

Gestión integrada de riesgos y crisis en el turismo de Latinoamérica como problema estratégico para la seguridad de los destinos. El caso de Ciudad Juárez, México.

Dr. Manuel Ramón González Herrera. Departamento de Ciencias Administrativas. Programa de Licenciatura en Turismo. Sus investigaciones se basan fundamentalmente en la temática de Gestión del Desarrollo Turístico Sostenible para la minimización de impactos y eventos de crisis en el turismo de diferentes contextos latinoamericanos, entre los que destacan Cuba, Bolivia, Perú, Chile y México entre otros. Email: manuel.gonzalez@uacj.mx. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

Dra. Mercedes de los Ángeles Rodríguez Rodríguez. Profesora ATP del Departamento de Geografía de la ULPGC. Imparte docencia en las titulaciones de Turismo, Geografía y Educación Primaria, tanto en Grado como Postgrado. Líneas de investigación desigualdades sociales, demográficas, políticas ambientales y de ordenación turística del territorio en diferentes contextos, españoles, latinoamericanos y africanos. Email: mercedes.rodriguez@ulpgc.es. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España.

Resumen:

Este estudio tiene por objetivo justificar el proceso de gestión sostenible de riesgos y crisis en el turismo mexicano y latinoamericano como problema estratégico para la seguridad de los destinos e identificar las experiencias que favorezcan el mejoramiento de la preparación y planificación de riesgos y eventos de crisis provocados por la inseguridad en Ciudad Juárez. Como resultado se demuestra que la gestión integrada de riesgos y crisis en el turismo es un problema estratégico de seguridad en los destinos, así como la necesidad de disponer de un marco institucional e instrumental para la gestión de la seguridad turística. Se presenta un análisis de situaciones de crisis y estrategias de gestión en destinos inseguros y se realiza la proyección estratégica para la preparación y planificación del turismo en Ciudad Juárez. Se formula el problema estratégico y se elaboran los principios para conformar un Sistema de Turismo Seguro Sustentable, y se proyectan ámbitos de actuación con las acciones a implementar.

Palabras clave: riesgos, crisis, turismo, sustentable, gestión, seguridad.

Abstract:

The aim of this study is to justify the sustainable management process of risk and crisis in tourism as strategy for the security of destinations, and identify the experiences that promote a better preparedness and planning. The results demonstrate that the integrated management of risk and crisis on tourism is justified as a strategic problem for security in tourist destinations, as well as the necessity to have policy and institutional framework to manage tourism safety. Then, an analysis of crisis and management strategies related to unsafe destinations is presented. Finally, the strategic projection for the preparation and planning of tourism in Ciudad Juarez is proposed; this includes the characterization of the city as an insecure cross-border destination, the formulation of the strategic problem, the development of the principles to a Sustainable and Secure Tourism and the planning of action areas.

Keywords: risks, crisis, tourism, sustainable, management, security.

Introducción

La Organización Mundial de Turismo ha destacado el valor de este sector global “como una actividad esencial de las sociedades modernas y factor determinante de la calidad de vida, por lo que los gobiernos deben actuar en favor de LA PAZ Y LA SEGURIDAD, las cuales son imprescindibles para el desarrollo del turismo, al tiempo que la seguridad es uno de los derechos fundamentales de todas las personas, una obligación indelegable del Estado y un requisito indispensable para la competitividad y la sustentabilidad del turismo”, a la vez que la “aplicación de políticas públicas en materia de *seguridad turística* es de gran importancia para el afianzamiento del proceso de integración regional” (IDT, 2010: 51-52; OMT, 2013).

Precisamente, la *seguridad* de los destinos es un indicador del nivel de *sustentabilidad turística* (GSTC, 2012). Por ello, la *gestión sustentable de riesgos y crisis en el turismo* mexicano y latinoamericano debe ser abordada como un problema estratégico para la seguridad de los destinos. De tal forma, se convierte en una necesidad el estudio y reflexión crítica de los conceptos, enfoques metodológicos y conocimientos prácticos sobre la realidad en que se desarrolla el turismo en términos de seguridad. Consecuentemente, el crecimiento y la prosperidad del desarrollo turístico deben ser asociados a la minimización de los riesgos y eventos de crisis condicionados por la violencia y falta de paz, ya que la seguridad es uno de los criterios utilizados por los turistas para seleccionar el destino de viaje (CESTUR, 2012: 189).

