empresarios locales tienen una mayor representación del 31%, los empresarios industriales tienen un 6%. Las organiza-

ciones no gubernamentales con un niveles del 12%, mientras las instituciones religiosas aparecen con un 6%. Así mismo la mención del gobierno de El Paso con el 6%.

Capacidad de influir y/o poder *stakeholders* CJZ

En el estatus Político-Gobierno representa el 28%, las IES de Juárez 6%, las IES de El Paso 6%, las ONG 12%, los Empresarios 36%, la Religión 6% y el Gobierno de El Paso 6%.

Relaciones transfronterizas CJZ-ELP

El segundo bloque interactúa con JC1 representante del área de gobierno de El Paso y DN1, actor de las Instituciones de educación superior de El Paso.

Red El Paso, Texas (ELP)

La red de El Paso, contiene múltiples relaciones de los *stakeholders*, pero a diferencia de la red de CJZ ofrece ligas, primordialmente con empresarios de Ciudad Juárez. 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, eh incertidumbre de los esfuerzos. Sin embargo, se nombraron a la Alcaldía del ELP, la administración de la ciudad, senadores por el Estado de Texas, constructores, empresarios de CJZ, asociaciones empresariales locales, emprendedores de turismo local, organizaciones no gubernamentales, el obispado católico, y el gobierno del estado de Nuevo Mexico. 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 alas inserciones de nuevos ejecutivos de alto nivel. Esta situación conduce a un bajo nivel de compromiso en las interacciones. En la tabla 3, se distinguen tres bloques, matizas por la posibilidad de una mayor movilidad característica común en la cultura Norteamérica y la existencia de otros intereses, las cuales condicionan las relaciones no tan centrales entre los *stakeholders*. La conformación de los bloques presentan a 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).
- Bloque 3: GL1 (Militar Nacional), BC1 (Empresario-Organismo empresarial), CRD (Empresario-Turismo), MD1 (Empresario-Turismo), JB1 (Empresario Industria-Político Ciudad Juárez). (Ver tabla 3).

Proporciones de representación en ELP

Existe la mención de los políticos locales de Juárez (6%), mientras políticos de la localidad representan el 15% al igual que a nivel estatal, mientras el gobierno local alcanzo un 7%. Las IES obtienen un 8%, mientras los empresarios locales 7%, seguidos de los empresarios industriales con un 6%. Las empresas de construcción alcanza mejores niveles con el 15%, mientras los empresarios del ámbito del turismo un 11%. Así mismo, la presencia militar obtiene un 6%, seguido por los organismos empresariales con un 6%.

Tabla 3. 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	0,114511643
						32	JB1	0,114511643

Fuente: Elaboración propia Cuevas y Zizaldra (2008), con base a UCINET.

Capacidad de influir y/o poder *stakeholders* ELP

La representación en el estatus político y de gobierno constituyen el 42%, las IES 8%, los Empresarios en general el 38%, los Militares un 6% y las cámaras empresariales un 6%.

Relaciones transfronterizas ELP- CJZ

En el bloque 3 interactúa con JB1 de representante empresarial y político de Ciudad Juárez.

12. discusión

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, Ramón y Sevilla 2007), estos cambios observan la necesidad de mejorar la gestión de los recursos disponibles. Sobre todo en las zonas fronterizas de México -Estados Unidos, porque se encuentran caracterizadas por una crisis en la actividad turística. Sobre todo en aquellas ciudades o comunidades con bajo perfil como destino turístico. El origen surge, cuando se cambia el modelo económico para las zonas fronterizas a principios de los años 70 y a los sucesos del 9/11.

