

# Diagnóstico participativo del turismo en Ciudad Juárez desde las voces de los actores locales

Manuel R. González-Herrera, Julián A. Alvarez-Hernández  
Departamento de Ciencias Administrativas, Programa de Turismo  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Ciudad Juárez, Chihuahua, México  
[manuel.gonzalez, jualvare] @uacj.mx

**Abstract**— Ciudad Juárez is facing the need to reverse the image that as tourism destination has been conformed during recent years. In response, the results of this study are presented with the aim to identify the problems of the city for the revitalization and positioning as an integrated and experienced tourism destination. It is based on a qualitative methodology using a Rapid Assessment Method, which is supported on knowledge and understanding the opinions and attitudes of the groups studied, in order to incorporate the information to the development of a strategic agenda for revival of tourism.

*Key words*— *tourism, strategy, participation, local actors, Ciudad Juarez.*

**Resumen**— Ciudad Juárez se enfrenta a la necesidad de revertir la imagen que como destino turístico se ha conformado durante los últimos años. En respuesta se presentan los resultados del estudio cuyo objetivo es identificar la problemática de la ciudad para la reactivación y el posicionamiento como destino turístico integrado y de experiencias. Se basa en una metodología cualitativa que utiliza un Procedimiento de Evaluación Rápida, el cual se fundamenta en conocer y comprender las opiniones y actitudes de los grupos estudiados, con el fin de incorporar los saberes a la elaboración de una agenda estratégica de reanimación del turismo.

*Palabras claves*— *turismo, estrategia, participación, actores locales, Ciudad Juárez.*

## I. INTRODUCCIÓN

Ciudad Juárez ha sido históricamente uno de los pilares del turismo fronterizo a nivel mundial, ya que su participación en esta actividad inició prácticamente ante la designación de esta ciudad como una frontera entre México y Estados Unidos. Así, las diferencias en el campo de la política, la cultura y prácticas comerciales permitieron que visitantes de ambos países cruzaran con el objeto de realizar comercio y actividades recreativas. De la misma forma, los conflictos políticos en uno o en otro lado de la frontera hicieron de esta región una zona de atracción para aventureros y personas con el interés de las emociones fuertes. Por tanto, la región se fue adaptando a los entornos políticos de ambas naciones, lo que generó diferentes flujos turísticos y sus consecuentes atracciones.

México, por su combinación cultural de elementos prehispánicos y europeos, ha creado a lo largo de los siglos una serie de elementos que lo caracterizan por sus valores casi únicos. Además, el posicionamiento geopolítico que tiene Ciudad Juárez ha permitido que aquellos eventos deportivos y culturales que se realizan en dicha ciudad cuenten con la visita de cientos de turistas y excursionistas inter-fronterizos, quienes cruzan la línea divisoria internacional solo para poder apreciar los eventos que “del otro lado” no se realizan. Así, residentes y visitantes de las ciudades de El Paso Texas, Las Cruces Nuevo México y otras áreas circunvecinas cruzan la frontera ante la imposibilidad de encontrar atractivos turísticos que en ocasiones son prohibitivos en sus lugares de residencia (Álvarez, 2008, p.143 - 163).

En consecuencia con el hecho de ser fronteriza esta ciudad es industrial, comercial y también turística. Además, los visitantes que tradicionalmente venían a la ciudad, comúnmente procuraban una

experiencia turística no solo limitada a experimentar la ciudad; sino que en su inconsciente se visitaba México y América Latina como un entorno general.

El turismo, en conjunto con el comercio es una actividad que económicamente contribuye con el 33.2% del Valor Agregado Bruto del Estado de Chihuahua (INEGI, 2007, p. 326); no obstante, su relevancia no siempre ha recibido la debida atención. Se observa que ésta actividad en Chihuahua, no posee la infraestructura física, ni las capacidades y fortalezas para atraer turistas, aunque posee un gran potencial turístico, en virtud de la ubicación geopolítica, la necesidad económica, factores de mercado presentes, demanda potencial de diversos sitios y el interés de los sectores privado y académico (Álvarez, 2011, p. 1).

En el diagnóstico realizado durante los años 2007 y 2008 de la experiencia turística en el Estado de Chihuahua, se determinó que los turistas y excursionistas que tuvieron la oportunidad de visitar Ciudad Juárez, no tuvieron una experiencia totalmente satisfactoria. Los indicadores mostraron un Índice de Satisfacción (IS) de 7.69 en una escala del 1 al 10; demostrando así que dichos visitantes tuvieron una experiencia poco satisfactoria. Asimismo, el posible nivel de retorno y recomendación del destino y sus servicios turístico osciló entre el 88.5% y el 89.2% de los visitantes encuestados, mostrando así como a pesar de contar con un nivel relativamente bajo de satisfacción, los servicios turísticos fueron aparentemente de regular y buena calidad (Álvarez, 2011, p. 111-113).

En correspondencia con esta problemática Ciudad Juárez se enfrenta a la imperiosa necesidad de revertir la imagen que como destino turístico se ha conformado durante los últimos años en los mercados turísticos nacionales e internacionales, debido a la situación de deterioro extremo de este sector en lo relativo a la insostenibilidad e inseguridad, lo cual está multicondicionado por causas que requieren de una actuación proactiva con soluciones correctivas; pero sobre todo, preventivas para cubrir los escenarios próximos y futuros.