Paradójicamente, según el Instituto para la Economía y la Paz, el mundo se está haciendo cada vez menos pacífico, y por tanto más inseguro; al tiempo que le está costando más a la economía global por concepto de gasto en la violencia, lo cual se hace evidente al reportar que en el año 2014 el impacto de la violencia alcanzó US\$14.3 trillones. Destaca que Estados Unidos, China, Rusia, India y Brasil representan la mayor cantidad de gastos relacionados con la violencia, lo que equivale al 54% del gasto global para gestionarla. Agrega que si el mundo redujera el gasto por la violencia en 10%, se generarían US\$1.4 trillones, lo cual apoyaría la recuperación económica global, incrementaría el desarrollo y serviría de alivio a quienes viven en la pobreza extrema (IEP, 2015a).

Resulta por tanto oportuno abordar desde el punto de vista investigativo la comprensión del impacto de estas situaciones de retroceso en los niveles de paz y violencia sobre los destinos turísticos con un enfoque holístico. La literatura expone que en muchos casos el turismo ha sufrido un descenso inesperado y repentino de la demanda; así por ejemplo, la desaceleración de la demanda turística en los Estados Unidos después del 11 de septiembre de 2001 fue un caso particular de eventos catastróficos de crisis en el turismo, ante el cuál y en ausencia de investigaciones sobre las respuestas más convenientes, los tomadores de decisiones se enfrentaron a un escenario de incertidumbre (Blake y Sinclair, 2003).

Ante esta *problemática* es oportuno cuestionarse los niveles actuales de planificación y preparación del sector turístico mexicano y latinoamericano para enfrentar las crisis e identificar las estructuras organizacionales, así como la asignación de recursos suficientes. Se advierte en términos generales falta de alternativas para la planificación y preparación ante los riesgos y eventos de crisis en el turismo y una visión a corto plazo, en la que la gestión de los destinos y sus organizaciones, y la investigación científica no responden aún a tan complejo problema, a la vez que las crisis económicas y financieras siguen recibiendo la mayor atención. Esto a pesar de los múltiples esfuerzos realizados en el ámbito internacional, como la propuesta de agendas y otros instrumentos que facilitan la investigación y generación de nuevos conocimientos a favor de la gestión de las crisis en el turismo.

Tomando en consideración esta compleja y polémica problemática se enuncian las siguientes interrogantes de investigación con el propósito de generar posibles respuestas: ¿Es la inseguridad un factor limitativo para la gestión estratégica de la sustentabilidad de los destinos turísticos y sus organizaciones? ¿Qué argumentos y oportunidades justifican la gestión sustentable de riesgos y crisis en el turismo mexicano y latinoamericano? ¿Cuáles son las implicaciones de la gestión sustentable de riesgos y crisis para la conformación de un sistema de turismo más seguro en Ciudad Juárez, México?

En consecuencia es objetivo general de la presente investigación justificar el proceso de gestión sustentable de riesgos y crisis en el turismo mexicano y latinoamericano como problema estratégico para la seguridad de los destinos e identificar las experiencias que favorezcan el mejoramiento de la preparación y planificación ante riesgos y eventos de crisis provocados por la inseguridad en Ciudad Juárez. Derivado del objetivo general se formulan como objetivos específicos: Fundamentar la gestión integrada de riesgos y crisis como un problema estratégico para la seguridad del turismo mexicano y latinoamericano; examinar las mejores prácticas relacionadas con la gestión de las crisis en el turismo de México y América Latina atendiendo a los criterios de planificación, procedimientos de comunicación y preparación de los destinos/organizaciones; y sistematizar experiencias de gestión de riesgos y crisis provocadas por eventos de inseguridad en México y Latino América con el fin de servir de aprendizaje para mejorar la preparación y planificación del turismo en Ciudad Juárez.

Los resultados justifican el posicionamiento de la gestión integrada de riesgos y crisis en el turismo como problema estratégico de seguridad a nivel de destinos, reconociendo las características del contexto latinoamericano con respecto a la relación paz-turismo; así como el marco institucional e instrumental para la gestión de riesgos y crisis según oportunidades que ofrecen a la seguridad turística. Seguidamente se presenta un análisis de situaciones de crisis y estrategias de gestión en destinos inseguros de

Latinoamérica y México como experiencia de aprendizaje para la región y antecedente al caso de estudio. Finalmente, se realiza la proyección estratégica para la preparación y planificación del turismo en Ciudad Juárez ante riesgos y crisis provocadas por inseguridad; aquí se caracteriza la ciudad como espacio de turismo fronterizo en un entorno de inseguridad, se formula el problema estratégico, se construyen los principios para conformar un Sistema de Turismo Seguro Sostenible; y se proyectan ámbitos de actuación con acciones a implementar.