Estas condiciones especiales han llevado con el paso del tiempo a una baja rentabilidad, descapitalización, inestable calidad en los servicios, deterioro de los recursos históricos, culturales y naturales. Independientemente de la baja diversidad de productos turísticos y una imagen deteriorada del destino en CJZ. En contraste ELP, que ofrece una estable imagen local, servicios estandarizados e inversiones constantes, para el cuidado del patrimonio histórico, cultural y natural Pero no se debe negar

el crecientito de ambas comunidades. Si bien el crecimiento ha sido exponencial en CJZ, en términos de servicios y población, es necesario acotar, que este ha sido por las necesidades del modelo económico, fundamenta en la maquiladora, mientras en ELP su crecimiento se debe a la Base Militar de *Fort Bliss*, la cual esperan un llegada de más de 25,000 nuevos elementos en los próximos años. En ambos casos es necesario acotar, que la creación de nuevos negocios de servicios tradicionales del ámbito turístico (alojamiento, restaurantes, renta de autos, etc.) han sido empujados por intereses diferentes al turismo. 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. Bajo la concepción del territorio ocupado por una población fronteriza unida por lazos históricos y culturales con potencial en el desarrollo turístico, Delgado y Torres (2006) 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 (p. 2)."

Ello ha supuesto la insuficiencia del actual modelo en ambas comunidades, y de explorar nuevos estrategias para la región. De ahí la necesidad de plantear un modelo conceptual para ampliar la competitividad de las organismos y empresas vinculadas con el turismo. Y analizar el impacto de la innovación, y el papel del capital humano turístico como estrategia competitiva en el contexto circunscrito a la frontera. Asimismo, se analiza el papel clave de la educación y formación turística en el desarrollo de estrategias de competitividad en las actividades vinculadas al turismo.

El Modelo Conceptual de 'Formación Gestora del Turismo' en redes transfronterizas. Brinda el escenario para garantizar la competitividad de la actividad turística con el soporte en alianzas estratégicas. Este escenario, constituye la sostenibilidad en el tiempo al procurar relaciones valiosas. Estas alianzas, se establecen mediante la noción reticular, cuyo objetivo es la cooperación y/o colaboración de los miembros, con la finalidad de fortalecer al destino regional transfronterizo. Dichas relaciones del proceso es posible identificarlas en cinco tipos de relaciones, continuas y de retroalimentación en el

nodo denominado *Network Management*. Voss, Chiesa y Coughlan de la *London Business School* (Ferràs 2004: 9), describen e identifican en su modelo que la innovación gira en función de las condiciones del mercado mediante generación de nuevos conceptos, desarrollo de productos, redefinición de los procesos de comercialización, y la redefinición de los procesos productivos. En el caso del modelo de 'Formación Gestora' se centra en el nodo de *Network Management*, por ser el ámbito identificado con procurar el 'bienestar común', porque, la cooperación se refiere a los primeros esfuerzos de las autoridades de cualquier parte de la frontera para resolver un problema mutuamente. Mientras la colaboración, es mucho mas compleja, como acotan Jamal y Getz (en Ioannides 2006: 127) como el 'proceso de articular conjuntamente y de manera autónoma una decisión de los stakeholders claves inter-organizacionales, y de competencia de la comunidad turística, para resolver problemas inherentes y/o gestionar situaciones relacionadas con la capacidad de planeación y desarrollo.

