

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)



ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LOS *STAKEHOLDERS* COMO BASE  
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA SOSTENIBLE DEL  
DESTINO. CASO REAL DE ASIENTOS, AGUASCALIENTES, MÉXICO

ASTRID VARGAS VÁZQUEZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN GESTIÓN DEL  
TURISMO SOSTENIBLE

San José, Costa Rica

Mayo de 2010

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Gestión del Turismo Sostenible

Dr. (c). Ismael Manuel Rodríguez Herrera  
PROFESOR TUTOR

Mtra. Alejandrina Acuña Torres  
LECTOR

Astrid Vargas Vázquez  
SUSTENTANTE

## DEDICATORIA

A mi querido esposo, Jaime por su infinita paciencia y amor que durante dos años demostró en el transcurso de esta aventura académica.

A mis padres por ser fuente de inspiración y ejemplo de vida para ser perseverante y lograr las metas anheladas.

A mis hermanos y cuñada, por su gran apoyo y compañía para todos los proyectos que he tenido la oportunidad de emprender.

A mi querida sobrina Amely, quien a su corta edad me ha enseñado lo importante que es luchar y salir adelante de las adversidades.

## **AGRADECIMIENTOS**

Definitivamente este proceso final no hubiera sido posible sin la orientación y consejo experto del Mtro. Ismael M. Rodríguez Herrera, amigo, colega y tutor que ha puesto todo su empeño en apoyar académicamente a la autora de estas líneas y por lo cual le estoy totalmente agradecida, ya que ha abierto un universo de posibilidades profesionales frente a lo aprendido durante la maestría.

La experiencia, profesionalismo y conocimientos compartidos por los profesores y compañeros son también sujetos de mi agradecimiento, principalmente a la Mtra. Alejandrina Acuña Torres, ya que durante casi dos años estuvimos intercambiando ideas y puntos de vista que indudablemente enriquecieron el proceso de enseñanza-aprendizaje. Especialmente agradezco a Eduviges Jenkins, con quien en los últimos tres meses, se han compartido desvelos, consejos y retroalimentación de los respectivos documentos así como aligerar el proceso con ánimo y buen humor.

Asimismo, se extiende el agradecimiento a mis amigos y amigas que con paciencia, siempre estuvieron cerca para animar a seguir en el proyecto académico, especialmente a Pilar García Vásquez-Junco, quien tuvo sus propios desvelos por ayudar en las traducciones correspondientes.

En este apartado, no se puede dejar de mencionar a los integrantes de la comunidad de Real de Asientos, que con su buena disposición y tiempo fue posible concluir el proceso investigativo, asimismo al Lic. Gerardo Ariza Zamora se le agradece por su apoyo institucional y de amistad.

Sin ser excluyente, agradezco a la Mtra. Rosa María Shaadi Rodríguez, Jefa del Departamento de Turismo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes y al

Biol. Juan Ignacio Solorio Tlaseca, Director General del Instituto del Medio Ambiente del Estado de Aguascalientes por su apoyo institucional para culminar con éxito el proceso académico de la Maestría en Gestión del Turismo Sostenible, así como a mis compañeros de trabajo por saber escuchar y orientar en el proyecto académico.

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	vi
ÍNDICE FIGURAS	viii
ÍNDICE CUADROS	ix
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	3
1.3 Justificación	4
1.4 Supuestos	6
1.5 Objetivo general	6
1.6 Objetivos específicos	6
2 MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO	7
2.1 Marco referencial	7
2.1.1 El turismo en México y Aguascalientes	7
2.1.2 El Programa Pueblos Mágicos	18
2.1.3 Caracterización del sitio de estudio: Real de Asientos	24
2.1.4 Evolución de la actividad turística en Real de Asientos	26
2.2 Marco teórico	38
2.2.1 Sustentabilidad y turismo	40
2.2.2 Teoría de las partes interesadas o de los <i>stakeholders</i> y el turismo	48
2.2.3 Análisis de redes aplicada al turismo	57
3 MARCO METODOLÓGICO	63
3.1 Método de investigación	63

3.2	Instrumentos .....	68
3.3	Selección de la muestra .....	69
3.4	Recolección y análisis de datos .....	71
4	LAS RELACIONES DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i> EN REAL DE ASIENTOS...	73
4.1	Introducción.....	73
4.2	Identificación de los <i>stakeholders</i> y sus atributos .....	75
4.3	Análisis de las relaciones entre las partes interesadas en la gestión turística de Real de Asientos .....	81
4.4	Otros resultados.....	86
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	90
6	PLAN DE ACCIÓN PARA LOS <i>STAKEHOLDERS</i> DE REAL DE ASIENTOS.....	95
7	BIBLIOGRAFIA .....	101
8	ANEXOS.....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del Estado de Aguascalientes. ....	15
Figura 2. Distribución geográfica de Pueblos Mágicos. ....	21
Figura 3. División municipal del Estado de Aguascalientes. ....	25
Figura 4. Afluencia anual a Real de Asientos. ....	35
Figura 5. Temporalidad de Real de Asientos. ....	36
Figura 6. Tipología de los <i>stakeholders</i> que poseen uno, dos o tres atributos. ....	56
Figura 7. Matriz y grafo de datos para análisis de redes.....	62
Figura 8. Proceso de análisis de los <i>stakeholders</i> . ....	66
Figura 9. Tipología de sujetos participantes según atributos propios.....	78
Figura 10. Tipología de los <i>stakeholders</i> de Real de Asientos. ....	80
Figura 11. Relaciones entre actores de la gestión turística de Real de Asientos..	82
Figura 12. Tipo de relaciones entre los <i>stakeholders</i> de Real de Asientos.....	84
Figura 13. Intensidad de los vínculos de los <i>stakeholders</i> en Real de Asientos..	86
Figura 14. Objetivos de participación de los <i>stakeholders</i> en la gestión turística de Real de Asientos. ....	87
Figura 15. Impactos positivos del turismo en Real de Asientos según los <i>stakeholders</i> .....	88
Figura 16. Impactos negativos del turismo en Real de Asientos según los <i>stakeholders</i> .....	88
Figura 17. Cambios en las relaciones entre los <i>stakeholders</i> de Real de Asientos. ....	89



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Objetivos del Programa Sectorial de Turismo 2007-2012. ....	12
Cuadro 2. Segmentos de mercado atendidos en la oferta turística del Estado.....	17
Cuadro 3. Conclusiones relevantes del Dictamen Técnico de la Evaluación de Indicadores del Programa Pueblos Mágicos. ....	22
Cuadro 4. Análisis estratégico de Real de Asientos.....	28
Cuadro 5. Resultados de la evaluación de indicadores de Agenda 21 .....	31
Cuadro 6. Temporalidad de Aguascalientes y Real de Asientos.....	37
Cuadro 7. Cronología de hitos del desarrollo sustentable.....	41
Cuadro 8. Definición de la OMT del turismo sostenible. ....	43
Cuadro 9. Constructos claves en la Teoría de Identificación de los <i>Stakeholders</i> y sus características. ....	53
Cuadro 10. Síntesis conceptual de la metodología de diagnóstico de redes sociales. ....	59
Cuadro 11. Definición conceptual y operacional de variables. ....	67
Cuadro 12. Actores identificados por informantes clave. ....	70
Cuadro 13. <i>Stakeholders</i> identificados en Real de Asientos.....	75
Cuadro 14. Tipología de <i>stakeholders</i> . ....	77
Cuadro 15. Actores de Real de Asientos que presentan mayores índices de centralidad.....	83
Cuadro 16. Índices estadísticos de la red social Real de Asientos. ....	84
Cuadro 17. Clase y tipología de los actores de Real de Asientos.....	95
Cuadro 18. Identificación de actores actuales y potenciales para la gestión turística de Real de Asientos. ....	97
Cuadro 19. Matriz del plan de acción para <i>stakeholders</i> de Real de Asientos. ..	100
Cuadro 20. Atractivos turísticos de Real de Asientos. ....	109
Cuadro 21. Categorías de clasificación de los resultados.....	118
Cuadro 22. Matriz de relaciones de <i>stakeholders</i> de Real de Asientos. ....	127

## ÍNDICE DE ACRONIMOS Y ABREVIATURAS

A.C.	Asociación Civil
CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CECyTEA	Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Aguascalientes
CESTUR	Centro de Estudios Superiores en Turismo
CFE	Comisión Federal de Electricidad
CIP	Centros Integralmente Planeados
COESPO	Consejo Estatal de Población
CONACULTA	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
CPTM	Consejo de Promoción Turística de México
DataTur	Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México
EUA	Estados Unidos de América
FONATUR	Fondo Nacional de Fomento al Turismo
INAH	Instituto Nacional de Antropología e Historia
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
OMT	Organización Mundial del Turismo
PIB	Producto Interno Bruto
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SE	Secretaría de Economía
SECTUR	Secretaría de Turismo Federal
SECTURE	Secretaría de Turismo del Estado de Aguascalientes
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
UAA	Universidad Autónoma de Aguascalientes

## RESUMEN EJECUTIVO

Real de Asientos es una pequeña población que hasta hace poco tiempo no figuraba como destino turístico de Aguascalientes, México. Identificada por su imagen urbana colonial y minera, a partir del año 2002 se comenzó a promocionar como un centro turístico de excursión, incluyendo entre su oferta recorridos por acueductos subterráneos, por el centro histórico, las minas aledañas, un cementerio y un monasterio singulares, entre otros atractivos.

Además del aprovechamiento turístico de sus recursos culturales, las condiciones económicas de la región y la constante emigración de sus habitantes fueron motivos suficientes para considerar que la comunidad era sujeta de participar en el Programa Pueblos Mágicos, impulsado por la Secretaría de Turismo Federal. La designación como Pueblo Mágico se realizó en el año 2006 y dentro de las reglas de operación, se establece la integración de un comité local. Del año 2006 al 2009 fungió como comité una asociación civil (Comité Real de Asientos Pueblo Mágico) integrada por 19 habitantes de la localidad, sin embargo debido a nuevos lineamientos federales originados por las deficientes actuaciones de las organizaciones locales en la mayoría de los pueblos mágicos, el Comité Pueblo Mágico en Real de Asientos fue reestructurado en el año 2009 y está actualmente integrado por 10 actores (tres gubernamentales y siete líderes de opinión) entre los cuales no figuran prestadores de servicios turísticos ni integrantes de la mencionada asociación.

A pesar de los ocho años de trayecto de Real de Asientos por la actividad turística y de la elaboración de diversos estudios y/o planes de desarrollo, la realidad es que todavía es un producto incompleto que aunque refleja satisfacción entre sus visitantes es evidente la necesidad de mejorar la gestión en beneficio de la colectividad. Por ello, la presente investigación tiene como propósito identificar a los *stakeholders* del destino, sus atributos y las relaciones existentes entre ellos, para plantear opciones que coadyuven al fortalecimiento de la gestión turística sostenible.

Para lograr lo anterior, se realizó una revisión documental de la evolución del desarrollo turístico en México, de la política turística a nivel federal y la inserción de la sostenibilidad a través de los programas sectoriales de turismo y estrategias específicas como la Agenda 21 para el turismo mexicano y el Programa Pueblos Mágicos. Asimismo se integró una descripción de las cualidades turísticas del Estado de Aguascalientes para ir enmarcando la localidad de Real de Asientos, objeto de estudio de esta investigación.

En la exploración de la literatura sobre sustentabilidad, se destaca la participación de la comunidad anfitriona en los procesos de toma de decisiones, por ello en este trabajo se analiza la teoría de las partes interesadas o *stakeholders* de Mitchell, Agle & Wood (1997), la cual indica que un actor puede tener atributos como poder, legitimidad o urgencia y ser afectado o afectar la gestión empresarial. Haciendo una analogía con un destino turístico, se asemeja a los agentes participantes de un sistema turístico. Además de conocer dichos atributos, se vio la necesidad

también de aplicar la teoría de redes sociales, ya que a través de *software* especializado (Ucinet 6 y NetDraw 9.091) se visualizó la situación actual de las relaciones entre los actores de Real de Asientos y se determinaron quienes son los actores centrales de la red así como los agentes que menos participan en la gestión turística del destino.

Con el marco teórico anterior, la investigación se diseñó con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) que permitiera describir la situación actual de los actores en el destino y a la vez tratar los datos estadísticamente arrojados por los instrumentos a manera de índices. Se utilizaron dos técnicas de investigación; la primera, una entrevista semiestructurada a informantes clave para obtener un universo de actores del destino. La segunda, un cuestionario adaptado del propuesto por Arriagada, Miranda y Pavés (2004) y que fue aplicado a una muestra no probabilística conformada por 15 sujetos.

Los resultados encontrados permitieron cumplir con el propósito de la investigación pues se identificaron a los *stakeholders* así como sus atributos. Destaca que los actores que no están en el Comité Pueblo Mágico no son tomados en cuenta siempre o inmediatamente ni son considerados influyentes sobre las demás partes interesadas. Es decir, que los atributos de la urgencia y poder no son otorgados, aunque se reconoce su legitimidad (no normativa sino social) de participación en la gestión turística. Las principales conclusiones llevan a rechazar el primer supuesto planteado: *los stakeholders locales tienen atributos como poder y urgencia pero no legitimidad en la toma de decisiones, lo que perjudica la gestión de Real de Asientos*. Aún con los atributos que caracteriza a la mayoría, no se logra llegar a consensos que les permita avanzar de manera ordenada en el desarrollo turístico de la localidad.

Asimismo, ninguna parte interesada en Real de Asientos, cuenta con los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia) en un nivel suficiente que signifique ser el actor que lleve el control de la gestión turística, siendo necesario que los representantes de todos los sectores en el ámbito local tengan voz y voto en la toma de decisiones. Al analizar las relaciones sociales entre los *stakeholders* de Real de Asientos, se puede inferir también que se rechaza el supuesto respecto a *que las partes interesadas de Real de Asientos dependen de un solo actor, lo que limita la gestión sostenible del destino*. Queda demostrado que de acuerdo a los índices de centralidad e intermediación 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 el presidente y tesorera de la asociación civil Comité Real de Asientos Pueblo Mágico.

La propuesta para fortalecer la gestión turística en el destino se derivó del análisis de los atributos y básicamente consiste en dotar a ciertos actores de poder y urgencia, establecer el diálogo bidireccional e incluir actores exógenos que no son actualmente tomados en cuenta pero que pueden coadyuvar con información, capacitación y asesoría, como son la academia, los medios masivos y los turistas además de incluir al resto de los habitantes a través de sesiones informativas.

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

La comunidad de Asientos, se encuentra localizada a 60 km de la ciudad de Aguascalientes, capital del Estado del mismo nombre, en una zona semidesértica. Esta cabecera municipal es un asentamiento integrado a la ruta histórica de El Camino Real de Tierra Adentro desde mediados del Siglo XVI en pleno corazón de lo que fueran llanos de los diversos pueblos indígenas denominados *chichimecas*, por lo cual guarda importantes recursos históricos, naturales y arquitectónicos.

El proyecto detonador de la actividad turística se generó cuando con recursos federales y estatales, se rescataron unos acueductos subterráneos de la época colonial que se encuentran debajo de la parroquia principal, éstos fueron adecuados para recibir visitantes además del rescate y restauración de obras que conforman la actual pinacoteca, convirtiéndose en el principal atractivo turístico. A partir del 2002, Real de Asientos comenzó a recibir visitantes logrando una afluencia considerable con un crecimiento anual de 12.47%, sin embargo el impulso turístico ha tenido altibajos obedeciendo entre otras cosas a la coyuntura política que desencadenan los cambios de las administraciones municipales y estatales así como una débil estrategia de mercadotecnia.

Fue hasta el año 2006 que se obtuvo por parte de la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR) la declaratoria de Pueblo Mágico, por lo cual la comunidad debería cumplir con una serie de requisitos, entre ellos, contar con un comité o asociación civil que impulsara el desarrollo turístico de manera permanente, así surge el Comité Real de Asientos Pueblo Mágico, A.C., mismo que se convierte en un operador turístico al tener concesionado el tren recreativo.

En el año 2008, la SECTUR realizó una evaluación en su programa federal y planteó nuevos criterios para el seguimiento de Pueblos Mágicos, entre ellos la modificación de la estructura del comité impulsor del turismo en las localidades, por lo que en Real de Asientos se conforma a finales de 2009 un nuevo grupo de trabajo denominado Comité Pueblos Mágicos en el que se incluye la participación gubernamental con voz y voto.

Los elementos que motivaron a que la Coordinadora de Turismo<sup>1</sup> propusiera a Asientos para el programa federal fueron: a) más del 70% de su población es rural; b) la actividad económica de la cabera municipal es sumamente baja a comparación a otra localidad del mismo municipio, Villa Juárez; c) este municipio mantiene un grado alto de intensidad migratoria con los Estados Unidos de América (EUA), pues el 30.1% de sus hogares están vinculados con el fenómeno migratorio y; d) se encuentra en una zona de alta marginación en el Estado de Aguascalientes según el Consejo Estatal de Población (COESPO).

La estructura del producto turístico de Real de Asientos radica en sus recursos y atractivos turísticos culturales, convirtiéndose éstos en los motivos para que los visitantes se desplacen, generalmente desde la ciudad de Aguascalientes y otros Estados cercanos.

El patrimonio cultural está conformado por 96 edificios catalogados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) en un radio no mayor de 1.5 km (arquitectura religiosa, de beneficio, urbana, minera y ferrocarrilera), sin embargo no cuenta con suficiente equipamiento turístico que permita a los visitantes alargar su estadía en este destino.

---

<sup>1</sup> Organismo antecesor de la Secretaría de Turismo del Estado de Aguascalientes (SECTURE).

## 1.2 Problemática

Real de Asientos es un destino turístico que no logra concretar un producto que deje beneficios suficientes a la comunidad receptora en el aspecto económico, además se percibe que la población no se siente involucrada en el impulso que se está dando al desarrollo turístico en su localidad, lo anterior se reflejó en la investigación *Satisfacción del residente con el desarrollo de la actividad turística, un indicador de sostenibilidad: caso Real de Asientos* realizada el año pasado por el Mtro. Ismael M. Rodríguez Herrera y la que presenta estas líneas. Debido a los resultados obtenidos se planteó como una de las principales recomendaciones “(...) trabajar para lograr un involucramiento real de los pobladores locales en relación al desarrollo turístico y lo que es más, buscar el empoderamiento de los residentes sobre la gestión turística en su comunidad” (2009b, p. 37).

A la par, se realizó también un estudio de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) para conocer el perfil y grado de satisfacción de los visitantes a Real de Asientos (Rodríguez, Shaadi L., Shaadi R. y Vargas, 2009) el cual demuestra que los visitantes están satisfechos con el producto turístico pero declaran la falta de servicios y actividades, éste último elemento es atribuible a la poca participación local y coordinación eficaz con los tres órdenes de gobierno.

Asimismo, en un análisis comparativo llevado a cabo en el 2009 también por el Mtro. Rodríguez y la autora de este documento, entre destinos integrantes de pueblos mágicos, se evidenció que Real de Asientos es uno de los más relegados en cuestión de infraestructura, equipamiento, financiamiento, gasto promedio, estadía y otros indicadores turísticos, lo que limita su competitividad frente a otras localidades similares y de acuerdo a las nuevas reglas de operación del programa federal, si no se cumplen satisfactoriamente indicadores de desempeño establecidos por la SECTUR, se está en riesgo de perder la nominación como pueblo mágico.

A partir de lo anterior, el problema que se detecta es ¿quiénes son, qué atributos tienen las partes interesadas y cómo se relacionan en la gestión turística del destino Real de Asientos? para con ello plantear una propuesta que permita involucrar a las diferentes partes interesadas y de esta manera apoyar el desarrollo sostenible del destino.

### **1.3 Justificación**

Dado el contexto anterior, la presente investigación obedece a las inquietudes surgidas de los estudios antes mencionados y que se relacionan con Real de Asientos, donde se detecta la necesidad de fortalecer la gestión turística sostenible del destino 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 *stakeholders* que busquen un objetivo común en beneficio de la localidad anfitriona en todas sus dimensiones (social, económica y ambiental).

La revisión de la literatura en el tema de la sostenibilidad turística, marca como uno de sus objetivos primordiales que se involucre a la comunidad anfitriona en el desarrollo turístico, sin embargo no es una tarea sencilla sin un análisis previo de la situación social en función de las relaciones y actividades económicas que se desenvuelven en el sitio. En la mayoría de los diagnósticos turísticos se omite esta información que en un futuro puede ser de gran utilidad para lograr alianzas productivas a favor de la actividad turística.

En el año 2007, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) elaboró para Real de Asientos un Programa Especial de Apoyo al Desarrollo Turístico donde participaron una serie de actores importantes de la localidad y del Estado, principalmente representantes gubernamentales. A pesar de esta limitada



identificación, en las estrategias propuestas solamente incluyen las redes gubernamentales que se deben establecer para conseguir los objetivos visualizados, olvidando por completo la participación de la sociedad.

Asimismo, Asientos cuenta con un diagnóstico de Agenda 21 elaborado por la SECTUR en el año 2008, el cual comprende la integración de 27 indicadores, correspondiendo seis a los temas socioeconómicos, sin embargo ninguno de ellos analiza a los actores actuales o potenciales del desarrollo turístico de la localidad ni cómo se relacionan en función del turismo.

Por ello, se considera que este estudio es conveniente; debido a la poca trayectoria de Asientos en el fenómeno turístico, a la ventaja de ser una localidad pequeña y el encontrar un vacío de información respecto a quienes se relacionan, que intereses y objetivos persiguen o quienes deberían de participar de forma más concreta en el desarrollo turístico, ya que el contar con un análisis de los *stakeholders*, permitirá reorientar diversas acciones buscando incrementar la eficiencia en la gestión turística y con ello el desarrollo comunitario. En este sentido, los beneficiarios de los resultados de esta investigación serán los actores actuales que podrán incrementar su riqueza de contactos sociales, sumar actores potenciales así como empoderarse aún más del proyecto con el fin de generar mecanismos encaminados a mejorar su oferta y calidad de producto turístico para lograr los tan ansiados beneficios del turismo.

Vale la pena destacar también, que la teoría de las partes interesadas y el análisis de redes en el turismo son temas poco estudiados en México y todavía menos en el Estado de Aguascalientes, a pesar de que la sustentabilidad como objeto de estudio es uno de los tópicos más referidos por la academia en el país, según un diagnóstico publicado por el Centro de Estudios Superiores de Turismo (CESTUR) en el año 2007, y por lo tanto estas teorías deberían ser elementos sustanciales

en dicha materia al tratar los temas sociales, ámbito indispensable en la gestión sostenible de destinos turísticos. Por lo anterior, se pretende aplicar en esta disertación dichas teorías con el fin de coadyuvar en el desarrollo turístico de Real de Asientos.

#### **1.4 Supuestos**

H<sub>1</sub>. Los *stakeholders* locales tienen atributos como poder y urgencia pero no legitimidad en la toma de decisiones, lo que perjudica la gestión de Real de Asientos.

H<sub>2</sub>. Las partes interesadas de Real de Asientos dependen de un solo actor, lo que limita la gestión sostenible del destino.

#### **1.5 Objetivo general**

Diseñar una propuesta que permita fortalecer la gestión turística sostenible del destino Real de Asientos, con base en el análisis de las relaciones entre sus *stakeholders*.

#### **1.6 Objetivos específicos**

1. Identificar a los *stakeholders*, así como sus atributos en la localidad de Real de Asientos, pueblo mágico.
2. Analizar las relaciones entre los *stakeholders* sobre la gestión turística de la localidad Real de Asientos.
3. Proponer las acciones que deben instrumentarse por las partes interesadas y coadyuvar así en el fortalecimiento de la gestión turística sostenible del destino Real de Asientos.

## 2 MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO

### 2.1 Marco referencial

#### 2.1.1 El turismo en México y Aguascalientes

##### *Importancia del turismo a nivel nacional*

A partir de la segunda mitad del siglo pasado, época en que el turismo ha experimentado un desarrollo masivo a nivel internacional, México ha destacado como uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial, ya que aparece en los primeros diez lugares del ranking internacional. Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) en el año 2008, el país recibió 22.6 millones de turistas internacionales manteniendo el décimo lugar dentro del ranking y compitiendo con países como Francia, Estados Unidos, España, China, Italia, Reino Unido, Ucrania, Turquía y Alemania (2009).

México adoptó un modelo de desarrollo turístico basado en los efectos económicos de la actividad y de acuerdo al mercado receptivo, ejecutó entre los años sesentas y ochentas un gran número de obras encaminadas al fortalecimiento de la infraestructura turística como son: red de carreteras, centros integralmente planeados como Cancún, Los Cabos, Huatulco, Loreto, entre otros; centros de playa que se convirtieron en tradicionales como Acapulco, Puerto Vallarta y Mazatlán para proveer de destinos con hoteles resorts con todos los servicios apostándole al segmento de sol y playa. Pero a pesar de lo anterior y del crecimiento en cuanto a llegada de turistas que estas intervenciones han representado, la participación a nivel mundial está disminuyendo porque aparecen nuevos destinos emergentes como China o Australia, por lo que el lugar de México en cuanto a ingresos ha oscilado hasta el décimo cuarto lugar con 11.8 miles de millones de dólares en el año 2005 (SECTURE, 2006).

Según un comunicado de la SECTUR (2008c), basado en la Cuenta Satélite de Turismo 2003-2006 integrada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el año 2006 el turismo en México ocupaba el tercer lugar en generación de divisas, después las exportaciones petroleras y las remesas del exterior. También participaba con el 8.2% en el Producto Interno Bruto (PIB)<sup>2</sup>, lo que da idea de la importancia económica de este sector en el país. Sin embargo, debemos destacar que el mercado nacional representó el 86% del consumo turístico total, mientras que el consumo receptivo alcanzó solo el 13%. En ese mismo periodo se reporta que el turismo generó 2.4 millones de ocupaciones remuneradas.

Dada la importancia de la actividad turística en el país, las instituciones competentes del sector han ido evolucionando desde 1928<sup>3</sup> según las necesidades de desarrollo del turismo en México, siguiendo también las tendencias internacionales y el grado de intervención que han consideraron en su momento conveniente. Actualmente se cuenta con una Secretaría de Estado, la cual tiene 35 años vigente y es apoyada por otras instancias gubernamentales federales como el FONATUR, el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) y el Consejo Consultivo de Turismo.

#### *Retrospectiva del desarrollo y política turística mexicana*

Según el *Estudio de Gran Visión del Turismo en México: perspectiva 2020* (SECTUR, 2000), en el desarrollo de la actividad turística en México, se identifican

---

<sup>2</sup> Cifra superior a la del producto generado, de manera conjunta, por actividades económicas como la agricultura y las industrias alimentaria, de la madera, del papel, y de la química. La estructura productiva del turismo se integró por los denominados servicios diversos (agencias de viajes, guías turísticos, servicios de esparcimiento, tour operadores, servicios de organización de convenciones, etc.) que aportaron el 37% del total, seguidos de los servicios de transporte 25.5%, los de alojamiento 11.8%, los de restaurantes, bares y centros nocturnos 10.7% y las actividades de producción de bienes y artesanías 11.9 por ciento. El restante 3.1% fue generado por los tiempos compartidos y las segundas viviendas (INEGI, 2008).

<sup>3</sup> Fecha de creación de la Comisión Mixta Pro-Turismo dependiente de la Secretaría de Gobernación.

claramente cuatro periodos históricos: antecedentes del turismo de masas (1930-1950), gestación del modelo de desarrollo turístico (1950-1974), consolidación y declive de la actividad (1974-1985) y adaptación a las tendencias mundiales (1986 a la fecha).

En el primer periodo se establecen las bases para atender al fenómeno del turismo con amplia participación del sector empresarial.