Derivado de las premisas anteriores se evidencia una marcada contradicción entre el estado actual de desarrollo del turismo en la ciudad y el estado deseado. La ciudad dispone de valiosos atractivos histórico-culturales, naturales y económico productivos, una planta turística favorable y una ubicación estratégica en la frontera con los Estados Unidos de América, en tanto existen factores negativos que no le han posibilitado proyectar una identidad favorable que permita atraer y fijar una demanda turística sostenida y sostenible, por la que los mercados de interés puedan estar motivados. Cabe preguntarse entonces:

- ¿Cuál es la percepción de los residentes en la ciudad con respecto a esta problemática?
- ¿Estarán interesados en debatir esta problemática?
- ¿Sabrán valorar lo que está ocurriendo en el escenario actual?
- ¿Estarán motivados a participar y comprometerse con un nuevo modelo de desarrollo turístico sustentable que promueva la consolidación de un Sistema de Turismo Responsable y Seguro?

Atendiendo a la problemática anterior el presente estudio asume como objetivo general: identificar la problemática actual de Ciudad Juárez según la percepción de sus propios actores para la reactivación y el posicionamiento estratégico como destino turístico integrado y de experiencias.

Como resultados de la investigación se identifica la vocación e importancia del turismo; y se valora el impacto de factores que han incidido negativamente en lo relativo a la priorización en los programas de desarrollo, satisfacción de turistas/visitantes, sustentabilidad de los atractivos y la competitividad. Finalmente se proyectan mediante la participación de los grupos focales estrategias para la consolidación como destino turístico de experiencias y excelencia atendiendo a la factibilidad de un plan estratégico de incentivos, la creación de corredores turísticos, los cambios de imagen y percepción turística y la creación de una cultura turística.

Los resultados obtenidos son de alto valor para el proceso de toma de decisiones a nivel municipal. En tal sentido se espera el impacto de los resultados sobre las siguientes dimensiones:

- Social: bienestar y calidad de vida, satisfacción de la población local y de los visitantes, compromiso social.
- Ambiental: saneamiento y limpieza del ambiente local, educación de la cultura ambiental de la población local y del visitante.
- Económico: atracción y mantenimiento de los flujos de visitantes, mejoramiento de los indicadores de retención de visitantes.

En su contribución práctica tales resultados contribuirán a orientar la reactivación y el posicionamiento como destino turístico integrado y de experiencias, a la vez que promueven la incorporación de la voluntad ciudadana al Programa para la Reactivación del Turismo en Ciudad Juárez.

## II. METODOLOGÍA

La investigación se basa en la aplicación de una metodología cualitativa, exploratoria, y transversal, en la que se utilizan fuentes de información primaria. Se fundamenta en la aplicación del método de discusión en grupos, utilizando la técnica de los grupos focales mediante la aplicación de un Procedimiento de Evaluación Rápida.

El mismo se fundamenta en conocer y comprender las opiniones y actitudes de los grupos sociales estudiados, con el fin de incorporar los saberes de la población local a la elaboración de una agenda estratégica de reanimación del turismo. En función de ello se propone a los participantes:

- 2.1. Identificar la vocación e importancia del turismo para Ciudad Juárez.
- 2.2 Valorar el impacto de factores que han incidido negativamente sobre el turismo de la ciudad en lo relativo a la priorización del turismo en los programas de desarrollo local; la satisfacción de turistas/visitantes; la sustentabilidad de los atractivos turísticos; y la competitividad de las empresas turísticas.
- 2.3 Proyectar estrategias para la consolidación de Ciudad Juárez como destino turístico de experiencias y excelencia en el mediano y largo plazo atendiendo a la factibilidad de un plan estratégico de incentivos; la creación de corredores turísticos y definición de la vocación de cada uno de ellos; los cambios en la imagen y percepción turística de Juárez; y la creación de una cultura en la comunidad como anfitriona del turismo.

La organización y composición de los grupos focales quedó conformada en cuatro unidades de estudio:

- Grupo 1 Empresarios y Trabajadores de Turismo (22 participantes).
- Grupo 2 Hoteleros (12 participantes).
- Grupo 3 Tomadores de Decisiones (15 participantes).
- Grupo 4 Comunidad en General (10 participantes).

Las preguntas propuestas a debate fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es la vocación e importancia del turismo en la ciudad?
2. ¿Qué factores han incidido negativamente hasta el presente en la ciudad para:
  - Hacer del turismo una de las prioridades municipales.

- Tener turistas/ visitantes totalmente satisfechos.
  - Mantener atractivos turísticos sustentables.
  - Contar con empresas turísticas competitivas.
3. ¿Qué debemos hacer para consolidarnos como un destino turístico de experiencias y excelencia a mediano y largo plazo?
- Factibilidad de un plan estratégico de incentivos para la reactivación del turismo en Juárez.
  - Creación de corredores turísticos y definición de la vocación de cada uno de ellos.
  - Cambios en la imagen y percepción turística de Juárez.
  - Creación de una cultura en la comunidad como anfitriona del turismo.

En base al desarrollo de las actividades presenciales con los grupos participantes, el estudio posterior de las relatorías y la transcripción de las grabaciones se realizó la síntesis literal de cada grupo focal. En una etapa posterior los resultados fueron analizados, procesados y estructurados en correspondencia con el objetivo de caracterizar la problemática que subyace para la posible reactivación y el posicionamiento estratégico como destino turístico integrado y de experiencias.