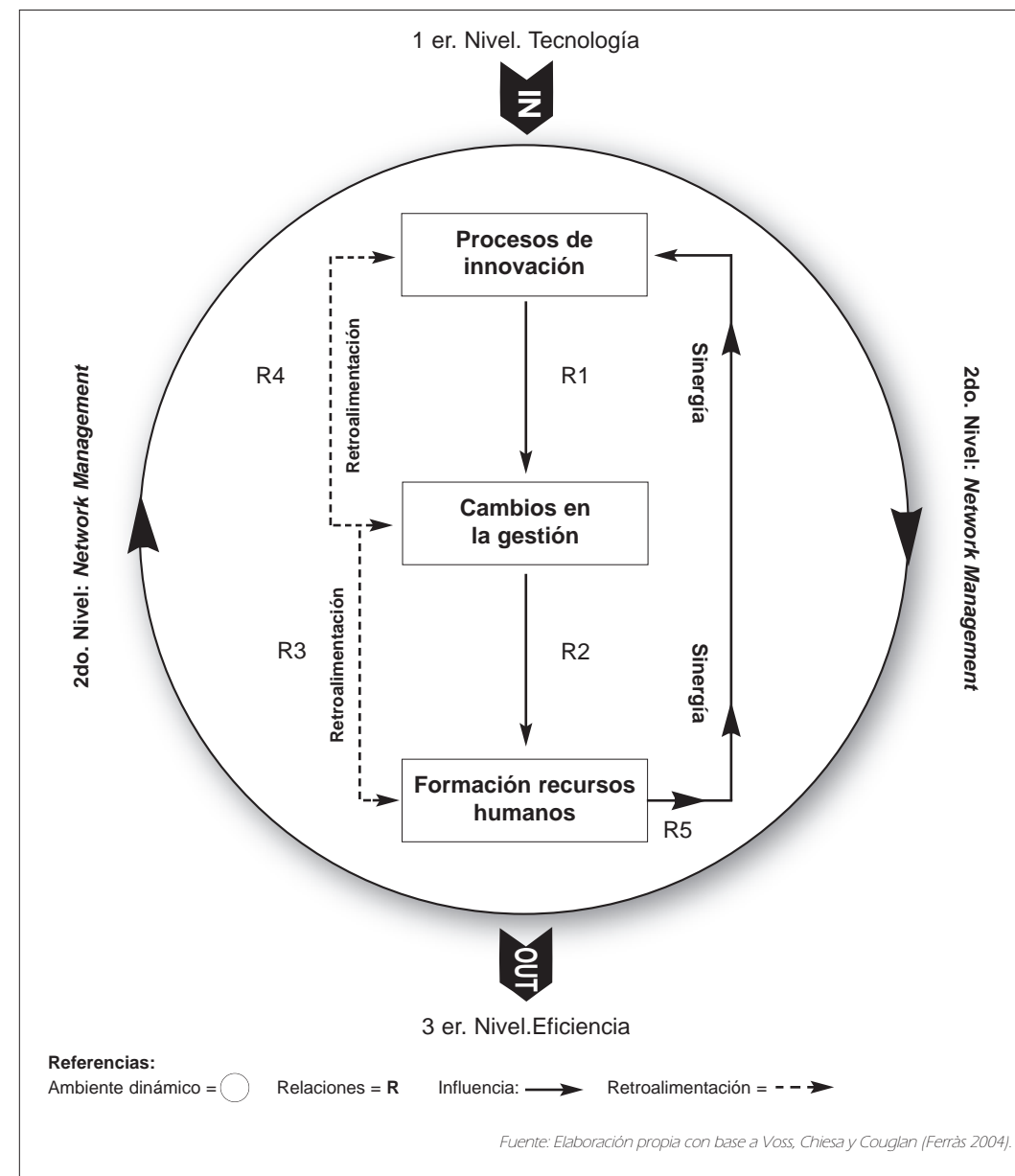
La dinámica del nodo parte igualmente de la innovación que influya en los cambios necesarios en la gestión que ha su vez se ven reflejados en la formación de los recursos humanos, y identifica cinco tipo de relaciones constantes.

- R 1: Procesos de innovación - Cambios en la gestión.
- R 2: Cambios en la gestión- Formación de Recursos Humanos.
- R 3: Genera retroalimentación entre la Formación de Recursos Humanos y los Cambios en la gestión.
- R 4: Genera retroalimentación entre los Cambios en la gestión y la Innovación en Procesos.
- R 5: Sinergia que va de la Formación de Recursos Humanos a la Innovación en Procesos.

De ahí lo relevante de la posición de Burt (2001a:204) al aseverar que: "La estructura de las relaciones entre las personas y las organizaciones en el 'mercado' pueden afectar o cambiar información". (Ver Figura 6).

