

**Título del Proyecto  
de Investigación a que corresponde el Reporte Técnico:**

**Certificación de los Hoteles de Ciudad Juárez en materia de  
seguridad II Parte**

**Tipo de financiamiento**

**Sin financiamiento**

**Autores del reporte técnico:**

- 1- Autor: María Teresa Martínez Almanza. Grado académico: Doctorado. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: [tmartine@uacj.mx](mailto:tmartine@uacj.mx). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1056-9204>
- 2- Co-Autor 1: Martha Aurelia Dena Ornelas. Grado académico: Doctorado. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: [mдена@uacj.mx](mailto:mдена@uacj.mx). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3379-1473>
- 3- Co-Autor 2: Alonso Iram González González. Grado académico: Maestría. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: [alonso.gonzalez@uacj.mx](mailto:alonso.gonzalez@uacj.mx). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6648-6080>
- 4- Co-Autor 3: Santos Alonso Morales Muñoz. Grado académico: Maestría. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: [samorale@uacj.mx](mailto:samorale@uacj.mx). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5330-9974>

## Certificación de los Hoteles de Ciudad Juárez en materia de seguridad II Parte

### **Resumen del reporte técnico en español** (máximo 250 palabras).

Este reporte técnico trata de la seguridad en los hoteles de Ciudad Juárez. De la segunda fase del proyecto "Diagnóstico de Seguridad en los Hoteles de Ciudad Juárez", en el cual el punto de partida fue entender la complejidad que se vive de manera cotidiana en un destino fronterizo, en materia de seguridad, dado que los cambios en las políticas de ambos países (México y Estados Unidos) impactan los flujos comerciales y de personas que transitan cada día hacia uno y otro lado de la frontera para satisfacer distintas necesidades. En este proyecto se buscó realizar un diagnóstico que permitiera conocer la realidad que se vive en un destino de esta naturaleza para comprender las condiciones que favorecen o dificultan las potencialidades del territorio. Esta realidad permitió identificar la necesidad de contar con hoteles certificados en materia de seguridad.

Existen acciones aisladas y casos particulares de empresas que han solicitado que los hoteles realicen ciertas acciones para mejorar su calidad, pero es en casos muy particulares. No obstante, se desconocía la situación que existe en los hoteles de Ciudad Juárez en materia de cumplimiento de las normas de protección y de seguridad, lo que otorga relevancia al desarrollo del proyecto de elaborar un diagnóstico de seguridad en los hoteles de Ciudad Juárez.

En este marco, el objetivo general fue: continuar con el proceso de diagnóstico para certificar los hoteles de las áreas del Pronaf y del Consulado que cuenten con las condiciones necesarias y que lo soliciten de manera voluntaria.

**Palabras clave:** Certificación, hoteles, Ciudad Juárez, seguridad.

### **Resumen del reporte técnico en inglés** (máximo 250 palabras).

This technical report deals with security in Ciudad Juárez hotels. From the second phase of the project "Security Diagnosis in Ciudad Juárez Hotels", in which the starting point was to understand the complexity that is experienced on a daily basis in a border destination, in terms of security, given that changes in The policies of both countries (Mexico and the United States) impact the trade flows and people who transit each day to both sides of the border to satisfy different needs. This project sought to make a diagnosis that allows us to know the reality that exists in a destination of this nature to understand the conditions that favor or hinder the potentialities of the territory. This reality will identify the need for certified hotels in terms of security.

There are isolated actions and particular cases of companies that have requested that hotels carry out certain actions to improve their quality, but it is in very particular cases. However, the situation that exists in Ciudad Juárez hotels in terms of compliance with protection and security regulations was unknown, which gives relevance to the development of the project to prepare a security diagnosis in Ciudad Juárez hotels.

Within this framework, the general objective was to continue with the diagnostic process to certify the hotels in the Pronaf and Consulate areas that have the necessary conditions and that voluntarily request it.

**Keywords:** Certification, hotels, Ciudad Juárez, security.

## Usuarios potenciales

Profesores y estudiantes de programas académicos afines. Propietarios de empresas de hotelería, tomadores de decisiones para políticas públicas de turismo.

## Reconocimientos

Este proyecto de investigación fue posible gracias al apoyo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, BASC, internacional, ASIS, Capítulo Ciudad Juárez, la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), INDEX, y la Asociación de Hoteles y Moteles de Ciudad Juárez. Agradecemos en especial a los propietarios de los Hoteles María Bonita Misiones y San Lorenzo, y al Hotel Mesaluna

A los maestros Omar Reyes Peralta, María Teresa Martínez Almanza, Alonso Morales Muñoz, Martha Dena Ornelas y Alonso Iram González.

A los alumnos Daisy Liliana Sifuentes, Pamela Vázquez Rojero, María Elena Macías, Lilian Vigil Corrujedo, Jessica Tavera, Edwin Cervantes, Abel Martín del Campo, Víctor Cervantes, Yildibeth Colunga y Christian Zubía

A todos ellos nuestro reconocimiento por sus aportaciones para la realización de este proyecto.

## 1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como propósito presentar los elementos analíticos y técnicos necesarios que posibilitan documentar la experiencia académica proveniente del proceso de certificación en materia de seguridad en hoteles de Ciudad Juárez. El momento de la auditoría para un hotel que busca certificarse en materia de seguridad requiere agotar algunos pasos previos, como son la realización de una preauditoria, por lo que este documento puede perfectamente constituirse en una guía para tales efectos. En la preauditoria se llevó a cabo un proceso de revisión, por parte de personal experto en la materia, quienes al aprobar el trabajo constatan su calidad y verifican que atiendan elementos necesarios que garanticen reducción de riesgos y fortalecimiento de la seguridad. En este aspecto, es necesario tener en cuenta opiniones de algunos campos disciplinarios, tal es el caso de las ciencias sociales, donde tienen alto valor el desarrollo de las empresas turísticas, la calidad de los servicios que se ofrecen y la satisfacción del visitante. Aunque difícilmente desarrollan el mismo proceso de revisión y evaluación que implica una certificación en seguridad.

Para estos fines, además de una amplia fuente de recursos bibliográficos, se contó con el apoyo de dos expertos en seguridad privada en el ámbito internacional que representaron las dos asociaciones de seguridad más importantes en la región: BASC (Business Alliance for Secure Commerce) y ASIS zona norte (American Society for Industrial Security), quienes proporcionaron valiosas aportaciones durante el proceso. De igual forma se tomó en cuenta la participación de directivos de la Asociación de Hoteles y Moteles de Ciudad Juárez, de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), de la Asociación de Industrias Maquiladoras (INDEX), y del Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC) como stakeholders interesados en el mejoramiento de la seguridad e imagen de la ciudad, de quienes se recogieron importantes aportaciones en las reuniones de planeación y ejecución del proyecto.