En el segundo, se formaliza ese interés con la publicación de las primeras leyes y regulaciones en la materia, generando infraestructura, comunicaciones y transportes que permitieron el movimiento de masas, atrayendo eventos de carácter internacional como las Olimpiadas del 68 y el Mundial de Fútbol del 70 con el fin de mejorar la imagen hacia el exterior y la economía del país. Asimismo, se encubaban los proyectos de los centros integralmente planeados que funcionarían como palanca de desarrollo económico en distintos polos geográficos de México y se culmina ese periodo con el decreto de una secretaría de estado que tendría como finalidad fomentar y vigilar el desarrollo turístico a nivel nacional y en las delegaciones estatales. Con ello también asume el Estado la inversión en los destinos seleccionados a través de la creación de FONATUR.

La consolidación de la actividad turística se genera en la década de los años setenta con la apertura de los centros integralmente planeados como Cancún, Ixtapa, Loreto, Los Cabos y Huatulco, intervenciones que coinciden con la masificación de la información como resultado de los avances tecnológicos en el mundo, el surgimiento de los tour operadores internacionales, la bonanza petrolera en el país, adquisición de swaps<sup>4</sup> y la consolidación de cadenas hoteleras internacionales.

---

<sup>4</sup> Sistema para adquirir deuda externa mexicana en el extranjero, intercambiada con descuento en México con la aplicación de los recursos a inversiones, sobre todo hoteleros en Cancún e Ixtapa. (SECTUR, 2000)

En los años ochentas, comienza el declive del desarrollo turístico debido, entre otras cosas, a la crisis económica derivada de los bajos precios del petróleo, situación que ocasionó que el país no pudiera hacer frente a su deuda externa que por si fuera poco, crecía de manera importante por la importación de alimentos para la gran demanda nacional. Los créditos internacionales para la infraestructura turística se redujeron notablemente, por lo que el sector turístico debió reestructurar su función. Se generó además una sobreoferta de destinos turísticos sin particularidades, es decir, productos turísticos fácilmente sustituibles que competían por la misma demanda. En este sentido, la SECTUR decide en el año de 1981 desaparecer las delegaciones federales, creando una Coordinación General del Sector Paraestatal Turístico así como Coordinaciones Federales para tratar de fortalecer las actividades en los estados y municipios.

La adaptación del fenómeno turístico en México a las tendencias mundiales, se identifica a partir de 1986, año en el que se generan diversas reestructuraciones en el aparato burocrático sectorial, por ello en 1992, se plantea otro programa de descentralización de funciones con el fin de otorgar autonomía a los Estados de la República para el desarrollo local de la actividad turística. En la siguiente década, la SECTUR fue modificando su estructura orgánica haciendo énfasis en el desarrollo turístico, autorización de prestadores de servicios turísticos y promoción y difusión internacional, pero es en 1999 cuando decide trasladar ciertas funciones a una empresa, con participación mayoritariamente gubernamental, denominada Consejo de Promoción Turística de México, S.A. de C.V., la cual tiene por objeto, planear, diseñar y coordinar en colaboración con la SECTUR, las políticas y estrategias de promoción turística a nivel nacional e internacional.

Después de la descentralización, los estados decidieron, en función de su vocación turística, establecer entidades que dirigieran la política turística local apoyando a los municipios. Y bajo el techo de los programas federales, éstas van

desde direcciones adscritas a las áreas económicas, pasando por coordinaciones, hasta secretarías de estado, las cuales generalmente se apoyan en consejos consultivos donde tiene voz y voto la iniciativa privada a través de cámaras y asociaciones.

En el periodo 2000 a 2006, la política turística estuvo enmarcada por cuatro ejes rectores indicados en el Programa Nacional de Turismo: 1) turismo como prioridad nacional; 2) turistas totalmente satisfechos; 3) destinos sustentables; y 4) empresas competitivas. Estos ejes giraban en torno a los principales bloques que integran la actividad turística nacional: la actividad normativa y de regulación del gobierno, los clientes a los que van dirigidos los productos, los destinos y las empresas que proporcionan los servicios (SECTUR, 2001).

A partir de ese planteamiento nacional, en la política turística se comenzaron a realizar esfuerzos por integrar la sustentabilidad y cumplir con los compromisos adquiridos internacionalmente después de la Cumbre de Río de Janeiro y la de Johannesburgo. En este sentido, la integración e instrumentación de la Agenda 21 para el Turismo Mexicano es el programa a través del cual se evalúa y se proponen estrategias para la aplicación de la sustentabilidad en los destinos turísticos del país.

La actividad turística en México es un tema intersectorial, ya que existen diversos programas, sobre todo de financiamiento y fomento de otras instancias gubernamentales, que ven en el turismo una actividad productiva coadyuvante para el desarrollo de las comunidades o localidades. Algunas de éstas dependencias son: la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

(SAGARPA), el INAH, entre otras. Destaca que todas las dependencias mencionadas tienen como eje transversal dentro de sus programas de actuación la sustentabilidad.

Actualmente, la política turística del país está incorporada en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, indicando en el segundo eje de acción que el objetivo nacional para el sector turístico es:

Hacer de México un país líder en la actividad turística a través de la diversificación de sus mercados, productos y destinos, así como del fomento a la competitividad de las empresas del sector de forma que brinden un servicio de calidad internacional. (SECTUR, 2007, p. 16)

La operatividad para lograr este objetivo nacional se establece a través del Programa Sectorial de Turismo 2007-2012, el cual está compuesto por ocho objetivos sectoriales mostrados en el cuadro 1.

Cuadro 1. Objetivos del Programa Sectorial de Turismo 2007-2012.

1. Impulsar ante las dependencias en concurrencia las acciones necesarias para fortalecer las condiciones de accesibilidad a los destinos turísticos del país; las condiciones de conectividad y las políticas de sustentabilidad ambiental, económica y social que permitan a la oferta turística lograr resultados.
2. Aprovechar de manera sustentable el potencial de los recursos culturales y naturales y su capacidad para transformarse en oferta turística productiva, creando servicios y destinos competitivos, dando opciones de desarrollo y bienestar para los individuos de las comunidades receptoras urbanas, rurales y costeras, así como para las empresas sociales y privadas.
3. Actualizar y fortalecer la gestión del marco legal y regulatorio del sector y las disposiciones concurrentes relacionadas con la regulación ambiental, laboral, de inversión pública y privada, educación, seguridad pública, salud e higiene, para contribuir al aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y culturales, el fomento a la inversión privada y social, así como el bienestar de las poblaciones residentes en destinos turísticos.
4. Consolidar la oferta existente y los proyectos en proceso, así como la captación de nueva inversión en proyectos y desarrollos turísticos, apoyando con planes de



- financiamiento, asesoría técnica y planificación para regiones, estados, municipios y destinos.
5. Promover políticas públicas en el sector para crear las condiciones en el mercado laboral que incentiven la creación de empleos formales permanentes y mejor remunerados en el sector turismo con enfoque de igualdad de género.
  6. Elevar la productividad y competitividad de los destinos turísticos y las empresas privadas y sociales para aumentar la atractividad de la oferta tradicional y emergente de México, evaluando de manera permanente la gestión y resultados de las políticas públicas de fomento, así como fortaleciendo los sistemas de calidad, capacitación, información, tecnologías y planificación en regiones, estados, municipios, destinos y empresas del sector.
  7. Promover y comercializar la oferta turística de México en los mercados nacionales e internacionales, desarrollando análisis de inteligencia para la consolidación de mercados y la apertura de nuevos segmentos especializados que fortalezcan la imagen de México en el extranjero, potencien los valores nacionales y la identidad regional y las fortalezas de la Marca México.
  8. Impulsar el crecimiento sostenido del consumo de la oferta turística nacional con una adecuada relación valor-precio para cada segmento y nicho de mercado, consolidando y diversificando los mercados internacionales, así como el crecimiento del turismo doméstico y su consumo incluyendo a todos los sectores de la población.

Fuente: SECTUR (2007, pp. 29-30).

Con lo anterior, se puede inferir, que aunque ha cambiado la estructura de la política turística, se está dando seguimiento a los proyectos y programas que se han generado en esta década y que están fortaleciendo actividades sustantivas referente a la sustentabilidad en el sector turístico, lo que no significa que todo esté hecho puesto que falta un largo camino por recorrer.

También es importante mencionar, que en el año anterior, la aparición del virus AH1N1 tuvo un efecto devastador en el sector turístico nacional. Según el Banco de México (2010) se tuvo un decremento del 15.1% de divisas internacionales, lo que representa más de 2 mil millones de dólares, asimismo dejaron de venir 1.1 millones de turistas internacionales y el turismo doméstico tuvo una caída de 7.8%.

Aunado a este problema, la crisis económica que se viene sintiendo desde el año 2008 y la consecuente recesión en la que se encuentran los principales mercados

emisores, colocan al sector turístico en México en una posición de fragilidad, la cual debe fortalecerse a través de diversas estrategias, sin embargo, en este documento no se profundiza sobre ese particular puesto que esos aspectos no son motivo del presente estudio.

Por último, la publicación en junio de 2009 de la nueva Ley General de Turismo que considera temas incluyentes como el establecimiento de consejos consultivos de turismo locales (estatales y municipales), un ordenamiento turístico del territorio, la declaratoria de zonas de desarrollo turístico sustentable y la transversalidad del turismo a través de otras secretarías de estado indican el nuevo rumbo que la política turística mexicana tomará en los próximos años.

#### *El turismo en el Estado de Aguascalientes*

El Estado de Aguascalientes está conformado por 11 municipios a saber: Aguascalientes, Asientos, Calvillo, Cosío, El Llano, Jesús María, Pabellón de Arteaga, Rincón de Romos, San José de Gracia, Tepezalá y San Francisco de los Romo.

La superficie total de la entidad federativa no es muy grande, puesto que solo representa aproximadamente el 0.3% del territorio nacional (5 589 km<sup>2</sup>) y se encuentra establecida en la zona del centro de México, colindando con los Estados de Jalisco y Zacatecas.

La importancia de su ubicación radica en que se encuentra dentro el triángulo que conforman las tres ciudades más importantes del país; Guadalajara, Monterrey y la Ciudad de México y debido a su red de carreteras permite una rápida comunicación con el Golfo de México y el Pacífico además de que cuenta con un aeropuerto internacional, el cual tiene un movimiento de 10 vuelos internacionales

semanales y sin escalas hacia Houston y Dallas, Texas, así como 52 vuelos nacionales a la semana hacia la Ciudad de México, Tijuana y Monterrey.



Figura 1. Ubicación del Estado de Aguascalientes.

Fuente: Tomado de FOA Consultores (2001).

La capital del Estado fue fundada el 22 de Octubre de 1575, donde antiguamente habitaban grupos *chichimecas*<sup>5</sup>, por lo que después de la conquista, se convirtió en paso obligado para el camino real de tierra adentro<sup>6</sup> convirtiéndose en una zona de tránsito. A través de los episodios históricos de nuestro país, Aguascalientes se ha ido fortaleciendo como una ciudad que crece a un ritmo acelerado, cabe destacar que la población total del estado, según datos del conteo de 2005, fue de 1 065 416 habitantes (INEGI, 2007), donde el ochenta por ciento de la población es urbana y cuenta con los servicios e infraestructura básicos de vivienda, salud, educación y electricidad, posicionándose en el quinto lugar en crecimiento poblacional a nivel nacional.

<sup>5</sup> Población indígena, nómada y bélica que estuvo asentada en Aridoamérica.

<sup>6</sup> Camino que se utilizaba para trasladar la plata y otras mercancías que circulaban desde la ciudad de Santa Fe, Nuevo México hasta la capital de la Nueva España.

Aguascalientes es además una ciudad importante comercialmente, ya que el posicionamiento geográfico y la accesibilidad son factores, que junto con una deliberada política de atracción industrial, han fomentado un acelerado crecimiento de la actividad manufacturera y comercial en los últimos 25 años.

Turísticamente hablando, la ciudad de Aguascalientes se puede determinar como un centro turístico, ya que se puede definir como “todo conglomerado urbano que cuenta en su propio territorio o dentro de su radio de influencia con atractivos turísticos de tipo y jerarquía suficientes para motivar un viaje turístico” (Boullón, 1997, pp. 69-70).

En este sentido, el principal atractivo del Estado es la *Feria de San Marcos*, evento de trascendencia nacional que es catalogado como la *Feria de México* por la integración de espectáculos culturales, artísticos y deportivos entre otros. Cabe mencionar que dicho evento es un producto turístico con una temporalidad muy marcada, y aunque sí tiene la jerarquía suficiente para motivar desplazamientos a nivel nacional, se complementa con otros atractivos que están en proceso de desarrollo e incluso fuera de la ciudad, pero distribuidos en un radio no mayor a 100 kilómetros como son el Cristo Roto en el municipio de San José de Gracia; la cabecera municipal de Calvillo con balnearios y sierras en sus alrededores y Real de Asientos al oriente del Estado, lo que representa una estrategia de diversificación y aumento de la estadía del visitante en el Estado.

Los destinos anteriores, son visitados por recreacionistas de fin de semana, y cada uno presenta una vocación específica, la cual se puede visualizar en el siguiente cuadro, junto con los segmentos de mercado atendidos actualmente.

Cuadro 2. Segmentos de mercado atendidos en la oferta turística del Estado.

Segmento Destino	Turismo de negocios	Turismo cultural	Turismo religioso	Turismo de naturaleza			Turismo Deportivo	Turismo de salud
				Ecoturismo	Aventura	Rural		
Ciudad Capital	●	●	●	○	○	○	●	●
San José de Gracia	○	○	●	●	●	○	●	○
Calvillo	○	○	○	●	●	●	○	●
Tepezalá y Real de Asientos	○	●	●	●	○	○	○	○
Jesús María	○	●	○	●	●	○	○	○

Fuente: Elaboración propia.

Aguascalientes forma parte del Programa de Tesoros Coloniales del Centro de México<sup>7</sup>, lo cual ayuda a su posicionamiento como destino turístico. De manera adicional, la superestructura turística se ha fortalecido pasando de una Dirección de Turismo a una Coordinadora de Turismo en el año 2000 y por último a una Secretaría de Estado a partir del 2005, que coordina a las agrupaciones ya existentes de prestadores de servicios turísticos y fomenta la promoción del destino a nivel nacional e internacional.

Según esta Secretaría, en el año 2005, la oferta hotelera de Aguascalientes participaba únicamente con el 0.6% del total nacional de establecimientos hoteleros al contar con 83 hoteles y con el 0.7% de la oferta de cuartos representados en aproximadamente cuatro mil habitaciones, de las cuales el 93.7% se encontraban en la ciudad capital y el resto distribuida en diferentes municipios. Por lo que se refiere a la categoría, el 72% de los hoteles

<sup>7</sup> Promovido por la SECTUR, lo integran los Estados de: Aguascalientes, Durango, Guanajuato, Michoacán, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas con el objetivo de posicionarlos como una marca corporativa turística, ubicándola como un multidesino para vacacionar por su gran variedad de atractivos (SECTURE, 2008).

correspondían a categorías de dos a cuatro estrellas y sólo el 5% clasificados como cinco estrellas (2006). El Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México (DataTur) reporta que la ocupación en este centro turístico en el año 2008 fue de 40.12% con una afluencia media anual de 445 128 visitantes y una estadía promedio de 2.02 días.

La ciudad de Aguascalientes cuenta con 59 restaurantes considerados aptos para el turismo con diferente tipo de cocina, que va desde la especializada hasta la internacional, en la que se mezclan todo tipo sabores y gustos, además de 28 centros de consumo considerados como bares y centros nocturnos, entre los que destacan las de franquicia internacional y otros establecimientos típicos del destino denominados merenderos (SECTURE, 2008).

Asimismo, en la ciudad capital se puede disfrutar de diversas amenidades, parques, museos y entretenimientos. Cabe destacar entonces, que es en este centro turístico donde se concentra la mayoría del equipamiento turístico del estado, sin embargo, en los destinos turísticos de excursión que se localizan en los municipios de la periferia, se está fomentando la actividad turística ya que cuentan con atractivos actuales y potenciales de importancia para visitantes regionales.

### **2.1.2 El Programa Pueblos Mágicos**

En el año 2001, la SECTUR 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 publica la propia dependencia, son:

- 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 beneficie del turismo como actividad redituable como opción de negocio, de trabajo y de forma de vida. (SECTUR, 2009, p. 2)

Para que estos objetivos se cristalicen se requiere de cumplir con ciertos criterios que son calificados por el Comité Interinstitucional de Evaluación y Selección de Pueblos Mágicos integrado por las siguientes dependencias de carácter federal: SECTUR, Secretaría de Economía (SE), Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), CONACULTA, INAH, Comisión Federal de Electricidad (CFE), el CPTM y el FONATUR.

Los criterios generales de incorporación al Programa de Pueblos Mágicos, son:

1. Involucramiento de la sociedad y de las autoridades locales.
2. Instrumentos de planeación y regulación.
3. Impulso al desarrollo municipal.
4. Oferta de atractivos y servicios.
5. Valor singular “La Magia de la Localidad”.
6. Condiciones y espacios territoriales.
7. Impacto del turismo en la localidad y área de influencia.
8. Desarrollo de capacidades locales. (SECTUR, 2009)

El listado completo se puede consultar en el anexo 1.

A la fecha, el programa cuenta con 32 localidades declaradas Pueblos Mágicos, las cuales están distribuidas en las siguientes regiones; nueve en el centro, dos en el golfo, siete en el norte, 11 en el pacífico y tres en el sureste.

Los estados que agrupan tres localidades son Jalisco y Michoacán mientras que en Sinaloa y el Estado de México existen dos localidades designadas en cada uno. Los estados que no cuentan con ninguna localidad declarada son: Baja California, Durango, Nayarit, Campeche, Tabasco, Morelos y el Distrito Federal, el resto de los estados cuenta con un pueblo mágico.

La mayor cantidad de declaratorias se otorgaron en el año 2002, cuando comienza a operar el programa, y en el año 2008 no se otorgó ninguna.





Figura 2. Distribución geográfica de Pueblos Mágicos.

Fuente: SECTUR (2009).

En nueve 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 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, proporcionan 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 cuadro 3.

Cuadro 3. 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 establece que las localidades deben evidenciar al

menos el 90% de cumplimiento de 13 indicadores que se dividen en tres ejes: planeación (7), competitividad (3) y fortalecimiento (3). Además están determinados tres más que no son 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 son cumplidos alguno de éstos, la localidad recibirá un apercibimiento.

Cabe hacer mención, que de acuerdo a la evaluación del desempeño se revocaron tres declaratorias en el año 2009: la de Mezcaltitlán, Nayarit; Tepoztlán, Morelos; y Papantla, Veracruz. Asimismo San Miguel de Allende, Guanajuato salió del programa por haber adquirido la categoría de Patrimonio de la Humanidad en julio de 2008.

Un aspecto relevante que se incluyó en las nuevas reglas de operación que fueron presentadas en el año 2009, fue la renovación de la estructura del Comité Pueblo Mágico. Estas reglas establecen que la función principal de éste es la interlocución entre los diferentes niveles de gobierno y la comunidad. Sin embargo, se especifica que no debe administrar recursos financieros directamente ni puede usarse con fines políticos, pero sí debe elaborar un programa de trabajo y calendario de reuniones en dónde debe contar con un quórum mínimo y generar una minuta de acuerdos. La integración de dicho comité deberá hacerse con 10 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 pueden 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.

### **2.1.3 Caracterización del sitio de estudio: Real de Asientos**

En la Enciclopedia de los Municipios de México (2005) se indica que en el año de 1548 un grupo de conquistadores se congregaron en terrenos pertenecientes a la hoy desaparecida Hacienda de Nuestra Señora del Carro. Esta comunidad dio origen al Real de Minas, conocido primordialmente con el nombre de Nuestra Señora de la Merced. Pasado el tiempo tomó el nombre de Nuestra Señora de Belén de los Asientos de Ibarra, pues su fundación se debe a los españoles Francisco y Diego de Ibarra, Benito Gaspar de Larrañaga y Juan Ignacio Larrañaga de Salcedo. Ya erigida como municipalidad tomó el nombre de Asientos y comercialmente como Real de Asientos haciendo alusión a sus orígenes.

El municipio de Asientos tiene una extensión de 547.74 kilómetros cuadrados y se localiza al noreste del Estado de Aguascalientes en las coordenadas 21° 53" de latitud norte y 102° 18" de latitud oeste, a una altura de 2 150 msnm en una zona semidesértica por lo que su clima es templado con verano cálido, con una temperatura media anual entre 12° y 18°C; la época más calurosa se presenta entre los meses de mayo a agosto. La precipitación pluvial media anual es de 488 milímetros y su régimen de lluvia es en los meses de julio, agosto y septiembre (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2005). El acceso a Real de Asientos se realiza por la Carretera Estatal No. 66 que cruza el municipio de norte a sureste. La vía férrea permite comunicar al municipio de sureste a noreste, a través del ramal que va de Aguascalientes a Loreto, Zacatecas, sin embargo por el momento solo es utilizada para el transporte comercial y no de pasajeros.



Figura 3. División municipal del Estado de Aguascalientes.

Fuente: INEGI (2005).

En la parte noroeste del Estado se contempla la cordillera montañosa de la Sierra de Asientos. El pico más alto es el cerro Altamira, con 2 600 msnm, tercero en altitud en el Estado. El paisaje se encuentra predominado por material desértico, crasicaule<sup>8</sup> y mezquiales con pastizales en los llanos. En el subsuelo se cuenta con importantes yacimientos minerales de plata y zinc, lo cual ha dado origen a una importante actividad minera en la zona.

De acuerdo a los datos del II Censo de Población y Vivienda del 2005 efectuado por el INEGI, el municipio cuenta con un total de 40 547 habitantes, distribuidos en 157 comunidades y la cabecera municipal. La población urbana en el municipio abarca casi el 28% mientras que la rural el 72%. La población se concentra en la cabecera municipal, con 3 928 habitantes, en la comunidad de Villa Juárez, que de hecho tiene más habitantes que la anterior con 4 293 habitantes y en Ciénega

<sup>8</sup> “También conocido como nopaleras, el matorral crasicaule se localiza en las partes bajas de lomeríos, principalmente en los municipios de Aguascalientes, Asientos, El Llano, Pabellón de Arteaga y Tepezalá.” (IMAE, 2008, p. 90)

Grande con 3 061. De acuerdo con el Consejo Nacional de Población, este municipio mantiene un grado alto de intensidad migratoria con los EUA, pues el 30.1% de sus hogares están vinculados con el fenómeno migratorio (Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2008).

Respecto a la estructura de la ocupación en el municipio, el XII Censo General de Población y Vivienda indica, que en las actividades agropecuarias se desempeña el 25.9% de la población ocupada, el 46.1% en las actividades industriales y el 25.3% en el comercio y los servicios. Cabe destacar que la población económicamente activa está constituida por cerca de 10 mil personas.

De acuerdo al índice de marginación integrado por la COESPO, el municipio de Asientos ocupa el tercer lugar en el Estado por contar con el 6.72% de población analfabeta de más de 15 años, así como el 31.82% de la población de dicha edad que no ha terminado la educación primaria. Respecto a vivienda, Asientos es uno de los municipios con mayor proporción de viviendas sin agua entubada, sin energía eléctrica, con pisos de tierra o con algún nivel de hacinamiento. El 46.59% de la población de Asientos vive con ingresos de hasta dos salarios mínimos, por todo lo anterior, la región oriente del Estado, es la de mayor marginación del estado de Aguascalientes.

#### **2.1.4 Evolución de la actividad turística en Real de Asientos**

Antes del año 2000, Asientos era una comunidad olvidada de su pasado minero glorioso y se conocía como un pueblo en decadencia o *fantasma* por la poca actividad comercial o económica.

La entonces Coordinadora de Turismo del Estado, en el año 2001, comenzó a realizar una serie de estudios encaminados a ofrecer a la población una opción económica revitalizadora a través del turismo, que le permitiera poner en valor su

patrimonio cultural y arquitectónico así como mitigar la emigración de su población. Dicha idea surgió gracias a los trabajos que se realizaban en la Parroquia de Nuestra señora de Belén, la cual comenzaba a tener problemas de humedad en sus cimientos y paredes lo que provocó que se descubrieran unos acueductos subterráneos, mismos que fueron adaptados para recibir visitantes. Este evento coincidió con el lanzamiento del programa Pueblos Mágicos de la SECTUR y con la celebración del VII Coloquio Internacional de El Camino Real de Tierra Adentro organizado por el INAH y el *National Park Service* de EUA, teniendo como una de sus sedes Asientos por su importancia histórica en la ruta de la plata.

Sin embargo, abrir los túneles al público en el año 2002 no fue suficiente para convertir a Asientos en un destino turístico, se comenzó a trabajar entonces en otros servicios que se pudieran ofertar así como en la integración del expediente para solicitar su incorporación en el programa federal antes mencionado. Al final de tres años, tanto la administración municipal en funciones como el gobierno estatal, terminan sus respectivos periodos y para el año 2005, la Coordinadora de Turismo se transforma en una secretaría de estado que comienza a trabajar con los nuevos funcionarios locales.

Uno de los requisitos más importantes era la conformación de un comité integrado por habitantes de la localidad, éste tomó protesta el 8 de agosto de 2006 en presencia del secretario de turismo y autoridades locales, y estaba conformado por 19 personas de la comunidad. El 31 de octubre de 2006, la SECTUR otorga la declaratoria como Pueblo Mágico a Real de Asientos y se inicia también la operación del servicio de un tren turístico llamado “El Piojito” para complementar la oferta recreativa del destino.

El 15 de octubre de 2007, el comité se formaliza como una asociación civil quedando constituida ante la Notaría Pública número 30 del Estado de Aguascalientes.

Asimismo, el gobierno estatal a través de la SECTURE, la Dirección de Turismo del Ayuntamiento local y la Asociación Civil estuvieron trabajando en diversos proyectos que permitieran incrementar el atractivo del destino, como fue el mejoramiento de la imagen urbana y la restauración de diversos recintos religiosos abiertos al público.