El procesamiento, análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante el trabajo con los grupos focales se desarrolló en tres etapas que agrupan las tareas realizadas:

*Etapa 1 Percepción, importancia y vocación turística de la ciudad.*

1. Reconocimiento de la percepción general del turismo en la ciudad mediante la aplicación de la técnica de la nube de palabras al contenido de las relatorías.
2. Identificación de la importancia del turismo para la ciudad mediante una lista no ponderada y agrupada según ámbitos económico, sociocultural y territorial ambiental del desarrollo turístico.
3. Determinación de la vocación turística de la ciudad mediante una lista de identificación de las modalidades señaladas en cada grupo focal.

*Etapa 2 Problemática actual para el posicionamiento estratégico de Ciudad Juárez como Destino Turístico priorizado, experiencial, sustentable y competitivo.*

1. Sistematización de la información mediante el establecimiento de la relación que existe entre las dimensiones principales que caracterizan el sistema de turismo y los factores de impactos percibidos como negativos para el posicionamiento estratégico.
2. Elaboración de una lista detallada de problemas percibidos según dimensiones de la problemática estudiada.

*Etapa 3 Estrategias para la consolidación como Destino Turístico de experiencias y excelencia a mediano y largo plazo.*

1. Elaboración de una lista síntesis con las experiencias desarrolladas hasta el presente.
2. Sistematización de las estrategias a proyectar según ámbitos de la política turística y las áreas de mejora percibidas para el posicionamiento como destino de experiencias y excelencia.
3. Elaboración de una lista detallada de soluciones percibidas según ámbitos estratégicos.



- Contribución del turismo a la diversificación del desarrollo local ya que impulsa a otras actividades sociales y económicas dada su condición de ciudad fronteriza (no solo depender de las maquiladoras).
- Generación de fuentes de empleos para la ciudad.

Sociocultural:

- Intercambio cultural entre visitantes y anfitriones.
- Elevación del nivel cultural de la población local.

Territorial ambiental:

- Valorización de los atractivos de la ciudad.
- Recuperación de espacios urbanos deteriorados.

*Vocación turística de la ciudad:*

Los participantes en los grupos focales identificaron las siguientes modalidades como los tipos de turismo para los cuáles la ciudad tiene aptitud:

- Turismo de negocios y empresarial
- Turismo de consulado
- Turismo de actividades nocturnas
- Turismo fronterizo
- Turismo familiar
- Turismo de salud
- Turismo de convenciones y eventos
- Turismo industrial
- Turismo gastronómico
- Turismo de aventura
- Turismo deportivo
- Turismo cultural

#### IV. PROBLEMÁTICA ACTUAL PARA EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CIUDAD JUÁREZ.

La sistematización de la información correspondiente a las percepciones relacionadas con este punto se sintetiza mediante el establecimiento de la relación que existe entre los factores de impactos percibidos como negativos para el posicionamiento estratégico y las dimensiones indicadas (Tabla I).

Tabla I. Factores de impactos negativos según dimensiones seleccionadas.

<b>Dimensiones</b>	<b>Factores de impacto negativo percibidos para el posicionamiento estratégico de CJ</b>	
Atractivos turísticos.	Atractivos patrimoniales. Desarrollo de atractivos y productos turísticos.	Valorización social de los atractivos. Estado de conservación de los atractivos.
Planta turística, servicios e infraestructura turística.	Modelo de desarrollo turístico. Estructura urbana de la planta turística. Calidad de la oferta turística. Planificación, coordinación y control. Compromiso empresarial. Atención al visitante.	Relaciones estratégicas entre comerciantes. Relaciones universidad – empresa turística. Productividad y eficiencia del turismo. Conectividad entre corredores y zonas de uso turístico. Infraestructura turística. Turismo informal.
Atracción y retención de visitantes.	Credibilidad y confianza en el turismo. Percepción de la ciudad.	Estadía de los turistas. Satisfacción con la ciudad.
Información turística, marketing y comercialización.	Información al visitante. Señalética turística. Medios y soportes de comunicación. Publicidad turística.	Identidad e imagen de la ciudad. Turismo receptivo. Segmentación y perfil del visitante. Comercialización del destino.
Entorno urbano	Deterioro urbano. Infraestructura urbana. Vialidad y vías de comunicación. Alumbrado público. Uso público del espacio urbano.	Estacionamiento. Robos e incidentes urbanos. Áreas verdes. Limpieza y saneamiento.
Educación y cultura local	Formación y capacitación. Cultura turística y general. Vocación y orientación profesional. Recomendación de la ciudad. Identidad, pertenencia y compromiso social.	Cohesión social. Valores ciudadanos. Participación ciudadana. Empatía entre residente y visitantes. Tradiciones culturales.
Seguridad y bienestar	Miedo e inseguridad. Trato al visitante. Trato al empresario turístico.	Policía turística. Capacidad de respuesta.
Gestión público - privada	Toma de decisiones. Legislación y normalización turística. Política turística y presupuesto. Voluntad política. Gestión pública e iniciativa privada.	Atracción de inversiones. Relaciones entre sector público-privado e inter institucionales. Continuidad de programas y proyectos.

A continuación se detalla la lista de problemas percibidos según dimensiones de la problemática:

#### *Atractivos turísticos.*

1. Deficiente inventario, clasificación y jerarquización de los atractivos patrimoniales tangibles e intangibles de la ciudad.
2. Inexactitud de las evaluaciones sobre la aptitud o vocación turística de cada atractivo para su correcta puesta en valor turístico.
3. Insuficiente conocimiento y valorización de los atractivos de la ciudad por parte de los residentes locales y de los mercados potenciales.
4. Insuficiente nivel de desarrollo de los atractivos turísticos de la ciudad y poca difusión de los mismos.
5. Inexistencia de productos turísticos competitivos que permitan prolongar la estancia de los turistas.