Lo cual da legitimidad a la estructura reticular, porque interactúa con una autoridad racional al intercambio (con el mercado, gobierno y la red) democrático pulcro e interno, pero que se responsabiliza formalmente de manera autónoma, de la concepción individual. Al externarse las orientaciones de identidad

Figura 6. Modelo conceptual "Formación Gestora".



predominantes en el fuero interno (Woods 2003: 153) De manera, que una viable fuente de exploración sean las redes, así como el desarrollo endógeno, porque: "Las redes son dinámicas [y] estas tienen una validez en un determinado periodo de tiempo", como acota Vázquez (2007) el

"...desarrollo endógeno es una interpretación que ayuda a comprender el papel determinante de la

interacción entre tecnología, organización de la producción, desarrollo urbano e instituciones en la dinámica económica y, por lo tanto, es útil para proponer medidas que estimulen los procesos de acumulación de capital" (2007).

Es así que se reafirma el dinamismo reticular al advertir Burt (2006: 204), En teoría, la red es un recordatorio del ayer. De ahí su potencial en suministrar sinergia en las alianzas

estratégicas entre las organizaciones al ampliar su capacidad de comunicación y ejecución. Porque, las redes finalmente reflejan una interdependencia estratégica en las cuales están involucradas; y valioso es el conocimiento o habilidades adquiridas, lo que les permite actuar eficazmente, el resto es materia de controversia (Keohane y Nye, 1987)

En último lugar, los problemas esquemáticos que plantean Prats (2007: 93) en la provincia de Girona y Rosselló, son muy similares a lo que se pueden encontrar en la frontera común con Juárez y El Paso, como lo son: (a) la atomización de los cursos; (b) la concentración de programadores; (c) El desconocimiento de la competencia; (d) el rendimiento dudoso de algunos de los cursos; (e) la poca distribución territorial; (f) el desconocimiento de necesidades de la demanda; y (g) el desconocimiento del gran público de las posibilidades en la formación continuada.

13. conclusiones preliminares

La actividad turística sin duda es un sistema complejo, que requiere participación entre los *stakeholders*, a través de sus líderes, la cual se debe extenderse entre las comunidades fronterizas. Las ventanas de oportunidad en el caso Ciudad Juárez-El Paso, se encuentran presentes, pero las graves tensiones acaecidas en los últimos años forman una barrera difícil de franquear. Aunado a los graves problemas de violencia en CJZ condicionan más la imagen transfronteriza y la capacidad de los *stakeholders*, en mostrar los beneficios del turismo. El documento explora el modelo conceptual de una red transfronteriza en 'formación gestora', enmarcada en un escenario de cooperación y/o colaboración. Cuya función sea contar con el capital social e innovación constante, que ayuden a proponer nuevos productos turísticos transfronterizos. Complicado en el contexto actual, sin embargo deseable, dentro de la interdependencia compleja actual entre las comunidades de CJZ-ELP. De lo que se puede concluir de manera preliminar:

- La red de CJZ muestra una compacta mención, solo se formaron dos bloques, lo que indica, cohesión y lazos de unión. A la par muestra una marcada capacidad de influencia y/o poder por *stakeholders* en las esferas políticas y de gobierno en los tres

niveles (28%), el empresariado en su conjunto (36%) mayoritariamente del comercio, y los *stakeholders* de la educación superior (IES) y la religión muestran (6%) mientras los organismos no gubernamentales (12%). Sugestivo el resultado, la participación de las ONG en el panorama general, que puede ser interpretado, por la búsqueda de un equilibrio en relación al 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, el ámbito de la educación superior (IES) y la alcaldía de ELP se encuentran presentes, en la conformación de menciones en la red de CJZ.

- La red de ELP muestra una mayor dispersión en la mención, exhibe tres bloques muy diversificados, en su configuración y a la vez muy equilibrados. En lo relativo a la capacidad de influir y/o 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. Esta última, constata la distribución de la comunidad, con las actividades bélicas, mas sin embargo dentro del empresariado destaca la participación de los empresarios en turismo con un 11% del total, reforzado la consideración de la sensibilidad por la actividad turística.
- Los *stakeholders* públicos y privados, se encuentran poco sensibilizados de su entorno y de la actividad que profesan, es entonces que surge una falta de información actualizada de recursos naturales, históricos y culturales de la región.
- Existe una brecha entre los *stakeholders* en turismo de ambas comunidades fronterizas, aunque significa un fundamento para la constitución de una red transfronteriza, partiendo de la relación de lazos débiles, a consecuencia de la dureza del poder hegemónico norteamericano.
- Está presente el desconocimiento de fondo del otro, como entidad pública o privada transfronteriza.