En el año 2007, se gestionó ante FONATUR la elaboración de un Programa Especial de Apoyo al Desarrollo Turístico de Real de Asientos, a través de una consultora, del cual se extrae el análisis estratégico que se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Análisis estratégico de Real de Asientos.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Presencia de una rica tradición histórica, particularmente en la época prehispánica y el período colonial que aún se conserva en diversas expresiones como la arquitectura, minería y restos arqueológicos, elementos poco comunes dentro del Estado de Aguascalientes.</li> <li>❑ Disponibilidad de atractivos diferenciados que incluyen los segmentos de forma primordial el turismo cultural, aunque existen elementos aprovechables de turismo de naturaleza y de turismo para todos.</li> <li>❑ Existencia de un entorno natural cuyas características están relativamente preservadas, el cual se distingue del resto de los ecosistemas del Estado.</li> <li>❑ Carreteras en condiciones adecuadas de mantenimiento desde y hacia Aguascalientes, que permiten la llegada de visitantes ubicados dentro de su mercado regional (Aguascalientes, Zacatecas,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Carencia de un plan integral y organismo que articule los esfuerzos de los diversos sectores y órdenes de gobierno en materia de turismo dentro del municipio de Asientos.</li> <li>❑ Falta de infraestructura, equipamiento y servicios turísticos, particularmente hoteles, restaurantes, cajeros automáticos, operadores de servicios.</li> <li>❑ Escasa información y cultura turística por parte de los prestadores existentes y la población en general.</li> <li>❑ Depredación del entorno natural existente, particularmente por medio de las actividades mineras, así como contaminación del suelo, aire y agua.</li> <li>❑ Ausencia de las inversiones necesarias para llevar a cabo un desarrollo turístico integral.</li> <li>❑ Carencia de normatividad adecuada en materia de desarrollo urbano y turismo, así como falta de respeto a la normatividad que</li> </ul>



<p>Guadalajara y San Luis Potosí).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Presencia de vías férreas que permiten la comunicación directa del municipio con la ciudad de Aguascalientes.</li> <li>❑ Disponibilidad de autoridades locales, prestadores de servicios turísticos y habitantes en general para fomentar el turismo como una actividad económica viable y sustentable.</li> <li>❑ Existencia de un centro de población urbano que cuenta con infraestructura básica que puede crecer en el futuro, así como disponibilidad de suelo apto para aprovechamiento y desarrollo futuro.</li> </ul>	<p>ya existe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Falta de organización y capacitación de los diversos prestadores de servicios turísticos.</li> <li>❑ Insuficiencia de proyectos turísticos que puedan ser objeto de impulso y seguimiento, así como de por lo menos un producto ancla que atraiga a los visitantes.</li> <li>❑ Escasez de promoción adecuada para fomentar la visita hacia Real de Asientos.</li> <li>❑ Falta de infraestructura bancaria (se carece de cajeros automáticos).</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ La declaratoria de Pueblo Mágico promovida por el Ayuntamiento y la Secretaría de Turismo del Estado de Aguascalientes, aprobada por la Secretaría de Turismo Federal.</li> <li>❑ La posibilidad de apoyar a los artesanos por medio de los programas de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MyPyMES).</li> <li>❑ Incremento de los segmentos del turismo cultural, turismo de naturaleza y el turismo especializado.</li> <li>❑ Desarrollo turístico de Real de Asientos como medio para la mejora general del poblado.</li> <li>❑ Planes de manejo medioambiental y restauración de suelo.</li> <li>❑ Proyecto turístico del Expreso Real de Asientos.</li> <li>❑ Aprovechamiento del Camino Real de Tierra Adentro.</li> <li>❑ Impulso de las tradiciones de los habitantes del poblado con fines turísticos, particularmente el Vía Crucis.</li> <li>❑ Aprovechamiento del interés en la vegetación nativa de Real de Asientos.</li> <li>❑ Impulso de actividades literarias relacionadas con el libro “Piedras para Ibarra” de Harriet Doerr, así como el mercado de retirados norteamericanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ La extracción minera cercana a la cabecera municipal, al Santuario del Señor del Tepozán y al Presidio Tolosa – Ibarra puede convertirse en un problema para la actividad turística, el bienestar y la salud de la población en general por el uso de explosivos, la generación de residuos, así como fenómenos asociados como el comercio ambulante.</li> <li>❑ Presencia de un crecimiento urbano descontrolado y desordenado por la especulación del suelo, así como una mayor afectación de la imagen urbana).</li> <li>❑ Requerimientos de agua potable por encima de la capacidad de las fuentes de abastecimiento.</li> <li>❑ Divisiones en el sector social, político e institucional que se reflejen en la carencia de seguimiento de las acciones emprendidas en materia de turismo, que pongan en peligro la permanencia de Real de Asientos dentro del Programa Pueblos Mágicos.</li> <li>❑ Carencia de un desarrollo socioeconómico, cultural y capacitación adecuada para hacer frente a los retos que implica un desarrollo turístico de buena calidad.</li> <li>❑ Exclusión de la población de los beneficios del turismo debido a la aparición de grupos y personas externas que desarrollen los</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Aprovechamiento de los cuerpos de agua existentes en el municipio, particularmente el Bordo de Santa Elena (San Gil) y en el Refugio (Ciénega Grande).</li> </ul>	<p>proyectos turísticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Insuficiencia de la infraestructura y servicios para atender a la demanda turística (agua potable, baños públicos, servicios médicos, protección civil, comunicación celular, servicios de recolección de desechos sólidos).</li> <li>❑ Problemas de aculturación en la población residente.</li> <li>❑ Crisis en el sector minero con la disminución de los precios del metal.</li> <li>❑ Falta de coordinación en los proyectos que se lleven a cabo en el municipio.</li> </ul>
--	--

Fuente: Centro de Estudios para el Desarrollo Urbano y Vivienda "SUMA", S.C. (2007, pp. 7-10).

De este documento se desprenden una serie de escenarios a corto, mediano y largo plazo y se establecen objetivos y estrategias para lograrlos, mismos que no se han estado cumpliendo a cabalidad, además cabe mencionar que dicho instrumento contiene objetivos fuera del contexto local.

Una nueva administración municipal inició labores en el año 2008, conciliando con los objetivos de desarrollo turístico, por lo que mantiene en funciones la oficina de turismo local.

En el segundo semestre del mismo año, la SECTUR realizó el diagnóstico de Agenda 21 en la localidad, evaluando 27 indicadores en el tema ambiental, entorno socio-económico, turístico y desarrollo urbano. Los resultados fueron presentados ante autoridades locales y estatales involucradas, registrando que de la evaluación cualitativa, el 26% de los indicadores requieren una atención prioritaria, el 48% atención preventiva, el 16% guarda una condición favorable y el 10% no aplica. En el caso de la evaluación cuantitativa, el 24% demanda una atención prioritaria, el 8% una atención preventiva, el 26% una condición favorable, el 10% no aplica y el 32% de los indicadores no contaron con información disponible (SECTUR, 2008b). En el cuadro número 5, se observa la

distribución de las 100 variables evaluadas según el tema y el estatus, identificando que los aspectos ambientales y turísticos son los que requieren una atención urgente.

Cuadro 5. Resultados de la evaluación de indicadores de Agenda 21

Evaluación	Variables cualitativas	Variables cuantitativas	Ambientales	Socio-económicas	Turísticas	Desarrollo urbano
Condición favorable	8	13	3	7	0	11
Atención preventiva	24	4	14	5	5	4
Atención prioritaria	13	12	13	2	8	2
No disponible	0	16	12	0	3	1
No aplica	5	5	0	0	10	0

Fuente: Elaboración propia en base a SECTUR (2008b).

El siguiente paso consistiría en integrar un comité Agenda 21 Local, que incluía la participación de organismos públicos y no gubernamentales para mitigar los indicadores no satisfactorios, incluyendo al Comité de Pueblos Mágicos, acción que a la fecha, no se ha ejecutado.

En el ámbito federal, el seguimiento del programa de pueblos mágicos es evaluado y se modifican diversas reglas de operación, incluyendo la estructura de los comités ciudadanos, debido a la escasa participación en la mayoría de los destinos incluidos. En Real de Asientos, se reestructura el comité a finales del año 2009, lo que provoca algo de rispidez en las relaciones sociales entre las partes interesadas.

La estructura del actual Comité Pueblos Mágicos está integrada por diez participantes: un presidente (habitante de la localidad y presidente del patronato de la feria local), un secretario (representante de la SECTURE), un tesorero

(habitante de la localidad) y siete vocales, de las cuales, una es representada por la Dirección de Turismo Municipal y otra por un colaborador del INAH, las demás vocalías están ocupadas por habitantes del destino.

#### 2.1.4.1 Oferta

##### *Recursos y atractivos turísticos*

La población de Real de Asientos cuenta con 96 edificios catalogados por el INAH en un radio no mayor de 1.5 km (arquitectura religiosa, de haciendas, urbana, minera y ferrocarrilera), en todo el municipio se cuenta con 140 inmuebles. Entre sus principales edificaciones destacan la parroquia principal, Nuestra Señora de Belén, la Casa Larrañaga, el Santuario de Nuestra Señora de Guadalupe y la Casa del Minero, en donde todavía se puede apreciar el trabajo de cantera y de herrería en las puertas y ventanas de la época colonial.

Según descripciones de la SECTURE (2008) de los atractivos más importantes, se puede mencionar que en la Parroquia de Nuestra Señora de Belén se adecuaron como un atractivo turístico los acueductos subterráneos, producto de una ingeniosa obra hidráulica del siglo XVIII ejecutada para proteger a la parroquia de las abundantes filtraciones que amenazaban su estructura. En el interior se encuentran unas cajas de agua que causan extrañeza en un terreno árido como el de Real de Asientos, además de restos humanos. También es importante mencionar, que el recorrido termina en una pequeña pinacoteca donde los lienzos expuestos datan del siglo XVII y XVIII encontrándose algunos de Miguel Cabrera<sup>9</sup>.

Mención aparte merecen el templo y el Exconvento del Señor del Tepozán, el cual fue construido a fines del siglo XVIII. Dentro de éste se puede admirar la valiosa colección de retablos que presentan el Vía Crucis, obra indiscutible del artista

---

<sup>9</sup> Nacido en Oaxaca (1965-1768), es considerado el pintor más conocido del México virreinal (Carrillo, 1996).

Miguel Cabrera. Las instalaciones son enigmáticas y misteriosas, es un edificio de varios pisos, con desniveles, estrechos pasillos, angostas puertas y reducidas celdas. Actualmente alberga un museo que muestra interesantes temas como: historia religiosa, el pensamiento mítico y guerrero de los guachichiles<sup>10</sup>, historia social y la cultura negra en Real de Asientos.

En cuanto a las festividades más importantes se pueden mencionar que en el mes de enero se celebra la tradicional fiesta de la Patrona de la Parroquia, en julio se celebra el Día del Minero, junto con la fiesta dedicada al Señor del Tepozán.

La artesanía representativa en la región de Asientos es sin duda la alfarería tradicional donde se elaboran piezas de barro como cántaros, jarros, jarrones, ceniceros porta velas, ollas y macetas. El inventario completo de atractivos culturales se puede consultar en el anexo 2.

#### *Equipamiento turístico*

Real de Asientos cuenta con poco equipamiento turístico, el alojamiento está limitado a un solo hotel de 8 habitaciones sin categoría turística, que incluso no brinda servicio a turistas ya que está ocupado por personal de la Mina Santa Francisca que hace poco comenzó a funcionar. La señalética en los atractivos turísticos ésta en mal estado y el servicio de alimentos se proporciona en diversos establecimientos pequeños que tampoco cuentan con calidad turística aunque sí ofertan gastronomía local.

Las actividades que se han integrado para ofertar a los visitantes consisten en recorridos guiados con duración aproximada de 2 hrs. cada uno:

- Recorrido por túneles y pinacoteca de Nuestra Señora de Belén.

---

<sup>10</sup> Su nombre significa “cabeza pintada de rojo”. Era el grupo más belicoso de los chichimecas y habitaban desde Saltillo, Coahuila hasta San Felipe Torres Mochas, San Luis Potosí, incluyendo el territorio del actual Estado de Aguascalientes (Jiménez E., 2008)

- Recorrido en el tren turístico “Piojito” hacia la Mina del Hundido.
- Recorrido por el Museo del Tepozán.
- Recorrido por el centro histórico.
- Recorrido por el Museo Vivo de Cactáceas.

Dichos servicios son operados por personal local contratado por la Parroquia de Asientos, ya que se encuentran en las edificaciones religiosas, sólo el tren turístico y el recorrido por el centro histórico son ofertados por la Asociación Civil “Comité Real de Asientos Pueblo Mágico” integrado por personas de la localidad.

Estos recorridos generan experiencias que derivan en el conocimiento de la historia del primer asentamiento en el Estado de Aguascalientes, en la valoración de monumentos arquitectónicos y artísticos de la época colonial, propician el intercambio cultural con la población local, se explora la zona minera del Estado y se aplica la expresión popular “puebloar” (recorridos por pueblos pequeños y singulares) por parte de los visitantes.

#### 2.1.4.2 Demanda

La afluencia a Real de Asientos es captada en dos puntos de visita obligada en el destino; los túneles y pinacoteca de la Parroquia de Nuestra Sra. de Belén y el recorrido por el tren turístico “Piojito”, estos emprendimientos generan registros que son reportados a la Dirección de Turismo Municipal enviándolos a su vez a la SECTURE<sup>11</sup>. Con dicha información, se presenta la siguiente gráfica, que muestra el incremento de la afluencia de visitantes a partir de la apertura de los túneles, sin embargo no se registra el tipo de visitante al destino o la procedencia de los mismos (nacional o internacional).

---

<sup>11</sup> Por lo anterior, la autora considera que el método de obtención no es muy confiable ya que puede existir duplicidad de datos a partir de 2008, cabe destacar que del 2002 al 2007 se reportaba sólo el registro de los Túneles y Pinacoteca. Sin embargo, son los datos oficiales proporcionados por SECTURE y por tanto los presentados en este trabajo.

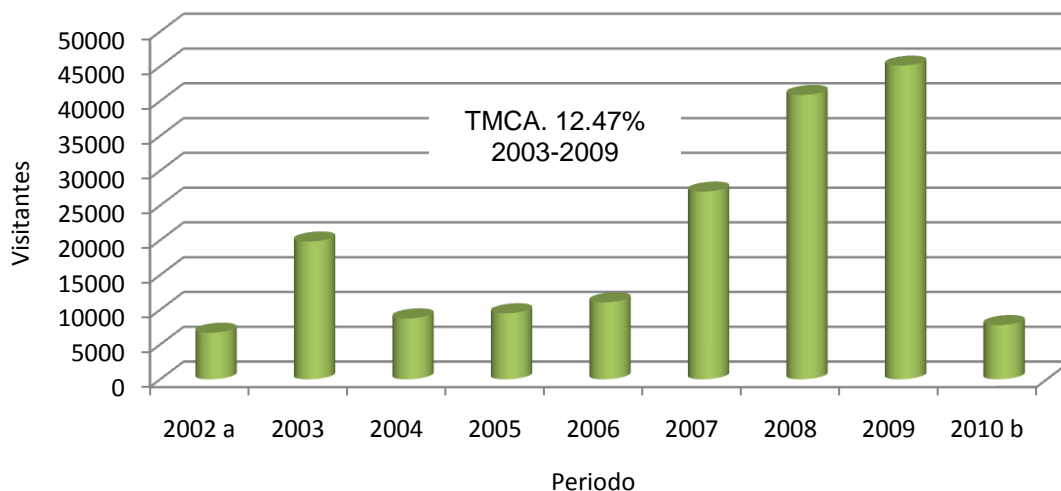


Figura 4. Afluencia anual a Real de Asientos.

Nota. <sup>a</sup> Registro de julio a diciembre.

<sup>b</sup> Registro de enero y febrero.

Fuente: Datos proporcionados por la SECTURE.

Como se puede observar, la novedad del atractivo turístico surtió efecto en el año 2003, sin embargo después de la euforia, la afluencia disminuyó en el año 2004 coincidiendo con el término de la administración municipal y estatal lo cual derivó en una débil estrategia de difusión turística. A pesar de ello, el destino siguió llamando la atención a visitantes y para el año 2006, periodo en que se contaba con nuevas autoridades que decidieron impulsar la actividad turística, se otorga por parte de la SECTUR la declaratoria como Pueblo Mágico, lo que provoca el incremento en la afluencia turística hacia el destino, la cual muestra una tasa de crecimiento anual del 12.47% en el periodo del 2003 al 2009, siendo considerable en los últimos tres años.

Cabe mencionar, que según los datos proporcionados por la SECTURE, la afluencia total ha superado 43 veces la población existente en la cabecera municipal a lo largo de estos ocho años.

La estacionalidad de la afluencia de visitantes a Real de Asientos es muy similar a la del resto del país y del Estado de Aguascalientes, incrementándose en los meses de marzo, abril y julio, correspondiendo éstos a vacaciones de Semana Santa, Feria Nacional de San Marcos en la ciudad de Aguascalientes y vacaciones de verano.

Como se puede observar en la figura 5, la temporalidad es muy marcada y provoca todavía desajustes en los prestadores de servicios turísticos que no han sabido generar estrategias de mercadeo en temporada baja.

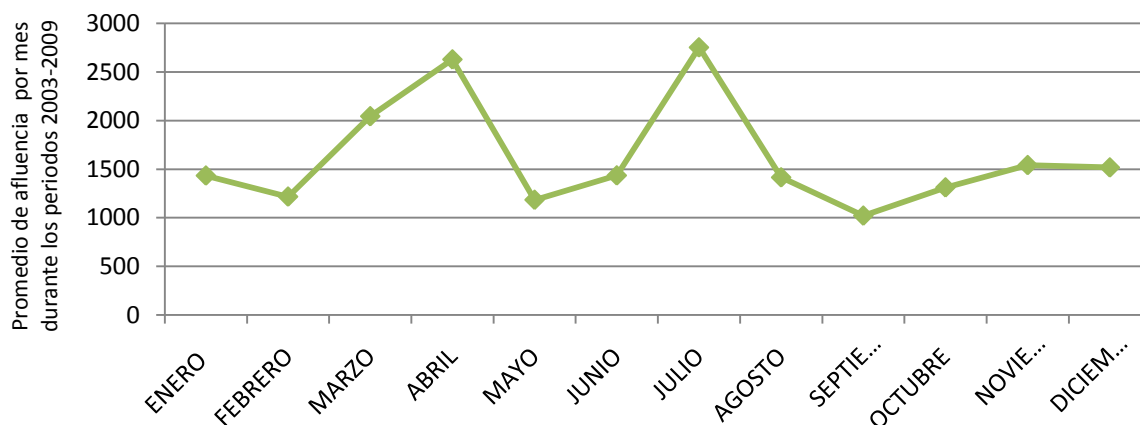


Figura 5. Temporalidad de Real de Asientos.

Fuente: Elaboración propia basada en los datos proporcionados por SECTURE.

En el cuadro 6, los meses de noviembre y diciembre destacan también por la coincidencia del Festival de Calaveras y vacaciones navideñas, sin embargo, es claro que en Real de Asientos, son pocos los días que tienen una afluencia considerable.



Cuadro 6. Temporalidad de Aguascalientes y Real de Asientos

Mes	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Temporalidad de Aguascalientes <sup>a</sup>	6.2%	7.1%	8.7%	11.0%	10.2%	7.0%	9.3%	8.3%	7.2%	9.0%	8.3%	7.8%
Temporalidad de Real de Asientos <sup>b</sup>	8.1%	6.6%	10.5%	13.0%	5.3%	6.6%	12.7%	8.1%	5.9%	6.7%	8.3%	8.2%
<b>Eventos</b>			Semana Santa, Feria Nal. de San Marcos				Vacaciones verano			Festival de las Calaveras		Vac. Nav.

Nota. <sup>a</sup> Porcentaje respecto al total de llegadas a hoteles del periodo 2003-2008. Fuente: SECTUR, con base en información generada a través del Sistema Nacional de Información Turística (SNIT)-Sistemas de Información Turística Estatal.

<sup>b</sup> Porcentaje respecto a la afluencia promedio mensual del periodo 2003-2008. Fuente: SECTURE.

Para conocer el perfil del visitante en Real de Asientos, se llevó a cabo en el año 2009 un estudio académico coordinado por docentes del Departamento de Turismo de la UAA y del cual se extraen las siguientes conclusiones sobre el visitante a este destino:

Es una persona considerada dentro del grupo denominado “adultos” o “adultos jóvenes”, es decir, con edad de entre 25 y 49 años que ejerce su profesión o trabaja como empleado y que ha cursado estudios a nivel superior o medio superior. Tiene su lugar de residencia en la ciudad de Aguascalientes y unos ingresos mensuales que oscilan entre los 4 y los 13 mil pesos.

Viaja generalmente con sus familiares en grupos más amplios de entre 2 y 5 personas. No se caracteriza por planear su viaje, al contrario, lo planea con menos de 7 días de antelación y por vivir cerca del destino, no pernocta en el sitio.

Se informa a través de sus familiares y amigos o mediante folletos y recomendaciones. Generalmente también visita otros destinos adicionales a

Real de Asientos en donde la opción más común es el municipio de San José de Gracia, visitando principalmente el Santuario del Cristo Roto.

Es una persona que visita el destino por primera vez y su principal motivación es el esparcimiento y visitar a familiares o amigos, además de que gusta practicar diversas actividades en el sitio sin importarle aspectos como el precio o la cercanía.

En general tiene una opinión buena sobre Real de Asientos, considerando que la experiencia vale lo que gastó y manifestando su intención de regresar al destino y de recomendarlo.

Se puede decir que los atractivos que más disfruta son los túneles, el Exconvento del Tepozán y la historia y cultura del municipio, aunque menciona como elementos negativos la falta de higiene y limpieza en algunos lugares, falta de señalización y poca información turística y la carencia de establecimientos de alimentos y bebidas y otros servicios. (Rodríguez *et al.*, 2009, pp. 58-59)

## **2.2 Marco teórico**

### *Introducción*

La actividad turística actualmente es una de las más importantes a nivel mundial y se encuentra situada entre las cinco primeras categorías de exportaciones según la OMT (2009), a pesar del año 2009 que fue sumamente difícil en términos turísticos.

Su desarrollo se ha venido registrando con mayor intensidad a partir de la segunda década del siglo pasado con el mejoramiento de la tecnología de aviación, el reconocimiento a las vacaciones pagadas y el aumento del tiempo libre de los habitantes de los países industrializados (OMT, 1998).

Según la OMT (1998), la actividad turística está estrechamente influenciada por el crecimiento económico de los países y se distinguen, a nivel internacional, tres etapas en su evolución:

- De los años cincuentas a los ochentas, el número de viajes internacionales se duplicó cada diez años aproximadamente.
- En la década de los ochentas, el mercado del sector turístico alcanzó un grado de madurez, hubo menos demanda y creció la oferta.
- En los años noventas, el turismo internacional se resistió a las fluctuaciones económicas, aunque hubo disminuciones marcadas debido a las recesiones económicas generadas por la Guerra del Golfo.

La significancia económica del turismo se puede ver reflejada tanto por su aportación al PIB, como por el efecto multiplicador y de distribución de la riqueza entre diferentes sectores que esta actividad genera. Coincide con este tema Pulido (en prensa), quien revisa y analiza la diversidad de contribuciones que se han hecho respecto al potencial del turismo como una estrategia de desarrollo económico<sup>12</sup>. Sin embargo, no debemos dejar de considerar que el turismo también tiene efectos negativos como son el aumento en la inflación, el desplazamiento de actividades tradicionales, los llamados costos de oportunidad y/o la fuga de capital.

Referente a los impactos socioculturales que conlleva la actividad turística, se pueden señalar entre los positivos la valoración del patrimonio cultural tangible e intangible; el rescate y conservación de elementos históricos que ponen en valor su identidad; el intercambio cultural entre visitantes y comunidades anfitrionas; el mejoramiento de la infraestructura; etc. Por su parte, los efectos negativos se ven

---

<sup>12</sup> (entre otros, véase Pearce, 1989; Lanza y Pigliaru, 1994; Sinclair y Stabler, 1997; Sinclair, 1998; Lickorish y Jenkins, 2000; Goded, 2002; Lanza *et al.*, 2003; Cortés-Jiménez y Artís, 2005; Tribe, 2005; Vanhove, 2005; Cooper *et al.*, 2007; Pulido *et al.*, 2008 citados por Pulido, en prensa).

reflejados en la adopción de conductas de las culturas visitantes o la desculturización del destino, por mencionar solo algunos.

En cuanto a los efectos ambientales del turismo en los destinos, éstos casi siempre son más negativos que positivos. Las afectaciones a los recursos bióticos y abióticos se desprenden de la superación de la capacidad de carga, de la mala planeación y control de los visitantes y de la oferta. Si no fuera así, el turismo podría contribuir a la conservación de zonas vitales de gran riqueza ecosistémica y al aprovechamiento racional de áreas naturales a través de actividades de bajo impacto ecológico y alto nivel educativo.

En el comienzo de esta nueva década, las tendencias mundiales de la actividad turística han cambiado todo el panorama que se tenía en el siglo pasado. Hechos como los ataques terroristas en Estados Unidos y España, enfermedades como el SARS y el virus AH1N1, los nuevos estudios relacionados con los efectos del cambio climático, las guerras del Medio Oriente y la crisis económica internacional, son los elementos a considerar en toda planeación a cualquier escala.

Por ello, se plantean nuevas formas para desarrollar el turismo a nivel mundial y México no es la excepción. Estas consideraciones abarcan desde el surgimiento del desarrollo sustentable y su aplicación a la actividad turística hasta el hecho de reflexionar sobre quién realmente importa en la gestión turística de un destino, aspectos sustanciales de este trabajo y que son revisados a continuación.

### **2.2.1 Sustentabilidad y turismo**

La sustentabilidad es un concepto relevante que surge a partir del análisis que en la década de los setentas realizó la comunidad internacional sobre el impacto que las intervenciones de tipo antropogénico tenían sobre los recursos naturales. Para

ello, se han realizado una serie de eventos mundiales donde se han discutido las mejores estrategias a seguir en el camino del desarrollo, buscando la armonización de la especie humana con su medio ambiente. Entre los más importantes se destacan los siguientes:

Cuadro 7. Cronología de hitos del desarrollo sustentable.

<b>Año</b>	<b>Sede</b>	<b>Nombre</b>	<b>Logro</b>
1972	Estocolmo, Suecia.	Conferencia sobre el ambiente humano	Creación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).
1987	Sede de las Naciones Unidas	Informe Brundtland ó Nuestro Futuro Común	Abrió las vías políticas para el reconocimiento mundial del concepto de sustentabilidad y desarrollo sustentable.
1992	Río de Janeiro	Cumbre de la Tierra ó Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo	Plan de acción global para el desarrollo sustentable denominada Agenda 21 e integrada por 40 capítulos. Declaración de Río de Janeiro (Carta de la Tierra) compuesta por 27 principios.
2002	Johannesburgo, Sudáfrica	Río + 10 ó Cumbre de Johannesburgo	Plan de Implementación y la Declaración de Johannesburgo para el Desarrollo Sustentable

Fuente: Elaboración propia basado en López L. (2008).

La definición más conocida del desarrollo sustentable es la generada en el Informe Brundtland (1987) citado por López (2008) que lo define como aquel desarrollo que “satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (p. 20). La anterior definición ha servido de marco para establecer planes de acción en beneficio de la humanidad y

para lograrlo propone la búsqueda de un equilibrio en los ámbitos social, económico y ambiental.

Dado que la actividad turística forma parte del desarrollo, no puede quedar excluida de la aplicación de la sustentabilidad, para ello se ha discutido el tema en diversos foros y escenarios que han dado pie a una serie de iniciativas internacionales, que van desde la Declaración de Manila sobre el turismo mundial en 1980 hasta la Declaración de Davos en 2007 sobre cambio climático y turismo, y de las cuales se exponen algunos comentarios de las más representativas.

En 1995, derivada de la Declaración de Río y de la Agenda 21, se llevó a cabo la Conferencia Mundial sobre Turismo Sostenible en Lanzarote, España de la cual, Sergio Molina (2005) señala que:

(...) al ser el turismo un potente instrumento de desarrollo, su inclusión en la estrategia de sustentabilidad debe ser obligada. Reconoce que los criterios de calidad dirigidos a la preservación del destino turístico y a la satisfacción del turista, deben ser determinados con las comunidades locales y constituirse en objetivos prioritarios que condicionan la formulación de estrategias y proyectos, asentando la evolución de la actividad sobre la diversidad de oportunidades que generan las economías locales. (p. 63)

En ese mismo año la OMT, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo y el Consejo de la Tierra formularon la Agenda 21 para la Industria de Viajes y Turismo donde se invitaba a los organismos miembros, tanto empresas como gobiernos, a responsabilizarse por acciones que beneficien al sector aplicando la sustentabilidad en su quehacer diario.

Asimismo, en el año 1999, la OMT redacta el Código Ético Mundial para el Turismo, documento integrado por 10 artículos para operacionalizar de una manera sencilla la sustentabilidad en el sector turístico.

La actividad turística estuvo presente en el Informe de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de Johannesburgo en 2002, específicamente en el Plan de Aplicación, ya que en su párrafo 43 señala:

Promover el desarrollo del turismo sostenible, incluidos los no consuntivos y el turismo ecológico (...), con el fin de aumentar los beneficios de los recursos turísticos para la población en las comunidades de acogida, manteniendo la integridad cultural y ambiental de las comunidades de acogida y aumentar la protección de sensibilidad ecológica áreas y patrimonios naturales. Promover el desarrollo del turismo sostenible y de creación de capacidad a fin de contribuir al fortalecimiento de las comunidades rurales y locales. (ONU, 2002, p. 34)

Con la vorágine del turismo sustentable, la OMT en 2004 establece una definición referente al desarrollo sostenible del turismo, la cual se presenta en el cuadro 8.

Cuadro 8. Definición de la OMT del turismo sostenible.

Las directrices de desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluido el turismo de masas y los diversos segmentos de turismo de nichos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambientales, económicos y socio-cultural del desarrollo del turismo, debiéndose establecer un equilibrio adecuado entre estas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Así, el turismo sostenible debería:

- 1) Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la biodiversidad biológica.
- 2) Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar su patrimonio cultural arquitectónicos y vivo y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia interculturales.
- 3) Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los interesados unos beneficios socioculturales bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuya a la reducción de la pobreza.