Así mismo se contó con la participación de un grupo de 15 estudiantes del programa de Licenciatura en Seguridad y Políticas Públicas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, quienes participaron en todo el proceso formativo del proyecto.

El documento se divide en cinco secciones. La primera se centra en los antecedentes generales del estudio. En el segundo apartado se ofrece una revisión de literatura que resalta la importancia de contar con hoteles certificados en materia de seguridad en la ciudad. Se sigue con la sección metodológica donde se expone el método empleado. Como cuarto apartado se muestran los resultados y como un quinto la discusión de los mismos. Finalmente, se presenta el apartado correspondiente a las conclusiones, además de la bibliografía consultada.

## 2. PLANTEAMIENTO

### - Antecedentes

El punto de partida se centra en el entendimiento de la complejidad que se vive de manera cotidiana en un destino fronterizo en materia de seguridad, dado que los cambios en las políticas de comercio de ambos países (México y Estados Unidos) impactan los flujos comerciales y de personas que transitan cada día hacia uno y otro lado de la frontera para satisfacer distintas necesidades. Este trabajo buscó realizar un diagnóstico que permitiera conocer la realidad que se vive en un destino de esta naturaleza respecto a la seguridad en los hoteles, para comprender las condiciones que favorecen o dificultan las potencialidades del territorio. La frontera entre Estados Unidos y México comprende una vasta extensión de territorio, el cual circunda las 1, 933 millas de longitud y alberga 25 ciudades fronterizas, permitiéndole a más de 800,000 personas el cruce, solamente de México a Estados Unidos, diariamente (González y Cuevas, 2014). Ciudad Juárez, una de esas ciudades fronterizas, se ubica al norte de México y del estado de Chihuahua, a orillas del Río Bravo. Cuenta con una extensión territorial de 3,561.14 kilómetros cuadrados y una población de 1,332,131 habitantes (INEGI, 2010). Por tanto, su densidad de población es de 374 Hab/ km<sup>2</sup>. Es considerada una de las más importantes ciudades de la frontera de México con Estados Unidos de Norteamérica, la ciudad más próxima es El Paso, Texas, seguida por Las Cruces en el estado de Nuevo México y del lado mexicano, Nuevo Casas Grandes, que se ubica a 272.5 km, y Chihuahua, capital del estado, a 361 km. En el censo del 2010, en Estados Unidos, El Paso Texas arrojó una población de 800,647 habitantes. La combinación de estos dos municipios conforma el área metropolitana más grande a lo largo de la frontera entre México y Estados Unidos, con más de dos millones de habitantes. El Paso desempeña un papel importante en el comercio internacional, ya que es un punto de entrada clave a Estados Unidos desde México. Así que las acciones conjuntas entre Juárez y El Paso podrían convertirse en oportunidades para la atracción de mayores inversiones. La composición de la población ocupada es un determinante importante para el análisis de la situación geo-económica de la región, en la cual destacan tres grandes sectores: industrial, comercio y servicios. Ciudad Juárez posee un gran atractivo como fuente de empleo. Este factor originó una inmigración masiva y aceleró el crecimiento durante la segunda parte del siglo XX. A causa de esto se debe la fuerte presencia de trabajadores de distintas partes de México. El número de visitantes que llegaron a Ciudad Juárez vía aérea, utilizando su aeropuerto, aumentó de 1,072,925 en 2017 a 1,4 millones de pasajeros en 2018 (Aeropuertos del Mundo, 2018). Mientras que de enero a octubre de 2018 se generó una derrama de 184 millones 181 mil 745 de pesos por concepto de turismo de reuniones en Ciudad Juárez. Casi el 60 por ciento de la cifra en todo Chihuahua. En Ciudad Juárez se registró casi el 70 por ciento de los eventos, ya que en la frontera se hicieron 159 actividades, lo que generó 40 mil 312 visitantes y 54 mil 300 cuartos por noche. En promedio, cada persona gasta aproximadamente 4 mil 500 pesos por evento que se realiza, aunque varía entre los diferentes gremios, mientras que su estancia es de entre 2.1 y 2.3 noches (González, 2018). Lo anterior refleja el dinamismo de la actividad que existe en la ciudad en este segmento del turismo. Además, Juárez se ha convertido en un importante destino turístico de negocios, ya que aporta más del 53 % de la recaudación del impuesto sobre hospedaje. Es la frontera de México con mayor dinamismo y la única ciudad con aduanas y puentes abiertos las 24 horas. La industria de manufactura ha sido desde la década de los sesenta el motor de la economía local. Es uno de los puntos industriales más importantes del norte de México. Cuenta con más de 40 parques industriales en los que destacan mayormente

empresas dedicadas a las ramas electrónica, automotriz y médica. En 2017 contaba con 335 empresas maquiladoras. El empleo generado por la Industria Maquiladora de exportación creció de 2013 a 2014 un 7.3 % (INEGI, 2014). La ciudad posee una situación privilegiada al ser frontera con los Estados Unidos por el intercambio comercial y de servicios que se realiza de manera cotidiana.

La vocación económica natural de la frontera norte es la industria. Así lo determinan sus características geográficas, sus recursos naturales, su enorme zona semidesértica cuya escasez de agua limita o imposibilita el desarrollo racional y ordenado de otras actividades productivas, como la agricultura y la ganadería. En cambio, su amplia frontera con los Estados Unidos, sus vías de comunicación, su riqueza minera y energética, su infraestructura educacional y su benigno clima laboral son factores que han propiciado el crecimiento de la actividad fabril (Díaz-Bautista, Aviles y Rosas, 2003). La fuerte presencia de la industria maquiladora ha detonado el desarrollo del turismo ejecutivo también conocido como turismo de negocios. Valero y Azpeitia (2016) afirman que Ciudad Juárez es un destino de negocios donde los prestadores de servicios turísticos consideran que éste es su único tipo de turismo. La ciudad no ofrece suficientes productos turísticos a sus visitantes para alentarlos a alargar su estancia e interactuar con la naturaleza y la cultura propia de la ciudad. Esta insuficiencia, a pesar del alto potencial que se podría desarrollar y que beneficiaría al turismo en general, se debe a la poca o nula importancia atribuida a otros segmentos del turismo, diferentes al de negocios. No obstante, Valero y Azpeitia (2016) sostiene que... [...] la relevancia que la actividad turística posee, para que rinda el fruto esperado es necesario que sea planeada, gestionada, organizada y promovida con profesionalismo, ya que contribuye al fortalecimiento cultural y de educación tanto de locales como de visitantes (p. 161). La infraestructura hotelera, la tecnología, el recurso humano de gran calidad y el servicio que ofrecen los hoteles que integran la oferta de hospitalidad de Ciudad Juárez, entre otros elementos, han favorecido la elección del destino por los visitantes (Martínez, 2016, p. 271), además se identifican como fortalezas del destino turístico fronterizo los siguientes: posición geográfica atrayente para los inversionistas, suficiente oferta hotelera, recintos adecuados para la realización de congresos y convenciones, e infraestructura interna adecuada además de un abundante patrimonio cultural material e inmaterial y un área natural protegida denominada Dunas de Samalayuca (Valero y Azpeitia, 2016, p. 161). Sin embargo, la etapa de inseguridad y violencia que experimentó la ciudad hace una década, ha provocado que algunos de los servicios que, con anterioridad a este periodo, eran consumidos en Ciudad Juárez, ahora se busque satisfacerlos en la vecina Ciudad de El Paso, Texas. Ciudad Juárez cuenta con una oferta de servicios que incluye un producto diferenciado respecto a otros destinos de turismo de negocios. Uno de los aspectos que marca la diferencia de los servicios en Ciudad Juárez, es precisamente su ubicación estratégica de frontera y de zona metropolitana, que integra juntamente con El Paso, Texas y Las Cruces Nuevo México. Además, la cercanía del aeropuerto internacional de El Paso, Texas, al puente de cruce internacional de Las Américas, facilita la movilidad de los visitantes ya que se encuentra a una distancia de 25 a 30 minutos en automóvil. Existe una gran demanda de servicios por parte de visitantes del vecino país que provienen de distintos estados y ciudades de la Unión Americana, pero la mayoría de ellos se hospedan en El Paso. Así lo revela un estudio realizado por Martínez (2016, p. 270) el cual revela que:

[...] Tenemos visitantes del área de Nuevo México, Texas, Arizona, pero también vienen de otros estados más lejanos como Florida, Utah, Nueva York, Hawái. A los cuales se les ofrecen las dos opciones de hospedaje: en El Paso, o en Ciudad Juárez. Nosotros les brindamos el servicio de transporte desde el aeropuerto a nuestras instalaciones. Anteriormente, yo creo que, por la inseguridad, preferían quedarse en El Paso, pero ahora, yo pienso que es por la comodidad, ellos se sienten más a gusto en Estados Unidos que aquí en México, y son ellos quienes toman la decisión de donde quedarse. Hay algunos visitantes que sí optan por quedarse en Juárez, pero la mayoría prefieren quedarse en El Paso (J. Nevárez comunicación personal, 26 de julio de 2016). En ese sentido, entre los muchos resultados de los acontecimientos experimentados en los últimos cinco años de violencia e inseguridad en Ciudad Juárez, uno de ellos es un renovado interés en la seguridad en todas sus acepciones. “El tema de la seguridad siempre ha sido importante, pero se ha convertido en una cuestión de mayor prioridad en la mente de los huéspedes y administradores de hotel por igual, dado que los expertos han advertido de que

ellos mismos pueden convertirse en víctimas de la inseguridad” (Enz y Taylor, 2002, p. 119). En respuesta a estas preocupaciones, algunos operadores hoteleros han creado nuevas medidas de seguridad y procedimientos, tales como la realización de controles más detallados sobre sus empleados. Es así que los expertos del sector han añadido sus consejos a la discusión e instan a los operadores de hoteles a revisar y actualizar los planes de seguridad y protección para proporcionar un ambiente seguro a los huéspedes. Las normas de protección y de seguridad se componen de dos grandes elementos: 1) los atributos relacionados con la seguridad física, y 2) los sistemas organizacionales y planes para garantizar un funcionamiento seguro. El primero de ellos se centra en los atributos físicos, que incluye la instalación de equipo especializado y la provisión de materiales e información de seguridad, así como los procedimientos de seguridad. El segundo integra los sistemas de organización y los planes, incluye seguridad en el empleo, la formación de personal de seguridad, y el establecimiento de planes y procedimientos relativos a cuestiones de seguridad y protección (Enz y Taylor, 2002, p. 122). En la ciudad existen dos grupos de empresas dedicadas a servicios de seguridad privada en el ámbito internacional, estas son el grupo ASIS internacional, zona norte y BASC (Business Alliance for Secure Commerce). Las autoridades de los grandes corporativos de la industria de manufactura han manifestado que muchos visitantes ejecutivos provenientes de Estados Unidos se hospedan en El Paso Texas, en especial los de origen anglosajón. Cuando llegan a El Paso, son recogidos en el aeropuerto, cruzan la frontera, realizan en Ciudad Juárez su trabajo, para después regresar a pernoctar a la vecina ciudad. El presidente de ASIS Ciudad Juárez y el representante de BASC en la ciudad tienen la intención de contribuir en la mejora de los sistemas de seguridad en los hoteles y en el desarrollo económico de la ciudad, y uno de esos esquemas sería lograr que los visitantes por turismo de negocios se hospeden en los hoteles de Ciudad Juárez. Sin embargo, la problemática radica en que los corporativos interesados en la seguridad de sus ejecutivos solicitan a los responsables del área de seguridad de la industria si los hoteles cuentan con alguna certificación en materia de seguridad; es decir, si cumplen con las normas y protocolos para hoteles que establecen corporaciones como BASC. La información con la que se cuenta identifica la ausencia de un proceso de certificación de acuerdo con normas y protocolos nacionales o internacionales en los hoteles de la ciudad. Existen acciones aisladas y casos particulares de empresas que han solicitado que los hoteles realicen ciertas acciones para mejorar su calidad, pero es en casos muy particulares. No obstante, se desconoce la situación que existe en los hoteles de Ciudad Juárez en materia de cumplimiento de las normas de protección y de seguridad, lo que otorga relevancia al desarrollo del proyecto de elaborar un diagnóstico de seguridad en los hoteles de Ciudad Juárez y contar con la sistematización de la experiencia de certificación. Este trabajo de investigación tuvo como propósito una sistematización para documentar la experiencia académica derivada del proceso de certificación en materia de seguridad de los hoteles de Ciudad Juárez. Se hace énfasis sobre el momento de la auditoría para un hotel que busca certificarse en materia de seguridad y que requiere agotar algunos pasos previos, como la realización de una preauditoría. Se hace mención que la experiencia inició con la capacitación de los participantes, quienes se desempeñaron posteriormente como auditores en el proyecto. Los temas abordados fueron los criterios y parámetros internacionales de la Asociación de Aduanas y Comercio Contra el Terrorismo (C-TPAT, por sus siglas en inglés). Además de considerar lo estipulado en la Norma ISO 19011. Posteriormente se realizó una adaptación que integra lo esencial de esta norma ISO, al trabajo de campo en los hoteles, como preauditoría para integrar una herramienta de diagnóstico y no una auditoría en la forma como lo plantea la norma. A raíz de la problemática de inseguridad y de violencia experimentada en Ciudad Juárez, las personas que visitan la ciudad se hospedan en El Paso Texas en detrimento de la industria hotelera de Ciudad Juárez.

#### - **Marco teórico**

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” (Organización Mundial del Turismo /OMT/., 2013).

