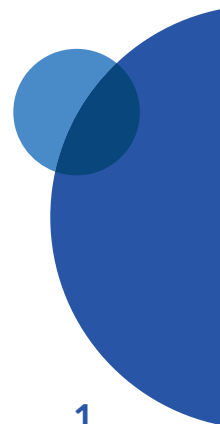


# El sector privado y la seguridad ciudadana: el caso de Tijuana



## RECONOCIMIENTOS

Este documento es resultado del esfuerzo de los integrantes del Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC) en colaboración con el Center for International Private Enterprise (CIPE) La investigación, análisis y la redacción no hubieran sido posibles sin la participación de cada miembro del equipo:

Verónica Baz

**Directora General del CIDAC**

John Zemko

**Director Regional para América Latina y el Caribe de CIPE**

Mariana Meza

**Coordinadora de Investigación**

Eduardo Reyes

Cynthia Castañeda

**Comunicación**

Gabriela Esquinca

**Diseño Gráfico**

El Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC) es un think tank independiente, sin fines de lucro, que realiza investigaciones y presenta propuestas viables para el desarrollo de México. Su objetivo es contribuir, mediante propuestas de políticas públicas, al fortalecimiento del Estado de Derecho y a la creación de condiciones que propicien el desarrollo económico y social del país, así como enriquecer la opinión pública y aportar elementos de juicio aprovechables en los procesos de toma de decisión de la sociedad.

El CIDAC cuenta con un patronato responsable de la supervisión de la administración del Centro y de la aprobación de las áreas generales de estudio. Sin embargo, las conclusiones de los diversos estudios, así como sus publicaciones, son responsabilidad exclusiva de los profesionales de la institución.

## ÍNDICE

4	Introducción
5	Crisis de Seguridad en Tijuana
6	Debilidad institucional
7	La estrategia del gobierno
8	La importancia del sector privado
8	Articulación de la sociedad civil
10	Marchas ciudadanas
10	Campaña “S.O.S Salvemos a Tijuana”
11	Colaboración constante
13	Campaña “Nosotros sí vamos”
14	Tijuana Innovadora
15	Lecciones de Tijuana
16	Retos actuales y a futuro

## Introducción

Entre 2006 y 2009 la violencia y los delitos relacionados al crimen organizado aumentaron de forma exponencial nunca antes vista en la ciudad fronteriza de Tijuana. Ante esta escalada de violencia, los sectores de la sociedad civil, liderado principalmente por el sector privado, impulsaron una serie de iniciativas ciudadanas enfocadas a disminuir la violencia. El sector privado de Tijuana logró un nivel de coordinación entre la sociedad civil y las autoridades de procuración de seguridad y justicia, federales y estatales, que fueron fundamentales para la disminución de la violencia. El objetivo de este reporte es entender qué papel jugó el sector privado en la reducción de la violencia y qué acciones llevó a cabo con el objetivo de entender mejor el fenómeno para derivar lecciones aplicables a otras ciudades.