- Campo de la gestión no se ha mejorado, no existe innovación binacional; baja rentabilidad; altos costos de operación; falta de créditos; y la formación se considera un gasto.

Finalmente, el tema de redes transfronterizas en turismo en la 'formación gestora', abre perspectivas para nuevas exploraciones desde el campo de la complejidad y la interpretación de redes sociales. Líneas sugerentes a través de la mirada de políticas internacionales para el turismo transfronterizo, redes de conocimiento y destinos comunes, son cuestionamientos susceptibles.

14. bibliografía

- Borgatti, S. P.; Everett, M.G. y Freeman, L.C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA, EUA: Analytic Technologies.
- Brackenbury, M. (2004). "Has innovation become a routine practice that enables companies to stay ahead of the competition in the travel industry?" OECD.
- Bramwell, B.; Meyer, D. (2007). "Power and Tourism Policy Relations in Transition". *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 3, 766-788.
- Burt, R. S. (1982) *Toward a Structural Theory of Action*. Academic Press, USA.
- Burt, R. S. (2001a) *The Social Capital of Structural Holes*. New York, Russell Sage Foundation
- Burt, R. S. (2001b) *New Directions in Economic Sociology*. Sage, New York, EUA.
- Carlson, B.; Stankiewicz, R., () "On the nature, function and composition of technological systems". *Journal of Evolutionary Economics*, 1 (2), 93-118.
- Dallen, J.T. (1995). "Political boundaries and tourism: borders as tourist attractions". *Tourism Management*, Vol. 16, No. 7, 525-532.
- Decelle, X. (2004). "A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism". OECD, *Maître de Conférences, Institut de Recherches et d'Etudes Supérieures du Tourisme* (Irest) Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France.
- Delgadillo, J.; Torres, F. (2006) *Dimensiones multicausales del ordenamiento territorial. Enfoques y aplicaciones*. Investigadores del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM (mimeografiado).

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

- Faulkner, B.; Moscardo, G.; Laws, E. (2001) *Tourism in the 21st. Century*. London: Continuum.

- Ferràs, X (2004) *Guías de gestió de la innovació*. Generalitat de Catalunya / ESADE/ CIDEM, Barcelona.

- Filk, T.; Von Müller, A. (2008). Evolutionary learning of small networks. *Complexity Journal*, Vol.13, No.3, 43-54 Wiley Periodicals, Inc. <http://dx.doi.org/10.1002/cplx.20211>

- 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, 665-684

- Ioannides, D.; Nielsen, P. Å.; Billing, P. (2006). 'Transboundary Collaboration in Tourism: the Case of the Bothnian Arc'. *Tourism Geographies*, Vol. 8, No. 2, 122-142, May.

- Jóhannesson, G. P. (2002) Entrepreneurs as 'Social Capitalists' - Tourism, Entrepreneurship and Social Capital. Mobility, Culture and Tourism. NOLD PhD-course 9. - 15. September, Iceland

- Keohane, R. O.; Nye, J. S. (1987) "Review: Power and Interdependence". *International Organization*, Vol. 41, No. 4. (Autumn), 725-753.

- Kickert, W.J.M.; Klijn, E-H; Koppenjan, F.M. (1997). 'Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector'. London, SAGE.

- Kontoghiorghes, C.; Awbre, M. S.; Feurig, L. P. (2005). 'Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation and organizational performance'. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16-2, 185-212 [on line] <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1133>. Wiley Periodicals.

- L'Etang, J.; Falkheimer, J.; Lugo, J. (2007). 'Public relations and tourism: Critical reflections and a research agenda'. *Public Relations Review*, 68-76. Elsevier.