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 (Centro de Estudios Superiores en Turismo /CESTUR/ y Universidad Anáhuac México Norte, 2012) p. 189

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 (Institute for Economics and Peace, 2015).

Por otra parte, la seguridad es un requisito indispensable para la competitividad y la sustentabilidad del turismo. Es un derecho de visitantes y residentes, una obligación indelegable del Estado y una de las principales responsabilidades de todos los actores involucrados en la actividad turística; es decir, prestadores de servicios turísticos, autoridades, gremios, trabajadores del sector y comunidades anfitrionas (INSTITUTO DISTRITAL DE TURISMO/IDT/, 2010)

Según Bringas, la seguridad se ha convertido en uno de los factores clave en las preferencias de los turistas que visitan la frontera de México con Estados Unidos y debe considerarse como un problema con evidencias empíricas concretas en cada lugar, en el que la percepción social juega un papel importante. Esto significa que deben emprenderse acciones concretas y campañas en el plano discursivo y simbólico dirigidas a mitigar los efectos derivados de la ocurrencia de eventos de violencia, alertas de inseguridad y percepción sobre demoras y contratiempos durante la estancia de los visitantes en el destino turístico. Reconoce que los turistas poseen características diversas que conllevan a percibir de forma diferenciada los riesgos y problemas a que pueden estar expuestos, y a su vez que generan dificultades distintas para la seguridad pública de los destinos visitados (Bringas Rábago & Verduzco Chávez, 2008).

Por su parte, el Consejo Global de Turismo Sustentable sugiere como indicador para la medición de la sustentabilidad la gestión de situaciones de crisis y de emergencias en los destinos turísticos y sus organizaciones (A13). Propone como criterio de evaluación: El destino tiene un plan apropiado de respuesta en casos de crisis y emergencias. Los elementos más importantes se comunican a los residentes, los visitantes y las empresas. El plan establece procedimientos y proporciona recursos y formación para el personal, los visitantes y los residentes, actualizándose con regularidad (GSTC, 2013).

Resulta por tanto oportuno abordar desde el punto de vista investigativo la comprensión del impacto de las situaciones de retroceso en los niveles de paz y aumento de la violencia sobre los destinos turísticos con un enfoque de seguridad en los hoteles.

Tomando en consideración esta problemática se enuncian las siguientes interrogantes de investigación con el propósito generar posibles respuestas: ¿Cuál es la situación que existe en la actualidad en los hoteles de Ciudad Juárez en materia de cumplimiento de las normas de protección y de seguridad? Ciudad Juárez se ha desarrollado económicamente con base en la presencia de la industria maquiladora y se ha convertido en un importante destino para el turismo de negocios por su posición geográfica cercana a Estados Unidos, la mayor economía mundial. Para los empresarios ofrece la posibilidad de hacer alianzas y negocios con empresas del vecino del norte, especialmente en el tema de exportaciones y adquisiciones, así como en el sector de la industria maquiladora.

La disponibilidad de la infraestructura hotelera que proporciona el alojamiento en la ciudad incluye más de 150 hoteles, de los cuales 18 cuentan con categoría turística (3-5 estrellas). Éstos se estructuran en dos núcleos principales, correspondientes a la zona del Consulado de los Estados Unidos de Norteamérica (58%) y a la zona del Pronaf (34%); el resto se agrupa en zonas de concentración secundaria o presenta una localización dispersa (8%).

Además de la oferta hotelera dirigida a los negocios, en comparación con otras ciudades fronterizas y de la región Ciudad Juárez brinda los servicios turísticos de menor costo. Cuenta con hoteles de reconocidas cadenas, como Camino Real, City Express, Fiesta Inn, Best Western y Hampton Inn, bien ubicados y a precios razonables. En total, la urbe tiene a disposición 7,000 cuartos de hospedaje de diferentes categorías (Valero & Azpeitia, 2016).

### 3. METODOLOGÍA

Se utilizó como método la sistematización de experiencias por considerar sus bondades en la construcción de trabajos de investigación social y aunque este trabajo no constituye propiamente un esquema investigativo, sí se construye respetando los requerimientos y la rigurosidad científica que un trabajo académico requiere. Por tanto, se eligió como guía para el ordenamiento del proceso de preauditoria y posterior certificación, así como la identificación de aquellos factores o aspectos que intervinieron en su integración, lo que permitió que posteriormente se tomaran para analizar su interrelación y emitir las conclusiones pertinentes. Tal como lo planteado por Jara (2015), la sistematización de experiencias produce un conocimiento crítico, dialógico y transformador, por lo que este método es adecuado para exponer el proceso de preauditoria, el de auditoría y finalmente la certificación en seguridad de hoteles de Ciudad Juárez. Existen diferentes enfoques para desarrollar un proceso de sistematización de experiencias, algunos más complejos que otros. En este caso se propone un esquema simple y básico, para lo cual, se utiliza como referencia la experiencia de los autores Tapella y Rodríguez (2014) y los trabajos de Cadena (1987), Morgan y Quiróz (1988), Berdegué, Ocampo y Escobar (2000) y Chávez-Tafur (2006). La sistematización es un proceso que supone el tránsito por diferentes momentos o ejes de análisis, aunque no siempre de forma lineal o secuencial. Estos momentos, aspectos o elementos a ser documentados y analizados durante el proceso de sistematización, constituyen variables que debieran ser observadas en la experiencia a partir de la combinación de diferentes instrumentos de recolección de datos (entrevistas a los responsables del proyecto y población beneficiaria, observación de la operación del proyecto en terreno, análisis de documentos, informes y otras fuentes de información). Para esto se definen a continuación los indicadores específicos a fin de operacionalizar las variables definidas.

1. Identificación y construcción del objeto de conocimiento. Es necesario definir un 'objeto de conocimiento', es decir, determinar qué se va a sistematizar y, por tanto, cuál es el eje de la sistematización. En este caso, el objeto de conocimiento es conocer la situación que guardan los hoteles en materia de seguridad.

2. Identificación de diversos actores. En todo proceso de desarrollo intervienen diversos individuos o grupos. La sistematización debe procurar captar la opinión y los puntos de vista de la mayor cantidad de actores posibles.

3. La situación inicial y los elementos del contexto. Todo proyecto o proceso de desarrollo tiene una situación inicial, en el cual pueden distinguirse dos aspectos: el problema a resolver y una oportunidad, es decir, una situación nueva que si la aprovechamos puede conducir a una mejora en las condiciones de vida.

4. La intencionalidad y el proceso de intervención. En todo proceso de sistematización es necesario analizar sus propósitos o finalidades y la perspectiva general que orienta su acción (la nueva situación que se pretende alcanzar con el mismo).

5. La situación final o actual. Implica describir los resultados de la experiencia al momento de realizar la sistematización, pudiendo ser situación final si la experiencia ha concluido o actual si se realiza cuando el proceso aún no ha terminado.