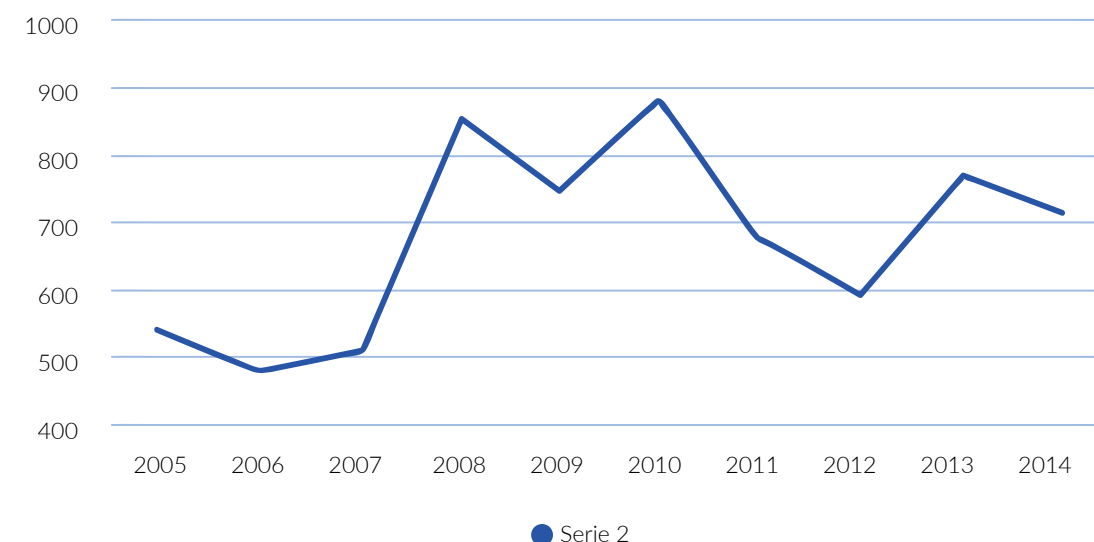
El caso de Tijuana se ha considerado como un de éxito en el combate a la violencia de alto impacto (homicidios dolosos, extorsión, secuestro y robo con violencia) y, si bien, las causas de la reducción de la violencia son multifacéticas, el propósito de este estudio es analizar el papel que jugó la sociedad civil, en específico el sector privado, en este propósito. Además de analizar los datos cuantitativos se utilizó información de primera mano de miembros del sector privado, es decir, empresarios, inversionistas, miembros de cámaras empresariales locales, la CANACINTRA Tijuana, CANACO Tijuana y de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) en Tijuana. Asimismo, cuenta con la opinión de miembros de la sociedad civil como directores y fundadores de asociaciones civiles de protección y atención a víctimas de la violencia y periodistas.

## Crisis de Seguridad en Tijuana

La ubicación geográfica de Tijuana la ha hecho clave para el tránsito de bienes, personas, y narcóticos o drogas. Este territorio es estratégico para las organizaciones criminales que se dedican al trasiego de drogas por su acceso al mercado estadounidense.

Desde 2006 el estado de Baja California, y la ciudad de Tijuana en específico, presentó una escalada en los delitos de alto impacto – homicidio doloso, secuestro, extorsión y robo con violencia. Desde el inicio de la administración del presidente Felipe Calderón, la situación de violencia de Tijuana era una de las peores en el país.

**Gráfica 1.**  
**Homicidios Dolosos en Baja California**



Los homicidios dolosos se duplicaron entre 2006 y 2007. Los niveles de violencia no tenían precedente en la ciudad. Durante los peores momentos de violencia, era común que se descubrieran cuerpos en medio de las vías públicas, cadáveres colgando de puentes y convoyes con individuos enmascarados portando armas largas paseando por las calles principales a plena luz del día. Octubre y noviembre de 2008 se consideran como el punto de inflexión de la violencia en Tijuana. Para finales de 2012, la tasa de homicidios fue de 57 por cada cien mil habitantes, cifra que se comparaba con ciudades como Kingston, Jamaica y Honduras.

Asimismo, como demuestra la Tabla 1 los crímenes de alto impacto como, aumentaron en Baja California.

**Tabla 1.**  
**Delitos de Alto Impacto en Baja California**

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>secuestro</b>	38	20	115	103	79
<b>homicidio doloso</b>	483	511	853	750	884
<b>extorsión</b>	329	216	322	437	506

### Debilidad institucional

Una de las principales consecuencias de la crisis de inseguridad en Tijuana es que evidenció la profundidad de la corrupción y debilidad institucional de las autoridades estatales y municipales. En 2007, la policía municipal de Tijuana se encontraba sin los recursos materiales y humanos para combatir a la delincuencia. Los cuerpos policiales no estaban capacitados para enfrentar a los cárteles de la droga. Asimismo, la colusión de la mayoría de los policías municipales con los grupos de la delincuencia organizada hacía que los criminales se condujeran con total impunidad.

La falta de coordinación entre las autoridades estatales y municipales fue un factor que favoreció el fortalecimiento de las organizaciones criminales y dificultó el desarrollo e implementación de una estrategia de combate a la violencia. Si bien la policía municipal y estatal eran miembros del Centro de Control, Comando, Comunicación, y Cómputo (C4), la coordinación entre sus miembros era inexistente. La comunicación entre los jefes de policías y la Subsecretaría del Sistema Estatal de Seguridad Pública era escasa. Además, no fue sino hasta 2007 que se integró a la Policía Federal, Ejército y Marina al C4. En este sentido, la coordinación, entendida como la comunicación constante entre las dependencias, la compartición de objetivos y prioridades en la agenda de seguridad y la división de objetivos era inexistente en el estado.