- Lillo, A. et al (2007). 'El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico'. *Cuadernos de Turismo*, enero-junio, número 019, Universidad de Murcia, pp.47-69. <http://redalyc.uaemex.mx>

- Molina José Luis y Marsal Serra, Montserrat

- (2007) "La gestión del conocimiento en las organizaciones". Negocios, Empresa y Economía, en Libros en red.com [en línea] Consultada en noviembre de 2007.
- Morin, E. (1993). *La méthode*. vol. I. 3ª ed. 1993. París: Seuil.
- Morin, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Edición española. Gedisa, Barcelona, España.
- Muñoz, D.; Guerra, R.; Mancebo, N. (2007). "Formación a las Organizaciones". Els reptes de la formación continuada. Edicions a Peticio/ Universitat de Girona, Girona, España.
- New Mexico Border Authority. (2007). Maps. Retrieved August 23, 2007 from <http://www.nmborder.com/maps.html>.
- Organization Mundial de Turismo (2007). Facts & Figures. Retrieved July 12, 2007, from <http://www.world-tourism.org/facts.eng/historical.html>.
- Palmer, C. (1999). Tourism and the symbols of identity. *Tourism Management*. Pergamon, Elsevier Science, 313-321.
- Papayouanou, P. A. (1997). "Economic Interdependence and the Balance of Power". *International Studies Quarterly*, Vol. 41, No. 1. (Mar.), pp. 113-140.
- Prats, L. (2007) "Comercial Transfronterers. Una eina pràctica per a la millora de la formació continuada". Els reptes de la formación continuada. Edicions a Peticio/ Universitat de Girona, Girona, España.
- Prats, L.; Blasco, D. (2007). Els reptes de la formación continuada. Edicions a Peticio/ Universitat de Girona, Girona, España.
- 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
- Regani, S. and Sanjib, D. (2005) 'Starbucks Human Resource Management. Polices and the Growth Challenge.. ICFAI Center for Management Research. En www.icmridia.org.
- Regani, S.; Dutta, S. (2005). 'Starbucks' Human Resource Management. Polices and the Growth Challenge'. En ICMR Case Collection. ICFAI Center for Management Research (HROB 068) www.icmrindia.org
- Ronsenfeld, S. A. (2001). Backing in to Clusters: Retrofitting Public, Polices, Integration, Pressures: Lessons from around the world.
- Scott, J. (2002). *Social Network Analysis*. London, SAGE.
- Seider, D.W.; Brengel, D. D.; Widagdo, S. (1991). Non linear analysis in process design. *AIChE Journal*, Volume 37, Issue 1, 1-38.
- Sofield, T. H. B. (2006) 'Border Tourism and Border Communities: An Overview'. *Tourism Geographies*, 8:2, 102 -121
- Thompson, K. J. (2004). 'Prospects for trans-disciplinarity'. *Futures*, vol. 36, [on line] www.elsevier.com/locate/futures, 515-526.
- Timothy, J., Dallen and Tosun, Cevat (2003) Tourists' perceptions of the Canada-USA border as a barrier to tourism at the International Peace Garden. *Tourism Management* 24 (2003) 411-421
- Vázquez Barquero, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Ediciones Pirámide, España.
- Vazquez, A. (2007). *Desarrollo endógeno*. Retrieved May 28, 2007, from <http://www.gobernabilidad.cl>
- Welch, E.; Wong, W. (2001). Effects of Global Pressures on Public Bureaucracy: Modeling a New Theoretical Framework. *Administration & Society*, Vol. 33, Sage Publications, 371- 402.
- Woods, P. (2003). Building on Weber to Understand Governance. Exploring the Links Between Identity, Democracy and 'Inner Distance'. *Sociology*, Vol. 37, BSA Publications/ Sage, 143-163.
- Woods, P. A. (2003). "Building on Weber to Understand Governance: Exploring the Links Between Identity, Democracy and 'Inner Distance'". *Sociology*. 2003:37:143.