6. Las lecciones aprendidas de la experiencia. Este momento consiste en rescatar y generar nuevos conocimientos a partir de la experiencia, válidos tanto para el grupo de beneficiarios, la organización ejecutora y los organismos cooperantes o programas que financian la intervención. Es de gran utilidad para otras entidades que pretendan desarrollar experiencias similares. En este respecto, se encontraron similitudes con otras perspectivas de evaluación. Este es el caso de varios enfoques sistémicos, orientados a obtener descripciones de situaciones complejas basadas en múltiples aspectos de las partes interesadas; y también preocupados por agrupar y presentar soluciones desordenadas de una manera clara, que facilite la comprensión y la acción proactiva (Boyd, Geerling, Gregory, Kagan, Midgley, Murray y Walsh, 2007; Hummelbrunner, 2011). Mientras que las experiencias de documentación son entendidas como "...un proceso que busca organizar la información de una experiencia de desarrollo, analizarla en detalle para entender lo que ha sucedido, sacar conclusiones orientadas a generar nuevos conocimientos y a presentar los resultados en un formato atractivo" (Chávez-Tafur, 2007, p. 25). Estas

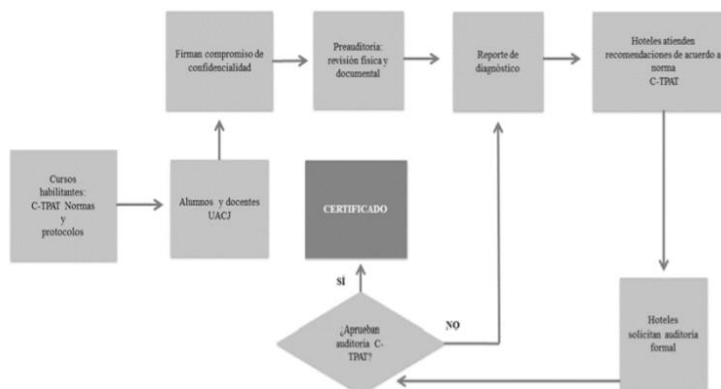


orientaciones están en consonancia con un flujo en el campo de evaluación que ha destacado un movimiento desde perspectivas positivistas, deductivas y más cuantitativas a otras de tipo constructivistas, interpretativas y cualitativas. Esta secuencia está interesada en la superación de modelos lógicos de causa-efecto lineales con el fin de capturar y mapear dinámicas de sistemas complejos e interdependencias. Aquí, la prominencia en la medición del rendimiento y el éxito está dando lugar a un énfasis en la comprensión de los procesos desde diferentes perspectivas. Es una metodología latinoamericana orientada a la reflexión crítica y el aprendizaje compartido. Traducido del inglés, la sistematización, que tiene sus orígenes en América Latina en los años 60, vagamente significa el acto de organizar algo según un sistema o una justificación. A través de la sistematización, las personas reflexionan críticamente y hacen sentido de las experiencias de desarrollo, convirtiendo las lecciones que obtenemos de esa reflexión en nuevos conocimientos, explícitos, que puede informar a la nueva ronda de práctica, y ser comunicada a otros que también pueden beneficiarse (Barnechea y Morgan, 2007; Jara, 2006). Al pensar en el “conocimiento” es necesario hacerlo también en la “reflexión” y el “aprendizaje”, ya que ambos representan los conceptos básicos de la sistematización. Para esta visión, el aprendizaje es un proceso social y colectivo; debe centrarse en la práctica; implica cuestionar lo que se conoce y construir nuevos conocimientos críticos para el cambio; y florece mejor en entornos de apoyo. La sistematización, como metodología, tiene todos estos elementos centrales. El proceso de aprendizaje y generación de nuevos conocimientos a partir de la experiencia no es un acto individual. El proceso de sistematización fomenta que los actores participen a través de la reflexión colectiva sobre cómo se desarrolla una experiencia compartida. Fortalece las habilidades y capacidades de los principales actores y otras partes interesadas para analizar la evolución de la experiencia e identificar lecciones e ideas para futuras intervenciones.

## 4. RESULTADOS

El inicio del proceso se da cuando se estableció el contacto inicial formal entre el auditado, que generalmente es el gerente general del hotel, y el líder del equipo auditor. Este contacto tiene como propósito establecer la fecha y hora de realización de la preauditoria. Se continúa con proporcionar información sobre los objetivos de la auditoría, el alcance, los métodos y la composición del equipo auditor; confirmar lo acordado con el auditado respecto al grado de difusión y al tratamiento de la información confidencial; y acordar la asistencia del personal del hotel que será de utilidad para el equipo auditor, de acuerdo a las experiencias obtenidas. El personal del hotel que generalmente es llamado a participar en el diagnóstico recae sobre el encargado de recursos humanos, encargado de mantenimiento, personal de seguridad, gerente de operaciones, gerente general del hotel, ama de llaves, responsable de sistemas y encargado de almacén. A continuación, en la Figura 1 se presenta el diagrama de flujo del proceso.

Figura 1. Diagrama de flujo del proyecto.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo empírico.

Primera fase. La capacitación. Aquí se incluye la preparación sobre el proceso tanto a los actores participantes por parte de los hoteles, así como a los que fungirán como evaluadores o certificadores. Segunda fase. En esta se da la explicación de todo el proyecto, su alcance y beneficios en caso de obtener la certificación. Se realiza con el personal de los hoteles participantes. Tercera fase. Consiste en determinar la viabilidad de la auditoría. Su utilidad consiste en proporcionar la confianza razonable de que los objetivos de la auditoría pueden alcanzarse. En esta etapa se establece el tiempo aproximado de la auditoría y los recursos necesarios para la misma. Cuarta fase. Preparación del plan de auditoría. Esta etapa considera el efecto de las actividades de auditoría en los procesos del auditado, ya que se trata de empresas de servicios, que generalmente tienen clientes a los que deben atender de manera prioritaria. El plan debería facilitar la programación en el tiempo y la coordinación eficientes de las actividades de auditoría a fin de alcanzar los objetivos. Al preparar el plan de auditoría, el líder del equipo auditor deberá preguntar si se tendrá libre acceso para observar y evaluar todas las áreas del hotel. Quinta fase. Asignación de responsabilidades. Consiste en distribuir las tareas al equipo auditor. El líder del equipo auditor deberá asignar a cada miembro de su equipo la responsabilidad para auditar procesos, actividades, funciones o lugares específicos. Tales asignaciones deberán tener en cuenta la independencia y la competencia de los auditores y el uso eficaz de los recursos, así como las diferentes funciones y responsabilidades de los auditores en formación. Sexta fase. Preparación de los documentos de trabajo. Los miembros del equipo auditor deberían recopilar y revisar la información pertinente a las tareas de auditoría asignadas y preparar los documentos de trabajo, según sea necesario, para referencia y registro de evidencias de la auditoría. Tales documentos de trabajo pueden incluir lo siguiente: listas de verificación, formularios para registrar la información, tales como evidencias de apoyo, hallazgos de la auditoría y registros de las reuniones. Séptima fase. Elaboración del informe de preauditoría. Se realiza con base en el proceso básico durante la preauditoría. El proceso básico durante la preauditoría inició en la fecha y hora estipulada para la visita en que se realizó una reunión en la cual participaron directivos y empleados del hotel y el equipo auditor. En este primer encuentro se presentó el programa de vinculación académica con los sectores productivo y social, se dieron a conocer los objetivos del proyecto y los beneficios que se obtendrán para todos los participantes. Lo anterior con el propósito de concientizar a los participantes de la relevancia de su participación para avanzar hacia un proceso de mejora continua y de calidad en el servicio del hotel. Se presentaron cada uno de los participantes, los cuales debieron portar en todo momento sus gafetes de identificación. En este momento, es de interés del equipo auditor conocer la historia de la empresa, la antigüedad del hotel, número de empleados, número de habitaciones y ocupación promedio del hotel, entre otras. Durante este proceso de la preauditoría los criterios utilizados tienen sustento en C-TPAT, a continuación, en la Tabla 1, se explican los puntos a tomar en cuenta en cada uno de ellos, así como especificaciones técnicas sustentadas en las Normas Oficiales de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Tabla 1. Puntos y aspectos para tomar en cuenta en la preauditoria