El desarrollo del turismo sostenible exige la participación informada de todos los interesados relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuado y requiere un seguimiento constante de los impactos, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resultan necesarias.

El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles.

Fuente: OMT (2005, pp. 9-10).

Con este antecedente conceptual, la OMT ha publicado diversa literatura relacionada a la gestión turística sostenible, que va desde la planificación, estudios de caso y elaboración de indicadores que monitoreen las acciones al respecto. También hace hincapié en el desarrollo local, ámbito en el cual “se puede facilitar la participación de toda la comunidad, la discusión sobre estrategias y objetivos y la toma de decisiones profundamente democráticas sobre las iniciativas a emprender” (OMT, 1999, p. 20) con lo cual se evidencia la importancia de la participación de agentes interesados en la gestión turística sustentable.

A pesar de todos estos criterios, la aplicación de la sustentabilidad a la actividad turística no ha sido una tarea sencilla, en México este paso comenzó con la



publicación de la *Política y Estrategia Nacional para el Desarrollo Turístico Sustentable* en el año 2000, documento que sirvió de base para integrar el *Programa Agenda 21 para el Turismo Mexicano*, este programa ha estado incluido en dos planes sectoriales de turismo, es decir, ha trascendido los cambios gubernamentales y actualmente se encuentra alineado al Programa Sectorial de Turismo 2007-2012. La Agenda 21 está señalada en el objetivo sectorial número dos presentado el tema de política turística.

La Agenda 21 (SECTUR, 2008a) propone siete estrategias que permitan la aplicación de la sustentabilidad en los destinos:

1. Implantación de Agenda 21 para municipios turísticos.
2. Sistema de indicadores de sustentabilidad para el turismo.
3. Promoción de mejores prácticas ambientales en empresas y destinos.
4. Programa de incentivos a la actividad turística sustentable.
5. Programa de capacitación de transferencia de tecnología.
6. El ordenamiento ecológico-turístico del territorio.
7. El ecoturismo como clave para el turismo en áreas naturales protegidas.

Cabe destacar, que para llevar a cabo estas estrategias, el trabajo coordinado de los actores, especialmente los locales (municipios y/o comunidades) es primordial. A diciembre de 2009, la SECTUR reporta la elaboración de 110 diagnósticos de Agenda 21 a nivel nacional, incluidos todos los destinos declarados pueblos mágicos, sin embargo el hecho no significa que se estén llevando a cabo acciones de comités locales para mitigar los resultados negativos en dichos diagnósticos.

Un estudio llevado a cabo en México con expertos, denominado *Factores determinantes para la consecución de la sostenibilidad del turismo mexicano* (Rodríguez, 2008) indica como una de sus principales conclusiones que el

concepto de sustentabilidad es entendido, pero que su problema radica en la aplicación y desarrollo de instrumentos que faciliten su operación, medición y seguimiento, además de que es más difícil su implementación en grandes destinos que en pequeños proyectos. Asimismo, la investigación refiere que la sustentabilidad del turismo requiere de un sinnúmero de factores integrados en diversas estrategias holísticas e incluyentes.

Lo importante, claro está, es que se considere esta nueva dimensión en el desarrollo turístico. Por ello diversos autores mexicanos exponen sus ideas atendiendo a la sinergia actual de la actividad turística. De entre estos autores, se destaca la visión de Jiménez (2005a) respecto a la planeación turística y la sustentabilidad, indicando que se debe establecer un nuevo orden de prioridades:

1. La preservación del recurso y su aprovechamiento racional;
2. la atención a las necesidades de la población local y al beneficio que se debe derivar hacia ella de las actividades económicas relacionadas con el turismo, y
3. la atención al turista en la satisfacción de sus necesidades y en la interrelación de éste con la población local y con el aprovechamiento de los recursos. (p. 89)

Igualmente es importante también destacar el trabajo de Molina (2006), quien establece que las premisas fundamentales para desarrollar un nuevo turismo son:

1. El turismo debe ser impulsado como una actividad socialmente incluyente;
2. el turismo es un derecho y una necesidad para todos;
3. las empresas y organizaciones deben asumir su responsabilidad social;
4. el turismo se basa en la integración de redes de calidad;
5. hay que estructurar nuevos contenidos en la comunicación estratégica;

6. el capital humano es el principal activo del turismo;
7. el turismo debe reconocer la nueva ética del consumidor;
8. el turismo existe para mejorar el bienestar de los residentes;
9. el turismo se basa en la asociatividad local;
10. la planeación participativa y el sentido estratégico son fundamentales para desarrollar el turismo. (pp. 77-78)

De lo anterior, y para los fines de este trabajo, merece la pena resaltar el punto número ocho, que se refiere a la incorporación de la población local a los beneficios del desarrollo turístico (políticos, económicos, sociales y hasta estéticos), evitando el consumo de recursos vitales para los residentes como agua o territorio e incluso, la no contribución a la resolución de problemas sociales, educativos, de pobreza o de servicios urbanos, ya que entonces no se estaría mejorando la calidad de vida local.

Asimismo, la premisa número nueve, habla de la necesidad de asociatividad<sup>13</sup> de diferentes actores no sólo para competir, sino para incrementar el capital social en los destinos turísticos a través de “armonizar valores locales, impulsar y consolidar liderazgos locales, para apoyar formas de trabajo en equipo, desarrollar mecanismos de negociación, mejorar la comunicación intracomunitaria, (...)” (Molina, 2006, p. 85) lo cual tendrá un efecto positivo en la gestión del destino turístico.

El último de los puntos establecidos por Molina, señala que debe existir una planeación y una estrategia determinada por un análisis situacional de los destinos, realizada de manera participativa por los diferentes actores en la cual se

---

<sup>13</sup> Término mencionado tanto por Molina (2006) como por Arriagada, Miranda y Pavés (2004), el cual definen estas últimas autoras como “capacidad de acción entre personas que no son familia, pero que pueden actuar en forma cooperativa” (p. 42).

puedan plasmar tanto las expectativas como las necesidades en función de la gestión turística local.

Es importante concluir de este análisis, que desde esta perspectiva, un factor común para la aplicación de la sustentabilidad en el turismo es la participación coordinada de actores implicados o *stakeholders*, es decir, que tanto agentes gubernamentales, como empresarios y la comunidad anfitriona deben involucrarse en la toma de decisiones para la gestión turística de un destino en la misma proporción y con el mismo interés para asegurar de esta manera el éxito del desarrollo, contar con productos competitivos, mitigar los impactos negativos y satisfacer totalmente a los visitantes.

### **2.2.2 Teoría de las partes interesadas o de los *stakeholders* y el turismo**

Según señala la literatura sobre el tema, el término *stakeholder* comenzó a manejarlo Freeman en 1984, en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. El autor lo utiliza para dar a conocer la importancia de tomar en cuenta a diversos actores en la gestión empresarial y alcanzar los objetivos propuestos. Tomando como base la definición expuesta en la obra anteriormente citada, pero referida por Mitchell, Agle, & Wood (1997, p. 858), un *stakeholder* es “un individuo o un grupo que puede afectar o ser afectado por los logros en los objetivos de la organización”. Esta definición está incluida en una compilación de 27 diferentes conceptos relacionados a los actores principales en las esferas organizacionales.

A pesar de la vaguedad del término *stakeholder* y de su uso generalizado en el ámbito empresarial, éste ha sido traducido al español como *parte interesada*, *agente o actor*<sup>14</sup> y se ha comenzado a emplear en diversas disciplinas, como las sociales y las ambientales. De hecho, el concepto de *análisis de las partes*

---

<sup>14</sup> Para los fines de esta investigación serán tratados como sinónimos.

*interesadas*, es definido por Grimble *et al.* (1995, p. 3-4, en Pulido, en prensa) como “un método para comprender un sistema mediante la identificación de los actores principales o interesados en el mismo y la evaluación de sus respectivos intereses en ese sistema”.

Asimismo, Pulido (en prensa) menciona las razones que justifican hacer un análisis de las partes interesadas tomadas de (Grimble y Wellard, 1996; Engel, 1997; Röling y Wagemakers, 1998):

- empíricamente, para descubrir los patrones de interacción,
- analíticamente, para mejorar las intervenciones,
- como instrumento de gestión en la formulación de políticas, y
- como una herramienta para predecir conflictos.

En el caso del turismo, no puede dejarse de lado entonces, el análisis de las partes interesadas, ya sea para comenzar un nuevo desarrollo turístico o para reorientar y administrar capacidades sociales que permitan una gestión armónica, holística y propositiva de un destino maduro y sobre todo en el marco del desarrollo sustentable.

Otro aspecto importante del análisis de las partes interesadas, es que forman parte de un sistema<sup>15</sup>, base fundamental para entender la dinámica turística. El turismo ha sido estudiado bajo la óptica de la teoría general de sistemas, incluso, diversos postulados planteados por autores reconocidos como Mathieson y Wall (1982), Jafari (1990), Leiper (1995), entre otros, han llevado al estudio y a la integración de una nuevas propuestas, una de ellas elaborada por Jiménez (2005b), donde se puede observar en una de sus conclusiones, cómo se identifica claramente a las partes interesadas dentro del sistema base:

---

<sup>15</sup> “Conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados entre sí y sus ambientes” (Leiper, 1995, pág. 22; Gutiérrez, 1997 pág. 218 en Jiménez, 2005b, pág. 24).

El conjunto de sistemas componen supersistemas que coinciden por geografía (...) o recursos y/o, por intereses comerciales. Relaciona a escala regional a los actores del turismo e incluye las organizaciones regionales internacionales de carácter público, privado y de la sociedad civil. (pág. 86)

En este tenor, se debe considerar que los distintos grupos localizados en un territorio pueden tener diversidad de ideas, valores, necesidades y objetivos en relación al turismo e incluso obtengan beneficios diferenciados y utilicen desiguales grados de influencia en la gestión turística. Sin embargo, a medida que estas partes interesadas se consideren parte de dicha gestión, se sentirán más motivados y responsables (McInteyre, Hetherington y Inskeep, 1993).

En relación al manejo de conflictos, según propone Ramírez (2000), “un empleo sistemático de los instrumentos del análisis de los interesados hubiera mejorado el proceso de negociación al hacer más transparentes las relaciones, lo cual hubiera proporcionado instrumentos a todas las partes para negociar en relación con cuestiones más específicas” (p. 126), evitando así conflictos en el proceso. Asimismo, indica que no existen fórmulas en el estudio de las partes interesadas, pero sí importantes etapas comunes de investigación.

En el ámbito empresarial, el conocer quién afecta o es afectado, ha ayudado a que las empresas comprendan la importancia de minimizar los posibles conflictos y de potencializar redes o apoyos para el beneficio mutuo. En la edición generada por *AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc., De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*, establece cuáles son los beneficios para las empresas para generar o mejorar las relaciones con las partes interesadas:

- Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación
- Permitir que las empresas aprendan de sus *stakeholders*, lo que genera mejoras de productos y procesos
- Desarrollar la confianza entre una empresa y sus *stakeholders*
- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
- Informar, educar e influenciar a los *stakeholders* y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente. (2006, p. 13)

Asimismo, establece que la identificación de los *stakeholders* puede hacerse a través de varias dimensiones:

1. *Por responsabilidad*: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
2. *Por influencia*: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
3. *Por cercanía*: personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo *stakeholders* internos o con relaciones de larga duración con la

organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.

4. *Por dependencia*: se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.

5. *Por representación*: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc. (2006, p. 25)

Además de lo anterior, para poder diferenciar, identificar o catalogar a los *stakeholders* existen diversos enfoques o metodologías, según señalan Mark S. Reed *et al.* “Los ejemplos de clasificaciones analíticas incluyen aquellos niveles de utilización de interés e influencia (Lindenberg & Crosby, 1981), la cooperación y la competencia (Freeman, 1984), la cooperación y la amenaza (Savage *et al.*, 1991), y urgencia, legitimidad, e influencia (Mitchell *et al.*, 1997)” (2009, p. 1938). Precisamente, la última señalada por los autores anteriores, y una de las más utilizadas, es la propuesta por Mitchell *et al.* (1997) *Hacia la identificación y caracterización del stakeholder: definiendo el principio de quién y qué realmente cuenta*. En ésta se determinan tres atributos que facilitan la clasificación de los *stakeholders*, estableciendo que el actor que posea los tres rasgos en un mismo tiempo y espacio es una parte interesada en el tema en cuestión. Cabe señalar que esta teoría está enfocada a organizaciones empresariales, sin embargo, la presente investigación la toma como base para la identificación de las partes interesadas en la gestión de un destino turístico.

El cuadro 9, resume las definiciones y orígenes de los conceptos integrados para aplicar la teoría de las partes interesadas.



Cuadro 9. Constructos claves en la Teoría de Identificación de los *Stakeholders* y sus características.

Constructor	Definición	Fuente
<i>Stakeholder</i>	Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.	Freeman, 1984; Jones, 1995; Kreiner & Bhambri, 1988.
Poder	Una relación en medio de actores sociales en la cual un actor social A, puede conseguir que otro actor social B, haga algo que B nunca haría de otra forma.	Dahl, 1957; Pfeffer, 1981; Weber, 1947.
Bases	Coercitiva—fuerte/ truco Utilitaria—material/incentivos Normativo—influencia simbólica	Etzioni, 1964
Legitimidad	Una percepción generalizada o una hipótesis de que las acciones de una entidad son deseables, propias, o apropiadas con algún sistema de normas, valores, beneficios y definiciones construido socialmente.	Suchman, 1995; Weber 1947
Bases	Individual Organizacional Sociedad	Wood, 1991
Urgencia	El grado para el cual el derecho del <i>stakeholder</i> demanda una atención inmediata.	Original—construida sobre la definición del diccionario Merriam-Webster
Bases	Sensibilidad de tiempo—el grado para el cual el retraso directivo en atención del derecho o la relación es inaceptable para el <i>stakeholder</i> . Críticamente—la importancia del derecho o la relación para el <i>stakeholder</i> .	Original—especificación de bienes por parte de Hill & Jones, 1992; Williamson, 1985
Características	El grado en el cual los directivos dan prioridad para la competencia de los derechos del <i>stakeholder</i> .	Original—construidos en la definición del diccionario Merriam-Webster

Fuente: Tomado de Mitchell *et al.* (1997, pág. 869).

Los autores consideran importante aclarar varias implicaciones de los atributos, indicando que cada uno de ellos es variable, es decir, son dinámicos y pueden cambiar en cualquier momento. Asimismo, el grado o existencia de cada atributo puede ser subjetivo, ya que es cuestión de múltiples percepciones y por último; un actor puede estar o no consciente de la posesión del atributo. Para disminuir esta

debilidad en el presente trabajo, además de la autovaloración al actor, se les pide la percepción a los demás actores sobre los rasgos de los *stakeholders*.

También señalan que el poder es transitorio, puede ser adquirido tan rápidamente como perdido o incluso puede suceder que no se utilice por el actor. “El poder gana autoridad a través de la legitimización y se ejercita a través de la urgencia” (1997, p. 869). Etzioni (1964), referido por Mitchell *et al.* (1997) establece una clasificación del poder para el ámbito empresarial:

(...) basado en el tipo de recursos que se pueden usar para ejercer el poder: coercitivo, basado en los recursos físicos de la fuerza, la violencia, o la resistencia; el poder utilitario, basado en los recursos materiales o financieros; y el poder normativo, establecido en los recursos simbólicos. (p. 865)

Reflexionando que el poder puede tener una connotación negativa, en relación a esta investigación y al nivel educativo de los sujetos participantes, se considera conveniente incluir también el concepto de *influencia*, la cual es citada por Ramírez (2000, p. 8) como un sinónimo de poder (ODA, 1995).

En el caso de la legitimidad, “se refiere a una aceptación social y a las estructuras o comportamientos esperados” y muchas veces se considera implícito en el poder, pero según Weber (1974) citado por Mitchell *et al.*, (1997) establece que “la legitimidad y el poder son atributos distintos que pueden combinarse para crear la autoridad (...) pero que, también, pueden existir de manera independiente”. (p. 866), sin embargo, la legitimidad gana derechos a través del poder y voz a través de la urgencia.

El atributo de la urgencia está basado en la interacción que se puede dar entre los *stakeholders*, ya sea dado por el tiempo en que las demandas de uno son atendidas por el otro o también por la importancia que da un actor a otro, considerándolo como *crítico* para logro de los objetivos. Mitchell *et al.* (1997) definen a la urgencia como “el grado en el cual el reclamo de los *stakeholders* exige una atención inmediata”. (p. 867) Cuando la urgencia se combina con el rasgo de legitimidad, se promueve el acceso a canales de toma de decisiones y si se combina con poder, se motiva a la acción del actor. En combinación con ambos, la urgencia provoca un conocimiento y acción recíproco entre los *stakeholders*.

La combinación de los atributos de los *stakeholders* se puede plantear a través de un diagrama de Venn (figura 6), del cual se obtienen siete tipologías de partes interesadas. Tres de ellas sólo tendrán un rasgo (latentes), tres más tendrán dos (espectadores) y sólo una poseerá los tres atributos (*stakeholder* definitivo), según proponen Mitchell *et al.* (1997).

Además de la cantidad de los rasgos, se puede etiquetar a las partes interesadas de acuerdo al o los atributos que posean. Por ejemplo, los latentes podrán ser inactivos, discrecionales o demandantes y los espectadores serán dependientes o peligrosos. Se enlistan las definiciones de cada tipología:

1. El *stakeholder* inactivo posee poder (coercitivo, utilitario o simbólico), pero no legitimidad o urgencia, sin embargo tiene mucho potencial a adquirir cualquier otro atributo en poco tiempo.
2. El actor discrecional, se caracteriza por contar con legitimidad, pero no con poder o urgencia, por lo que no ejerce ningún tipo de presión sobre la empresa o gestión.

3. La parte interesada demandante es determinada por la relación entre éste y la gestión como urgente, pero carecen de poder y legitimidad. Llegan a ser incómodos pero no peligrosos.

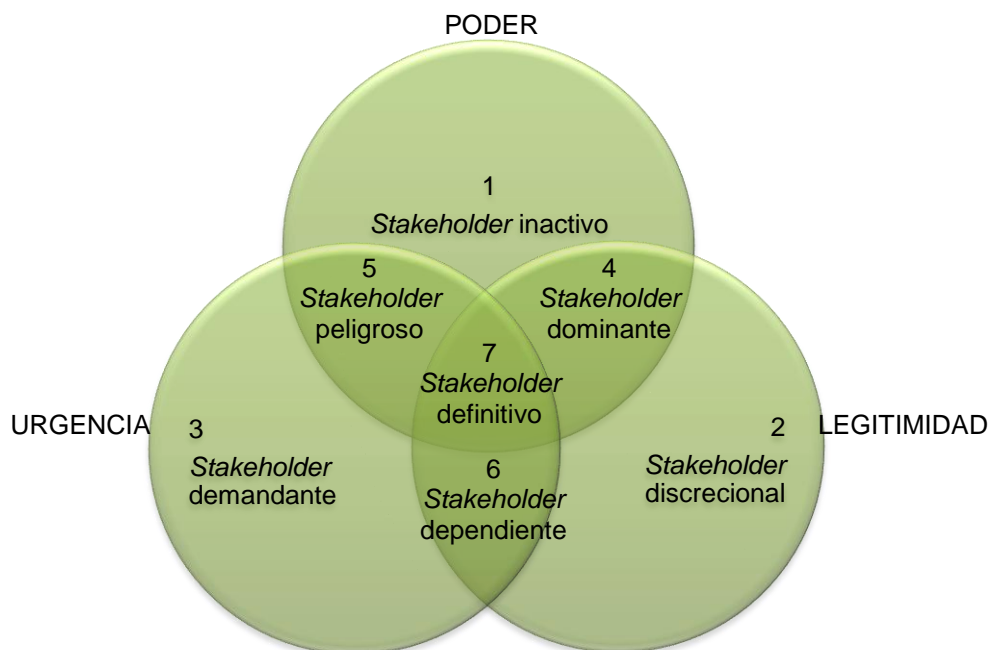


Figura 6. Tipología de los *stakeholders* que poseen uno, dos o tres atributos.

Fuente: Tomado de Mitchell *et al.* (1997, pág. 872).

4. El *stakeholder* dominante tiene tanto poder como legitimidad para actuar y recibe mucha atención, en el caso empresarial.
5. El actor peligroso, resulta por tener poder y urgencia en la gestión, potencialmente pudiera utilizar el poder coercitivo y hasta violento para hacer saber sus demandas.
6. Aquellos que tienen solicitudes, ideas o demandas pero carecen de poder son los *stakeholders* dependientes, generalmente tienen que buscar el apoyo de otras partes interesadas que posean poder para participar en la gestión.

7. Una parte interesada que posea los tres atributos es considerada para la gestión como un verdadero actor.

La clasificación anterior de *stakeholders* aplicada al turismo, permite obtener información cualitativa de gran importancia para entender la dinámica social en un destino determinado.

### **2.2.3 Análisis de redes aplicada al turismo**

No se podría explicar la gestión turística indicando que sólo existen actores y que éstos tienen ciertos atributos, es necesario además, identificar las relaciones que se generan en un contexto para lograr los objetivos particulares que en conjunto, contribuyan al desarrollo turístico de un destino determinado o lo limiten en un momento dado.

En este sentido, el análisis de redes permitirá 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, sin embargo son pocos los estudios conocidos con aplicación al turismo, aunque en México se han generado ya documentos importantes dentro de los cuales se puede citar a Cuevas (2007); Cruz (2008) y Valdés (2008).

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 se mencionó en el numeral anterior, 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.

Habiendo revisado la literatura respecto a los *stakeholders* y sus atributos, se considera pertinente también la aplicación de la teoría de redes para comprender la estructura social de la gestión turística en un destino determinado. Al analizar las redes 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.

Los límites de las redes pueden ser nominales o realistas. Los nominales son determinados por el propio investigador en función de su objetivo, los límites realistas son establecidos por los propios actores y ellos definen quién participa y quién no en un contexto específico.

Los atributos de los *stakeholders* también pueden incluirse en el análisis de redes y los datos relacionales son los contactos que se establecen entre actor y actor, siendo éstos propiedad del propio sistema generado. 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).

En el caso del presente estudio, la función de la red a considerar está basada en el subsistema turístico de un destino específico.

Para analizar profundamente una red social existen conceptos que son comunes en diversas metodologías. De la guía *Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social* (Arriagada *et al*, 2004), se extrajo el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Síntesis conceptual de la metodología de diagnóstico de redes sociales.

<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
Red social	Conjunto de actores y sus relaciones
Nodos	Representan gráficamente a los actores o agentes de una determinada red social
Ego	Nodo al que se está refiriendo
Actores / agentes	Individuos y unidades sociales colectivas (organizaciones y grupos)
Unidad de análisis	- Red egocentrada. Se obtiene información sobre las relaciones sociales

Nombre	Descripción
	<p>de la persona (ego) con otros actores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes grupales: pueden recogerse datos sobre las relaciones entre individuos de un determinado grupo, la relación entre un subgrupo con otro subgrupo de la red</li> <li>- Eventos u ocasiones sociales: para recoger información sobre redes de afiliación o membresía, la unidad de análisis es generalmente un evento. El investigador selecciona eventos u ocasiones sociales, y para cada evento se obtiene información de los actores que han participado en él</li> </ul>
Lazos sociales	Vínculos establecidos entre actores. En una red social, los agentes están conectados unos a otros mediante lazos sociales
Tipos de vínculo	Remite a la multiplicidad de los vínculos y al tipo de relación que los definen. Ej: relaciones de negocios, familiares, de amistad, barriales, y otras
Fuerza de los vínculos	<p>Intensidad o frecuencia de los vínculos sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lazos débiles: son importantes para transmitir información, producir coordinación y acción conjunta y conectar a diferentes actores</li> <li>- Lazos fuertes: los vínculos fuertes están más asociados al control y la jerarquía</li> </ul>
Tamaño	Cantidad de vínculos de todos los individuos de la red de la unidad de análisis. El tamaño define la complejidad de las redes. Las redes simples tienen pocos vínculos, las más complejas presentan una gran cantidad de lazos sociales
Conectividad	Proporción de vínculos existente dentro de una red social y el número de todas las posibles conexiones que pueden establecerse entre el total de nodos de la red
Densidad	Descripción del nivel general de vinculación entre los agentes de una red. Mientras más actores estén conectados unos a otros, más densa irá a ser la red
Distancia	Pasos necesarios para recorrer la longitud entre un actor y otro. Mientras más vínculos necesite un nodo para llegar a otro actor, más distante se encuentra
Cohesión	Relacionada a los lazos sociales concentrados en el interior de un grupo, de carácter fuerte, directo y frecuente en comparación con los lazos establecidos con los no miembros del grupo
Centralidad	La medición de la centralidad dentro de una red permite identificar la prominencia de un actor o grupo enclavado en su interior. Las medidas de centralidad varían según la definición que se tenga de ella. Por ejemplo: un actor puede ser el más central desde el punto de vista de la intermediación que realiza entre una parte de la red y otra, según la información que maneja, o según la cantidad de vínculos que tenga

Fuente: Tomado de Arriagada *et al.* (2004, pág. 54).



Dentro del concepto general de centralidad, indicado en el cuadro anterior, se derivan otros que para efectos del presente estudio, se describen a detalle y que servirán para interpretar los resultados obtenidos, éstos fueron tomados del *Manual introductorio al análisis de redes sociales* (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.

Para evaluar los datos que se obtienen a través de instrumentos específicos y que permiten aplicar los conceptos arriba detallados, se utilizan matrices en datos binarios e índices estadísticos. Luego éstos se representan a través de un sociograma o un grafo<sup>16</sup> que se genera en programas como UCINET 6 y NETDRAW 2.091 disponibles en <http://www.analytictech.com/ucinet/download.htm> y diseñados por Borgatti (2002).

---

<sup>16</sup> “Nombre técnico de un gráfico que muestra las relaciones entre un grupo de actores (Red)” (Velázquez y Aguilar, 2005, p. 13).



Figura 7. Matriz y grafo de datos para análisis de redes

Fuente: Elaboración propia usando UCINET 6 y NETDRAW 2.091

“La existencia de relación entre los actores (vértices) vendrá indicada por la existencia o no de una línea que los conecte” (Rodríguez, 2005, p. 34). Los *flujos* indican la dirección del vínculo a través de la flecha, éstos podrán ser unidireccionales; cuando un actor A sólo se relaciona con otro B, pero el B no se relaciona con el A, y bidireccionales; cuando los vínculos son mutuos entre actores. También pueden existir nodos sin relación alguna (Velázquez y Aguilar, 2005).

Las matrices que serán utilizadas en este estudio serán cuadradas e idénticas (ya que contendrán el mismo número de filas y columnas así como los mismos nombres en cada una de ellas), pero no serán simétricas, ya que los flujos serán direccionales o unidireccionales.

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

### 3 MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Método de investigación

Toda investigación requiere de un método o una estructura que evite el desorden en su proceso para obtener información. Se presentan en las siguientes líneas, los pasos concretos que se utilizaron para describir a los *stakeholders* del destino Real de Asientos, sus atributos y sus relaciones en función de la gestión turística.

Dadas las características del presente trabajo, el enfoque bajo el cual se amparó el proceso fue un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. En este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2003) indican que en los últimos años se ha visto conveniente fusionar los enfoques porque proporcionan a las investigaciones mayor profundidad de análisis. Cabe señalar, que el modelo a aplicar fue el de *enfoque dominante*, que según definen los mismos autores, “se lleva a cabo bajo la perspectiva de alguno de los enfoques [cualitativo], el cual prevalece, y el estudio conserva componente (s) del otro enfoque.” (p. 21).

El enfoque cualitativo, “es una estrategia usada para responder a preguntas sobre los grupos, comunidades e interacciones humanas y tiene una finalidad descriptiva de los fenómenos de interés (...), o de los comportamientos humanos y su relación con el turismo” indica Sancho (OMT, 2001, p. 12). Algunas de sus ventajas más importantes, es que permite interpretar la realidad, el tamaño muestral generalmente es pequeño y su finalidad no es generalizar los resultados.