A pesar de que el problema de la inseguridad de Tijuana venía aumentando desde 2006, y que los reclamos de la ciudadanía y del sector privado por atender

dicho problema eran cada vez más recurrentes, el entonces gobernador Eugenio Elorduy prefirió omitir el problema de la agenda de gobierno. Sin embargo, la seguridad fue el eje principal de la contienda electoral para gobernador del estado en ese año. Tan es así que la campaña del entonces candidato y eventual gobernador de Baja California, José Guadalupe Osuna construyó su campaña en torno al tema de seguridad.


La confianza de los ciudadanos hacia las instituciones era completamente inexistente. Los niveles de corrupción y colusión con el crimen organizado y la falta de resultados en el combate a la inseguridad provocaron una profunda desconfianza entre los ciudadanos y las policías municipales. Los ciudadanos no denunciaban los crímenes por miedo a represalias o, simplemente, porque aunque denunciaran, los criminales permanecían impunes.

### La estrategia del gobierno

La respuesta del gobierno federal ante la escalada de violencia fue implementar el Operativo Tijuana. Por medio del cual se enviaron 3 mil 296 elementos de la Defensa, Marina, Seguridad Pública y PGR para enfrentar al crimen organizado. La coordinación e implementación de la estrategia de seguridad y combate al narcotráfico estuvo en manos de los militares encargados de la Segunda Región Militar, el General Sergio Aponte Polito y el General Alfonso Duarte Mújica, el Secretario de Seguridad de Tijuana, Julián Leyzaola y el gobernador José Guadalupe Osuna Millán.

El comandante de la Segunda Región Militar, Sergio Aponte Polito, fue el encargado de la coordinación de los cuerpos de seguridad federales con las policías estatales y municipales. A grandes rasgos la estrategia consistió en la conformación de un solo orden policial de facto, en el que las fuerzas civiles y federales quedaron al mando de los Generales.

El teniente coronel Julián Leyzaola es quizá uno de los personajes más protagónicos – así como polémicos- de este periodo en Tijuana. Desde diciembre de 2008 hasta principios de 2011 Leyzaola desempeñó el cargo de Secretario de Seguridad de Tijuana en el cual inició una campaña de depuración de los cuerpos policiacos y de confrontación con las organizaciones del crimen



organizado en cinco zonas de la ciudad. El enfoque frontal y de mano dura implementado por Leyzaola empezó a arrojar resultados en 2009 cuando los índices de violencia comenzaron a descender. No obstante, la estrategia de Leyzaola tuvo como efecto violaciones a derechos humanos. Leyzaola ha sido señalado como responsable de violaciones graves a los derechos humanos por la Procuraduría de Derechos Humanos de Baja California y la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

### La importancia del sector privado

La proximidad de Tijuana con Estados Unidos, en específico con la ciudad de San Diego, hace que esta ciudad tenga características fronterizas e interculturales. La cercanía de Tijuana con Estados Unidos y su disponibilidad de mano de obra barata permitieron que se desarrollara una industria manufacturera maquiladora, conocida popularmente como “la maquila”. La gran mayoría del sector privado se constituye de empresarios dueños de las maquiladoras y plantas exportadoras. La expansión y crecimiento de Tijuana tuvo un auge a partir del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994. A partir de esa fecha, la ciudad y el flujo comercial aumentaron considerablemente. Actualmente, la carreta de San Ysidro es el cruce fronterizo más transitado del mundo con más de cincuenta mil vehículos y diez mil personas al día.

La crisis de seguridad de Tijuana representó grandes pérdidas económicas para la ciudad. Durante los peores episodios de violencia los empresarios cerraron sus negocios y trasladaron a sus familias al otro lado de la frontera. Asimismo, los negocios como restaurantes, bares y la vida nocturna sufrieron un golpe pues quedaron prácticamente desérticos ya que la ciudadanía dejó de salir de noche. De esta forma, el dinamismo del sector manufacturero y exportador se vio mermado por los embates de la delincuencia.