Puntos a considerar	Aspectos contemplados
Seguridad física	<p>Edificios están contruidos con materiales que resisten entradas ilegales y protegen contra invasión externa.</p> <p>Dispositivos adecuados de bloqueo para puertas, ventanas, compuertas y cercas tanto internas como externas.</p> <p>Dispositivos adecuados de bloqueo para puertas, ventanas, compuertas y cercas tanto internas como externas.</p> <p>Áreas para almacenamiento de documentos protegidas contra intrusos.</p> <p>Óptimas barreras periféricas y de perímetros.</p> <p>Bardas y delimitaciones perimetrales, buscando que estas cumplan con los requerimientos necesarios para evitar cualquier tipo de invasión o riesgo del exterior.</p> <p>Áreas de almacenamiento de documentos y carga que deben estar debidamente cerradas.</p> <p>Eficiencia de los métodos utilizados para el resguardo de documentos en las áreas de almacenamiento mediante una revisión física de los mismos.</p> <p>Segregación y señalización de carga de mercancías internacionales, nacionales, de alto valor y peligrosas dentro del almacén por zonas seguras, o cercadas de alguna otra manera.</p> <p>Se cuenta con zonas específicas de carga y descarga, y si estas se encuentran señalizadas de manera correcta, esto en conformidad con la NOM-001-STPS-2008.</p> <p>Adecuada iluminación del perímetro y de las áreas operativas que permitan las actividades de vigilancia, incluidos los estacionamientos. De acuerdo con la NOM-025-STPS-2008, la cual en la sección 7 establece que los niveles de iluminación deben ser adecuados para la realización de actividades laborales.</p> <p>Los estacionamientos para vehículos privados están separados de las áreas de carga/descarga.</p> <p>El cumplimiento a la NOM-001-STPS-2008, en su sección 7.1.2 que incluye las áreas de producción, de mantenimiento, de circulación de personas y vehículos, las zonas de riesgo, de almacenamiento y de servicios para los trabajadores del centro de trabajo, se deben delimitar de tal manera que se disponga de espacios seguros para la realización de las actividades de los trabajadores que en ellas se encuentran.</p> <p>Sistemas de comunicación internos/externos para ponerse en contacto con el personal de seguridad interno o la policía local.</p> <p>La existencia de procedimientos de seguridad para la inspección de vehículos; además se contempla establecer bajo qué circunstancias se inspeccionan los vehículos de empleados y visitantes.</p> <p>Las casetas de seguridad se encuentran con una visibilidad adecuada para realizar labores de vigilancia, de tal manera que esta se encuentre libre de obstrucciones. Así mismo se observará cual es el rango de visibilidad que tiene el guardia de seguridad.</p> <p>Control de llaves y mediante este criterio, la manera en que se maneja el acceso a las habitaciones, quienes tienen acceso a algún tipo de llave maestra y como es que llevan un control para saber quiénes ingresan a las habitaciones.</p>

Control de accesos	<p>Procedimientos de identificación positiva para todos los empleados, visitantes y proveedores, en este criterio se verifica si el hotel cuenta con algún método para identificar quienes entran o salen de las instalaciones del hotel.</p> <p>Procedimientos para impugnar a personas no autorizadas/identificadas.</p> <p>Puertas de entradas para el personal y carga vigiladas por guardias de seguridad, un área o caja de seguridad para guardar llaves.</p> <p>Estacionamientos separados de empleados y visitantes, acceso restringido del vehículo a las zonas de carga/descarga.</p> <p>Sistema de control de acceso para personas.</p> <p>Sistema de control de acceso a vehículos y un mapa de las áreas restringidas a la vista de los empleados y visitantes para lo que se debe contar con un mapa general o en las habitaciones que cuente con lo establecido en la NOM-002-STPS-2010 (Puntos de reunión, lugares de entrada y tránsito, ubicación de sistemas contra incendios, salidas de emergencia, rutas de emergencia, lugares seguros, ubicación del material de primeros auxilios) y las zonas de acceso restringido.</p>
Procedimientos de seguridad	<p>Medidas para proteger contra la introducción, intercambio o pérdida de cualquier propiedad de hotel y/o los huéspedes.</p> <p>Procedimientos de seguridad para la recepción de carga luego con el sistema de circuito cerrado de televisión (CCTV).</p> <p>Verificación física de los sistemas de cámaras, se pregunta al personal del hotel la cantidad de cámaras en el interior y exterior del hotel y el tiempo de almacenamiento de las grabaciones, quienes tienen acceso a las grabaciones.</p> <p>Procedimientos para la contratación y seguimiento de las personas del hotel, procedimientos para notificar a las autoridades cuando se detectan actividades o anomalías ilegales.</p> <p>Revisiones periódicas de acuerdo con la NOM-019-STPS-2011, se debe integrar al menos una comisión de seguridad e higiene en los centros de trabajo, la cual deberá contar con un programa anual de recorridos de verificación.</p> <p>Disponer de un programa anual de capacitación para los integrantes de la comisión.</p>
Personal de seguridad	<p>Políticas de selección, verificación y contratación de personal (propias y contratistas), se verifican los criterios utilizados para la contratación del personal, los cuales pueden abarcar los siguientes criterios de esta sección y que recaen en la investigación personal de los empleados, investigación de actos delictivos; además, se verifica si se requiere carta de no antecedentes penales para los aspirantes.</p> <p>Antidoping como condición para el empleo, programas de conciencia de drogas, anti dopings aleatorios, antidoping cuando hay sospecha razonable.</p> <p>Procedimientos de identificación que incluyen fotografías de todos los empleados, procedimientos de identificación que incluyen uniformes, procedimientos de identificación incluyendo el uso de una tarjeta de identificación permanente.</p> <p>Procedimientos para reportar problemas relacionados con la seguridad del personal.</p>

