



EL ROL DEL
SECTOR PRIVADO
Y LA COORDINACIÓN CON EL
GOBIERNO
PARA REDUCIR LA INSEGURIDAD





Bienvenida

Es un gusto el presentarles este breve documento que encierra las experiencias de las personas que intervinieron en los momentos más difíciles del periodo de violencia que vivió Tijuana hace algunos años.

Agradezco la iniciativa y el apoyo de John Zemko, Director Regional de Latinoamérica y el Caribe del Center for International Private Enterprise (CIPE), con quien logramos que a través de la Comisión Nacional de Seguridad de Coparmex nos fuera vinculado este proyecto y del cual agradezco profundamente al Ing. Jorge Escalante, Expresidente del Centro Empresarial de Tijuana que haya tomado la responsabilidad del seguimiento a este gran proyecto.

De igual manera agradezco al Lic. Roberto Quijano, Expresidente del Centro Empresarial de Tijuana, por su valiosa colaboración y seguimiento en la creación de “El Caso Tijuana”; a Mariana Meza del Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. responsable del contenido de este documento; al Lic. Raúl Arroyo y al Lic. Luis Salazar de Ambix por su profesionalismo y entrega en la grabación del video y a todo el Staff de Coparmex Tijuana, por su valiosa colaboración.

A cada uno de los entrevistados:

- **Lic. José Guadalupe Osuna Millán** / Gobernador del Estado de Baja California / 2007-2013
- **Tte. Cor. DEM Julián Leyzaola Pérez** / Secretario de Seguridad Pública de Tijuana / 2007-2010
- **Lic. Pablo Liceaga Campos** / Presidente del Comité Estatal del Consejo de Participación Ciudadana de la PGR en Baja California / 2005 – 2013
- **Lic. Alejandro Bustamante Gutiérrez** / Vicepresidente Mundial de Plantronics Inc.
- **Lic. Jacobo Ackerman García** / Presidente de Coparmex Tijuana / 2006 – 2008



- **Lic. Fernando Otáñez Martínez** / Presidente de Coparmex Tijuana / 2004 - 2006
- **Lic. Adela Navarro Bello** / Codirectora del Semanario Zeta
- **Sr. Enrique Sánchez Díaz** / Director del Periódico El Sol de Tijuana

A todos ellos muchas gracias por su valiosa colaboración en este documento que formará parte de la historia de nuestra ciudad.

Además un agradecimiento a los participantes de nuestro Foro de Seguridad “El Rol del Sector Privado y la coordinación con el Gobierno para reducir la inseguridad”:

- **Lic. Jorge Ramos Hernández** / Presidente Municipal de Tijuana en el periodo 2007 – 2010.
- **Lic. Daniel de la Rosa Anaya** / Secretario de Seguridad Pública del Estado, desde el 2007 a la fecha.
- **Capitán Gustavo Huerta Martínez** / Director de Policía y Tránsito Municipal de Tijuana durante el periodo 2008 – 2010.
- **Lic. Roberto Quijano Sosa** / Presidente de Coparmex Tijuana durante el periodo 2008 – 2010.
- **Lic. Genaro de la Torre Quintanar** / Presidente del Comité Ciudadano de Seguridad Pública de Tijuana.
- **Lic. Jonathan Díaz Castro** / Presidente del Consejo Ciudadano de Seguridad Pública del Estado de Baja California.
- **Lic. Alejandro Lares Valladares** / Secretario de Seguridad Pública de Tijuana.
- **Ing. Luis Torres Santillán** / Presidente de la Comisión de Seguridad Pública de Coparmex Tijuana.

Y a los moderadores de nuestro Foro:

- **C.P. Juan Manuel Hernández Niebla** / Presidente de Coparmex Tijuana en el periodo 2010 – 2012



- **Lic. Gastón Luken Garza** / Presidente de Coparmex Tijuana en el año 1992 y 1993

Y en general a todos aquellos que han trabajado por mantener la seguridad de nuestra sociedad y lo más importante, quienes han generado en tener una sociedad participativa, activa y valiente que enfrente los retos del día a día.