Metodología de estudio

Corresponde a una investigación aplicada en la que se utiliza el enfoque deductivo. La metodología está orientada a la solución práctica de la gestión estratégica de riesgos y crisis en el turismo generados por situaciones de inseguridad; es de carácter cualitativa, transversal y propositiva con enfoque multidisciplinar. Fueron utilizados métodos empíricos para el registro, medición cualitativa, análisis, e interpretación de la realidad, tales como la observación, análisis de documentos, estudio de casos y trabajo con grupos de población; así como métodos teóricos para la comprensión de la teoría científica, identificación de regularidades y características esenciales del fenómeno objeto de estudio, como el analítico-sintético, inductivo-deductivo, histórico-lógico, y sistémico-estructural. En correspondencia con los métodos seleccionados fueron utilizadas técnicas conceptuales, descriptivas y proyectivas.

En la etapa 1 del estudio se construyeron y justificaron las bases teóricas y prácticas para la gestión integrada de riesgos y crisis en el turismo mexicano y latinoamericano como problema estratégico. Con respecto a esta se realizó la caracterización del espacio latinoamericano como contexto de estudio según fuentes documentales y se realizó una sistematización orientada a valorar el marco institucional e instrumental para la gestión de riesgos y crisis en el turismo, reconociendo las oportunidades para la gestión de eventos generados por la inseguridad.

En la etapa 2 se estudiaron las situaciones de crisis y estrategias de gestión en destinos turísticos inseguros de México y Latinoamérica utilizando información secundaria. Se basó en la interpretación de casos de destinos inseguros de México y Latinoamérica, en los que se han reportado eventos de crisis, y consecuentemente se han implementado estrategias de gestión con diferentes niveles de éxito. Esto con el propósito de establecer aproximaciones comparativas entre países seleccionados de la región con el fin de analizar problemáticas comunes y extraer experiencias de aprendizaje que sirvan de base a la identificación de regularidades.

Fueron seleccionados como casos de estudio diferentes destinos turísticos locales de México, Brasil, Venezuela, Colombia, Honduras, y Guatemala. El criterio de selección se fundamentó en los niveles de violencia e inseguridad reportados en diferentes momentos históricos de su ciclo de vida, así como la importancia concedida al desarrollo del turismo. Este escenario comparado pretendió comprender aspectos relativos a la situación de inseguridad experimentada a nivel del destino, conocer la capacidad de respuesta ante la crisis reportada, y la gestión turística/no turística implementada para contribuir a la minimización de los efectos adversos a que ha estado expuesto el turismo.

En la etapa 3 se conformó la proyección estratégica sostenible para la mejor preparación y planificación del turismo en Ciudad Juárez ante riesgos y eventos de crisis provocados por la inseguridad; en función de ello se trabajó con 3 grupos de discusión. En un primer momento se realizó la caracterización de Ciudad Juárez como espacio de turismo fronterizo en un contexto de inseguridad y se definió de forma participativa el problema estratégico relativo a la gestión de riesgos y eventos de crisis en el turismo a causa de la inseguridad en el destino.

De igual forma se elaboraron los principios estratégicos para conformar un Sistema de Turismo Seguro en Ciudad Juárez. El proceso de construcción se basó en los resultados del trabajo en grupos; en una primera sesión se presentaron los hallazgos y experiencias de México y América Latina (según casos seleccionados), posteriormente se realizó una jornada de elaboración, socialización y debate de la información listada por cada grupo de trabajo, la cual fue sometida a un proceso de reducción por exclusión e integración de ideas, así como de ponderación según niveles de importancia con el propósito de obtener un único sistema de principios.

Atendiendo a los resultados anteriores se identificaron los ámbitos de actuación y requerimientos mínimos para la gestión sustentable de riesgos y crisis en el turismo de Ciudad Juárez. La identificación de los requerimientos mínimos de actuación para la gestión de riesgos y crisis provocados por situaciones de inseguridad se realizó a partir de la propuesta de un documento base que fue debatido con los participantes en cada grupo de discusión. La lista fue ajustada, enriquecida y validada por los participantes. Seguidamente se realizó en sesión plenaria la evaluación de cada requerimiento atendiendo a la brecha percibida para su implementación; se utilizó una escala Likert en la que el valor 1 significa la mínima puntuación y el 10 la máxima.