Educación y capacitación	<p>Programas de capacitación de seguridad para empleados que incluyan reconocimiento de conspiraciones internas, mantenimiento de la integridad de la propiedad y el acceso no autorizado.</p> <p>Procedimientos para comunicar las políticas y estándares de seguridad del Hotel y finalmente programas para reconocer la participación activa de los empleados en los controles de seguridad.</p> <p>Aspectos relativos a algunas Normas Oficiales de la Secretaría de Trabajo y Previsión social, con el fin de identificar cualquier riesgo que pueda atentar el cumplimiento de los criterios de CTPAT.</p>
Instalaciones eléctricas	<p>De acuerdo con la NOM-029-STPS-2011 se deben cumplir los criterios sobre instalaciones eléctricas señalados en la Sección 5.5 que establece "realizar las actividades de mantenimiento de las instalaciones eléctricas sólo con personal capacitado".</p> <p>La sección 5.12 mandata "Disponer en las zonas de trabajo de al menos un extintor, accesible en todo momento, de la capacidad y tipo de fuego que se pueda presentar, de acuerdo con la determinación de riesgos potenciales".</p> <p>La sección 10.2 determina que se deben verificar según apliquen que todos los equipos destinados al uso y distribución de la energía eléctrica cuenten con información para identificar las características eléctricas y la distancia de seguridad para las tensiones eléctricas presentes.</p>
Cuarto de calderas	<p>Debe existir una señal de aviso de seguridad para calderas e indicación de prohibición de entrada a personal ajeno al servicio.</p> <p>Estos cuartos tengan clara la legislación vigente sobre los mismos.</p>
Cuarto de mantenimiento	<p>De acuerdo con lo establecido en la NOM-022-STPS-2015, cumplir ciertos requerimientos en cuestiones de electricidad y verificar el cumplimiento de los aspectos de "Control de la generación y acumulación de las cargas eléctricas estáticas y prevenir los posibles efectos de las descargas atmosféricas.</p> <p>Considerar las características fisicoquímicas de las sustancias (temperatura, punto de inflamación, límite de explosividad, viscosidad, conductividad específica de la sustancia, densidad, entre otras), que se manejen, almacenen o transporten".</p> <p>La NOM-018-STPS-2015 establece la identificación de sustancias químicas, se considera relevante la verificación de "la existencia de un sistema armonizado de identificación y comunicación de peligros y riesgos por sustancias químicas peligrosas y mezclas".</p>
Señalamientos	<p>De acuerdo con lo establecido en la NOM-026-STPS-2008, Ubicar las señales de seguridad e higiene de tal manera que puedan ser observadas e interpretadas por los trabajadores a los que están destinadas, evitando que sean obstruidas o que la eficacia de éstas sea disminuida por la saturación de avisos diferentes a la prevención de riesgos de trabajo. Las señales deben advertir oportunamente al observador sobre: i) La ubicación de equipos o instalaciones de emergencia; ii) La existencia de riesgos o peligros, iii) La realización de una acción obligatoria, o iv) La prohibición de un acto susceptible de causar un riesgo.</p> <p>En la Sección 5.2 contempla "Proporcionar capacitación a los trabajadores sobre la correcta interpretación de los elementos de señalización del centro de trabajo".</p>

Extintores y prevención de incendios	<p>Identificar los elementos combustibles presentes en el centro laboral (madera, papel, textiles, líquidos inflamables, gas, etcétera).</p> <p>Retirar los elementos combustibles carentes de uso actual y futuro (mobiliario obsoleto, materiales innecesarios, aparatos y material deportivo inservible, equipos informáticos en desuso, bombonas de gas, etcétera).</p> <p>Retirar el mobiliario y otros objetos combustibles situados en elementos y vías de evacuación del edificio.</p> <p>Verificar que los detectores de incendio, al igual que los dispositivos de alarma, transmitirán la señal de alarma a la central de control y señalización de modo que quede identificada la zona del que ha sido activada.</p> <p>Los sistemas de alarma deberán operar mediante señales acústicas y ópticas (impactos visuales) complementadas, en su caso, con comunicaciones verbales.</p>
--------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia con base en DOF (2015, 2011, 2010, 2008 y 2005).

## 5. CONCLUSIONES

Se destaca la relevancia de la participación de los stakeholders locales en la gestión de los acuerdos necesarios para tomar las medidas que permitan ofrecer servicios a los visitantes en condiciones de mayor seguridad. Las relaciones de cooperación entre los stakeholders participantes fueron de especial trascendencia para fortalecer la creación de una cultura de mejora de la calidad y de innovación en la oferta de servicios de hotelería más competitivos. La iniciativa de certificación de hoteles en materia de seguridad, en las circunstancias actuales, se constituye en uno de los factores que podría incidir notablemente en la construcción de una imagen segura para la frontera Juárez-El Paso. Los beneficios del desarrollo del proyecto serán múltiples para la industria maquiladora, además de los ahorros de costos de hotelería por el diferencial del tipo de cambio, al poder ofrecer opciones de hospedaje en condiciones de seguridad, implica ahorro de tiempo y costos en traslados de visitantes por turismo de negocios. Asimismo, para la industria hotelera, y de restauración, que actualmente no reciben los beneficios que podría generar la oferta de servicios complementaria del turismo de negocios. Por otra parte, se coadyuva en el mejoramiento de manera paulatina de la imagen de la ciudad; a medida que los visitantes tengan una experiencia satisfactoria de servicio y calidad se estaría enviando un mensaje de que existen mejores niveles de seguridad. Este proyecto se vincula de manera específica a la industria de manufactura en Ciudad Juárez, por su importancia para el desarrollo del turismo de negocios. Los resultados podrían ser de interés para otras ciudades donde exista este tipo de industria y haya sido necesario mejorar las acciones de seguridad de los visitantes. De igual forma, los resultados de este trabajo podrían ser replicados en otras ciudades del país en cuanto a generar una cultura de servicio de calidad promovida por la certificación de seguridad de hoteles. Esto sería un valor agregado fundamental. El proyecto se justifica en la medida que generará un conocimiento de la realidad respecto al cumplimiento de las normas de seguridad de los hoteles, de gran utilidad para fundamentar las necesidades de mejora, lo cual es indispensable conocer en el contexto de inseguridad donde se realiza la prestación del servicio de hotelería. Se trata de información indispensable para conocer la evolución de las acciones que permitan atraer un mayor número de visitantes al destino.