Asimismo, el método asociado al enfoque cualitativo es el inductivo, ya que “partiendo de los hechos, de datos que se pueden observar, los ordena y compara, llegando a formular conclusiones. (...) Permite pasar de situaciones concretas a una conclusión abstracta de validez más general.” (Jara, 1994, p. 63). Incluso, utilizando el análisis y la síntesis como operaciones lógicas para aplicar la

teoría de los *stakeholders* y del análisis de redes para formular conclusiones concretas.

El método deductivo, “parte de las formulaciones teóricas, de los conceptos o leyes ya establecidas, para ir *deduciendo* conclusiones específicas. (...) pasar de un juicio general, tomado como premisa válida, a ver cómo se manifiesta en un caso concreto” (Jara, 1994, pp. 63-64). Este método está relacionado con el enfoque cuantitativo, el cual busca probar hipótesis a través de la recolección y análisis estadístico de los datos, actividades que se realizan en el presente documento a través de los índices matemáticos generados por *software* especializado.

Para plantear la estrategia de investigación, se delimitó el alcance a un estudio descriptivo, ya que según Danhke (1989, citado por Hernández *et al.* 2003, p. 117) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. El concepto expresa totalmente uno de los objetivos de investigación, ya que se pretende describir quiénes son, qué atributos tienen y cómo se relacionan los *stakeholders* en un destino determinado.

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. La propuesta metodológica se presenta a manera de esquema en la figura 8 y está estructurada en seis etapas:

1. Análisis de la teoría relacionada al tema de los *stakeholders* y análisis de redes sociales;

2. Análisis de las diferentes metodologías para realizar una identificación de los *stakeholders* y las relaciones que se generan;
3. Selección y adaptación de la metodología más apropiada;
4. Implementación de las técnicas e instrumentos para la identificación de los *stakeholders* en el destino seleccionado;
5. Análisis de las relaciones que se generan en beneficio o perjuicio de la gestión turística sostenible, y por último;
6. Integración de un plan de acción para los *stakeholders*.

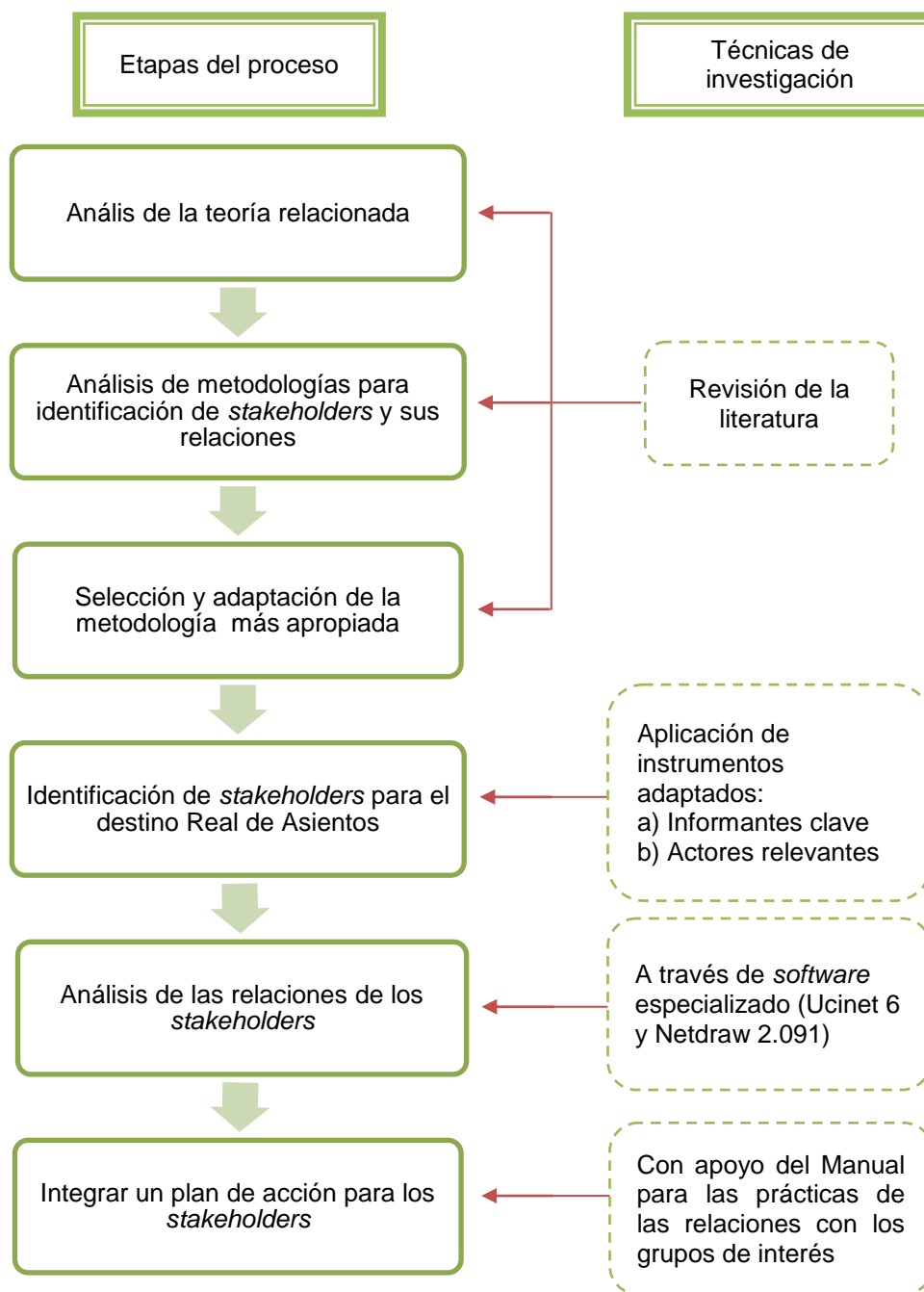
Para las primeras tres acciones, se recurrió a la revisión de la literatura del tema, es decir, a una fase documental de la investigación. Esta se realizó a través de la lectura en fuentes primarias (libros, revistas científicas, tesis o reportes de investigación) que se consultaron en bibliotecas públicas y privadas, en el Centro de Documentación Turística de la SECTUR a través de su sistema virtual y en la web.

Al ir estructurando el marco teórico, se decidió utilizar la teoría de las partes interesadas o *stakeholders* propuesta por Mitchell *et al.* en 1997 así como el análisis de redes para identificar a los actores del destino. Asimismo, se tomó como base el cuestionario diseñado por Arriagada *et al.* en 2003 para medir el capital social y en el cual se incluye también el análisis de redes. Con esta información, se diseñaron dos instrumentos.

Las técnicas utilizadas para identificar a los *stakeholders*, fueron dos básicas. La primera fue una entrevista semiestructurada a dos informantes clave para el destino. El objetivo de este primer encuentro fue integrar un universo de actores en Real de Asientos que sirvió como base para la aplicación de un cuestionario, siendo éste la segunda técnica empleada en la investigación. Ésta permitió

obtener información acerca de los atributos de los *stakeholders* y de las relaciones entre éstos.

Figura 8. Proceso de análisis de los *stakeholders*.



Fuente: Elaboración propia.

Las variables que se midieron a través del cuestionario se definen conceptual y operacionalmente en el cuadro número 11.

Cuadro 11. Definición conceptual y operacional de variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional
Asociatividad	Capacidad de acción entre personas que no son familia, pero que pueden actuar en forma cooperativa. (Arriagada <i>et al.</i> 2004, p. 42).	Adaptación de cuestionario para el diagnóstico de redes de capital social (Arriagada <i>et al.</i> 2004).
Interés	Provecho, utilidad, ganancia. (Real Academia Española)	
Atributos de <i>stakeholders</i>	<p><b>Poder</b> Una relación en medio de actores sociales en la cual un actor social A, puede conseguir que otro actor social B, haga algo que B nunc haría de otra forma. (Dahl, 1957; Pfeffer, 1981; Weber, 1947 citados en Mitchell <i>et al.</i> 1997).</p> <p><b>Legitimidad</b> Una percepción generalizada o una hipótesis de que las acciones de una entidad son deseables, propias, o apropiadas con algún sistema de normas, valores, beneficios y definiciones construido socialmente. (Suchman, 1995; Weber, 1947 citados en Mitchell <i>et al.</i>, 1997).</p> <p><b>Urgencia</b> El grado para el cual el derecho del <i>stakeholder</i> demanda una atención inmediata. (Mitchell <i>et al.</i>, 1997).</p>	Utilización de <i>software</i> especializado como Ucinet 6 y NetDraw 2.091
Lazos sociales	<p><b>Vínculos establecidos entre actores.</b> En una red social, los agentes están conectados unos a otros mediante lazos sociales.</p> <p><b>Fuerza de los vínculos</b> Lazos débiles: son importantes para transmitir información, producir coordinación y acción conjunta y conectar a diferentes actores. [Frecuencia de contacto esporádica] Lazos fuertes: los vínculos fuertes están más asociados al control y la jerarquía. [Frecuencia de contacto constante] (Arriagada <i>et al.</i> 2004).</p> <p><b>Objetivo de los vínculos.</b> Trabajo en común para la gestión turística del destino.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Instrumentos

El primer instrumento utilizado para conocer el universo de actores en la gestión turística de Real de Asientos fue una pauta de entrevista semiestructurada a informantes clave, tomando como base que en el destino existe un comité de trabajo formal y sondeando si existían algunos otros actores relacionados con la actividad turística, no relacionados e incluso actores en contra del desarrollo turístico. Éste estuvo integrado por 10 preguntas abiertas (ver anexo 3) que además proporcionaron información adicional del objetivo principal del comité que sirvieron de referencia para contextualizar el destino.

Como ya se ha señalado, el segundo instrumento (ver anexo 4) fue diseñado a partir de la adaptación del cuestionario para el diagnóstico de redes de capital social diseñado por Arriagada *et al.* (2004). Estuvo compuesto por cinco secciones, en la primera se obtuvo información de identificación del encuestado como género, nivel educativo, ocupación e interés personal de participar en la gestión turística. Si el sujeto pertenecía a alguna organización, en la segunda sección del cuestionario, se caracterizaba a la agrupación en antigüedad, tamaño, tipo e interés de participación. Si no pertenecía a algún colectivo, se aplicaba la tercera sección, que también incluía al sujeto como grupo.

El objetivo de la tercera sección consistía en determinar si los entrevistados se consideraban o no *stakeholders* del destino y con qué atributos contaban (poder, legitimidad y urgencia) a través de ocho reactivos de preguntas cerradas. La cuarta sección, identificaba las relaciones que el entrevistado tenía en función de la gestión turística (utilizando la pauta de actores que los informantes clave habían generado) y además proporcionaron su percepción referente a la atribución de las características poder, legitimidad y urgencia para cada actor con el que mantenían un contacto.



La última sección tenía como finalidad obtener información relacionada al desarrollo turístico desde la perspectiva de cada entrevistado a través de cuatro preguntas abiertas.

Para cada ítem o reactivo, se establecieron categorías de clasificación para las respuestas (ver anexo 5), excepto la primera y última sección, lo que permitiría realizar más fácilmente la etapa analítica de la información.

Dicho cuestionario fue sometido a la evaluación de expertos de la UAA (tres docentes del área de ciencias económicas y administrativas además del tutor) así como a una prueba piloto, procedimiento del cual resultaron cinco versiones del instrumento. Las observaciones consistieron sobre todo en adaptar el lenguaje al perfil de los sujetos entrevistados sin perder de vista las variables a medir.

### **3.3 Selección de la muestra**

La unidad de análisis estuvo determinada en relación al objetivo planteado en la presente investigación: identificar a los *stakeholders*, conocer sus atributos y sus relaciones en función de la gestión turística del destino.

La determinación de los informantes clave, estuvo basado en una muestra en cadena o por redes, su propósito según Hernández *et al.* (2003) consiste en identificar “casos de gente que conoce otra gente que dará riqueza de información” (p. 330). Así, se contactó primero al encargado de la SECTUR 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, al cual señaló como otra persona que podría complementar el universo de partes interesadas en el destino.

Para considerarlos actores relevantes, los sujetos debían cumplir con al menos alguna de las siguientes características:

1. Fueran mencionados por los informantes clave.
2. Pertenecieron al Comité Pueblos Mágicos.
3. Tuvieran una relación directa con la actividad turística de Real de Asientos.
4. Tuvieran una relación indirecta con la actividad turística de Real de Asientos.
5. Se mostraran abiertamente en contra de la actividad turística.

Por ello, después de entrevistar a los dos informantes clave (enlace de la SECTUR con la localidad y al Director de Turismo Municipal de Real de Asientos), se obtuvo un universo de 29 partes interesadas, de los cuales se identifican varios grupos organizados:

Cuadro 12. Actores identificados por informantes clave.

Aspectos relacionados con el desarrollo turístico en Real de Asientos	Número de personas	Actores
Gestión	10	Comité Pueblos Mágicos
Prestadores de servicios turísticos (tren turístico, guías, restaurante, alfareros, artesanos)	07	Asociación Civil Comité Real de Asientos Pueblo Mágico
Atractivos turísticos	01 01	Parroquia Administrador de Túneles y Pinacoteca
Alojamiento	01	Propietario del hotel
Instituciones educativas	01	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Aguascalientes (CECyTEA)
Operadores turísticos	01	Operadores Turísticos de Aguascalientes
Cultura	01	Casa de la Cultura de Asientos
Grupos organizados no turísticos	01 01 01	Club Real de Asientos Grupo de danzantes Asociación Civil Pro Asientos
Comercio	01	Artesano
Agrario	01	Ejido
Industria	01	Mina "Santa Francisca"

Fuente: Elaboración propia.

Conociendo que la población de estudio no era muy amplia, se decidió utilizar una muestra no probabilística, dado que “la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores” (Hernández *et al.*, 2003, p. 327). Estos autores también señalan que 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.

Con la información anterior, se decidió entonces aplicar el cuestionario a una muestra por criterios, es decir, actores que cumplieran con las siguientes características:

1. Pertenecer al Comité Pueblos Mágicos, y/o
2. representar a algún sector del turismo o a un grupo en particular.

La muestra entonces estuvo conformada por 15 individuos (nueve del Comité Pueblos Mágicos, dos de la Asociación Civil Comité Real de Asientos Pueblo Mágico, uno de atractivos turísticos, uno de instituciones educativas, un representante cultural y un dirigente de organizaciones no turísticas).

### **3.4 Recolección y análisis de datos**

Habiendo seleccionado a los sujetos, se procedió a contactarlos vía telefónica o a través del Director de Turismo Municipal, utilizando la mayoría de las veces su oficina como sede para las entrevistas. Otras encuestas, fueron levantadas en los domicilios particulares de los individuos elegidos. El levantamiento de los datos

llevó cinco semanas ya que la mayoría de las personas sólo podían atender la solicitud en fin de semana debido a sus ocupaciones.

Todas las entrevistas fueron grabadas con una reportadora Sony ICD-P620 para contar con un soporte digital de las respuestas y evitar cualquier pérdida de la información.

Los datos fueron vaciados a una hoja del programa Microsoft Excel para concentrarlos, trabajarlos a través de tablas dinámicas y obtener además una matriz de datos binarios que fuera exportada al *software* Ucinet 6 en el cual se agregaron los atributos de cada actor y se fueron obteniendo índices estadísticos para su análisis así como grafos con el *software* complementario de NetDraw 9.091. Asimismo, se generó para cada actor entrevistado, un cuadro que resume la información relevante para esta investigación.

## 4 LAS RELACIONES DE LOS *STAKEHOLDERS* EN REAL DE ASIENTOS

### 4.1 Introducción

Después de la revisión de la literatura, la adaptación de instrumentos y el trabajo de campo, se logró identificar a los *stakeholders* en el destino Real de Asientos, así como determinar los resultados que propician el desarrollo del presente trabajo de investigación, en aras de establecer conclusiones que permitan comprender la realidad social del destino en cuestión.

El análisis de resultados está dividido en tres partes, las primeras dos se refieren a la aplicación de las teorías expuestas en el marco teórico y que se relacionan con los objetivos perseguidos en el presente trabajo y la última, presenta datos que si bien son de corte cualitativo, resultan significativos y merecen ser tomados en cuenta al momento de hacer la propuesta.

Como se mencionó en el marco metodológico, después de las entrevistas semiestructuradas se obtuvo un universo de 29 partes interesadas, de las cuales fueron seleccionadas 15 para la aplicación del cuestionario. Para cada una de ellas, se integró un cuadro resumen donde se incluyen los principales objetivos de participación en la gestión turística, las interrelaciones con otros actores, los atributos (propios y reconocidos), la asociatividad y las relaciones con otros *stakeholders* (ver anexo 6).

El perfil de los encuestados estuvo determinado por las siguientes características:

- El grupo estuvo compuesto en un 33% por personas entre 25 a 34 años, 53% oscilaban entre 35 a 60 años y el 13% contaban con más de 60 años.
- Respecto al género, el 67% era masculino y el resto femenino.

- Cabe destacar que la mayoría de los encuestados, (40%) se desempeñan como servidores públicos, mientras que 20% son personas que se dedican a la docencia en diferentes niveles, 13% están jubilados, otro 13% se dedica en tiempo completo al turismo, un 7% se dedica al comercio y otro tanto a la construcción.
- El 21% de los sujetos entrevistados cuentan con educación básica, el 29% con educación media y el 50% con educación superior.

Respecto a la asociatividad de las partes interesadas:

- El 40% de las personas encuestadas pertenecen a organizaciones cívicas (turísticas o no), 33% a entidades públicas, 13% a instituciones religiosas y otro 13% no forman parte de ninguna agrupación.
- De las organizaciones mencionadas anteriormente, el 64% de los sujetos participantes pertenecen a grupos maduros (más de 5 años de antigüedad), el 18% a grupos en desarrollo (de 1 a 5 años) y otro tanto a grupos en formación (menos de un año).
- Asimismo, el tamaño de los grupos de los cuales son integrantes algunos de los entrevistados son: 55% grupos grandes (de más de 20 personas), 36% grupos medianos (entre 10 y 20 personas) y sólo un grupo es pequeño (menos de 10 individuos).

Cabe señalar, que el hecho de que exista un comité directamente relacionado con la gestión turística en el destino que se estructuró bajo las reglas de operación establecidas por la SECTUR y dadas las facultades otorgadas por este organismo, hace necesario un análisis más profundo entre sus integrantes es por ello, que se entrevistó prácticamente a todos sus elementos.

## 4.2 Identificación de los *stakeholders* y sus atributos

Los *stakeholders* identificados en Real de Asientos se presentan en el siguiente cuadro. Éste incluye una clave de identificación a la izquierda de cada agente, la cual servirá de referencia tanto para los diagramas de Venn como para el análisis de redes que se hará más adelante.

Cuadro 13. *Stakeholders* identificados en Real de Asientos.

1	C. Jaime Silva Rodríguez / Presidente CPM	16	C. Gerardo Amador / Artesano A.C. CRAPM
2	SECTURE / Secretario CPM	17	C. Ma. Guadalupe Rodríguez / Propietaria de Restaurante A.C. CRAPM
3	C. J. Jesús Martínez Casillas / Tesorero CPM	18	Parroquia
4	INAH / Vocal CPM	19	C. Ricardo Rodríguez / Admor. Atractivos
5	Ayuntamiento / Vocal del Municipio CPM	20	Sr. Fajardo / Propietario del Hotel
6	Profa. Margarita de la Cruz Esparza Huerta / Vocal CPM	21	CECyTEA
7	Profa. Esthela Esparza Huerta / Vocal CPM	22	Operadores turísticos de la ciudad de Aguascalientes
8	C. María Esther Horcacitas Reyes / Vocal CPM	23	Salvador Gallegos. Artesano
9	Carlos Alberto Orenday Muñoz / Vocal CPM	24	Casa de la Cultura
10	C. Silvia Ubario Medina / Vocal CPM	25	Club Real de Asientos
11	C. Alfonso Jáuregui / Presidente A.C. CRAPM	26	Comisario Ejidal
12	C. Belén García / Tesorera A.C. CRAPM	27	Mina "Santa Francisca"
13	C. Ezequiel Lomelí / Alfarero A.C. CRAPM	28	Grupos de Danzantes
14	C. Gerardo Macías / Alfarero A.C. CRAPM	29	A.C. Pro Asientos
15	Refugio Morales / Alfarero A.C. CRAPM		

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los atributos de cada actor se realizó en dos dimensiones. En la primera, se les cuestionó a los sujetos participantes la percepción de sí mismos como parte interesada en la gestión turística de Real de Asientos. A este respecto, el 57% contestó que afecta o es afectado directamente por la gestión turística de Real de Asientos, es decir, él mismo se considera un *stakeholder*, el 17% mencionó que a veces es afectado indirectamente por la gestión turística de Real de Asientos por lo que él mismo se considera un agente poco empoderado; y por último, un 27% considera que no es un *stakeholder*, ya que no cree que tenga relación con el turismo.

Asimismo, como se puede observar en el anexo 6, de los nueve representantes del CPM, cinco consideran ser demasiado influyentes en la gestión del destino turístico sobre todos los actores, tres de ellos perciben que tienen cierto poder sobre algunos actores y sólo uno siente que no tiene poder para intervenir en la toma de decisiones de la actividad turística. Al analizar a los actores no pertenecientes al comité, la mitad de ellos piensa que tienen un alto poder sobre otros *stakeholders* y el resto que tienen cierta influencia sobre algunos actores.

En el caso del atributo legitimidad, seis de los nueve integrantes del comité, saben que existe un documento donde se registró su participación oficial en la gestión turística del destino, sin embargo tres de ellos a pesar de que creen que deben participar, no están seguros si existe alguna normatividad que los respalde. Los actores que no pertenecen al comité reconocen la legitimidad de los integrantes, pero no la propia.

Por último, la percepción que cada uno de los integrantes del comité en relación a la urgencia con que son tomadas en cuenta sus ideas o solicitudes, es en su mayoría alta. Los actores no integrantes del CPM, tienen variadas opiniones respecto al tiempo o la frecuencia con que sus demandas o ideas son valoradas



por otros *stakeholders* ya que tres consideran que sí es alta, dos media y uno baja.

Es interesante analizar los resultados que se obtienen al colocar los actores sobre el diagrama de Venn (figura 9), representados sólo por los atributos que ellos mismos se asignaron, ya que según la tipología de Mitchell *et al.* (1997), de la cual se presenta un resumen que se puede observar en el cuadro 14, cuatro integrantes del CPM se encuentran en la categoría de *stakeholder* definitivo al contar con poder, legitimidad y urgencia.

Cuadro 14. Tipología de *stakeholders*.

Clase de <i>stakeholder</i>	Atributos y/o combinaciones	Tipología
Latente	Poder	Inactivo
	Legitimidad	Discrecional
	Urgencia	Demandante
Expectante	Poder + Legitimidad	Dominante
	Urgencia + Poder	Peligroso
	Legitimidad + Urgencia	Dependiente
Definitivo	Poder + Legitimidad + Urgencia	Definitivo

Fuente: Elaboración propia basada en Mitchell *et al.* (1997).

Cabe señalar que el actor número 21 se localiza en la misma categoría que los mencionados con anterioridad, incluso expresó en la entrevista realizada, que es parte del comité, pero en la lista nominal oficial proporcionada por la SECTURE, este actor no está considerado, sin embargo el actor se autoatribuye las tres características.

Los presidentes, tanto del CPM como de la A.C. CRAPM se atribuyen poder. Asimismo, a pesar de que ambos creen que deben participar en la gestión turística (uno por su cargo y el otro por ser prestador de servicio), no están seguros de contar con el aval de un documento o de los demás actores para hacerlo. El actor

número 11, incluso considera que sus demandas no son escuchadas o atendidas por otras partes interesadas.

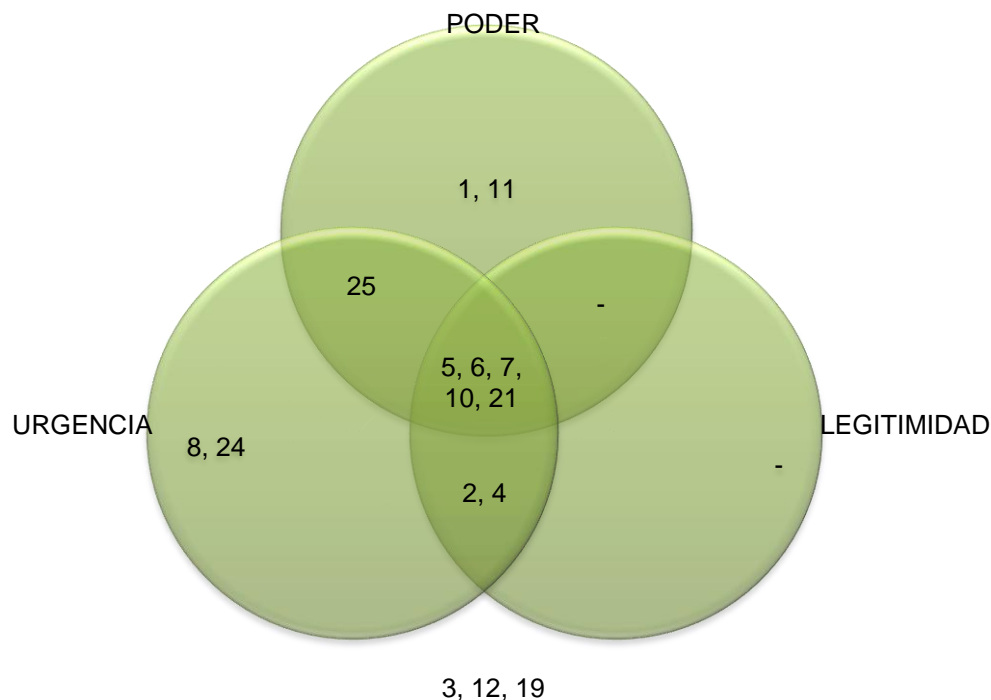


Figura 9. Tipología de sujetos participantes según atributos propios.

Fuente: Elaboración propia basada en Mitchell *et al.* (1997).

Por otro lado, el actor 8 perteneciente al CPM y el 24, que no forma parte de esta institución sólo cuentan con el atributo de urgencia, es decir, no consideran tener suficiente influencia ni legitimidad en la toma de decisiones, sin embargo sus ideas o solicitudes son atendidas siempre e inmediatamente por los demás actores del destino. Estos actores son considerados latentes ya que pueden adquirir alguno de los otros atributos rápidamente.

Los *stakeholders* que cuentan con legitimidad y urgencia, son denominados como dependientes, en este caso, el 2 y 4 (SECTURE y el INAH) que son actores externos a la localidad aún siendo autoridades, una estatal y otra federal, consideran que tienen cierto poder de influencia para la gestión del destino

turístico sobre algunos actores, pero no sobre todos, dejándoles la toma de decisiones a los actores locales.

Llama la atención el actor 25, perteneciente a una organización no turística, ya que él se considera con poder y con urgencia, un actor *peligroso* según la tipología de Mitchell *et al.* (1997), pero efectivamente no cuenta con legitimidad en su participación en la actividad turística.

Por último, los actores, 3, 12 y 19 no consideran tener alguno de los atributos con mucha relevancia, sin embargo el actor número 3 forma parte del CPM, y el 12 y 19 son prestadores de servicios turísticos no empoderados entonces respecto a la actividad turística.

En la segunda dimensión del análisis, se preguntó a los sujetos participantes, la percepción de los tres atributos de cada actor con el que tuvieran una relación respecto a la gestión turística de Real de Asientos. Ésta fue medida a través de una escala numérica (1 al 5) que se promedió por cada uno de los *stakeholders* mencionados, asimismo, vale la pena aclarar que para equilibrar los conceptos de poder e influencia, los resultados fueron a su vez promediados para obtener un solo referente generalizado como poder, esto debido a que la influencia puede llegar a tener una connotación positiva y el poder negativa.