6. Mal estado de conservación de los monumentos, de su lugar de emplazamiento y del entorno de los mismos.

*Planta turística, servicios e infraestructura turística.*

1. Inexistencia de un modelo de desarrollo turístico que tipifique el sistema de turismo de la ciudad como destino urbano.
2. Inadecuada correspondencia entre la localización de las zonas principales de concentración de hoteles y los restaurantes.
3. Baja calidad de la oferta turística de la ciudad.
4. Falta de sistematicidad en las actividades de planificación, coordinación y control.
5. Insuficiente compromiso empresarial.
6. Atención no personalizada al visitante y falta de calidez.
7. Falta de unidad y proyección estratégica entre los comerciantes del mismo giro.
8. Poco conocimiento del perfil del egresado universitario de turismo por parte de los empresarios para potenciar su incorporación al sector.
9. Conflictos de intereses entre empresarios establecidos y los nuevos egresados de turismo y carreras afines.
10. Baja productividad y eficiencia del sistema de turismo en la ciudad (bajos indicadores de producción y eficiencia turística).
11. Insuficiente conectividad entre los corredores y zonas de uso turístico en correspondencia con sus aforos.
12. Falta de recintos para atraer grandes eventos que puedan generar más riqueza y visitantes a la ciudad.
13. Prácticas de turismo informal en la ciudad.

*Atracción y retención de visitantes.*

1. Pérdida de credibilidad y confianza en el turismo de la ciudad.
2. Percepción de la ciudad como un destino inseguro por parte de los visitantes potenciales.
3. Miedo de ser abordados o robados por parte de residentes fronterizos de USA al cruzar a la ciudad.
4. Muy limitada estancia de turistas en la ciudad.
5. Insatisfacción por abusos en el servicio de taxis (precio, calidad, seguridad).

*Información turística, marketing y comercialización.*

1. Pocos centros y puntos de información al visitante, reforzado por el insuficiente rol de informante de los diferentes actores de la ciudad.
2. Falta de control de la información que se difunde hacia el exterior.



3. Falta de difusión y trascendencia de los resultados positivos alcanzados por la ciudad.
4. No existencia de una guía turística confiable que permita al visitante desenvolverse en la ciudad, guiarse, informarse, viajar y sentirse cómodo.
5. Insuficiente señalética turística en la ciudad (y no turística).
6. Impacto negativo de los medios de comunicación sobre la formación de la imagen de la ciudad.
7. Insuficiente publicidad turística sobre la ciudad.
8. Falta de soportes apropiados para favorecer una buena impresión al llegar a la ciudad (puentes, aeropuerto, centrales camioneras, etc.).
9. Escasez de eventos para atraer visitantes y mostrar la verdadera identidad de la ciudad.
10. Poca atención al turismo receptivo en la ciudad (concentración en turismo emisor).
11. Falta de conocimientos y focalización con respecto al perfil del visitante para la ciudad.
12. No consolidación hasta el presente de segmentos de mercado con valor para la ciudad.
13. Incertidumbre con respecto a la aplicación del IVA a partir de 2014.
14. Insuficiente comercialización de la artesanía mexicana autóctona.

#### *Entorno urbano.*

1. Deterioro de importantes espacios con interés público (plazas, mercados, vías públicas).
2. Insuficiente estado de la infraestructura en la ciudad.
3. Problemas de vialidad y mal estado de las vías de comunicación.
4. Problemas con el alumbrado público.
5. Falta de lugares para el esparcimiento público.
6. Falta de corredores urbanos para paseos peatonales (itinerarios y rutas urbanas).
7. Carencia de espacios para estacionamiento seguro en determinados lugares y tiempos de la ciudad.
8. Altas tasas de incidencias y reportes por robos en zonas determinadas de la ciudad.
9. Falta de mantenimiento y cuidado de las áreas verdes de la ciudad.
10. Déficit de planes de mantenimiento integrales para la ciudad (lugares de interés para visitantes, vías públicas).
11. Mal estado de limpieza y orden en la ciudad.

#### *Educación y cultura local.*

1. Limitada respuesta de los diferentes actores de la ciudad para la participación en actividades de capacitación y superación continua relacionadas con el turismo.
2. Insuficientes programas y acciones de capacitación para ofrecer un turismo de alta calidad en la ciudad.
3. Falta de cultura turística en la comunidad local y en los prestadores de servicios.

4. Falta de confianza y reconocimiento social a las buenas prácticas de la policía.
5. Falta de vocación y orientación profesional para estudiar y trabajar en el turismo.
6. Mala recomendación y transmisión de experiencias negativas al visitante por parte de los propios residentes.
7. Falta de sentido de identidad, pertenencia y compromiso social de los ciudadanos.
8. Falta de cohesión social.
9. Pérdida de valores ciudadanos y educación en el amor por la ciudad.
10. Falta de participación ciudadana.
11. Falta de empatía entre residente y visitantes.
12. Pérdida de tradiciones culturales.

#### *Seguridad y bienestar*

1. Miedo e inseguridad que ha impactado negativamente sobre el tejido social de la ciudad.
2. Inadecuado trato por parte de los oficiales de tránsito y de los federales.
3. Abuso y explotación al visitante.
4. Desconfianza e inseguridad por parte de los empresarios.
5. Falta de confianza y credibilidad en tránsito y la policía por extorsión a vendedores y visitantes, multas indebidas, etc.
6. Inexistencia de una policía turística para la ciudad y de supervisores.
7. Inexistencia de un sistema coherente de actuación para prevenir y responder a los peligros de la delincuencia y a la seguridad de la ciudad y de sus visitantes.