Situaciones de crisis y estrategias de gestión en destinos turísticos inseguros de Latinoamérica y México

De acuerdo con un estudio realizado por el Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública de México se advierte una preocupante situación para América Latina, pues 40 de las 50 ciudades más violentas se encuentran en la región (Rojas Arboleda, 2012). En opinión del Presidente de la Organización mexicana José Antonio Ortega, se permite a los gobiernos locales tomar decisiones con respecto a sus planes de seguridad y reflexionar sobre las causas de los altos índices de violencia. El informe agrega que faltan políticas públicas y presión de los medios de comunicación, así como exigencia por parte de la sociedad civil, y añade que se debe trabajar para disminuir la impunidad y consolidar la acción de fiscalías y procuradurías junto con los poderes judiciales, aunque se evidencia aún resistencia por parte de algunas autoridades para aceptar las cifras, ya que pudieran querer mostrar una realidad diferente por motivos varios, como la caída de la inversión y el turismo (Ibidem).

Atendiendo a la información elaborada por el Instituto de Economía y Paz sobre el Índice de Paz Global (IPG) en el año 2015 en los países de Centro América, el Caribe y América del Sur se elaboró la Tabla 1 en la que se relacionan como base para el presente estudio los de mayores problemas debidos a la inseguridad y la violencia. Los mismos reflejan ser los países menos pacíficos según el IPG (IEP, 2015b), reconociéndose los valores más elevados para México y Colombia. A su vez la tabla 2 lista las ciudades más violentas del mundo contenidas en los países seleccionados como casos de estudio, reflejando que el único país con 3 ciudades incluidas entre las más violentas es México.

Tabla 1. Clasificación regional y por países (seleccionados) en el Índice de Paz Global

Regiones y países	Clasificación general	Puntuación global	Variación con respecto año anterior	Clasificación regional	Costo de la violencia
CENTRO AMÉRICA Y EL CARIBE					
Honduras	116	2.210	-0.050	9/12	US\$ 8,357,648,685
Guatemala	118	2.215	-0.014	10/12	US\$ 11,560,741,639
México	144	2.530	-0.016	12/12	US\$ 221,435,321,551
Promedio Regional			2.091		
SUDAMÉRICA					
Brasil	103	2.122	-0.075	9/11	US\$ 254,883,857,430
Venezuela	142	2.493	-0.099	10/11	US\$ 63,989,726,194
Colombia	146	2.720	+0.049	11/11	US\$ 113,714,606,726
Promedio Regional			2.053		

Fuente: Elaboración propia basado en IEP, 2015b

Tabla 2. Listado de casos seleccionados entre las 50 ciudades más violentas del mundo en 2014

Posición	Ciudad	País	Homicidios	Habitantes	Tasa (* 100.000 hab.)
1	San Pedro Sula	Honduras	1,317	769,025	171.20
2	Caracas	Venezuela	3,797	3,273,863	115.98
3	Acapulco	México	883	847,735	104.16
25	Guatemala	Guatemala	1,288	3,074,054	41.90
27	Juárez	México	538	1,347,165	39.94
43	Chihuahua	México	289	868,145	33.29
49	Medellín	Colombia	657	2,441,123	26.91

Fuente: Elaboración propia basado en Mendoza (2015).

Nótese como no existe correspondencia directa entre las ciudades más inseguras y las ciudades más visitadas por turismo internacional en América Latina (Forber, 2015b). Estas aparecen listadas en el ranking de la tabla 3, a pesar de que otros factores pueden ejercer influencia sobre el ordenamiento del mismo. Dos de los países con índices de paz bajo en la región (México y Colombia) y uno con estado de paz medio (Brasil) contienen destinos ubicados en las posiciones 2, 8, y 7 respectivamente entre las ciudades más visitados en 2015. Resalta el caso de México cuya ciudad capital sobresale por la recepción de turistas internacionales a pesar de las clasificaciones en que se ubica el país.

Tabla 3. Ciudades más visitadas de América Latina

Ranking	Destino	Total de visitantes
1	Lima, Perú	4.2 millones
2	Ciudad de México, México	2.82 millones
3	Sao Paulo, Brasil	2.44 millones
4	Punta Cana, República Dominicana	2.42 millones
5	Buenos Aires, Argentina	1.8 millones
6	San José, Costa Rica	1.51 millones
7	Río de Janeiro, Brasil	1.27 millones
8	Bogotá, Colombia	1.1 millones
9	Montevideo, Uruguay	860,672
10	Quito, Ecuador	695,976

Fuente: Elaboración propia basado en Forbes Staff (2015).

Tomando en consideración el estudio comparado entre 8 ciudades seleccionadas -2 mexicanas y 6 de otros países latinoamericanos-, las cuales han sido clasificadas como destinos turísticos inseguros se identifican las siguientes regularidades y tendencias que permiten comprender mejor las situaciones de crisis y estrategias de gestión en destinos turísticos de esta tipología dentro de la región.