### Articulación de la sociedad civil

La presión del sector privado en Tijuana comenzó a finales del gobierno de

Eugenio Elorduy. Durante el 2006 el sector empresarial junto con asociaciones ciudadanas como el Consejo Ciudadano de Seguridad Pública en el Estado comenzó a exigir una respuesta ante la escalada de violencia del estado y de la ciudad. Los reclamos del sector empresarial se hicieron evidentes en actos oficiales a los que asistía el gobernador Elorduy o el alcalde de la ciudad de Tijuana, Jorge Hank Rohn. Durante estos eventos, los empresarios y otros miembros del sector privado reprochaban la falta de acciones contundentes para frenar la inseguridad. En más de una ocasión ambos funcionarios fueron abucheados y exhibidos como responsables de la descomposición tijuanaense<sup>1</sup>. Tan es así que el sector empresarial rechazó participar en las conversaciones entre el gobernador Elorduy y el alcalde Jorge Hank con el entonces secretario de Gobernación, Carlos Abascal, a pesar de que se les envió una invitación para participar en el diálogo. En septiembre de 2006, la Cámara de Comercio local convocó a una huelga de pago de impuestos y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) decidió no asistir a ninguna actividad oficial, así como cancelar la realización de actividades de promoción de inversiones. De acuerdo a Daniel Romero Mejía, el entonces presidente del CCE, la gravedad del problema de la inseguridad pública obligó a los empresarios a mantenerse firmes en su postura de no acudir a eventos oficiales de Elorduy y Hank. Tan es así, que se abstuvieron de asistir al informe de gobierno que tuvo lugar en octubre. Por otro lado, la coordinación entre el sector privado y sociedad civil involucró a las cámaras y grupos de empresarios locales, así como, una coordinación con el sector ciudadanos de las secretarías de seguridad pública. De tal manera que la presión económica de los empresarios se canalizaron y se utilizó para fortalecer los reclamos de la sociedad civil en general.

La culminación del hartazgo del sector tuvo lugar el 27 de septiembre de 2006 cuando los empresarios se reunieron de manera extraordinaria con el entonces Procurador General de la República Daniel Francisco Cabeza de Vaca. Durante la reunión, los empresarios exigieron la entrada de las fuerzas federales y el Ejército a Baja California para atender los crecientes problemas de inseguridad y la falta de respuesta de las autoridades locales.

<sup>1</sup> <http://laprensa-sandiego.org/archieve/february03-06/violencia.htm>

## Marchas ciudadanas

Las marchas y protestas públicas fueron otras acciones de presión utilizadas por el sector privado para exigir una respuesta de las autoridades fueron las marchas ciudadanas a lo largo del estado y de la ciudad. La “Marcha por las víctimas de la inseguridad” que duró desde el 21 de octubre hasta el 7 de noviembre de 2006 y donde más de 8 mil participantes encabezados por la Alianza Ciudadana por la Seguridad, el Consejo Ciudadano de seguridad Pública del Estado recorrieron el estado exigiendo seguridad. La marcha concluyó en el cruce de San Ysidro en donde el presidente de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera en Tijuana, Francisco Villegas, hizo un llamado a las autoridades a que volvieran el tema de la seguridad una prioridad en su agenda<sup>2</sup>. La coordinación de los asistentes de las marchas fue clave para poder lograr una mayor comunicación entre distintos sectores de la sociedad. El resultado de la marcha fue una mayor presión hacia las autoridades y abrió canales de cooperación entre actores como la sociedad civil, la iglesia y el sector empresarial. Esta cooperación se mantuvo vigente durante 2007 y 2008 cuando estos tres actores convocaron a marchas por la paz, si bien de menor alcance y magnitud, que reunieron a los distintos sectores de la sociedad y dieron continuidad al reclamo hacia las autoridades. En este sentido, la marcha resultó no sólo en la organización de un evento aislado y finito para la expresión de la inconformidad de la ciudadanía sino que sirvió como un escenario para lograr y consolidar la coordinación entre los distintos actores.