ATENTAMENTE

Lic. Gustavo Fernández De León
Presidente
Centro Empresarial de Tijuana



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

Mariana Meza Hernández

Introducción

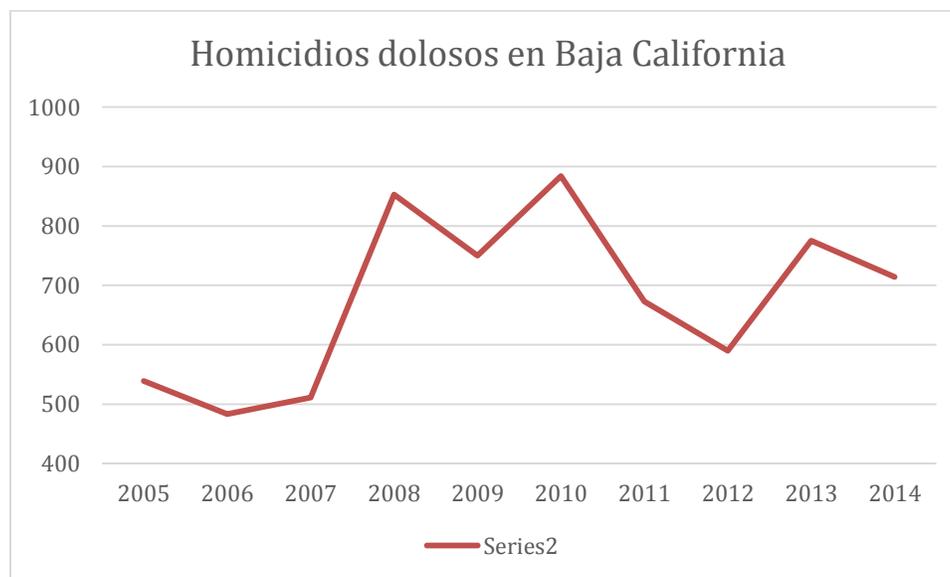
Entre 2006 y 2009, la violencia y los delitos relacionados al crimen organizado aumentaron de forma nunca antes vista en la ciudad fronteriza de Tijuana. Ante esta escalada de violencia, los sectores de la sociedad civil, liderado principalmente por el sector privado, impulsaron una serie de iniciativas ciudadanas enfocadas a disminuir la violencia. Además, 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, municipales que fueron fundamentales para la disminución de la violencia. El objetivo de este reporte es identificar el papel del sector privado y su interacción con otros miembros de la sociedad civil y del gobierno durante los peores episodios de violencia en Tijuana.

El caso Tijuana se ha considerado como un caso de éxito en el combate a la 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. En suma, el objetivo es contar la historia de Tijuana desde la perspectiva y utilizando información de primera mano de sus habitantes y desde distintas perspectivas que contribuyeron al proceso de paz en Tijuana.

Crisis de Seguridad en Tijuana

La ubicación geográfica de Tijuana la ha hecho un puerto clave de tránsito de bienes, personas, y por supuesto de narcóticos o drogas. Este territorio es altamente valorado por las organizaciones criminales que se dedican al trasiego de drogas ya que es una de las puertas de 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.



Los homicidios dolosos se duplicaron entre 2006 y 2007. Los niveles de violencia y la crueldad registrada en la ciudad no tenían precedente. Durante los momentos más cruentos 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, pues durante estos meses se registraron más de 150 homicidios dolosos. Una cifra que únicamente se comparaba con ciudades en guerra como Bagdad.



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 del estado y municipales. En 2007, la policía municipal de Tijuana se encontraba, por un lado, 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. Por otro lado, 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 en primer lugar, favoreció el fortalecimiento de las organizaciones criminales y dificultó el desarrollo e implementación de una estrategia de combate a la violencia. Por otro lado, 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, el tema de 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, principalmente. Lo cual derivó a que 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 su precio en cuanto a las violaciones de derechos humanos. Tan es así que Leyzaola ha sido señalado como responsable de violaciones 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 ciudad de Tijuana es una de las más particulares en el país. Su proximidad con Estados Unidos, en específico con la ciudad de San Diego, hace que Tijuana sea una ciudad fronteriza e intercultural. 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 garita 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 duro golpe pues quedaron prácticamente desérticos pues la ciudadanía tenía miedo 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 Rhon.

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.¹

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.

Los reclamos del sector privado llegaron a la Procuraduría General de la República el 27 de septiembre de 2006 cuando los empresarios se reunieron de manera extraordinaria con el entonces procurador 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.

¹ <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 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.²

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.

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.

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



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

De esta manera, desde finales de 2006 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.

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, nosotrossivamos2zm@yahoo.com y 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.



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.

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 proceso de apaciguamiento de la ciudad disfrutara de cierta legitimidad entre la ciudadanía tijuana.

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. 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.

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.



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 propiciado un incremento en la criminalidad entre 2014 y 2015.

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. Además, demuestra como la cooperación y presión entre la sociedad civil y el gobierno deben de ser constantes para poder consolidar la implementación de la estrategia de seguridad y construir instituciones locales – policías, ministerios públicos, jueces – que puedan continuar con la procuración de justicia y seguridad en la entidad.

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 desarrollado.

Es decir, comparten características similares a las de la ciudad Tijuana y, en ese sentido, pueden utilizar lo expuesto en este reporte como recomendaciones o alternativas para atender sus propios desafíos de inseguridad.



Galería Fotográfica



EL ROL DEL
SECTOR PRIVADO
Y LA COORDINACIÓN CON EL
GOBIERNO
PARA REDUCIR LA INSEGURIDAD





EL ROL DEL
SECTOR PRIVADO
Y LA COORDINACIÓN CON EL
GOBIERNO
PARA REDUCIR LA INSEGURIDAD



EL ROL DEL
SECTOR PRIVADO
Y LA COORDINACIÓN CON EL
GOBIERNO
PARA REDUCIR LA INSEGURIDAD



EL ROL DEL
SECTOR PRIVADO
Y LA COORDINACIÓN CON EL
GOBIERNO
PARA REDUCIR LA INSEGURIDAD



EL ROL DEL
SECTOR PRIVADO
Y LA COORDINACIÓN CON EL
GOBIERNO
PARA REDUCIR LA INSEGURIDAD