Siguiendo con la aplicación de la teoría de las partes interesadas de Mitchell *et al.* (1997), se analizó si algún actor contaba con los tres atributos, para determinar a los actores definitivos. Resultando que ninguno de ellos cumplía con las características, sin embargo se detectan dos grupos importantes en la figura número 10, los que sólo tienen un rasgo que es la legitimidad (compuesto por 12 actores) y los que tienen tanto legitimidad como urgencia (integrado por 13

*stakeholders*), asimismo un actor cuenta tanto con legitimidad como poder (actor 18) y a otros tres no les fue asignado ningún atributo relevante.

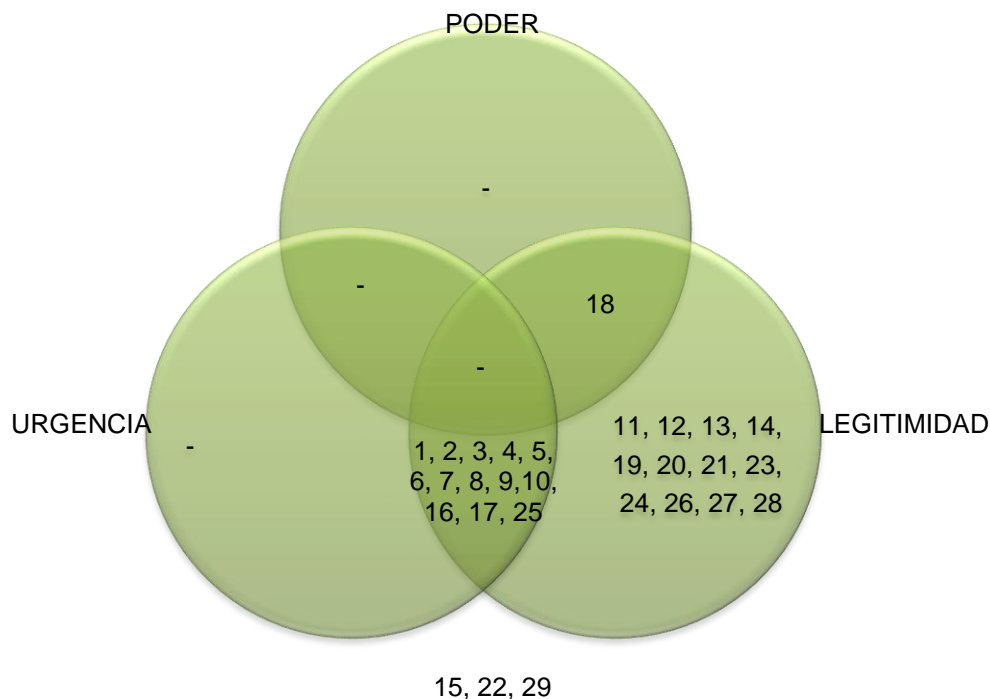


Figura 10. Tipología de los *stakeholders* de Real de Asientos.

Fuente: Elaboración propia basada en Mitchell *et al.* (1997).

El primer grupo se encuentra en el área de los *stakeholder* latentes, en la tipología de actor discrecional. La legitimidad les fue otorgada por las demás partes interesadas sobre todo porque creen que dichos actores deben participar en la gestión turística, aunque ninguno de los *stakeholders* de este grupo forma parte del CPM.

El segundo grupo está conformado por los integrantes del comité, además de dos elementos de la asociación civil pero también parte importante en la prestación de servicios del destino (dueña del restaurant y un artesano), asimismo está considerado el Club de Real de Asientos (actor número 25). Cabe hacer mención que según la tipología utilizada, estos *stakeholders* cuentan con legitimidad y son

tomados en cuenta siempre y rápidamente por los demás actores, aunque son actores dependientes porque no cuentan con la influencia suficiente sobre todas las partes interesadas, demostrándose así que existe algo de la rispidez en las relaciones entre estos dos grupos.

El único actor que fue catalogado con mayor poder además de legítimo por los demás *stakeholders*, en relación a la gestión turística de Real de Asientos, fue la parroquia (actor 18) considerando que la mayoría de los principales atractivos se encuentran en recintos religiosos y que en destinos pequeños como este, la influencia de la religión es sumamente fuerte en la dinámica socioeconómica del destino.

Por último, los actores a los cuales no se les atribuyeron rasgos relevantes en función del turismo fueron el 15, 22 y 29 que corresponde a un alfarero, los operadores turísticos de la ciudad de Aguascalientes y a la organización civil Pro Asientos, esta última tal vez por ser de reciente creación.

Haciendo una comparación entre los atributos que cada *stakeholder* se otorgó y los que confirieron a otros, se puede apreciar una pequeña coincidencia, sin embargo en el primer análisis la mayoría de los actores están distribuidos en el diagrama entre el poder, la urgencia y legitimidad. En el caso del segundo análisis, es clara la identificación de dos grupos como legítimos y uno de ellos con demandas urgentes, pero en ambos casos carentes de poder.

#### **4.3 Análisis de las relaciones entre las partes interesadas en la gestión turística de Real de Asientos**

Para poder aplicar el análisis de redes con los actores de Real de Asientos, se generó una matriz cuadrada e idéntica (mismos nombres en filas y columnas) 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 (ver anexo 7). Posteriormente y mediante la utilización del *software* Ucinet 6 y NetDraw 9.091 se generó el primer grafo donde se pueden observar 29 nodos y 192 relaciones entre ellos, algunas unidireccionales y otras bidireccionales.

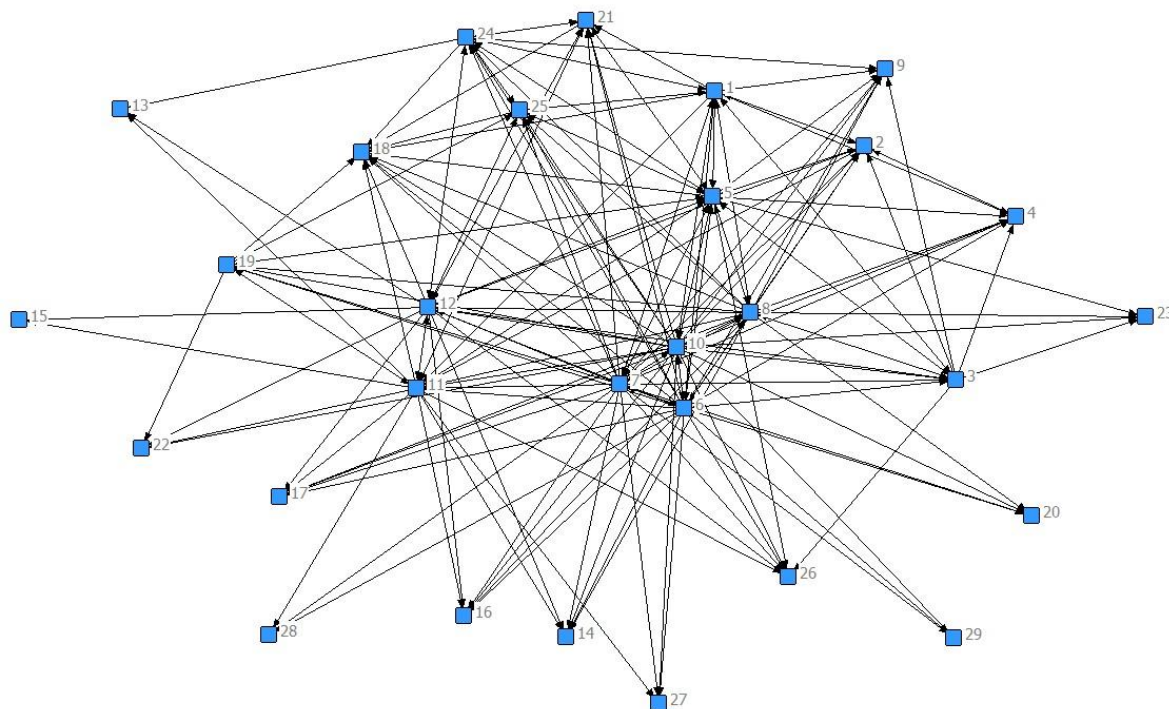


Figura 11. Relaciones entre actores de la gestión turística de Real de Asientos.

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 que tiene 25 contactos directos con otras partes interesadas, 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 *stakeholder* funge como puente entre las relaciones con otros actores. El *software* indicó que el nodo número 5 (Ayuntamiento) es el actor puente con un 12.80%, siguiéndole los actores 11 y 12. Como se puede observar el porcentaje es bajo, lo cual significa que todos los actores son alcanzables (directa o indirectamente) por los otros actores.

En el cuadro número 15, se especifica que los nodos número 5, 10, 11 y 12 son los actores centrales de la red, sin que esto signifique que acaparen la toma de decisiones de la gestión turística.

Cuadro 15. Actores de Real de Asientos que presentan mayores índices de centralidad.

Densidad	Centralidad de entrada	Centralidad de salida	Intermediación
<b>10</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
6	18	6	<b>11</b>
7	<b>11</b>	7	<b>12</b>
8	<b>12</b>	8	1
<b>5</b>	1	<b>5</b>	<b>10</b>

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

En relación a la red social generada por los *stakeholders* de Real de Asientos, el tamaño posible de la red es de 812 relaciones, dado que sólo se entrevistó a 15 actores, la densidad es de 23.65%, siendo ésta baja, el índice de centralidad es de 27.29%, lo que indica que existen diferentes actores a cargo de la gestión turística

no uno solo, asimismo esta afirmación está soportada también por el grado de intermediación, que es bajo.

Cuadro 16. 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.

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 12 se pueden observar los tipos de relaciones.

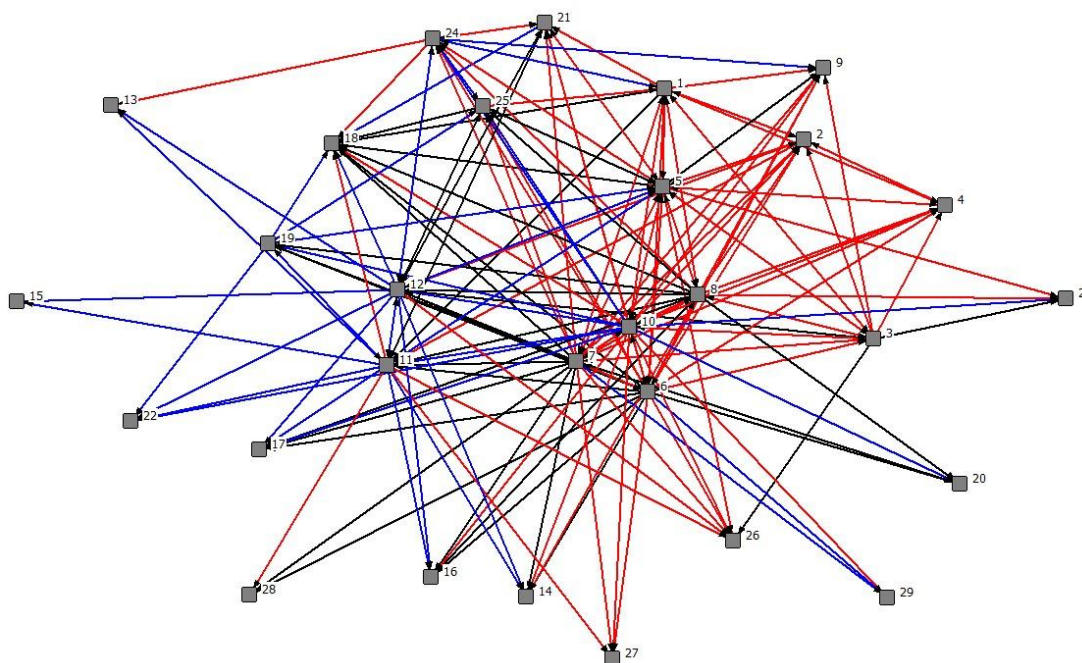


Figura 12. Tipo de relaciones entre los *stakeholders* de Real de Asientos.

Fuente: Elaboración propia. Representación gráfica obtenida de NetDraw 9.091

Asimismo, se identifica claramente que los actores pertenecientes al CPM gestionan en el destino y lógicamente los prestadores de servicios turísticos se dedican en su mayoría a operar, sin embargo esta característica no les debería



quitar el derecho a participar en la toma de decisiones para el desarrollo turístico de Real de Asientos.

Otro análisis que se puede realizar con el *software* especializado para redes sociales, es la frecuencia de los contactos. Según este aspecto 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 o débiles, contactándose más de una vez por semana, semanalmente, o mensualmente, es decir periódicamente, se infiere el interés por trabajar en la gestión del destino. Si sólo lo hace de manera esporádica u ocasional, se puede interpretar que no hay un interés particular para ello.

En el caso de Real de Asientos, el siguiente grafo nos muestra incluso 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.

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.

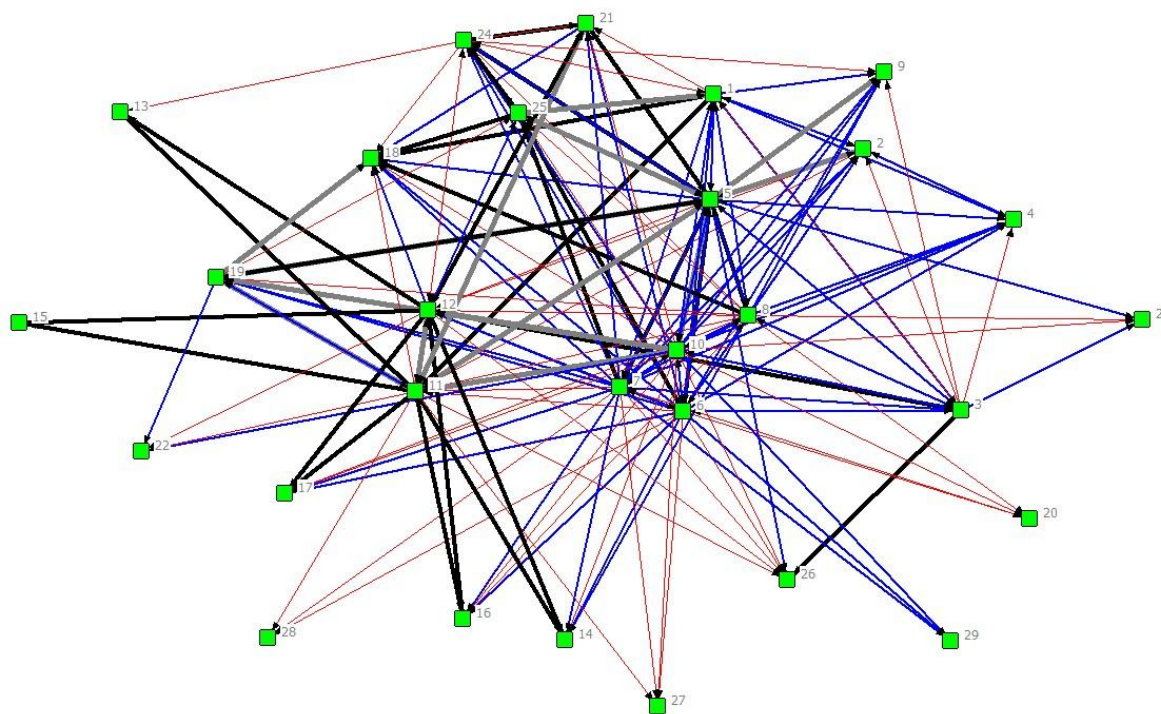


Figura 13. Intensidad de los vínculos de los *stakeholders* en Real de Asientos.

Fuente: Elaboración propia. Representación gráfica obtenida de NetDraw 9.091

#### 4.4 Otros resultados

Además de los aspectos estudiados a través de la teoría de las partes interesadas y del análisis de redes, a los sujetos participantes se les preguntó otros ítems de corte cualitativo, para conocer su punto de vista sobre el desarrollo turístico de Real de Asientos.

El primero de ellos se relaciona con el objetivo particular para participar en la gestión turística del destino. Como se puede observar en la siguiente figura, tanto el desarrollo económico como el socio-cultural de la localidad son las principales motivaciones.

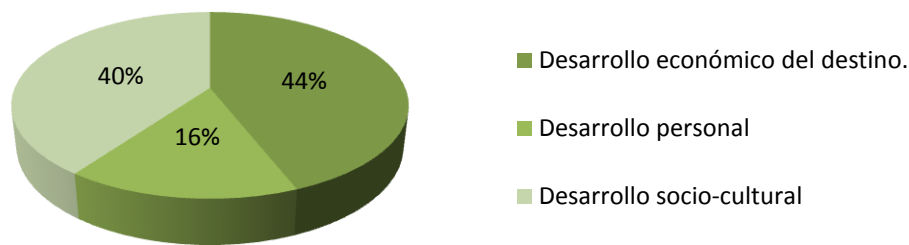


Figura 14. Objetivos de participación de los *stakeholders* en la gestión turística de Real de Asientos.

Fuente: Elaboración propia.

Otro rasgo a evaluar, fue la forma de comunicación entre los actores para conocer las decisiones o los avances de la gestión turística. Los que pertenecen al CPM, se enteran una vez al mes a través de las reuniones, los demás *stakeholders* generalmente son informados de manera informal por parte de la Dirección de Turismo del Ayuntamiento.

Conocer la percepción de las partes interesadas en función de los impactos positivos o negativos que se generan a través de la actividad turística, dejó en claro que casi la mitad de los entrevistados han visto el beneficio económico, cumpliéndose en parte los objetivos que ellos mismos persiguen. Un 31% manifiesta que los impactos positivos se relacionan con el mejoramiento de la imagen urbana, vinculación con otras comunidades y difusión del destino, es decir aspectos socioculturales. Por último, en menor proporción, considera que todavía no alcanza a percibir beneficio alguno por el turismo.

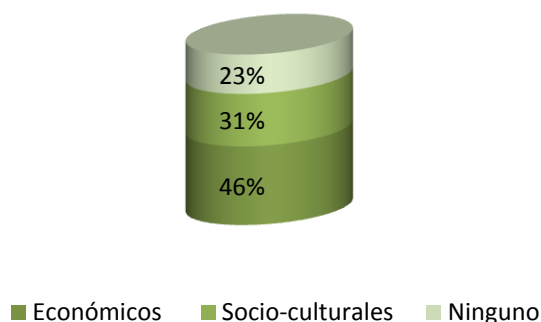


Figura 15. Impactos positivos del turismo en Real de Asientos según los *stakeholders*.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, más del 70% de los entrevistados no percibe ningún efecto negativo relacionado con el turismo, sin embargo destaca que la expectativa creada al inicio del desarrollo turístico no se ha cumplido, además se han generado algunos conflictos locales derivados de la misma gestión en el destino.



Figura 16. Impactos negativos del turismo en Real de Asientos según los *stakeholders*.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se cuestionó si las relaciones entre los integrantes de la comunidad han cambiado a partir de la incorporación del destino al programa Pueblos Mágicos. A este respecto, más del 60% contestó que han mejorado, un 22% indica

que siguen igual y sólo una persona comentó que han empeorado, es decir, percibe un conflicto social.

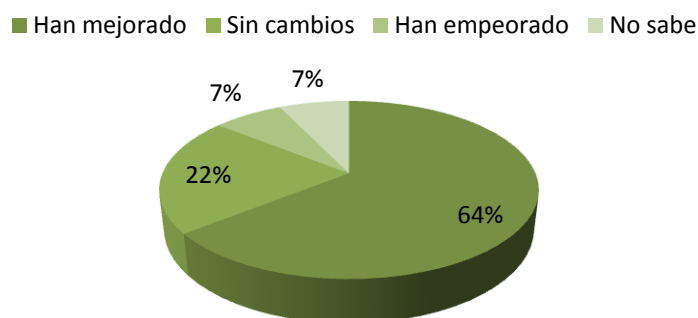


Figura 17. Cambios en las relaciones entre los *stakeholders* de Real de Asientos.

Fuente: Elaboración propia.

Con el análisis de estos últimos datos, se puede percibir que las partes interesadas todavía no detectan impactos negativos de la actividad turística a gran escala, que la mayoría tienen objetivos en común sobre todo para generar movimiento económico en su comunidad aprovechando la protección del patrimonio cultural existente y que debido a la gestión turística, se han generado algunos malentendido en las relaciones, a pesar de ello consideran que éstas han mejorado para bien de la comunidad.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Definitivamente un buen comienzo del desarrollo turístico de un destino que tiene como premisa la sustentabilidad, es partir de un análisis de las partes interesadas para identificar aquellas que coincidan en el bienestar comunitario.

El propósito principal de esta investigación, es diseñar una propuesta que permita fortalecer la gestión turística sostenible del destino Real de Asientos, con base en el análisis de los atributos y relaciones entre sus *stakeholders*, por ello se establecieron como objetivos particulares: 1. Identificar a los *stakeholders*, así como sus atributos en la localidad de Real de Asientos, pueblo mágico, 2. Analizar las relaciones entre los *stakeholders* sobre la gestión turística de la localidad Real de Asientos, y 3. Proponer las acciones que deben instrumentarse para las partes interesadas y coadyuvar así en el fortalecimiento de la gestión turística sostenible del destino Real de Asientos. Este último objetivo será considerado en el próximo capítulo.

Al término del análisis realizado, se puede decir que los dos primeros objetivos se han cumplido a través de la aplicación de la teoría de los *stakeholders* o partes interesadas de Mitchell *et al.* (1997) y de la aplicación del análisis de redes en la gestión turística de Real de Asientos, y de los cuales se desprenden las siguientes conclusiones:

1. La identificación de las partes interesadas para la gestión turística de Real de Asientos refleja una visión verdaderamente local, ya que solamente tres actores son externos a la comunidad.
2. El desarrollo turístico de Real de Asientos está movilizando la estructura social de la comunidad, al ir generando organizaciones civiles con sentido de autonomía y permanencia, cumpliendo de manera parcial los últimos dos

objetivos del programa Pueblos Mágicos (desarrollo local y provecho o beneficio a partir del turismo).

3. Es más sencillo otorgar atributos a otros actores que definir los propios. Lo anterior se confirma al existir pocas coincidencias entre los rasgos autodenominados y los otorgados, lo que indica que los *stakeholders* no están totalmente empoderados respecto a la actividad turística.
4. Está demostrado que los actores que no están en el CPM no son tomados en cuenta siempre o inmediatamente ni son considerados influyentes sobre las demás partes interesadas. Es decir, que los atributos de la urgencia y poder no son otorgados, aunque se reconoce su legitimidad (no normativa sino social) de que deben participar en la gestión turística.
5. Los *stakeholders* integrantes de la estructura formal ante las entidades promotoras del programa Pueblos Mágicos, tampoco tienen suficiente poder en la gestión turística local, sólo urgencia y legitimidad lo que los convierte en actores dependientes.
6. Las anteriores conclusiones, llevan a rechazar el primer supuesto planteado: *los stakeholders locales tienen atributos como poder y urgencia pero no legitimidad en la toma de decisiones, lo que perjudica la gestión de Real de Asientos*. Sin embargo, aún con los atributos que caracteriza a la mayoría, no se logra llegar a consensos que les permita avanzar de manera ordenada en el desarrollo turístico de la localidad.
7. La entidad de la Parroquia se identifica como un actor influyente y legítimo, asumiendo que los atractivos principales de Real de Asientos se encuentran en inmuebles seculares y que en pueblos pequeños, los representantes religiosos sigue siendo figuras de liderazgo para la comunidad, es decir, cuenta con un poder simbólico. No obstante, este actor se limita a administrar los atractivos sin tener una participación activa en la gestión turística ya que no es su función primordial.

8. Ninguna parte interesada en Real de Asientos, cuenta con los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia) en un nivel suficiente que signifique ser el actor que lleve el control de la gestión turística, pero es necesario que los representantes de todos los sectores en el ámbito local tengan voz y voto en la toma de decisiones.
9. Al analizar las relaciones sociales entre los *stakeholders* de Real de Asientos, se puede inferir también que se rechaza el supuesto respecto a que *las partes interesadas de Real de Asientos dependen de un solo actor, lo que limita la gestión sostenible del destino*, ya que 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 el 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.
10. 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 funge como puente entre los vínculos con otros *stakeholders* (locales y foráneos).
11. En este análisis también destaca la Parroquia como un actor al cual se refieren en un alto porcentaje las otras partes interesadas.
12. 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.
13. A pesar de las relaciones, la frecuencia de contacto entre *stakeholders* es relativamente baja, lo que limita el avance del desarrollo turístico en el destino.



Se considera oportuno hacer mención, aún y cuando sea de manera general, de algunas recomendaciones surgidas durante el desarrollo del presente trabajo, relacionadas de manera específica con el proceso del estudio empírico y que pudieran servir de guía para la aplicación de las teorías aquí utilizadas en otros casos de estudio.

- Tomar en cuenta el tamaño del destino y la integración del universo de partes interesadas. Al aplicar el cuestionario a través de una muestra por criterios, se debe estar consciente de que la información obtenida será limitada, sin embargo esta decisión debe estar basada en los recursos (financieros y temporales) disponibles para realizar la investigación.
- Cada una de las teorías requiere de un análisis a detalle. En la teoría de los *stakeholders* de Mitchell *et al.* (1997), debe quedar muy claro al momento de aplicar los cuestionarios cada uno de los constructos, ya que los sujetos participantes pueden malinterpretar la información, sobre todo si el nivel de estudios es bajo.
- En el caso del análisis de redes, conocer la totalidad de las bondades del *software* especializado como Ucinet 6 y NetDraw 9.091 y algunos otros, podrá ayudar a obtener información más profunda y detallada.
- Las teorías anteriores tienen una extensa flexibilidad en cuanto al tema de estudio, por lo que pueden utilizarse en cualquier ámbito social.
- Para el tema de la sustentabilidad, emplear el análisis de las partes interesadas y de redes, ayudará a identificar la dinámica y la complejidad de las relaciones no sólo sociales, sino también las económicas. Asimismo identificar al actor con mayor poder o influencia puede disminuir conflictos si se aprovecha con fines comunitarios.
- Como se mencionó en la parte introductoria de este documento, generalmente los estudios diagnósticos de proyectos o planes de desarrollo no incluyen un análisis profundo de las relaciones existentes entre los

actores de un destino turístico potencial, lo que puede obstaculizar una gestión eficaz. Por ello, es necesario aplicar estos análisis previos a las intervenciones gubernamentales para que el diagnóstico sea integral y las propuestas sepan aprovechar el capital relacional existente para beneficio de la comunidad y del desarrollo turístico.

- Por último, es importante recordar que la propuesta surge de un análisis realizado en un momento determinado, pero se debe actualizar periódicamente ya que, tanto los atributos como las relaciones son dinámicas al igual que la actividad turística.

## 6 PLAN DE ACCIÓN PARA LOS *STAKEHOLDERS* DE REAL DE ASIENTOS

Derivado de los resultados obtenidos a través de esta investigación y para cumplir con el tercer objetivo propuesto, se presenta un plan de acción con la intención de fortalecer la gestión turística de Real de Asientos.

En el siguiente cuadro se muestran los atributos actuales de los actores, así como la clase y topología según las categorías establecidas por Mitchell *et al.* (1997). Después del cuadro, se describen las acciones propuestas para que cada grupo de partes interesadas obtenga las tres características que los pueda convertir en *stakeholders* definitivos.

Cuadro 17. Clase y tipología de los actores de Real de Asientos.

#	Actor	Atributo (s) actual (es)	Clase de actor / Tipología
1-10 16 17 25	CPM Artesano A.C. CRAPM Restaurante A.C. CRAMP Club Real de Asientos	Legitimidad + Urgencia	Expectante / Dependiente
18	Parroquia	Poder + Legitimidad	Expectante / Dominante
11-14 19 20 21 23 24 26 27 28	A.C. CRAPM Admor. Atractivos Hotel CECyTEA Artesano Casa de la Cultura Comisario Ejidal Mina "Santa Francisca" Grupos de Danzantes	Legitimidad	Latente / Discrecional
15 22 29	Alfarero A.C. CRAPM Operadores turísticos A.C. Pro Asientos	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Lo primero que se propone, es que a pesar de que existe una estructura formal (el CPM) establecida en las reglas de operación del Programa Pueblos Mágicos, es

necesario dotar de urgencia y poder a otros actores claves para el desarrollo turístico. Para ello, los prestadores de servicios deben establecer canales de comunicación o mecanismos que faciliten su participación en el CPM, ya que tienen los mismos intereses que los integrantes titulares. Es fundamental establecer un diálogo abierto que permita escuchar sus ideas, solicitudes o demandas así como asegurar que sean tomados en cuenta para el consenso en las decisiones del desarrollo turístico.