## Campaña “S.O.S Salvemos a Tijuana”

A finales de 2006 y comienzos de 2007 el sector privado comenzó la campaña “S.O.S. Salvemos a Tijuana” que fue diseñada por COPARMEX y financiada por el grupo empresarial. En un inicio, se instalaron tres o cuatro espectaculares (anuncios en la vía pública) blancos con letras negras que decían simplemente: “S.O.S. Salvemos a Tijuana” y terminaron con casi ochenta espectaculares alrededor de la ciudad. La gran mayoría de los anuncios que colocaban eran financiados por los propios dueños de los espectaculares quienes buscaban sumarse al llamado de la sociedad empresarial y civil ante los embates de la violencia. De acuerdo a Jacobo Ackerman, presidente de la COPARMEX de

2006 a 2008, la campaña impulsada por la COPARMEX tenía presupuestados, como máximo, cinco espectaculares por un mes de tiempo. Inicialmente se contrataron tres anuncios y, después de dos semanas cuando se buscaban instalar más anuncios, los empresarios dueños de los espacios publicitarios comenzaron a otorgar de manera gratuita los espacios. Esta campaña logró posicionar a la COPARMEX en un sitio de liderazgo y coordinación entre los empresarios ya que les ofreció una voz y una oportunidad de sumarse al reclamo de la inseguridad de una forma anónima y segura. Esta campaña atrajo el interés de la prensa local y nacional que sirvió para ejercer presión sobre las autoridades estatales y federales quienes comenzaron a escuchar los reclamos de la sociedad civil de Tijuana.


## Colaboración constante

Sin duda el aspecto más importante que desempeñó el sector privado desde finales de 2006 y hasta finales de 2012 tuvo que ver con la constante colaboración, coordinación y presión con las autoridades federales y locales en materia de seguridad y justicia. La manera en la que se logró la participación y eventual colaboración entre el sector privado y las autoridades tuvo lugar durante los últimos meses del gobierno de Elorduy. Tradicionalmente, el gobernador se reunía una vez al mes con las organizaciones empresariales para tratar temas económicos. Sin embargo, cuando la situación de inseguridad comenzó a agravarse, los empresarios intentaron cambiar la temática de la economía a la seguridad. El gobernador Elorduy se mostró resistente ya que no consideraba que el tema de la violencia fuera un asunto del que se debiese de ocupar el sector empresarial.

Sin embargo, y de manera contrastante, el gobernador Osuna Millán consideró que la preocupación del sector privado en materia de seguridad era válida y en lugar de descartarla la utilizó para fomentar la cooperación entre el sector privado y las distintas instancias de seguridad. En estricto sentido, las reuniones periódicas entre el sector privado y el gobernador ya no solo trataban de temas económicos, de hecho, el tema de la seguridad se volvió prioritario durante estas reuniones.

Una vez iniciada la estrategia de seguridad del plan Operativo Tijuana el sector

<sup>2</sup> <http://laprensa-sandiego.org/archieve/2006/november03-06/marcha.htm>




empresarial fue fundamental para dar seguimiento a las acciones de seguridad y para mantener los intereses de la sociedad civil presentes. El sector empresarial, encabezado por la COPARMEX, mantenía reuniones periódicamente con las distintas instituciones de seguridad para dar seguimiento a los objetivos, logros y retos que permanecían en la ciudad. En concreto, la agenda de COPARMEX se centraba en dar seguimiento a las cifras de delincuencia y delitos de alto impacto de la ciudad. El sector privado comunicaba o traía a las mesas de seguridad los testimonios de la ciudadanía que sufrían de la violencia y, gracias al alto nivel de desconfianza hacia las instituciones de procuración de justicia, no se atrevían a levantar una denuncia. En específico, el sector empresarial daba voz a los casos de extorsión a los empresarios y a las maquilas de la ciudad fronteriza para poder reafirmar el reclamo de la ciudadanía ante los altos niveles de delincuencia. De esta manera, desde finales de 2007 y hasta mediados de 2012, la articulación entre autoridades y sociedad civil, encabezada por el sector privado, permitió la implementación de las acciones en materia de seguridad que contribuyeron a la disminución de la violencia de Tijuana, como por ejemplo la implementación de sectorización y concentración de la estrategia de seguridad de la ciudad. Dicha estrategia se basaba en la división de la ciudad en cuadrantes geográficos que se catalogaban de acuerdo a la intensidad de violencia y presencia del crimen organizado que sufrían. Una vez que se priorizaban los sectores, las fuerzas de seguridad entraban y se concentraban en uno de estos para dismantelar organizaciones del crimen organizado y reducir los índices de violencia. El papel de la ciudadanía y del sector privado fue dar un seguimiento a dicha estrategia para evaluar el desempeño y resultados de las acciones de seguridad. Las reuniones mensuales entre las autoridades y la sociedad civil, encabezada por el sector privado, ofrecieron el escenario ideal para dar seguimiento a la implementación de las distintas aristas de la estrategia de seguridad. Además, las reuniones del sector privado con las instancias de seguridad permitían generar y analizar información de distintas fuentes, por un lado las cifras y la inteligencia de las autoridades gubernamentales y por otro lado, los testimonios de la ciudadanía que eran presentados por el sector privado. Asimismo, como ya se explicó anteriormente, las reuniones servían para dar seguimiento puntual y constante a la implementación de la estrategia de seguridad y mantenía la presión en la correcta implementación de la misma. Es decir, constituían una forma de rendición de cuentas activa y constante entre las autoridades y la ciudadanía. Una vez superada la peor crisis de inseguridad y durante los últimos meses de la administración de Osuna, las reuniones comenzaron a ser menos frecuentes.