#### *Gestión público - privada*

1. Proceso de toma de decisiones en el turismo sin suficiente rigor técnico (administración vs técnicos del turismo).
2. Insuficiente legislación y normalización turística para la ciudad.
3. Falta de conocimiento social sobre el presupuesto y los recursos federales para programas específicos de turismo.
4. Inadecuada correspondencia entre una política turística coherente y el presupuesto requerido para su implementación.
5. Falta de voluntad política por parte del gobierno municipal para la priorización del turismo durante las administraciones anteriores.
6. Ineficiente gestión de la iniciativa privada para la priorización del turismo a nivel de destino.
7. Falta de proyección estratégica y de planificación turística integrada a nivel de destino.
8. Trámites burocráticos para aperturar nuevos negocios.
9. Recorte de los horarios para la vida nocturna en la ciudad a raíz la violencia urbana.

10. Atención únicamente priorizada a la industria maquiladora.
11. Falta de eventos públicos efectivos en comparación con los privados.
12. Escasos proyectos exitosos con la participación de todos los actores sociales y del sector turístico.
13. Baja capacidad del destino para la generación y atracción de inversiones.
14. Insuficiente coordinación entre el sector público y privado.
15. Limitadas relaciones inter institucionales en la ciudad.
16. Falta de continuidad de los programas y proyectos en desarrollo al producirse cambios de administración.

## V. ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN COMO DESTINO DE EXPERIENCIAS Y EXCELENCIA.

Con respecto a las experiencias desarrolladas hasta el presente las percepciones de los participantes apuntan a:

- Voluntad política del actual gobierno municipal para revitalizar el turismo en la ciudad.
- Creación de corredores turísticos o comerciales.
- Experiencia de varios corredores turísticos organizados que realizan juntas sistemáticamente con sus afiliados, comparten y se benefician del trabajo colaborativo; se ha recuperado el espacio, mejorado la convivencia y trabajado con la policía en la prevención, lo que ha permitido atraer comercio y clientes.
- Unidad para la búsqueda de alternativas en respuesta a la situación de violencia e inseguridad vivida en la ciudad (corredores seguros).
- Programa experimental de arte contemporáneo mediante muestras en las habitaciones hoteleras mediante la participación de jóvenes del IADA, UACJ.
- Programa vigilante de vehículos.
- Programa de certificación de los parqueros.
- Programa Paisano.
- Programa “taxi amigo” para fomentar la comunicación entre los taxistas y los visitantes (bien informado, da sugerencias, no hable mal, se les capacita en historia, primeros auxilios).
- Evento de las Naciones 2013 desarrollado por el INM en correspondencia con la multiculturalidad de la ciudad.
- Unión de la dirección de tránsito con la dirección de tráfico para estar mejor comunicados y en colaboración (con el fin de dar un sentido de orden a la ciudad, delimitar carriles para acabar con la anarquía vial).
- Plan estratégico de turismo de la Ciudad de Chihuahua.
- Actuaciones para la generación de confianza hacia tránsito y seguridad pública (leyenda en las patrullas o autos que diga si “manejo mal o abuso repórtame”).
- Proyecto “Limpiemos la imagen de Ciudad Juárez” promovido en Midland Texas, USA.

- Desarrollo de diplomados de guías de turistas certificados impartidos por el Programa de Turismo de la UACJ.

Las estrategias a proyectar se sistematizan para el análisis según ámbitos de la política turística, indicado en cada caso las áreas de mejora percibidas para el posicionamiento como destino de experiencias y excelencia según se muestra seguidamente (Tabla II).

A continuación se presenta la lista de soluciones percibidas según ámbitos estratégicos:

*Ámbito institucional y legislativo:*

1. Necesidad de un plan estratégico de incentivos económicos y fiscales para la reactivación del turismo en Juárez.
2. Completamiento de la legislación turística municipal y diseño de instrumentos para su implementación.
3. Creación de un Órgano de Gestión de Destinos Turísticos (OGD) que integre a todos los actores del sistema de turismo local.
4. Elaboración participativa de un código de turismo para Ciudad Juárez.
5. Declaración de una policía turística coherente y consensuada.
6. Sinergia entre los diferentes planes, estrategias, proyectos, y otras acciones con el fin de lograr una actuación integrada y colegiada entre todos los actores implicados.
7. Desarrollo de instrumentos de gestión integrada de destino turístico basados en la tipología y características de los corredores y zonas de uso turístico.
8. Elaboración de un Plan de desarrollo Turístico para la ciudad con la participación de todos los actores y la consulta ciudadana.
9. Mejoramiento de la seguridad pública para que los residentes y visitantes puedan recorrer tranquilamente la ciudad.
10. Fortalecimiento de los vínculos de integración universidad (turismo) – empresas (turísticas).
11. Mejoramiento y desarrollo de la infraestructura turística.
12. Estimulación para el aprovechamiento social de los parques urbanos y otros espacios públicos de la ciudad.
13. Movilidad pública confiable y con facilidades para residentes y visitantes.
14. Mejoramiento de la regulación de comercios y plazas comerciales.
15. Redimensionamiento de la visión actual de la seguridad hacia un programa de actuación conjunta y de deber ciudadano que implique a todos.
16. Sistema efectivo de control de anomalías provocadas por incidencias que afectan al visitante y verificación de su solución para garantizar la satisfacción de residentes y turistas.
17. Regulación de las tarifas de los taxis con el fin de reducir el precio actual.
18. Mejoramiento del transporte público.
19. Atracción de inversiones hacia las maquiladoras de la ciudad.
20. Incremento de los vínculos del turismo con la prensa local, con los medios de comunicación extranjeros y las embajadas radicadas en la ciudad, así como con los estados fronterizos de los EEUU.