Se aprecia que los casos estudiados corresponden a ciudades en diferentes etapas del ciclo de vida de la crisis, ya que unas se encuentran inmersas en la más profunda situación de inseguridad como San Pedro Sula, Caracas y Acapulco, en tanto otras se ubican en un proceso de recuperación progresiva de las situaciones de falta de seguridad en el turismo, con tendencia a la recuperación post crisis.

En general se han establecido diversas iniciativas -más bien aisladas- por parte de cada destino; pero no se advierte una preparación y planificación integrada para la gestión de riesgos y crisis en el turismo. Se infiere también la insuficiencia de procedimientos para la comunicación en situaciones de crisis y post crisis, tanto a nivel de destino como de sus organizaciones. Esta situación se relaciona con una limitada capacidad de respuesta ante los eventos de crisis con impactos sobre el turismo, a pesar de que se reportan en algunos de los casos seleccionados mecanismos e instrumentos de gestión de crisis que contribuyen a la minimización de los efectos adversos que pudieran generarse para el sistema turístico.

Se revela que cuando se incrementan los niveles de inseguridad en el destino disminuye la afluencia de visitantes, sobre todo internacionales, crece la incertidumbre entre los inversionistas y la falta de confianza en la población local. Consecuentemente, se deteriora la imagen turística del destino. Además, cuando hay una atención solo focalizada en la seguridad al turista se descuida la seguridad de la comunidad anfitriona y de sus propias empresas turísticas.

Como experiencias de aprendizaje derivadas del estudio de casos se establecen las siguientes regularidades, las cuales pueden ser estudiadas para su implementación en el contexto latinoamericano y especialmente en el caso de Ciudad Juárez, México:

- Viabilidad de un modelo inteligente y operativo de seguridad para los destinos turísticos, de carácter endógeno y participativo activo.
- Integración entre los diferentes niveles de gobierno para el fortalecimiento de las acciones de seguridad en los destinos turísticos.
- Necesidad de proyectar políticas integradas de gestión de la seguridad en los destinos y crear/fortalecer instituciones gubernamentales responsabilizadas y comprometidas con la planificación, intervención, asistencia, monitoreo y control, así como la coordinación interinstitucional, la colaboración y cooperación.
- Importancia de contar con un plan integral de seguridad turística para cada destino según necesidades específicas con enfoque de sustentabilidad (sustentabilidad – seguridad).
- Necesidad de generar sistemas de información integrada, confiable, transparente, oportuna, al alcance y conocimiento de todos, tanto en el propio destino como en los lugares que se genera la demanda turística.
- Creación/actualización de bases de datos sobre la seguridad como fuente clave para los procesos de toma de decisión a nivel de destino.
- Educación de la cultura ciudadana y sensibilización para el fortalecimiento consciente de la seguridad de los destinos.
- Consejos ciudadanos para la seguridad pública y programas de acción ciudadana a favor de la promoción y control de la seguridad del destino.

- Proyectos de remodelación urbana, logística y financiamiento suficiente para la disminución de las oportunidades que condicionan la inseguridad y mejoramiento de los índices de seguridad a nivel comunitario con la participación de todos los vecinos (iluminación, pavimentación, eliminación de espacios baldíos, mecanismos de control de los conflictos urbanos, etc.).
- Creación de consejos de seguridad turística en ámbitos de la hotelería, restaurantería, corredores turísticos, etc.
- Protección al turista para evitar asaltos, secuestros y extorsiones, facilitando las oportunidades para presentar denuncias y recibir respuestas oportunas.
- Rol de las instituciones internacionales en apoyo a los programas e iniciativas a favor de la seguridad de los destinos locales.
- Importante rol de la policía turística especializada en el control de la seguridad de los destinos.
- Ubicación de cámaras de seguridad y otros equipamientos de control en zonas de mayor gravitación turística.
- Promoción del rol que pueden desempeñar las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales a favor de la seguridad de los destinos.

Otra posible contribución a la gestión sustentable de riesgos y crisis en el turismo mexicano y latinoamericano como problema estratégico para la seguridad de los destinos pudiera ser la consolidación del Manifiesto de Bogotá para la creación de una Red Internacional de Destinos Seguros, propuesto en el marco del Primer Encuentro Internacional de Seguridad Turística: destinos competitivos y sostenibles, suscrito en Bogotá, D.C., a los 11 días del mes de noviembre de 2010 (IDT, 2010:51-52). El mismo acordó:

1. Gestionar la creación de una *Red Internacional de Destinos Seguros*, que contribuya a posicionar a América Latina y El Caribe como una región integrada, turística y atractiva.
2. Enmarcar la red en una definición de *seguridad turística integral*, privilegiando el disfrute del espacio turístico por parte de turistas y receptores; y bajo el enfoque de respeto a los derechos y libertades que promueva la interrelación entre lo global y lo local.
3. Crear *definiciones comunes* en el turismo regional bajo la óptica de una actividad social con implicaciones económicas, que debe ser sostenible y estar al servicio de la paz, de manera que pueda liderar el desarrollo económico y el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades receptoras.
4. Intercambiar *experiencias y conocimientos* para abordar las problemáticas comunes de los destinos en materia de seguridad turística, en especial la explotación sexual comercial de niñas, niños y adolescentes y la trata de personas.
5. Promover la *cualificación de la policía* que desarrolla funciones en las zonas turísticas, para que desempeñe sus labores, dentro del marco de los derechos y libertades de todas las personas y en consonancia con las políticas y prioridades turísticas regionales.
6. Crear un *Sistema de Información de Seguridad Turística* que permita el intercambio y retroalimentación en el tema y la producción de indicadores, estadísticas y estudios cualitativos.
7. Desarrollar mecanismos de *coordinación* con las instancias nacionales y regionales, así como esquemas de corresponsabilidad social con el sector privado.
8. Desarrollar mecanismos tendientes a *democratizar los beneficios del turismo*, de manera que cada vez, más personas se beneficien de la actividad y por lo tanto se hagan corresponsables de la salvaguarda de los espacios y de los bienes turísticos.
9. Consolidar mecanismos de *monitoreo y evaluación*, que permitan medir el impacto de las actividades que se implementen y fomentar su sostenibilidad.
10. Establecer como *Secretaría Técnica permanente de la Red* al Instituto Distrital de Turismo, con el apoyo de la Secretaría de Gobierno de Bogotá.

Proyección estratégica sustentable para la mejor preparación y planificación del turismo en Ciudad Juárez ante riesgos y crisis provocadas por la inseguridad

Ciudad Juárez como espacio de turismo fronterizo en un contexto de inseguridad

Una de las causas principales de la violencia en diferentes estados del país está condicionada por el narcotráfico, ya que es una de las actividades que ha tenido mayor auge en México, principalmente en la municipalidad de Ciudad Juárez y Chihuahua (Figura 1). En particular Juárez está ubicada en el Estado de Chihuahua, el cual registra un Índice de Paz en México de 2.96 y ranking 26 de 32 estados (IEP, 2015a); la ciudad ocupa el lugar 27 entre las 50 ciudades más violentas contabilizadas a nivel mundial según la tasa de homicidios, y el tercer lugar en México después de Acapulco y Culiacán (Mendoza, 2015).

Según Calderón Hinojosa (2012), "En las últimas décadas del siglo pasado Juárez vivió un crecimiento poblacional vertiginoso... éste no vino acompañado de una inversión adecuada en servicios públicos por parte de las autoridades responsables.

Cada año, decenas de miles de personas llegaban en busca de empleo, creando nuevas colonias en las que no existían servicios tan básicos como agua, luz, drenaje o pavimentación y mucho menos hospitales y clínicas, guarderías o escuelas”...no es extraño que un gran número de niños y jóvenes se hayan visto en una situación de abandono y vulnerabilidad...una sociedad donde los niños y jóvenes no cuentan con los servicios más elementales es una sociedad que no puede hacer frente a problemas tan graves como las *adicciones, la violencia y el delito*, y agrega que la sociedad juarense fue perdiendo el sentido de comunidad y con ello sus habitantes perdieron la capacidad de enfrentar, juntos, sus desafíos (Calderón Hinojosa, 2012:s.p.).



Figura 1. Situación geográfica de México y la Ciudad Juárez, Estado de Chihuahua
 Fuente: Elaboración propia basado en la cartografía del INEGI, México (2015).

Problema estratégico relativo a la gestión de riesgos y eventos de crisis en el turismo provocados por la inseguridad en Ciudad Juárez

No existe un plan único y apropiado a nivel de destino turístico y sus organizaciones para la gestión de riesgos y situaciones de crisis y de emergencias, el cual sea de conocimiento de los residentes, los visitantes y las empresas; por lo que no se dispone de procedimientos, recursos suficientes y formación del personal, los visitantes y los residentes. Hasta el momento el destino no ha formulado y puesto en práctica una estrategia plurianual adecuada y a disposición del público, sobre la seguridad turística con enfoque participativo. Por tal motivo, el destino no cumple con dos importantes indicadores de sustentabilidad de los propuestos por el Consejo Global de Turismo Sustentable (GSTC, 2013).