Los actores 24, 26 y 27, deben tomar un papel más activo en la gestión turística en beneficio de la comunidad ya que ellos, al ser dueños de paso o de algún atractivo turístico, tienen la oportunidad de generar un desarrollo más allá de sus propios intereses.

El actor 18, debe transferir sus atributos al 19, ya que éste es quien está al frente de la responsabilidad de mantener y operar los atractivos más importantes, y sin los cuales el destino podría perder el interés de los visitantes.

En el caso del CPM, al sumar a otros actores representantes del turismo, adquirirá poder ya como grupo organizado, lo que permitirá aumentar su valor frente a la misma comunidad y otras entidades relacionadas.

Es necesario también definir claramente el rol de cada actor, sus límites y responsabilidades así como respetar la autonomía de cada grupo o individuo, lo que minimizará conflictos sociales actuales y futuros.

Seguramente el actor 29 irá adquiriendo alguno de los atributos a medida que vaya fortaleciéndose como grupo organizado. El 15 deberá ser más activo incluso en la misma asociación a la que pertenece y el 22, al ser un actor foráneo no fue considerado como un agente potencialmente útil en el trabajo operativo del

destino, sin embargo es necesario considerarlo para establecer negociaciones y reglas claras en su operación que resulten beneficiosas para ambas partes.

Los autores de la teoría de las partes interesadas, proponen el principio de *quien y realmente cuenta*, por lo que es importante hacer un análisis exhaustivo entre el universo de actores del destino para que ellos mismos determinen si alguno de los actores realmente no debería adquirir los tres atributos, sino al contrario, debilitar su participación en función de evitar posibles obstrucciones al desarrollo turístico, sin olvidar que uno de los objetivos del turismo sustentable es la incorporación activa de la comunidad.

Asimismo, no se debe descuidar la posibilidad de incluir actores exógenos que puedan apoyar la gestión del destino a través de objetivos estratégicos sin que por ello sea considerado como una intervención. En el siguiente cuadro se presenta una posible lista de actores (actuales en color negro y potenciales en color azul) basada en las dimensiones en que se pueden clasificar los *stakeholders* según el *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés* (2006).

Cuadro 18. Identificación de actores actuales y potenciales para la gestión turística de Real de Asientos.

Organización	Dimensiones	Stakeholders	Subgrupos
Gestión Turística de Real de Asientos	Responsabilidad	Gobierno	Municipal Estatad Federal
	Influencia	Clero	Parroquias locales
		ONG's	Ambientales Sociales Turísticas
		Academia	Universidades estatales Bachillerato local Impresos

Organización	Dimensiones	Stakeholders	Subgrupos	
		Medios de comunicación	Radio y tv	
	Cercanía	Habitantes	Cabecera municipal Localidades del municipio	
	Dependencia	Empleados  Proveedores  Turistas  Operadores turísticos  Prestadores de servicios turísticos		Administrador de atractivo Guías de turistas
				Equipamiento Suministros
				Actuales Potenciales
				Estatales Regionales
				Hospedaje Alimentos y bebidas
	Representación	Comité Pueblo Mágico Regidores de cabildo Comisarios ejidales		Grupo actual
				Ayuntamiento actual
				Localidades del municipio

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, falta establecer relaciones con ONG's ambientalistas, con universidades estatales, con medios de comunicación, con proveedores y operadores turísticos regionales. Asimismo, el tomar en cuenta a los turistas a través de la opinión y satisfacción del producto turístico será un punto valioso para la gestión turística sostenible del destino. Y por supuesto, no olvidar que los demás habitantes de la comunidad también son un actor interesado, tal vez no directamente ya que está siendo representado por algunos otros agentes, sin embargo se les debe tener informados de lo que sucede en su entorno en función del turismo y además, deben participar de alguna manera.

Algunas de las razones por las cuáles la gestión turística debe fortalecerse a través de relaciones más formales con sus *stakeholders* son:

- Falta de seguimiento en los proyectos y gestión turística debido a los cambios de administraciones municipales y/o estatales.
- Amenaza de la pérdida de la designación de Pueblos Mágicos.
- Dificultad de captación y aplicación de recursos financieros.
- Aprovechar la actitud favorable de la población hacia la actividad turística.
- Reapertura e incremento de sus atractivos y mejora de los servicios ofrecidos.

Los temas que deben tratarse con los *stakeholders* corresponden a tópicos de desarrollo turístico local, acuerdos, operación de los atractivos, financiamiento, calidad en el servicio, satisfacción de visitantes, temas emergentes, nuevas responsabilidades, investigaciones, asesorías, capacitación, inversiones, impactos sociales, ambientales y económicos.

Para ello, debe pasarse de la comunicación unilateral a informes mensuales, reuniones de comité más regulares y con mayor periodicidad, utilizando el diálogo y la colaboración a través de talleres de planeación participativa, foros y reuniones de cabildo.

Otra de las ventajas de identificar a las partes interesadas es la asociatividad que se puede establecer con otros actores para aprovechar el capital relacional en beneficio de la gestión local.

La siguiente matriz resume las acciones propuestas así como los plazos que se consideran convenientes para llevarlas a cabo por los actores de Real de Asientos.

Cuadro 19. Matriz del plan de acción para *stakeholders* de Real de Asientos.

No.	Acción	Plazo		
		Corto	Mediano	Largo
01	Dotar de urgencia y poder a otros actores claves para el desarrollo turístico.			
02	Fortalecer el CPM a través del establecimiento de canales formales de comunicación y/o mecanismos de participación para los prestadores de servicios turísticos en el destino.			
03	Papel más activo en la gestión turística de los actores 24, 26 y 27.			
04	Transferir atributos del actor 18 al 19.			
05	Definir roles, límites y responsabilidades de cada actor.			
06	Incluir y/o negociar con actores exógenos.			
07	Mejorar la comunicación entre <i>stakeholders</i> .			
08	Incrementar la asociatividad entre partes interesadas.			
09	Empoderarse de la gestión turística local.			

Fuente: Elaboración propia.

Con estas acciones concretas se pretende fortalecer la gestión turística sostenible del destino Real de Asientos buscando sobre todo, que el destino siga desarrollándose a paso lento, pero firme y que además su gestión integre características de sostenibilidad.

Asimismo, las partes interesadas en la actividad turística de Real de Asientos, están en tiempo de aprovechar las bondades de ser un destino todavía en crecimiento que les permita planear y ejecutar acciones turísticas incluyentes para todos y de beneficio comunitario.



## 7 BIBLIOGRAFÍA

- Account Ability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2006). *Manual para las prácticas de las relaciones con los grupos de interés*.
- Arriagada, I., Miranda, F., y Pavés, T. (2004). *Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. CEPAL.
- Borgatti, S. (2002). *Netdraw Network Visualization*. Analytic Technologies: Harvard, MA.
- \_\_\_\_\_, Everett, M., & Freeman, L. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Boullón, R. (1997). *Planificación del Espacio Turístico* (3a. ed.). México: Trillas.
- Carrillo, A. (1996). *El pintor Miguel Cabrera*. México: INAH.
- Centro de Estudios para el Desarrollo Urbano y Vivienda "SUMA", S.C. (2007). *Programa especial de apoyo al desarrollo turístico de Real de Asientos, Aguascalientes*. Asientos, Aguascalientes: FONATUR.
- Centro de Estudios Superiores en Turismo. (2007). *Elaboración de un diagnóstico del estado de la investigación turística en el país y generación de un programa de investigación integral para el sector turismo*. México: UNAM.
- Cruz, J. (2008, Noviembre). *Actores y redes de política pública. Su influencia en la orientación turística de Ixtapan de la Sal, Méx. (1930-2005)*. Trabajo presentado en el X Nacional, IV Internacional SECTUR/CESTUR y 2do. AMIT Congreso de Investigación Turística en la Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Edo. de Méx.
- Cuevas, T. (2007). *Gestión- red del desarrollo local. Una aplicación al turismo alternativo en el noroeste de Chihuahua*. Tesis de maestría no publicada . México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

- Desarrollo Estratégico. Turismo & Competitividad. (2008). *Dictamen técnico de la evaluación de indicadores de Pueblos Mágicos*. Manuscrito no publicado. SECTUR. México.
- Félix, R. (1991). *Redes sociales y mercado de trabajo* (1ª. ed., Vol. 119). Siglo XXI de España Editores. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- FOA Consultores. (2001). *Estudio de Potencialidad y Competitividad para el Desarrollo Turístico del Estado de Aguascalientes*. Manuscrito no publicado. Aguascalientes, México.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª. ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto del Medio Ambiente del Estado de Aguascalientes, MX. (2008). *La biodiversidad en Aguascalientes. Estudio de Estado*. Aguascalientes.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, MX. (2008). *La cuenta satélite del turismo en México 2003-2006*. Comunicado de Prensa 266, Aguascalientes, México.
- Jara H., O. (1994). *Para sistematizar experiencias. una propuesta teórica y práctica*. (1ª. ed.). San José, C.R.: Centro de Estudios y Publicaciones, ALFORJA.
- Jiménez , A. (2005a). *Desarrollo turístico y sustentabilidad* (1ª. ed.). México: Universidad del Caribe. Miguel Angel Porrúa.
- \_\_\_\_\_. (2005b). *Una aproximación a la conceptualización del turismo desde la teoría general de sistemas* (1ª. ed.). México, México: Universidad del Caribe. Miguel Angel Porrúa.
- Jiménez E., V. A. (2008). *Historia y libertad*. Recuperado el 9 de Mayo de 2010, de México 2010. Aguascalientes.  
<http://www.aguascalientes.gob.mx/aguascalientes2010/Nuestras/chichimecas.html>

- Ley General de Turismo*. (2009). México, D.F.: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- López L., V. M. (2008). *Sustentabilidad y desarrollo sustentable: origen, precisiones conceptuales y metodología operativa*. México: Trillas.
- McIntyre, G., Hetherington, A., & Inskeep, E. (1993). *Desarrollo turístico sostenible. Guía para planificadores locales* (1ª. ed.). Madrid: OMT.
- Mitchell, R. , Agle, B. , & Wood, D. (1997). Toward a theory of a stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* , 22 (4), 853-886.
- Molina, S. (2006). *Fundamentos del nuevo turismo. De la fase industrial a la fase de innovación*. México: Centro de Emprendimiento e Innovación.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Turismo sin límites* (Vol. I). México: Centro de Emprendimiento e Innovación.
- Organización Mundial del Turismo. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid, España: Egrat.
- \_\_\_\_\_. (1999). *Agenda para planificadores locales: turismo sostenible y gestión municipal*. Madrid: OMT.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo* (1ª. ed.). Madrid, España: OMT.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica*. Madrid: OMT.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Panorama del Turismo Internacional*. OMT.
- Organización de las Naciones Unidas. (2002). *Informe de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible*. Nueva York: ONU
- Pulido, J. I. (en prensa). *Las partes interesadas en la gestión turística de los parques naturales andaluces. Identificación de interrelaciones e intereses*. Revista de Estudios Regionales.
- Ramírez, R. (2000). El análisis de los interesados y el manejo de los conflictos. En D. Buckles (Ed.), *Cultivar la paz: conflicto y colaboración en el manejo de los*

- recursos naturales* (pp. 107-134). Ottawa, Canadá: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Reed, M. S. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management* (90), 1933-1949.
- Rodríguez, I. (2008). *Factores determinantes para la consecución del turismo sustentable mexicano*. Manuscrito no publicado. Universidad de Nebrija. Madrid, España.
- \_\_\_\_\_ y Vargas, A. (2009a, Noviembre). *El programa Pueblos Mágicos de México. Una revisión de la competitividad turística de México*. Ponencia presentada en el V Foro sobre Turismo en Colima. Lic. Guillermo Díaz Zamorano, Colima, México.
- \_\_\_\_\_ y Vargas, A. (2009b). *Satisfacción del residente con el desarrollo de la actividad turística, un indicador de sostenibilidad: caso Real de Asientos*. Manuscrito no publicado. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Departamento de Turismo. Aguascalientes, México.
- \_\_\_\_\_, Shaadi, L., Shaadi, R., y Vargas, A. (2009). *Perfil de la demanda que visita Real de Asientos, Aguascalientes. Comparativo 2007-2009*. Manuscrito no publicado. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Departamento de Turismo. Aguascalientes, México.
- Rodríguez, J. (2005). *Análisis estructural y de redes* (2da. ed., Vol. 16). Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- SECTUR (Secretaría de Turismo, MX). (2000). *Estudio de gran visión del turismo en México: Perspectiva 2020*. México: Centro de Estudios Superiores en Turismo.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*. México.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Programa Sectorial de Turismo 2007-2012*. México: SECTUR.
- \_\_\_\_\_. (2008a). *Agenda 21 para el turismo mexicano*. México.

- \_\_\_\_\_. (2008b). *Sistema de indicadores de sustentabilidad para el turismo. Diagnóstico de Real de Asientos, Ags.* Manuscrito no publicado. Aguascalientes, Ags.: SECTUR.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Reglas de operación de Pueblos Mágicos.* México: SECTUR.
- SECTURE (Secretaría de Turismo del Estado de Aguascalientes, MX). (2006). *Programa de Turismo del Estado de Aguascalientes 2005-2010.* Manuscrito no publicado. Aguascalientes, México.
- Valdés, R. (2008). Etapas formativas de las redes turísticas: un análisis conceptual. En SECTUR, *Análisis del Turismo* (Vol. 3, pp. 53-70). México, D.F.: SECTUR.
- Velázquez, A., y Aguilar, N. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales.* México: Universidad Autónoma del Estado de México y Universidad Autónoma Chapingo.

### **Páginas web consultadas**

- Consejo de Promoción Turística de México. (2010). *Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos.* Recuperado el 02 de Abril de 2010, de <http://www.siimt.com>
- Gobierno del Estado de Aguascalientes, MX. (13 de Agosto de 2008). *Gobierno del Estado de Aguascalientes.* Recuperado el 09 de Mayo de 2009, de Sitio Web de Gobierno del Estado de Aguascalientes: <http://www.aguascalientes.gob.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, MX. (2005). *Cuéntame.* Recuperado el 15 de Agosto de 2009, de Cuéntame: [www.cuentame.inegi.gob.mx](http://www.cuentame.inegi.gob.mx)
- \_\_\_\_\_. (2007). *aregional.* Recuperado el 03 de Agosto de 2008, de <http://www.aregional.com>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Aguascalientes, MX. (2005). *Enciclopedia de los Municipios de*

*México. Estado de Aguascalientes.* Recuperado el 04 de Mayo de 2009, de <http://www.e-local.gob.mx>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española.* Recuperado el 24 de Abril de 2010, de Diccionario de la Lengua Española: [www.rae.es](http://www.rae.es)

SECTUR (Secretaría de Turismo, MX). (2008c). *Sitio oficial de la Secretaría de Turismo.* Recuperado el 30 de Mayo de 2009, [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)

SECTURE (Secretaría de Turismo del Estado de Aguascalientes, MX). (2008).

*Gobierno del Estado de Aguascalientes.* Recuperado el 06 de Noviembre de 2008, de Gobierno del Estado de Aguascalientes:

<http://www.aguascalientes.gob.mx>

## 8 ANEXOS

## Anexo 1

### Criterios de incorporación al Programa de Pueblos Mágicos

#### *1. Involucramiento de la Sociedad y de las Autoridades Locales.*

- 1.1 Compromiso con la sociedad local.
- 1.2 Compromiso de las autoridades estatales y municipales.

#### *2. Instrumentos de Planeación y Regulación.*

- 2.1 Planes de Desarrollo Estatal y Municipal.
- 2.2 Programa de desarrollo turístico municipal.
- 2.3 Reglamento de imagen urbana y plan de manejo en función del Programa Pueblos Mágicos.
- 2.4 Programa de reordenamiento del comercio semifijo y/o ambulante.

#### *3. Impulso al Desarrollo Municipal.*

- 3.1 Programas diversos de apoyo al desarrollo municipal.
- 3.2 Continuación y consolidación de programas y/o acciones de desarrollo turístico.

#### *4. Oferta de Atractivos y Servicios.*

- 4.1 Contar con un atractivo turístico simbólico.
- 4.2 Contar con atractivos turísticos diferenciados.
- 4.3 Servicios turísticos que garanticen su potencial comercialización.
- 4.4 Servicios de asistencia y seguridad.

#### *5. Valor Singular “La Magia de la Localidad”.*

- 5.1 Sustentar una tesis sobre la magia de la localidad.
- 5.2 Declaratoria de “Zona de Monumentos Históricos”.
- 5.3 Acciones de conservación del patrimonio tangible e intangible.

#### *6. Condiciones y Espacios Territoriales.*

- 6.1 Accesibilidad terrestre.
- 6.2 Factibilidad para la comercialización turística.
- 6.3 Producto turístico.

#### *7. Impacto del Turismo en la Localidad y Área de Influencia.*

- 7.1 Sistema de información turística estatal.
- 7.2 Valoración del impacto turístico a nivel regional y/o municipal.

#### *8. Desarrollo de Capacidades Locales*

- 8.1 Taller de inducción Programa Pueblos Mágicos.
- 8.2 Taller de planeación y gestión del turismo cultural.




Fuente: SECTUR (2009).







## Anexo 2

Cuadro 20. Atractivos turísticos de Real de Asientos.

Nombre del atractivo	Breve descripción	Imagen
<p>Túneles y Pinacoteca de la Parroquia de Ntra. Sra. de Belén.</p>	<p>Acueducto subterráneo, producto de una ingeniosa obra hidráulica del siglo XVIII ejecutada para proteger a la Parroquia de las abundantes filtraciones que amenazaban su estructura.</p> <p>En el interior se encuentran unas cajas de agua que causan extrañeza en un terreno árido como el de Real de Asientos, además de, restos humanos de aquellos que contribuyeron al valor histórico de este sitio.</p> <p>Los lienzos de la pinacoteca datan del siglo XVII y XVIII, algunos son pinturas de Miguel Cabrera. Además en el museo del sitio se encuentran algunas imágenes y archivos de la parroquia.</p>	
<p>Museo Vivo de Plantas y Zona de restauración Ecológica</p>	<p>Con una superficie de más de 25 hectáreas, el recinto ofrece a sus visitantes y donadores un invernadero, una aula al aire libre, el agavario, el área de reproducción, el cactáreo, la zona de cuarentena, un herbario, un catálogo de plantas y una colección de plantas que para la región han sido clasificadas como exóticas pues algunas provienen de Sudáfrica y Madagascar.</p> <p>Se puede admirar una diversa colección de más de 1,500 plantas, aproximadamente 45 especies, agrupadas en agaváceas, cactáceas y crasuláceas. Todas ellas propiedad de la Nación producto de decomisos realizados por PROFEPA a traficantes de especies en el país.</p>	

Nombre del atractivo	Breve descripción	Imagen
Vestigios del Camino Real de Tierra Adentro	Muy cerca de Real de Asientos se encuentran uno de los vestigios más conservados del camino de la plata, empedrado en dos kilómetros de su tramo.	
Cementerio y Santuario de Guadalupe.	<p>El más antiguo del Estado de Aguascalientes, que data del siglo XVIII, lugar donde yacen los restos de los primeros colonizadores del Estado. Interesantes son los murales con alegorías de la muerte que se encuentran en los adentros del cementerio.</p> <p>El santuario data de 1765 y su arquitectura es romántico puro, el Santuario fue edificado por el Padre Tadeo Bueno de Bessori, en su interior podrán observar pinturas de apóstoles realizadas por el artista Teodoro Ramírez.</p>	
<p>El Tepozán</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Templo</li> <li>• Exconvento</li> <li>• Área recreativa</li> </ul>	<p>El Milagroso Cristo del Sr. del Tepozán que tiene más de 500 años de existencia, fue encontrado en un árbol llamado Tepozol, sobre el cual se construyó el Altar y el Santuario que data de 1627. El primer domingo de Julio se festeja al Sr. del Tepozán, Santo patrono de los mineros y de fervientes devotos de la región.</p> <p>Franco de Rivera construye el exconvento en 1868, con el padre Fr. José María de Jesús Portugal que sería casa de ejercicios donde pasaba temporadas escribiendo sus obras. Aquí se puede admirar la gran riqueza arquitectónica, civil y religiosa, al vivir los estrechos pasillos, angostas puertas y reducidas celdas en donde se castigaban a los monjes franciscanos zacatecanos que eran merecedores de un escarmiento.</p>	

Nombre del atractivo	Breve descripción	Imagen
Casa de las Geodas	Atracción peculiar ya que la fachada de esta casa, que no es antigua, está cubierta por geodas extraídas de los campos minerales de Asientos. Una geoda es una cavidad rocosa, normalmente cerrada, en la que han cristalizado minerales que han sido conducidos hasta ella disueltos en agua subterránea y cuyos cristales son de gran tamaño debido a la poca presión a la que se han producido. El proceso de cristalización se produce en capas en las paredes de la cavidad, por lo que se pueden encontrar geodas huecas. (Wikipedia)	
Estación San Gil	Es la estación por donde pasa el tren actualmente y donde antiguamente era cargado el mineral para su traslado.	
Acueducto Elevado	Acueducto para trasladar el agua en la época colonial.	
Galerón de los Esclavos	Edificación más imponente y antigua de la época virreinal en Aguascalientes, conocida apenas por unas cuantas personas y que se usaba para encerrar a los esclavos y eran conducidos por un túnel a las minas.	

Nombre del atractivo	Breve descripción	Imagen
<p>Otros atractivos.</p>  <p>Alameda Rangel</p>	<p>Muchos edificios civiles de construcción colonial aún hoy están en pie, como la casa del minero, la casa Larrañaga, La Alameda Rangel, la Capilla de la Santa Cruz, Hacienda de Ciénega Grande, pinturas rupestres Las negritas, etc. elementos incluidos en los recorridos locales.</p>  <p>Capilla de la Sta. Cruz</p>	 <p>Casa del Minero</p>  <p>Casa Larrañaga</p>
<p>Fiestas, Danzas y Tradiciones</p>	<p>En enero se celebra la tradicional fiesta de la Patrona de la Parroquia. En julio se celebra el Día del Minero, junto con la fiesta dedicada al Señor del Tepozán.</p>	
<p>Artesanías</p>	<p>La artesanía representativa en la región de Asientos es sin duda la alfarería tradicional realizada por Don Cuco quien elabora excelentes piezas de barro como cántaros, jarros, jarrones, ceniceros porta velas, ollas y macetas.</p>	

Fuente: (SECTURE, 2008)

## Anexo 3

### Pauta de entrevista a informantes clave

Agradecemos el tiempo que nos dedica para responder a esta entrevista. Permítanos comentarle que ésta tiene como objetivo identificar los principales actores vinculados con el desarrollo del turismo en **Real de Asientos** y esto servirá de plataforma para la realización de la investigación “**Análisis de las relaciones entre los stakeholders como base para el fortalecimiento de la gestión turística sostenible del destino. Caso Real de Asientos, Aguascalientes, México**” que actualmente desarrolla la Lic. Astrid Vargas Vázquez. Tenga por seguro que los datos proporcionados por usted serán tratados con absoluta confidencialidad y con fines eminentemente académicos

1. Al momento de preparar la candidatura y antes de la inclusión en el programa ¿se realizó un análisis de la estructura social (redes de actores) preexistente?
  - 1.1. En caso afirmativo, ¿quien lo desarrollo y cómo?
2. ¿Podría mencionarme los actores que conforman el Comité Pueblos Mágicos en **Real de Asientos**?
3. ¿Identifica usted al líder de cada una de las agrupaciones o individuos antes mencionados?, ¿podría mencionarme sus datos?
4. Además de los actores antes mencionados, ¿existen otros que tengan relación directa con el desarrollo del turismo en el destino y que no estén incluidos en el comité? ¿Cuáles son?
5. ¿Cuál es el motivo por el que no están considerados dentro del comité?
6. ¿Considera que estos otros actores comparten los objetivos trazados por el Comité?
7. ¿Identifica usted en la comunidad en cuestión otros grupos organizados o actores relevantes aun y cuando no se relacionen directamente con la actividad turística?
8. ¿Identifica algún actor que se manifieste abiertamente en contra del desarrollo turístico en el destino?
9. Los actores (como grupo) que me ha mencionado anteriormente ya existían o alguno se conformó a raíz de la incorporación de **Real de Asientos** al programa.
10. ¿El desarrollo turístico o la participación en el comité los ha afectado (+ o -)?

## Anexo 4

### Instrumento para identificar a los *stakeholders* de Real de Asientos

Agradecemos el tiempo que nos dedica para responder a esta entrevista. Permítanos comentarle que ésta tiene como objetivo identificar los principales actores vinculados con el desarrollo del turismo en Real de Asientos, así como las relaciones que existen entre ellos, lo cual servirá de plataforma para la realización de la investigación “**Análisis de las relaciones entre los *stakeholders* como base para el fortalecimiento de la gestión turística sostenible del destino**” que actualmente desarrolla la licenciada Astrid Vargas Vázquez. Tenga por seguro que los datos proporcionados por usted serán tratados con absoluta confidencialidad y con fines eminentemente académicos.

#### 1. Identificación del entrevistado

Nombre del entrevistado:					
Edad:		Sexo:	F	M	
Ocupación:		Nivel educativo:	E. Básica	E. Media	E. Superior
¿Cuáles son sus objetivos o interés por participar en la gestión turística de Real de Asientos (R.A.)?					
¿Pertenece a alguna organización u órgano formal?	Sí	No (pase a la pregunta 3)			

#### 2. Caracterización de la organización / grupo:

¿Cuál es el nombre o cómo se denomina el grupo u organización a la cual pertenece?			
Cargo dentro de la organización u órgano formal al que pertenece:			
¿Cuánto tiempo de existencia tiene el grupo u organización?	¿Cuántos individuos pertenecen a la organización / grupo?	Tipo de organización	Intereses al participar en el Comité de Pueblos Mágicos (si es que pertenece)
		1. Pública 2. Productiva 3. Recreación 4. Tercer sector 5. Cívica u ONG 6. Religiosa <input type="checkbox"/> 7. Otra	

### 3. Atributos del stakeholder.

3.1. ¿Usted (o su grupo) es afectado por el desarrollo turístico de R.A.?

1	No	
2	A veces	
3	Mucho	

3.2. ¿Usted (o su grupo) afecta el desarrollo turístico de R.A.?

1	No	
2	A veces	
3	Mucho	

3.3. En una escala del 0 al 5, ¿qué tanta influencia cree que tiene usted (o su grupo) sobre el desarrollo turístico de R.A.?

3.4. En una escala del 0 al 5, ¿qué tanto poder cree que tiene usted (o su grupo) para que otras personas realicen actividades en beneficio del desarrollo turístico de R.A.?

Si contestó 0, pasar a la pregunta 3.6.

3.5. ¿Qué tipo de poder utiliza para beneficiar el desarrollo turístico de R.A.?

1	La fuerza	
2	La represión o chantaje	
3	Recursos (materiales o financieros)	
4	Prestigio o estatus	
5	Simbólico o prensa	

3.6. ¿Usted (o su grupo) consideran que es legítimo participar en la toma de decisiones de R.A. porque ...

1	cree que debe participar	
2	las demás partes interesadas creen que debe participar	
3	existe un documento que lo faculta para participar	

3.7. ¿Generalmente sus aportaciones, ideas o solicitudes son tomadas en cuenta ...?

1	Nunca	
2	A veces	
3	Siempre	

Si la respuesta es 1, pasar a la siguiente sección.