Tabla II. Áreas de mejora según ámbitos seleccionados.

Ámbitos	Áreas de mejora percibidas para el posicionamiento como destino de experiencias y excelencia.
Institucional y legislativo	Incentivos y recompensas. Legislación y normalización turística. Organización y gestión del destino. Planificación turística. Seguridad pública y turística. Relaciones público-privadas e interinstitucionales. Infraestructura turística. Espacios públicos. Movilidad urbana y transporte público. Monitoreo y control. Inversiones.
Económico y mercadológico	Flujos turísticos y segmentos de mercado (motivación). Desarrollo de productos turísticos. Señalización turística. Promoción turística Marketing urbano. Información turística. Medios de comunicación. Calidad turística. Infraestructura turística. Imagen.
Sociocultural	Credibilidad y confianza. Formación, capacitación y certificación. Actividades artístico-culturales. Participación y compromiso social y empresarial.
Territorial-ambiental	Clúster turístico. Zonificación turística de la ciudad. Conectividad entre atractivos. Limpieza y saneamiento urbano. Áreas verdes.

*Ámbito económico y mercadológico:*

1. Atracción y mantenimiento de los flujos turísticos hacia la ciudad.
2. Estudio de segmentación del mercado actual y potencial de la ciudad para el desarrollo de productos diversificados y ajustados a la demanda de cada segmento.
3. Diseño de rutas turísticas desde la ciudad hacia los atractivos próximos.
4. Mejoramiento de la señalización turística en lugares tales como: aeropuertos, centrales camioneras, puentes internacionales, corredores principales, zona centro, y carreteras en entradas y salidas de la ciudad.
5. Promoción del turismo de noche como un área de oportunidad considerando la zona del Pronaf y enfocarse al desarrollo de los antros en esta área.
6. Marketing urbano interno con acciones para proyectar una mejor identidad como destino turístico.
7. Marketing urbano externo para el reposicionamiento internacional de la ciudad.

8. Ampliación de la información sobre el turismo en la ciudad como base para la valoración y formación de la cultura turística necesaria.
9. Incorporación de los medios de comunicación masiva a la conformación de la imagen de la ciudad bajo la nueva filosofía del cambio necesario.
10. Facilitación a los hoteles de toda la información turística de la ciudad para hacerla llegar a todos los segmentos del mercado según sus necesidades.
11. Elaboración de directorios y calendarios con los eventos anuales que se hacen en el municipio para promoverlos entre todos los actores del sistema de turismo.
12. Certificación de calidad para todas las empresas prestatarias de servicios turísticos.
13. Creación de un Centro de Convenciones para atraer no solo a eventos de pequeña y mediana escala, sino grandes eventos.
14. Estimulación a los visitantes de Chihuahua y de otras ciudades del estado que vienen de compras a El Paso para retenerlos y que compren en la ciudad.
15. Homologación de la imagen corporativa de los comercios de la ciudad.
16. Estudio de factibilidad para la creación de un parque para niños en miniatura.
17. Activación de tradiciones en la ciudad como las serenatas.

*Ámbito sociocultural:*

1. Creación de confianza entre todos los actores del sistema de turismo local (empresarios, visitantes, población anfitriona).
2. Formación y desarrollo de la cultura turística de la población local y de los prestadores de servicios con el fin de guiar, ayudar, y atender mejor al visitante.
3. Fomento del talento local de la ciudad.
4. Promoción de una cultura ciudadana general sobre la significación del turismo para la frontera.
5. Mejoramiento de la percepción de la población con respecto a los atractivos turísticos de que dispone la ciudad y su entorno.
6. Cambios de la percepción ciudadana hacia las estructuras encargadas de la Seguridad Pública y Tránsito.
7. Desarrollo de actividades artístico-culturales en el centro histórico de la ciudad (con alumnos de la UACJ como IADA y turismo).
8. Incentivación de la ciudadanía para generar confianza hacia el turismo y la recreación en la ciudad.
9. Capacitación a los miembros de seguridad pública y tránsito para la atención al ciudadano y al turista.
10. Capacitación de la policía en el idioma inglés para una mejor atención al turismo extranjero.
11. Capacitación y certificación de los taxistas ubicados en puntos de gravitación de visitantes.
12. Continuidad del programa taxi amigo.

*Ámbito territorial-ambiental:*

1. Conformación e implementación del clúster turístico de la ciudad.
2. Inventario y estudio de la aptitud o vocación turística de cada atractivo atendiendo a su valor funcional de uso turístico, estético, simbólico o representativo, ambiental, y de los valores añadidos.
3. Zonificación turística de la ciudad y delimitación de áreas protegidas (delimitación de espacios urbanos). Identificación de rutas e itinerarios.
4. Desarrollo y consolidación de corredores turísticos y comerciales en la ciudad basados en la identidad y vocación de cada zona según experiencias existentes.
5. Limpieza y saneamiento urbano.
6. Articulación de la ciudad con el pacífico (regresar el tren a la ciudad).
7. Reforestación y mantenimiento de las áreas verdes de la ciudad.