Ámbitos de actuación para la gestión sustentable de riesgos y crisis en el turismo de Ciudad Juárez

- **Dimensión Científica y Académica**

El problema de la gestión de crisis en el turismo resulta de gran importancia para Ciudad Juárez por su contribución al desarrollo del turismo frente a diferentes eventos catastróficos. En el orden científico esta problemática se ha posicionado como una necesidad investigativa con el fin de generar información a favor de la solución de los problemas que en la práctica enfrenta el desarrollo del turismo. Deberá constituir una prioridad para diferentes programas científico-técnicos y de desarrollo social, por lo que toda contribución al conocimiento devendrá en alternativas viables sustentadas en posiciones científicas que avalen su introducción práctica en términos más confiables.

Mediante la sistematización científica de la información se podrán generar mensajes con acepciones adecuadas a los diferentes públicos, a la vez que se elaborarán reflexiones teóricas y metodológicas que contribuirán a la multiplicación de saberes cognitivos, procedimentales y actitudinales para la práctica de un turismo seguro ante las crisis, basado en una gestión eficiente. Este será el marco apropiado para establecer con enfoque participativo lineamientos estratégicos que posibiliten dar continuidad auto-gestionada a cada experiencia con el propósito de extenderla al resto de México. Tales valoraciones deberán contribuir al enriquecimiento de la teoría y la producción científica en materia de gestión de riesgos y crisis en el turismo.

- ***Dimensión Tecnológica***

La situación de riesgos y crisis en el turismo requiere de la implementación y generación de los avances tecnológicos para facilitar de forma efectiva las diferentes etapas de planificación y preparación para eventos de crisis. Al respecto, es de gran importancia el uso de plataformas y herramientas tecnológicas diversas en cada etapa de la gestión. Internet ha creado oportunidades para nuevos modelos de gestión de riesgos y crisis en el turismo, al tiempo que la incorporación de las redes sociales y de los servicios vinculados a terminales de telefonía móvil que se están convirtiendo en útiles herramientas para tales fines.

- ***Dimensión Social***

Desde el punto de vista social es necesario enriquecer la información y formación de los diferentes actores implicados en la gestión de riesgos y crisis en el turismo, ya que el centro de atención de la problemática se ubica en la dimensión social del turismo como requerimiento básico para el desarrollo sustentable. Al respecto, será oportuno beneficiar a los diferentes actores sociales de los espacios turísticos y a las organizaciones que comprende, ofreciendo como beneficios reales las oportunidades de desarrollar fortalezas en la gestión de riesgos y crisis en el turismo, proceso en el cual se deberá propiciar la participación de todos los actores sociales. Esta capacitación repercutirá favorablemente sobre el bienestar social colectivo de los destinos turísticos y garantizará la seguridad para los turistas, las empresas de turismo y los residentes locales.

- ***Dimensión económica***

La planificación preventiva de riesgos y crisis en el turismo impacta sobre el bienestar económico de los destinos/organizaciones reduciendo pérdidas económicas, y desempleo, entre otros, los que repercuten sobre los ingresos económicos y rentas personales, productividad, precios, inversiones, seguridad alimentaria, infraestructura y servicios, etc. Para el éxito en la gestión se requieren políticas eficientes, legislación, regulaciones y control policial, solidaridad humana, estructuras de comunicación y control social, estrategias de prevención y alertas tempranas. La eficiencia de tales instrumentos podrá contribuir a la consolidación de la gestión económica de las crisis en el turismo como atributo de posicionamiento y ventaja competitiva con alto grado de innovación, relacionada con externalidades positivas como la generación de salvaguarda del patrimonio y las riquezas.

- ***Dimensión ambiental***

La gestión está orientada a la optimización de las situaciones de deterioro ambiental generadas por las crisis que afectan el desarrollo sustentable del turismo. Por tal motivo, los impactos de fondo y los impactos potenciales inducidos por eventos de crisis deberán constituir una línea base de actuación. Las soluciones correctivas y preventivas a asumir por cada actor contribuirán a elevar, en términos cuantitativos y cualitativos, la calidad de vida como componente fundamental de una oferta turística que ha de mejorar la imagen de los destinos turísticos, la economía y el desarrollo social de forma integrada a la dimensión territorial ambiental.

Conclusiones

La producción y transmisión de conocimientos relativos a la gestión sustentable de riesgos y crisis en el turismo mexicano y latinoamericano es aún insuficiente. Independientemente de la existencia de marcos institucionales y legislativos que han generado oportunidades favorables y en algunos casos reportado buenas prácticas, la realidad demuestra que es un tema en el que mucho falta por hacer. En particular para México, el Programa Sectorial de Turismo 2013 – 2018 reconoce la importancia de garantizar la seguridad del turista y su relación con un procedimiento integrado de gestión de riesgos y crisis, aunque este enfoque parcial dificultaría la actuación integrada y coordinada de forma horizontal/vertical entre todos los actores implicados.