3.8. Generalmente, los demás actores del desarrollo turístico, toman en cuenta sus aportaciones, ideas o solicitudes ...

1	hasta mucho tiempo después	
2	en un tiempo razonable	
3	inmediatamente	

#### 4. Relaciones

**4.1. Me gustaría preguntarle acerca de los grupos, organizaciones o individuos de esta lista de identificación de actores locales de la comunidad, con los cuales usted o su organización tiene contacto o participa. Estos son, individuos, grupos formalmente organizados que se reúnen de manera regular para la gestión turística de Real de Asientos.**

¿Con cuál de estos agentes de su comunidad se relaciona o está asociado en referencia al desarrollo turístico de su comunidad?	¿Qué tan frecuente es el contacto con el grupo / organización o individuo en relación a la gestión turística de R.A.?	¿Con qué objetivo se relaciona con este agente?	¿Cómo calificaría el nivel de <b>influencia</b> de ese grupo, organización o individuo en la gestión turística de Real de Asientos?	¿Considera usted que el agente mencionado tiene <b>poder</b> para influenciar en la gestión turística de R. A.?	¿Considera usted que el agente tiene <b>legitimidad</b> para participar o influenciar en la toma de decisiones para la gestión turística de R. A.?	¿Considera usted que las demandas, ideas o solicitudes de este agente deben tomarse en cuenta <b>siempre o inmediatamente</b> para la gestión turística de R. A.?
* Utilice la lista de identificación de agentes  * Si la afiliación o conexión es con agentes no listados, identifíquelos en la última fila	4. Todos los días 3. Una vez a la semana 2. Por lo menos una vez al mes 1. Esporádicamente 99. No sabe		En una escala del uno al cinco.			

#### 5. Análisis del desarrollo turístico de Real de Asientos

**5.1. ¿Cómo se entera de las decisiones que se toman sobre el desarrollo turístico en su comunidad?**



- 5.2. Desde su perspectiva ¿cuáles han sido los beneficios que en relación al desarrollo turístico se han tenido en esta localidad?
- 5.3. ¿Podría mencionar aspectos negativos?
- 5.4. A partir de la incorporación de Asientos al programa Pueblos Mágicos, ¿se han tenido cambios en las relaciones entre los diferentes actores en el destino?

## Anexo 5

Cuadro 21. Categorías de clasificación de los resultados.

Variable	Indicador	Ítem	Categorías de clasificación
Asociatividad	a) Caracterización de grupo	- Denominación del grupo u organización a la cual pertenece. - Cargo dentro de la organización u órgano formal al que pertenece:	Ninguna
		- ¿Cuánto tiempo de existencia tiene el grupo u organización?	2. Grupo maduro: más de 5 años 1. Grupo en Desarrollo: más de un año y menos de 5 0. Grupo en formación: menos de un año
		-¿Cuántos individuos pertenecen a la organización / grupo?	2. Grande: más de 20 personas 1. Mediano: entre 10 y 20 personas 0. Pequeño: menos de 10 personas
		- Tipo de organización	1. Pública 2. Productiva 3. Recreación 4. Tercer sector 5. Cívica u ONG 6. Religiosa 7. Otra
Interés	b) Interés particular o grupal	- ¿Cuáles son sus objetivos o interés por participar en la gestión turística de Real de Asientos (R.A.)? - Intereses al participar en el Comité de Pueblos Mágicos (si es que pertenece)	2. Desarrollo económico del destino. 1. Desarrollo socio-cultural del destino. 0. Desarrollo personal.
Atributos de los stakeholders	c) Identificación	- ¿Usted (o su grupo) es afectado por el desarrollo turístico de R.A.? - ¿Usted (o su grupo) afecta el desarrollo turístico de R.A.?	2. Mucho: el actor afecta o es afectado directamente por la gestión turística de Real de Asientos. El mismo se considera un <i>stakeholder</i> . 1. A veces: el actor afecta o es afectado indirectamente por la gestión turística de Real de Asientos. El mismo se considera un <i>stakeholder</i> poco empoderado. 0. No: el actor no afecta o es afectado por la gestión turística de Real de Asientos. El mismo no se considera un <i>stakeholder</i> .
	d) Poder	- ¿Qué tanta influencia cree que tiene usted (o su grupo) sobre el	2. Alto: el actor es demasiado influyente en la gestión del destino turístico sobre todos los actores. 5

Variable	Indicador	Ítem	Categorías de clasificación
		<p>desarrollo turístico de R.A.?</p> <p>-¿qué tanto poder cree que tiene usted (o su grupo) para que otras personas realicen actividades en beneficio del desarrollo turístico de R.A.?</p> <p>- ¿Qué tipo de poder utiliza para beneficiar el desarrollo turístico de R.A.?</p> <p>- ¿Cómo calificaría el nivel de influencia de ese grupo, organización o individuo en la gestión turística de Real de Asientos?</p> <p>¿Considera usted que el agente mencionado tiene poder para influenciar en la gestión turística de R. A? Asigne un número en una escala del 1 al 5.</p>	<p>puntos.</p> <p>1. Medio: el actor tiene cierto poder de influencia para la gestión del destino turístico sobre algunos actores. De 3 a 4 puntos.</p> <p>0. Bajo: el actor no tiene poder de influencia para la gestión del destino turístico. De 0 a 2 puntos.</p>
	e) Legitimidad	<p>- ¿Usted (o su grupo) consideran que es legítimo participar en la toma de decisiones de R.A.?</p> <p>- ¿Considera usted que el agente tiene legitimidad para participar o influenciar en la toma de decisiones para la gestión turística de R. A?</p>	<p>1. Legítimo. El actor tiene un documento legítimo para participar en la gestión del destino o además los demás actores lo consideran parte importante para la toma de decisiones. Nota. Al cumplir con una de las condiciones de legitimidad, automáticamente se excluye la categoría de ilegítimo.</p> <p>0. Ilegítimo. Cree que debe participar, sin embargo el actor no tiene documentos para hacerlo ó los demás actores creen que no debe participar en la gestión del destino turístico.</p>
	f) Urgencia	<p>- ¿Generalmente sus aportaciones, ideas o solicitudes son tomadas en cuenta nunca, a veces o siempre?</p> <p>- Generalmente, ¿los demás actores del desarrollo turístico, toman en cuenta sus aportaciones, ideas o</p>	<p>2. Alta: las demandas del actor son tomadas en cuenta para la toma de decisiones siempre e inmediatamente.</p> <p>1. Media: las demandas del actor son tomadas en cuenta siempre o inmediatamente.</p> <p>0. Baja: el actor no es tomado en cuenta por los demás actores.</p>

Variable	Indicador	Ítem	Categorías de clasificación
		solicitudes hasta mucho tiempo después, en un tiempo razonable o inmediatamente? -¿Considera usted que las demandas, ideas o solicitudes de este agente deben tomarse en cuenta siempre o inmediatamente para la gestión turística de R. A.?	
<b>Vínculos sociales con otros actores comunitarios</b>	g) Tamaño parcial de la red	- ¿Con cuál de estos agentes de su comunidad se relaciona o está asociado su organización /grupo?	2. El grupo, organización o individuo tiene contacto o está afiliado con la mayoría de los agentes presentados en la lista (más del 75% del total). 1. Mediana: el grupo, organización o individuo tiene contacto o está afiliado a más de un par de agentes presentados en la lista (Del 50% al 75% del total). 0. Pequeña: el grupo, organización o individuo se contacta o afilia con menos del 50% de agentes de la lista.
<b>Fuerza de los vínculos</b>	h) Frecuencia de encuentro	¿Qué tan frecuente es la participación o el contacto con el grupo o individuo?	1. Periódico: el grupo o individuo se reúne o contacta con otros actores de manera sistemática, más de una vez por semana, semanalmente, o mensualmente. 0. Ocasional, el grupo o individuo se reúne o contacta con otros actores esporádicamente, sin una frecuencia constante.
<b>Objetivo de relación</b>	i) Trabajo en común para la gestión turística del destino	¿Con qué objetivo se relaciona con este agente?	2. Trabajo de gestión 1. Trabajo operativo 0. Comunicación solamente

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 6

Cuadros resumen de resultados por actor.

C. Jaime Silva Rodríguez / Presidente del Comité Pueblos Mágicos

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo económico del destino. - Desarrollo socio-cultural del destino.		- Trabajo de gestión. 85% - Comunicación solamente. 15%
<b>Atributos:</b>	<i>Reconocimiento propio</i>	<i>Reconocidos por otros</i>
- Poder:	Alto	Medio
- Legitimidad	Ilegítimo	Legítimo
- Urgencia:	Media	Media
<b>Asociatividad:</b> Individuo que forma parte del Comité de Pueblos Mágicos y además es presidente del Patronato de la Feria de Asientos, el grupo está integrado por 13 personas.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 18, 21, 24		

SECTURE / Secretario CPM

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
Desarrollo económico del destino. Desarrollo socio-cultural del destino.		- Trabajo de gestión. 100%
<b>Atributos:</b>	<i>Reconocimiento propio</i>	<i>Reconocidos por otros</i>
- Poder:	Medio	Medio
- Legitimidad	Legítimo	Legítimo
- Urgencia:	Alta	Alta
<b>Asociatividad:</b> Entidad gubernamental que forma parte del Comité de Pueblos Mágicos.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 1, 4, 5, 11, 12		

C. J. Jesús Martínez Casillas / Tesorero CPM

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
Desarrollo personal.		- Trabajo de gestión. 75% - Comunicación solamente. 25%
<b>Atributos:</b>	<i>Reconocimiento propio</i>	<i>Reconocidos por otros</i>
- Poder:	Bajo	Medio
- Legitimidad	Ilegítimo	Legítimo
- Urgencia:	Media	Media
<b>Asociatividad:</b> Individuo que forma parte del Comité de Pueblos Mágicos.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 23, 26		

INAH / Vocal CPM

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo socio-cultural del destino.		- Trabajo de gestión. 100%
<b>Atributos:</b>	<i>Reconocimiento propio</i>	<i>Reconocidos por otros</i>
- Poder:	Medio	Medio
- Legitimidad	Legítimo	Legítimo
- Urgencia:	Alta	Alta
<b>Asociatividad:</b> Entidad gubernamental que forma parte del Comité de Pueblos Mágicos.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 2, 5		

Ayuntamiento / Vocal del Municipio CPM

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo económico del destino.		- Trabajo de gestión. 59% - Trabajo operativo. 18% - Comunicación solamente. 24%
<b>Atributos:</b>	<i>Reconocimiento propio</i>	<i>Reconocidos por otros</i>
- Poder:	Alto	Medio
- Legitimidad	Legítimo	Legítimo
- Urgencia:	Alta	Alta
<b>Asociatividad:</b> Entidad gubernamental que forma parte del Comité de Pueblos Mágicos.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 26		

Profa. Margarita Esparza Huerta / Vocal CPM

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo económico del destino. - Desarrollo socio-cultural del destino. - Desarrollo personal.		- Trabajo de gestión. 58% - Trabajo operativo. 4% - Comunicación solamente. 38%
<b>Atributos:</b>	<i>Reconocimiento propio</i>	<i>Reconocidos por otros</i>
- Poder:	Alto	Medio
- Legitimidad	Legítimo	Legítimo
- Urgencia:	Alta	Alta
<b>Asociatividad:</b> Individuo que forma parte del Comité de Pueblos Mágicos y de la Organización Pro Asientos, A.C. grupo recién fundando con 15 personas.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 29		

Profa. Esthela Esparza Huerta / Vocal CPM

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo económico del destino. - Desarrollo socio-cultural del destino. - Desarrollo personal.		- Trabajo de gestión. 58% - Trabajo operativo. 4% - Comunicación solamente. 38%
<b>Atributos:</b> - <b>Poder:</b> - <b>Legitimidad</b> - <b>Urgencia:</b>	<i>Reconocimiento propio</i> Alto Legítimo Alta	<i>Reconocidos por otros</i> Medio Legítimo Alta
<b>Asociatividad:</b> Individuo que forma parte del Comité de Pueblos Mágicos y de la Organización Pro Asientos, A.C., grupo recién fundando con 15 personas.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 29		

C. María Esther Horcacas Reyes / Vocal CPM

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo económico del destino.		- Trabajo de gestión. 60% - Comunicación solamente. 40%
<b>Atributos:</b> - <b>Poder:</b> - <b>Legitimidad</b> - <b>Urgencia:</b>	<i>Reconocimiento propio</i> Medio Ilegítimo Alta	<i>Reconocidos por otros</i> Medio Legítimo Alta
<b>Asociatividad:</b> Individuo que forma parte del Comité de Pueblos Mágicos.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25		

C. Silvia Ubario Medina / Vocal CPM

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo económico del destino.		- Trabajo de gestión. 64% - Trabajo operativo. 36%
<b>Atributos:</b>	<i>Reconocimiento propio</i>	<i>Reconocidos por otros</i>
- <b>Poder:</b>	Alto	Medio
- <b>Legitimidad</b>	Legítimo	Legítimo
- <b>Urgencia:</b>	Alto	Alto
<b>Asociatividad:</b> Individuo que forma parte del Comité de Pueblos Mágicos y además trabaja en la Dirección de Turismo Municipal.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29		

Alfonso Jáuregui / Presidente AC

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo económico del destino.		- Trabajo de gestión. 36% - Trabajo operativo. 64%
<b>Atributos:</b>	<i>Reconocimiento propio</i>	<i>Reconocidos por otros</i>
- <b>Poder:</b>	Alto	Medio
- <b>Legitimidad</b>	Ilegítimo	Legítimo
- <b>Urgencia:</b>	Baja	Media
<b>Asociatividad:</b> Presidente de la Asociación Civil Comité Pueblos Mágicos Real de Asientos compuesta por 35 personas.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 5, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 26, 27, 28		



Sra. Belén García / Tesorera AC

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo económico del destino. - Desarrollo socio-cultural del destino. - Desarrollo personal.		- Trabajo de gestión. 23% - Trabajo operativo. 77%
<b>Atributos:</b> - <b>Poder:</b> - <b>Legitimidad</b> - <b>Urgencia:</b>	<i>Reconocimiento propio</i> Medio Ilegítimo Media	<i>Reconocidos por otros</i> Medio Legítimo Media
<b>Asociatividad:</b> Tesorera de la Asociación Civil Comité Pueblos Mágicos Real de Asientos compuesta por 35 personas.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 5, 11,13, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 24, 25, 26		

Ricardo Rodríguez / Admor. Túneles

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo económico del destino. - Desarrollo socio-cultural del destino.		- Trabajo operativo. 100%
<b>Atributos:</b> - <b>Poder:</b> - <b>Legitimidad</b> - <b>Urgencia:</b>	<i>Reconocimiento propio</i> Medio Ilegítimo Media	<i>Reconocidos por otros</i> Medio Legítimo Media
<b>Asociatividad:</b> Dirige la administración encargada de los atractivos turísticos en recintos religiosos, a cargo de 14 personas.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 5, 11, 18, 22, 25		

CECyTEA

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo económico del destino. - Desarrollo socio-cultural del destino.		- Trabajo de gestión. 40% - Trabajo operativo. 20% - Comunicación solamente. 40%
<b>Atributos:</b> - <b>Poder:</b> - <b>Legitimidad</b> - <b>Urgencia:</b>	<i>Reconocimiento propio</i> Alto Legítimo Alta	<i>Reconocidos por otros</i> Medio Legítimo Media
<b>Asociatividad:</b> Institución educativa compuesta de 26 docentes y administrativos y 30 alumnos de turismo.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 5, 11, 12, 18, 24		

## Casa de la Cultura de Asientos

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo socio-cultural del destino.		- Trabajo de gestión. 50% - Trabajo operativo. 38% - Comunicación solamente. 13%
<b>Atributos:</b>	<i>Reconocimiento propio</i>	<i>Reconocidos por otros</i>
- <b>Poder:</b>	Medio	Medio
- <b>Legitimidad</b>	Ilegítimo	Legítimo
- <b>Urgencia:</b>	Alto	Alta
<b>Asociatividad:</b> Institución gubernamental integrada por 19 personas.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 1, 5, 9, 12, 13, 18, 21, 25		

## Club Real de Asientos

Objetivos de participar en la gestión turística		Interrelaciones con otros actores
- Desarrollo socio-cultural del destino.		- Trabajo de gestión. 20% - Trabajo operativo. 20% - Comunicación solamente. 60%
<b>Atributos:</b>	<i>Reconocimiento propio</i>	Reconocidos por otros
- <b>Poder:</b>	Alto	Bajo
- <b>Legitimidad</b>	Ilegítimo	Ilegítimo
- <b>Urgencia:</b>	Alta	Media
<b>Asociatividad:</b> Organización no turística compuesta de 94 personas.		
<b>Partes interesadas con las que se relaciona:</b> 1, 5, 12, 18, 24		

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 7

Cuadro 22. Matriz de relaciones de *stakeholders* de Real de Asientos.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
4	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0
6	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
11	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0
12	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
25	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia. Matriz elaborada con Ucinet 6.

## Anexo 8



Dirección Académica MGTS

### Chárter

#### Plantilla de aprobación de Proyecto Final de Graduación

**Tema Propuesto:** "Análisis de las relaciones entre los stakeholders como base para el fortalecimiento de la gestión turística sostenible del destino. Caso Real de Asientos, Aguascalientes, México"

#### **Justificación de la investigación:**

La comunidad de Asientos, se encuentra localizada a 60 km de la ciudad de Aguascalientes, capital del Estado del mismo nombre, en una zona semidesértica. Esta cabecera municipal es un asentamiento integrado a la ruta histórica de El Camino Real de Tierra Adentro desde mediados del Siglo XVI en pleno corazón de lo que fueran llanos de los diversos pueblos indígenas denominados *chichimecas* por lo cual guarda importantes recursos históricos, naturales y arquitectónicos.

El proyecto detonador de la actividad turística se generó cuando con recursos federales y estatales a través de fondos mixtos, se rescataron unos acueductos subterráneos de la época colonial que se encuentran debajo de la parroquia principal, éstos fueron adecuados para recibir visitantes además del rescate y restauración de obras que conforman la actual pinacoteca, convirtiéndose en el principal atractivo turístico. A partir del 2002 se comenzó a recibir visitantes logrando una afluencia considerable, sin embargo después de un año, tuvo un decremento de más del 100%, que coincidió con el final de las administraciones municipales y estatales así como una débil estrategia de mercadotecnia.

Fue hasta el año 2006 que se obtuvo por parte de la Secretaría de Turismo Federal la declaratoria de Pueblo Mágico, por lo cual debería cumplir con una serie de requisitos, entre ellos, contar con un comité o asociación civil que impulsara el desarrollo turístico de manera permanente, así surge el Comité Real de Asientos Pueblo Mágico, A.C.

Los elementos que motivaron incluir a Asientos en el programa federal fueron: a) más del 70% de su población es rural; b) la actividad económica de la cabecera municipal es sumamente baja a comparación a otra localidad del mismo municipio, Villa Juárez; c) este municipio mantiene un grado alto de intensidad migratoria con los Estados Unidos (EUA), pues el 30.1% de sus hogares están vinculados con el fenómeno migratorio y; d) se encuentra en una zona de alta marginación en el Estado de Aguascalientes.



La estructura del producto turístico de Real de Asientos, como se conoce comercialmente, radica en sus recursos y atractivos turísticos culturales, convirtiéndose éstos en los motivos para que los visitantes se desplacen, generalmente desde la ciudad de Aguascalientes y otros Estados cercanos.

El patrimonio cultural está conformado por 91 edificios catalogados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia en un radio no mayor de 1.5 km (arquitectura religiosa, de beneficio, urbana, minera y ferrocarrilera).

Real de Asientos sólo cuenta con un hotel (s/c) de 7 habitaciones que generalmente es utilizado por los ingenieros mineros que trabajan en la zona, la utilización por turistas es casi nula y no existe otra oferta de hospedaje. Respecto al servicio de alimentos solo se encuentran algunos locales que no cuentan con calidad turística como loncherías o comida típica de la región, también cabe destacar que la localidad cuenta con señalética turística básica pero en mal estado.

A pesar de los esfuerzos realizados Real de Asientos es un destino turístico que no logra concretar un producto turístico que deje beneficios suficientes a la comunidad receptora en el aspecto económico, o al menos eso se reflejó en la investigación "Satisfacción del residente con el desarrollo de la actividad turística, un indicador de sostenibilidad: caso Real de Asientos" realizada este año por el Mtro. Ismael M. Rodríguez Herrera y la que presenta estas líneas. A la par, se realizó un estudio para conocer el perfil y grado de satisfacción de los visitantes a Real de Asientos el cual demuestra que los turistas están satisfechos con el producto pero declaran la falta de servicios y actividades.

Asimismo, en un análisis comparativo entre destinos integrantes de pueblos mágicos, Real de Asientos es uno de los más relegados en cuestión de infraestructura, equipamiento, financiamiento y otros indicadores turísticos como gasto promedio, estadía, etc. lo que limita su competitividad frente a otras localidades similares y de acuerdo a las nuevas reglas de operación del programa Pueblos Mágicos, si no se cumplen satisfactoriamente indicadores de desempeño establecidos por la Secretaría de Turismo, se está en riesgo de perder la nominación como pueblo mágico.

Dado el contexto anterior, la presente propuesta de investigación obedece a las inquietudes surgidas de los estudios antes mencionados y que se relacionan con Real de Asientos, donde se detecta la necesidad de fortalecer la gestión turística sostenible del destino 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 despegar un producto turístico o turistas satisfechos, sino relaciones estrechas y consolidadas entre los stakeholders que busquen un objetivo común en beneficio de la comunidad anfitriona en todas sus dimensiones.

**Objetivo(s) de la investigación:**

**Objetivo general de investigación**

Diseñar una propuesta para fortalecer la gestión turística sostenible del destino Real de Asientos, con base en el análisis de las relaciones entre sus stakeholders.

**Objetivos específicos de investigación**

1. Identificar a los stakeholders de la localidad de Real de Asientos, pueblo mágico.
2. Analizar las relaciones entre los stakeholders para conocer sus efectos positivos o negativos sobre la gestión turística de la localidad Real de Asientos.
3. Establecer las acciones que deben instrumentarse para fortalecer la gestión turística sostenible del destino Real de Asientos.

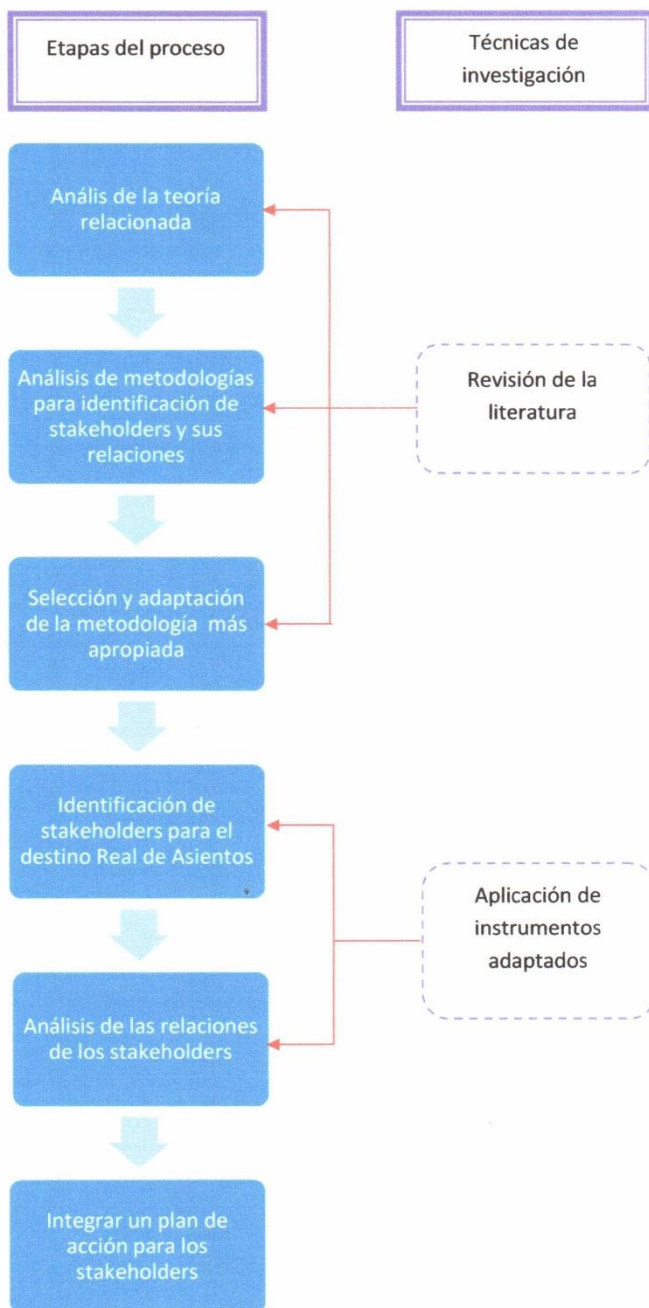
**Descripción general de la investigación:**

La investigación propuesta pretende realizar un estudio cualitativo que permita explorar y describir las relaciones entre los stakeholders de un destino turístico para con ello establecer un plan de acción que fortalezca la gestión sostenible del mismo.

El procedimiento de investigación que se utilizará serán el método analítico-sintético y el método de observación. El estudio se propone con un diseño no experimental transeccional descriptivo, el cual se presenta a manera de esquema en la Figura 1 y está basado en seis etapas:

1. Análisis de la teoría relacionada al tema de los stakeholders;
2. Análisis de las diferentes metodologías para realizar una identificación de los stakeholders;
3. Selección y adaptación de la metodología más apropiada;
4. Implementación de las técnicas e instrumentos para la identificación de los stakeholders en el destino seleccionado;
5. Análisis de las relaciones que se generan en beneficio o perjuicio de la gestión turística sostenible, y por último;
6. Integración de un plan de acción para los stakeholders.

Figura 1. Proceso de análisis de los stakeholders



Fuente: Elaboración propia.



Para cada una de las etapas se utilizarán técnicas de investigación como revisión de literatura especializada y científica y otras cualitativas que se adapten conforme a las necesidades de la investigación y a la metodología que resulte seleccionada.

Al término del análisis, se pretende sistematizar la información siguiendo la estructura de un estudio de caso que describa la situación actual del destino Real de Asientos, las lecciones aprendidas durante su incursión en la actividad turística y la propuesta de fortalecimiento del destino a través de los grupos de interés.

Cabe mencionar que el trabajo será desarrollado en un periodo de tres meses (ver Tabla 1), dedicando cuatro semanas para la revisión de la literatura, el desarrollo teórico y el marco metodológico. Del segundo mes, se destinarán dos semanas para la adaptación de la metodología y el diseño de los instrumentos y otras dos para el estudio de campo. El análisis de los resultados se realizará en las primeras dos semanas del tercer mes y el reporte final se estará integrando desde la tercera semana del primer mes.

Tabla 1. Cronograma de trabajo de la investigación

Programación Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Revisión de literatura y desarrollo teórico / metodológico.	■	■	■	■								
2. Diseño de instrumentos.					■	■						
3. Estudio de campo.							■	■				
4. Análisis de resultados.									■	■		
5. Elaboración de reporte final.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

#### ***Aportes esperados con la investigación:***

- Los resultados de la investigación pretenden establecer una descripción detallada de los grupos de interés que participan en el desarrollo turístico de Real de Asientos así como las relaciones entre ellos han afectado positiva o negativamente dicha gestión.

- La propuesta derivada del análisis de las relaciones de los stakeholders servirá como una agenda para todos los involucrados que tengan la disposición de fortalecer la gestión turística sostenible del destino Real de Asientos.



*Dirección Académica MGTS*

- La aplicación de una metodología adecuada para revelar las relaciones de los stakeholders puede ser susceptible de aplicarse en otros destinos similares que coadyuve en general al programa federal de Pueblos Mágicos y justifique su permanencia en el tiempo.

**Tutor propuesto: Dr. (c). Ismael Manuel Rodríguez Herrera**

**Firma del Tutor:** \_\_\_\_\_

**Nombre del estudiante: Astrid Vargas Vázquez**

**Firma del estudiante:** \_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

**Aprobado:**

SI

NO

**Firma:**

**Director Académico MGTS:** \_\_\_\_\_