## REFERENCIAS (bibliografía).

Aeropuertos del Mundo (2018). Aeropuerto de Ciudad Juárez (CJS). Recuperado de <https://aeropuertosdelmundo.net/mx/aeropuerto-CJS/>

- Barnechea, M. M. y Morgan, M.L. (2007). El conocimiento desde la práctica y una propuesta de método de sistematización de experiencias. Tesis de Maestría en sociología, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Berdegú, J. A., Ocampo, A. y Escobar, G. (2000). Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural: guía metodológica. FIDAMERICA-PREVAL (FIDA).
- Boyd, A., Geerling, T., Gregory, W. J., Kagan, C., Midgley, G., Murray, P. y Walsh, M. P. (2007). Systemic evolution: a partícipe, multi-method approach. *Journal of the Operational Research Society*, 58(10), 1306-1320. DOI: 10.1057/palgrave.jors.2602281
- Bringas, N. y Verduzco, B. (2008). La construcción de la frontera norte como destino turístico en un contexto de alertas de seguridad. *Región y Sociedad*, XX(42), 3-36.
- Cadena, F. (1987). La sistematización como creación de saber de liberación. La Paz, Bolivia: Aipe.
- Chan, E. S. (2008). Barriers to EMS in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 187-196. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.011>
- Chan, E. S. y Lam, D. (2013). Hotel safety and security systems: Bridging the gap between managers and guests. *International Journal of Hospitality Management*, (32), 202-216.
- Chavez-Tafur, J. (2007). Aprender con a práctica: uma metodologia para sistematização de experiências. Perú: Asociación ETC Andes/Fundación ILEIA.
- Díaz-Bautista, A., Avilés, J. A. y Rosas, M. A. (2003). Desarrollo Económico de la Frontera Norte de México. *Observatorio de La Economía Latinoamericana. Revista Académica de Economía*, 9, 1-17.
- Diario Oficial de la Federación DOF (2005). "Constitución, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene en los centros de trabajo." Norma Oficial Mexicana 019-STPS-2004.
- Diario Oficial de la Federación DOF (2008). "Colores y señales de seguridad e higiene e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías." Norma Oficial Mexicana NOM-026-STPS-1998.
- Diario Oficial de la Federación DOF (2008). "Edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo-condiciones de seguridad". Norma Oficial Mexicana NOM-001-STPS-2008.
- Diario Oficial de la Federación DOF (2008). "Condiciones de iluminación en los centros de trabajo".
- Norma Oficial Mexicana NOM-025-STPS-2008.
- Diario Oficial de la Federación DOF (2010). "Condiciones de seguridad-Prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo".
- Norma Oficial Mexicana, NOM-002-STPS-2010.
- Diario Oficial de la Federación DOF (2011). "Mantenimiento de las instalaciones eléctricas en los centros de trabajo-Condiciónes de seguridad.
- "Norma Oficial Mexicana NOM-029-STPS-2011.
- Diario Oficial de la Federación DOF (2015).
- Electricidad estática en los centros de trabajo-Condiciónes de seguridad. Norma Oficial Mexicana NOM-022-STPS-2015.
- Enz, C. y Taylor, M. (2002). The safety and security of U. S. hotels: A post-September-11 report. *Hospitality*, 43(5), 119-136.
- González, I. (2018). Lidera Juárez en turismo de reuniones. *El Diario*. Recuperado de: [https://diario.mx/Economia/2018-12-13\\_27181fed/lidera-juarez-en-turismo-de-reuniones/](https://diario.mx/Economia/2018-12-13_27181fed/lidera-juarez-en-turismo-de-reuniones/)
- González, C. J. y Cuevas, T. J. (2014). Business's Migration from Mexico to United States. A Case Study: Heritage Tourism Businessmen Network Ciudad Juárez-El Paso. *El Periplo Sustentable*, 26, 150-174.
- Global Sustainable Tourism Council GSTC (2013). Global Sustainable Tourism Council Criteria and Suggested PIs for Destinations. Recuperado de: <http://www.gstccouncil.org/en/gstc-certification/gstc-criteria/criteria-for-destinations.html>
- Hall, M., Timothy, D. y Timothy, D. (2012). Safety and security in tourism: relationships, management and marketing. New York and London: Routledge.
- Hummelbrunner, R. (2011). Systems thinking and evaluation. *Evaluation*, 17(4), 395-403.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2010). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado en Abril 20, 2014, de: <http://www.inegi.org.mx/> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2014). Programa de la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de

exportación (IMMEX). Recuperado en Junio 30, 2015, de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/registros/economicas/manufacturera/default.aspx>

Institute for Economics and Peace. (2015). Global Peace Index 2015: Quantifying Peace and its Benefits. Institute for Economics and Peace, 120. Recuperado de: [www.economicsandpeace.org](http://www.economicsandpeace.org)

Instituto Distrital de Turismo IDT (2010). Primer Encuentro Internacional Seguridad Turística: Destinos Competitivos y Sostenibles, 36.

Jara, O. (2006). Theoretical and Practical Orientations for systematization of experiences. Recuperado de: [www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html](http://www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html)

Jara, O. (2015). La sistematización de experiencias produce un conocimiento crítico, dialógico, transformador. RD Chile: Entrevistador.

Madrid, F. y Cerón, H. (2015). Evaluación de desempeño de los destinos turísticos en el marco de los Convenios de Coordinación en materia de Reasignación de Recursos (CCRR). Análisis del desempeño turístico local. Modelo de satisfacción de los turistas.

Martínez, M. T. (2016). Desarrollo de un destino de turismo médico en el contexto de la frontera MéxicoEstados Unidos: el caso de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Tesis doctoral, Universidad de Girona.

Morgan, M., y Quiroz, T. (1988). La sistematización de la práctica. Cinco experiencias con sectores populares.

Organización Mundial del Turismo OMT (2013). El turismo como inductor del desarrollo, de la inclusión social y de la integración regional. Conferencia Internacional En Turismo. Plan Estratégico de Juárez, A.C., (2019). Informe Así Estamos Juárez 2019. Ciudad Juárez, México: Plan Estratégico de Juárez, A.C.

Tapella, E. y Rodríguez, P. (2014). Sistematización de experiencias: una metodología para evaluar intervenciones de desarrollo. Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas, 3, 80-116.

Valero, A. y Azpeitia, D. (2016). Gestión de la actividad turística en un destino de turismo de negocio. El caso de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. RITUR Revista Iberoamericana de Turismo, 6, 157–169. DOI: <http://doi.org/10.2436/20.8070.01.20>

**ANEXOS:** N/A

## Productos generados

Almanza, M. T. M., Ornelas, M. A. D., González, A. I. G., & Muñoz, S. A. M. (2020). Certificación de hoteles en materia de seguridad en Ciudad Juárez: sistematización de la experiencia. NovaRua, 11(19), 42-61.

MARTÍNEZ-ALMANZA, M. T. Experiencias en la certificación de seguridad en el sector hotelero de la ciudad fronteriza de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Revista ESPACIOS. ISSN, 798, 1015.