## VI. CONSIDERACIONES FINALES.

El método de discusión en grupos a través de la técnica de los grupos focales y la aplicación de un Procedimiento de Evaluación Rápida se valora en la presente investigación como una vía efectiva para comprender mejor la contradicción detectada, y contribuir a la solución estratégica del problema identificado desde una perspectiva participativa con miras a la reanimación del turismo en Ciudad Juárez, y contribuir en el mediano y largo a plazo a revertir la imagen que como destino turístico se ha conformado durante los últimos años.

En base al conocimiento y la comprensión de las opiniones y actitudes de los grupos estudiados se reconoce que la problemática de Ciudad Juárez para la reactivación y el posicionamiento como destino turístico integrado y de experiencias es compleja y está multicondicionada por factores diversos. No obstante, desde una perspectiva participativa es posible incorporar los saberes de la población local a la elaboración de una agenda estratégica de reanimación del turismo, en la que será necesario tomar en consideración los aspectos siguientes.

La precepción de los residentes de la ciudad con respecto a la problemática que sirve de línea base para la reactivación del turismo bajo nuevos enfoques es diferenciada y en algunos casos contradictoria, lo cual es consecuente con los intereses y niveles de empoderamiento de cada unidad de estudio. A pesar de ellos los integrantes de los cuatro grupos focales participantes son capaces de:

- Identificar la vocación y reconocer la importancia del turismo para la ciudad, con una mirada espacio temporal, lo cual aporta valiosa información como base para la planificación y desarrollo de un modelo de desarrollo turístico alternativo, endógeno y participativo.
- Valorar el impacto de factores que han incidido negativamente en lo relativo a la priorización de los programas de desarrollo turístico local, la satisfacción de turistas/visitantes, la sustentabilidad de los atractivos de la ciudad y la competitividad.
- Reconocer estrategias para la consolidación como destino turístico de experiencias y excelencia atendiendo a la factibilidad de un plan estratégico de incentivos, la creación de corredores turísticos, los cambios de imagen y percepción turística, y la formación de una cultura turística en la población local orientada a ser mejores anfitriones del turismo.



Por lo anterior es necesario reconocer a los residentes de la ciudad -independientemente de su afiliación institucional, política, social- como una valioso factor del desarrollo turístico, ya que están interesados en debatir esta problemática, saben valorar lo que está ocurriendo en los escenarios pasados y actual; y están interesados en participar y comprometerse con un nuevo modelo de desarrollo turístico sustentable que promueva la consolidación de un Sistema de Turismo Responsable y Seguro para la ciudad.

En correspondencia con la interpretación de las percepciones de los participantes se puede reconocer que hasta el presente Ciudad Juárez no es un destino turístico priorizado, su oferta no es experiencial, no es sustentable, ni competitiva.

La problemática actual para el posicionamiento estratégico de Ciudad Juárez como destino turístico priorizado, experiencial, sustentable y competitivo está condicionada a un conjunto de factores de impacto negativo que no permiten el aprovechamiento de los atractivos turísticos; la planta turística, servicios e infraestructura turística disponible; la atracción y retención de visitantes; la adecuada información turística, el marketing y comercialización; el uso integrado del entorno urbano; potenciar la educación y cultura local; favorecer la seguridad y bienestar de residentes y visitantes; así como garantizar una favorable gestión público - privada.

Según la metodología de estudio aplicada fue posible reconocer en las propias voces de los actores locales diferentes estrategias para la consolidación como destino turístico de experiencias y excelencia a mediano y largo plazo. Los mismos dan valor a importantes experiencias desarrolladas hasta el presente, las cuales deberán tener continuidad, y proponen nuevas ideas en las cuales se integran los cuatro ámbitos estratégicos de la política turística y pueden ser reconocidas como áreas de mejora percibidas en los órdenes institucional y legislativo; económico y mercadológico; sociocultural; y territorial-ambiental.

## RECONOCIMIENTOS

Este proyecto fue realizado con el apoyo de la Oficina de Turismo del Gobierno Municipal de Ciudad Juárez y de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Agradecemos la valiosa participación de los diferentes actores de la ciudad que participaron en los grupos focales, así como de los profesores y alumnos del Programa de Turismo que apoyaron en la organización y desarrollo de las diferentes actividades planificadas.

## REFERENCIAS

- [1] Acerenza, Miguel A. (2000). Administración del Turismo. Planificación y Dirección. 5ta reimpresión. Volumen II. Serie Trillas, México.
- [2] Álvarez, J. (2011). Evaluación de la experiencia turística en el Estado de Chihuahua. Análisis del retorno, de la estadia y derrama económica del turismo. Tesis presentada en opción al grado de doctor. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- [3] Álvarez, J. compilado por Hernández, J. (2008). Hacia el México que anhelamos. Capítulo: Los elementos de la cultura mexicana y su relación con el turismo fronterizo en Ciudad Juárez. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. México.
- [4] Ateljevic Irena; Nigel Morgan; y Annette Pritchard. (2011). The Critical Turn in Tourism Studies. Creating an Academy of Hope. Routledge. Taylor & Francis Group Ltd.