A la larga, esta pérdida en la constancia contribuyeron a que la estrategia y procuración de seguridad perdiera protagonismo y los índices de violencia escalaran. Esto debido a que sin las reuniones, no había una comunicación entre los actores, y más importante aún las autoridades dejaban de recibir información valiosa directa de la sociedad.

En lo que va del 2015, los homicidios dolosos se han venido a la alza, al igual que en el resto del país. Esto ha llevado a que el sector privado reconociera por un lado, lo valioso de su constante cooperación con el gobierno y las instituciones de seguridad y justicia en el periodo 2007-2012. En segundo lugar, de acuerdo al actual presidente de COPARMEX Tijuana, Gustavo Fernández, el sector privado no debió de haber dejado de presionar y participar en estas reuniones y es algo que debe de retomar a la brevedad posible para atender el tema de la violencia reciente. Con lo cual es evidente como desafortunadamente, el tema de la violencia y de la inseguridad en Tijuana es permanente y necesita de la atención de la ciudadanía y de las autoridades. De lo contrario, esta falta de coordinación entre los actores que contribuyen o que pueden coordinarse para atender el tema de la inseguridad puede dar lugar al resurgimiento de la inseguridad en la ciudad.

### **Campaña “Nosotros sí vamos”**

Una de las estrategias más controversiales, pero que a la vez contribuyeron a la reconstrucción de confianza de los ciudadanos hacia las instituciones fue implementada por el General Aponte Polito y continuada por el General Duarte. La campaña conocida como “nosotros sí vamos” inició cuando el Ejército abrió tres cuentas de correo electrónico ([dinoaladelincuencia2zm@gmail.com](mailto:dinoaladelincuencia2zm@gmail.com), [nosotrossivamos2zm@yahoo.com](mailto:nosotrossivamos2zm@yahoo.com) y [altoaladelincuenca2zm@hotmail.com](mailto:altoaladelincuenca2zm@hotmail.com)) en donde los ciudadanos podían hacer denuncias anónimas directamente a las fuerzas federales. En este sentido, las cuentas de correo funcionaron como un mecanismo de creación de confianza institucional por medio del cual los ciudadanos comenzaron a denunciar los crímenes que ocurrían en la entidad. Tan solo en la primera semana, los correos de “nosotros sí vamos” recibieron más de cinco mil denuncias ciudadanas. Por medio de la información las autoridades federales comenzaron a coordinar sus esfuerzos y con las autoridades locales e implementaron un plan de atención del delito en Baja California.



Uno de los elementos más importantes para el funcionamiento de estas cuentas de denuncia anónima fue el papel que desempeñó el periódico “El Semanario Zeta”. “El Semanario Zeta” es un periódico local de Tijuana, fundado en 1980 por Héctor Félix Miranda. El periódico es considerado como uno de los medios de comunicación más críticos de la ciudad. Durante la implementación de la campaña “Nosotros sí vamos” la gente que enviaba su denuncias a las cuentas del correo electrónico del Ejército, mandaba estos correos con copia al “Semanario Zeta” y a Adela Navarro, directora general del periódico como una forma de evitar que las denuncias fueran ignoradas por los militares.

El “Semanario Zeta” y los militares establecieron un sistema de registro y cooperación para procesar las denuncias ciudadanas. Por un lado, los militares daban seguimiento a las denuncias desde el punto de vista de procuración de seguridad, es decir, las utilizaban para perseguir posibles criminales y abrir líneas de investigación. Por otro lado, los periodistas utilizaban las denuncias para conocer de la situación “de calle” de la ciudad de Tijuana y para iniciar procesos de investigación y reportajes de este tema.