Basado en el estudio realizado se constata que la inseguridad es un factor limitativo para la gestión estratégica de la sustentabilidad de los destinos turísticos y sus organizaciones, esto justifica la propuesta de incorporar el proceso de gestión sustentable de riesgos y crisis en el turismo mexicano y latinoamericano como un problema estratégico para la seguridad de los destinos, al tiempo que resulta oportuno diseminar la información relativa a experiencias que favorezcan el mejoramiento de la preparación y planificación para la actuación ante riesgos y eventos de crisis provocados por la inseguridad de los espacios puestos en valor turístico.

La proyección estratégica sustentable para la mejor preparación y planificación del turismo ante riesgos y eventos de crisis provocados por la inseguridad en Ciudad Juárez está estrechamente relacionada con la imagen actual del destino, el cual es percibido por el mercado como un espacio de turismo fronterizo en un contexto de inseguridad, a pesar de los avances reportados en términos de seguridad turística y reactivación del destino. Al respecto, los hallazgos y experiencias de otros destinos de México y América Latina han permitido de forma participativa la identificación de los ámbitos de actuación y requerimientos mínimos para la gestión sustentable de riesgos y crisis en el turismo de acuerdo con las situaciones de inseguridad percibidas o reportadas. Esto ha facilitado la comprensión propositiva de los aspectos relativos a la situación de inseguridad experimentada a nivel local, el mejoramiento de la capacidad de respuesta ante nuevos eventos de crisis, y la consolidación de la gestión turística para contribuir a la minimización de los efectos adversos a que ha estado expuesto el turismo.

Referencias bibliográficas

Blake, Adam, and M. Thea Sinclair. (2003) "Tourism crisis management: US response to September 11." *Annals of Tourism Research* 30,4: 813-832.

Calderón Hinojosa, F. (2012): "Todos somos Juárez, dos años después". *Blog de la Presidencia*. Disponible en: <http://calderon.presidencia.gob.mx/blog/felipe-calderon> (Último acceso: 28 junio 2015).

Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR). (2012). "Evaluación de desempeño de los destinos turísticos en el marco de los Convenios de Coordinación en materia de Reasignación de Recursos (CCRR)". Disponible en: <http://www.cestur.sectur.gob.mx/> (Último acceso: 25 abril 2014).

Forbes Staff. (2015): "Las 10 ciudades de América Latina más visitadas en 2015". *FORBES, México*. Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/las-10-ciudades-de-america-latina-mas-visitadas-en-2015/> (Último acceso: 21 julio 2015).

Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2012): "Global Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Tour Operators. Version 2, 23 February 2012". Disponible en: <http://www.gstcouncil.org/en/docs/file/365-english-h-tov2.html> (Último acceso: 26 abril 2015).

Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2013): "Global Sustainable Council Tourism Criteria for Destinations (GSTC C-D). Version 1.0. November 2013. Disponible en: <http://www.gstcouncil.org/en/gstc-certification/gstc-criteria/criteria-for-destinations.html> (Último acceso: 11 julio 2015).

Institute for Economic and Peace (IEP). (2015a): "El costo de la violencia". *Vision of Humanity*. Disponible en: <http://www.visionofhumanity.org/#/page/news/1191> (Último acceso: 9 de julio de 2015).

Institute for Economics and Peace (IEP). (2015b): *Global Peace Index. Measuring Peace, its Causes and its Economic Value*. Institute for Economics and Peace. Australia.

Instituto Distrital de Turismo (IDT). (2010): "Primer Encuentro Internacional Seguridad Turística: Destinos Competitivos y Sostenibles". Gobierno de la Ciudad de Bogotá. Disponible en: http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/documento_evento-web.pdf (Último acceso: 16 julio 2015).

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). (2015): *México en Cifras. Distrito Federal*. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=9> (Último acceso: 21 julio 2015).

Mendoza, V. (2015): "Las 50 ciudades más violentas del mundo". *FORBES, México*. Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/las-50-ciudades-mas-violentas-del-mundo/> (Último acceso: 21 julio 2015).

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2013): *El turismo como inductor del desarrollo, de la inclusión social y de la integración regional*. UNWTO, Brasil. Disponible en <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284415199> (Último acceso: 8 agosto 2016).

Rojas Arboleda, D. (2012): "Medellín mejoró en ranquin de seguridad". *El Colombiano*. Disponible en: http://www.elcolombiano.com/medellin_mejoro_en_ranquin_de_seguridad-GCEC_165636 (último acceso: 10 julio 2015).