- [5] Ávila, R y Barrado, D. (2005). Nuevas Tendencias en el Desarrollo de Destinos Turísticos: Marcos Conceptuales y Operativos para su Planificación y Gestión. Cuaderno de Turismo, N°15. España.
- [6] Bigne Alcaniz, J. Enrique. (1999). Planificación territorial y planificación turística. Editorial Universitat Jaume I. España.
- [7] Bigné Alcañiz, Enrique; Xavier Font Aulet; y Luisa Andreu Simó. (2000). Marketing de los destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. ESIC Editorial. Madrid.
- [8] Collin Delavaud, Anne. (2008) “¿Aparición de una nueva cultura patrimonial en América Latina a través de los centros históricos en re-construcción?”. En: Revista Investigación & Desarrollo. Vol. 16, No. 1 Julio de 2008. Fundación Universidad del Norte. Colombia.
- [9] Cuétara Sánchez, L., Casals, F.R. (2003). Propuesta de indicadores para la sostenibilidad de destinos turísticos. Retos Turísticos, No. 1. Vol. 1. Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de Matanzas. Cuba. pp. 31-36.
- [10] Donaire, José Antonio. (1998). La Reconstrucción de los Espacios Turísticos. La Geografía del Turismo después del Fordismo. Publicat a Sociedade e Territorio No. 28, 1998. Unitat de Geografia. Universitat de Girona, España.
- [11] Edgell, David L. and Jason Swanson. (2013). Tourism Policy and Planning Yesterday, Today, and Tomorrow. 2nd Edition. Routledge. Taylor & Francis Group Ltd.
- [12] Ejarque, Josep. (2005). Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing. Ediciones Pirámide. España.
- [13] Francesc Valls, Josep. (2004). Gestión de destinos turísticos sostenibles. Gestión 2000. España.
- [14] González Herrera, Manuel R. (2006). Gestión Ambiental de los Impactos del Turismo en Espacios Geográficos Sensibles. Editorial Abya-Yala. Quito, Ecuador.
- [15] González Herrera, Manuel R. (2009). Turismo para Agentes Emprendedores de Negocios en PyMES. Editorial CEP S.L. Madrid, España.
- [16] González Herrera, Manuel R. (2010). Gestión Ambiental en el Turismo y la Hostelería. Editorial CEP S.L. Madrid, España.
- [17] González Herrera, Manuel R. (2012). Cultura Turística de la Población Local Anfitriona del Turismo. Editorial Académica Española.
- [18] Gössling Stefan; C. Michael Hall; and David Weaver. (2012). Sustainable Tourism Futures. Perspectives on Systems, Restructuring and Innovations. Routledge. Taylor & Francis Group Ltd.
- [19] Guevara Alfredo Ascanio y Marcus Vinicius Campos. (2009). Turismo Sustentable. El equilibrio necesario en el siglo XXI. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México.
- [20] Hall Dereck; and Greg Richards. (2003). Tourism and Sustainable Community Development. Routledge. Taylor & Francis Group Ltd.
- [21] Hall, Colin Michael. (2008). Tourism planning: policies, processes and relationships. Pearson/Prentice Hall.
- [22] Harris, Peter. (2011). Profit Planning for Hospitality and Tourism. 3rd Ed. Goodfellow Publishers Ltd, Oxford.
- [23] Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2007). Anuario Estadístico del Estado de Chihuahua, 2006. INEGI. México.

- [24] Ivars i Baidal Josep A; Isabel Rodríguez Sánchez; and José Fernando Vera Rebollo. (2013). The evolution of mass tourism destinations: new approaches beyond deterministic models in Benidorm (Spain). *Tourism Management* 34 (2013) 184e195. Disponible en: [www.elsevier.com/locate/tourman](http://www.elsevier.com/locate/tourman) [2013, 10 de junio].
- [25] Lankford, Samuel V; Jill Lankford; Oksana Grybovych; and Richard Harding. (2013). *Introduction to Tourism A Community-Based Approach*. Sagamore Publishing LLC.
- [26] Legrand, Willy; Claudia Simons-Kaufmann; and Philip Sloan. (2012). *Sustainable Hospitality and Tourism as Motors for Development. Case Studies from Developing Regions of the World*. Routledge. Taylor & Francis Group Ltd.
- [27] Leigh, James; Craig Webster; and Stanislav Ivanov. (2012). *Future Tourism. Political, Social and Economic Challenges*. Routledge. Taylor & Francis Group Ltd.
- [28] Maldonado, Carlos. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. Copyright 8 Organización Internacional del Trabajo. Impreso en Ginebra, Suiza.
- [29] Mason, Peter. (2008). *Tourism Impacts, Planning and Management*. 2nd Edition. Routledge. Taylor & Francis Group Ltd.
- [30] Organización Mundial de Turismo. (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos: guía práctica*. Publicado por OMT. Madrid, España.
- [31] Osácar, E. (2005). *La gestión del patrimonio cultural para su uso turístico: el turismo cultural, Gestión de los Recursos Patrimoniales*. Máster en Gestión de Destinos Turísticos Locales. CETT, Universidad de Barcelona.
- [32] Pérez, M. T. (2001). Turismo en las ciudades históricas: la ciudad sostenible. En: *Revista Patrimonio Histórico PH. Boletín Andaluz del Patrimonio Histórico*. Año XIX, septiembre 2001.
- [33] Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente Oficina Regional para América Latina y el Caribe (PNUMA-ORPAL). (2012). *GEO Ciudades*. Disponible en: <http://www.pnuma.org/geociudades/quees-geo.htm> [2012, 27 de mayo].
- [34] Trivelli, Pablo. (2010). The sustainability of urban heritage preservation: interventions to support economic and residential investments in urban heritage areas of Latin America and the Caribbean (rg-t1620).
- [35] Tsung, Hung Lee. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism Development. *Tourism Management* 34 (2013) 37e46. Disponible en: [www.elsevier.com/locate/tourman](http://www.elsevier.com/locate/tourman) [2013, 10 de junio].
- [36] Valls, J.F. (2004). *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Editorial Gestión 2000. Barcelona. [www.elsevier.com/locate/tourman](http://www.elsevier.com/locate/tourman) [2013, 10 de junio].