### **Tijuana Innovadora**


El Encuentro Tijuana Innovadora: La Frontera Inteligente, mejor conocido como Tijuana Innovadora es un evento bianual que inició en 2010 como un esfuerzo del sector privado de reactivar el sector económico local y como un escenario en donde se pudieran resaltar las ventajas y aspectos positivos de la ciudad. Es decir, este foro tuvo como objetivo mostrar a la comunidad nacional e internacional, las innovaciones en materia de educación, ciencia, tecnología y arte que se construyen y exportan desde Tijuana. El primer Encuentro fue una iniciativa del empresario José Galicot a la que se unieron importantes empresarios, profesionales y estudiantes, todos de manera voluntaria, como una respuesta a la difícil situación que se vivía en la ciudad. El propósito de este encuentro fue resaltar aspectos positivos de la ciudad de Tijuana, y dejar de lado el tema de la crisis de inseguridad. El principal resultado de este encuentro es que demostró el protagonismo del sector privado como uno de los actores clave en el proceso. Es decir, a diferencia de otras ciudades o regiones de México como el Distrito Federal en el cual la sociedad civil y el sector intelectual es mucho más protagónico, en Tijuana, el sector privado fue sin duda el actor clave para este tipo de iniciativas.

### **Lecciones de Tijuana**

Tras convertirse en la ciudad más peligrosa de México y ser comparada con ciudades como Bagdad, Tijuana ha experimentado una reducción en los homicidios dolosos y la incidencia delictiva. El número de homicidios dolosos disminuyó de 1082 en 2010 a 826 en 2012. Otros crímenes de alto impacto como extorsión, robo y secuestro también han ido a la baja. Si bien el fin del enfrentamiento entre el cártel de los Arellano Félix y el cartel de Sinaloa es considerado como una de los factores principales en la reducción de violencia, no es el único. Los resultados favorables en el proceso de paz de Tijuana tienen que ver con los reclamos y el hartazgo de la ciudadanía, la implementación de la estrategia federal Operativo Tijuana, la coordinación entre los distintos niveles de gobierno, el compromiso o voluntad política demostrada por actores como el gobernador Osuna, el teniente coronel Leyzaola y los generales Aponte y Duarte, así como el liderazgo del sector privado como miembro de la sociedad civil tijuanaense.

El éxito del proceso en Tijuana se debe en gran medida al liderazgo que tomó el sector empresarial de Tijuana para reclamar la atención de las autoridades, tanto locales como federales, ante la escalada de violencia de la ciudad. La presión y participación constante del sector industrial de Tijuana en las reuniones y mesas de seguridad con las distintas autoridades permitió que el combate a la inseguridad de la ciudad disfrutara de cierta legitimidad entre la ciudadanía tijuanaense. En este sentido, el sector privado funcionó no solo como un grupo de presión directo de la sociedad con las autoridades, sino que también logró coordinar y estructurar a otros actores dentro de la sociedad civil. Los grupos empresariales lograron reunir los reclamos de otros sectores de la sociedad como de los empleados de las empresas o maquiladoras y de la clase media de Tijuana que no tenía tanto contacto con las autoridades estatales como el sector privado. Además, el sector empresarial supo utilizar su poder de negociación con los gobernadores para reclamar su atención al tema de la seguridad. La importancia de este sector para el crecimiento económico de Tijuana y el estado de Baja California, le dio relevancia y propició a que su voz y reclamos tuvieran más fuerza que el de otros sectores de la sociedad. La presencia de organismos empresariales como COPARMEX en las mesas de diálogo sobre seguridad con las autoridades funcionó como un mecanismo de difusión de las acciones y decisiones de seguridad entre la sociedad civil. Es decir, el sector privado





comunicaba de manera formal e informal al resto de la sociedad tijuana sobre los avances y prioridades de las acciones de seguridad de las instituciones de seguridad. La cooperación y comunicación entre el sector privado y las autoridades otorgó legitimidad a las acciones del gobierno y generó un clima de mayor confianza entre la sociedad civil y las instituciones gubernamentales. La participación mensual del sector privado con el gobernador y las distintas instituciones de seguridad fue uno de los elementos más relevantes de este proceso. La sociedad civil encontró en las cámaras como COPARMEX y otras organizaciones empresariales, una manera de ejercer presión y exigir resultados a las autoridades responsables de la implementación de la estrategia de seguridad.

### Retos actuales y a futuro

A pesar de que la ciudad de Tijuana logró reducir los índices de violencia e inseguridad, el incremento en las cifras de homicidios y crímenes de alto impacto en 2014 y en lo que va del año 2015, demuestra cómo la reducción de violencia no necesariamente es permanente. Al contrario, el incremento en la criminalidad de la ciudad es prueba de cómo la falta de continuidad en los planes de seguridad y en los proyectos políticos enfocados a reducir la violencia de la ciudad, así como, una disminución de la presión y reclamo de la sociedad civil, han propiciado que una escalada en la violencia. El proceso de pacificación de Tijuana fue un escenario que obligó y propició la coordinación y articulación de la sociedad civil y las instituciones de seguridad. La presión de los reclamos del sector empresarial ante el incremento en la violencia de la ciudad en 2006 y 2007 y la participación de las cámaras empresariales en las reuniones de seguridad con el gobernador y las instituciones de justicia permitieron que los distintos sectores privados y públicos de la ciudad pudieran atender el tema de la violencia. Es importante notar como el liderazgo del sector privado, y específicamente de la COPARMEX, se mantuvo de 2007 a 2012 y logró permanecer durante las presidencias de Roberto Quijano, Juan Manuel Hernández y Jorge Escalante. Es decir, la presión y actividad del sector privado como promotor de la implementación de la estrategia de seguridad fue constante por más de cinco años.

Sin embargo, una vez que los índices de violencia comenzaron a disminuir y permanecieron relativamente estables por un tiempo, el interés y presión de la sociedad civil en el tema de seguridad comenzó a diluirse. La prioridad que

gozaba el tema de la seguridad comenzó a quedar de lado y, de hecho, el sector empresarial dejó de prestar tanta atención a este asunto. La misma COPARMEX afirma que el seguimiento a estos temas ha disminuido considerablemente, lo cual ha contribuido en el incremento en la criminalidad entre 2014 y 2015. Las juntas de seguridad que se llevaban a cabo al menos una vez al mes durante la época más violenta de la ciudad, dejaron de tener el mismo peso dado que los empresarios dejaron de asistir, y a la larga, esas juntas dejaron de llevarse a cabo con tanta frecuencia. Esto dio lugar a un relajamiento en el seguimiento al tema de seguridad y coincidió con el aumento de las cifras de violencia. Si bien no se puede asumir una causalidad total entre el desinterés del sector privado hacia el tema de la seguridad y el alza en los índices de violencia, de acuerdo a los empresarios, esto sin duda contribuyó a que el tema volviera a ser una preocupación para la ciudadanía. En este sentido, la experiencia de Tijuana demuestra como si bien una estrategia de seguridad y combate a la delincuencia puede arrojar resultados positivos, esto no necesariamente significa el fin de las causas estructurales de la inseguridad, especialmente cuando se trata de violencia relacionada al crimen organizado.

La experiencia de Tijuana y las acciones ofrecen lecciones que no deben pasar desapercibidas y ofrecen enseñanzas que – lejos de ser una receta de éxito garantizado – resultan valiosas para ciudades como Monterrey, Jalisco, Ciudad Juárez, Tamaulipas. Estas cuatro localidades enfrentan desafíos en materia de seguridad, con niveles altos de incidencia delictiva y presencia de organizaciones criminales y, además, cuentan con un sector privado lo suficientemente grande. Por ejemplo, Ciudad Juárez cuenta con la industria maquiladora, Nuevo León es uno de los estados más desarrollados y con mayor presencia de capital en el país y Jalisco cuenta con centros de innovación y con una industria manufacturera altamente calificada. Es decir, comparten características similares a las de la ciudad Tijuana y, en ese sentido, pueden utilizar las distintas acciones descritas en este reporte como recomendaciones o alternativas para atender sus propios desafíos de inseguridad. En concreto, podrían utilizar las acciones que llevó a cabo Tijuana como: marchas ciudadanas, alianzas con medios de comunicación, reuniones periódicas con miembros de la sociedad civil y cuerpos de seguridad pública, formación de comités y organizaciones ciudadanas para dar seguimiento de la violencia.



**cidoc**

Centro de Investigación para el Desarrollo A.C.