

MODELO  
JUÁREZ  
DE PARTICIPACIÓN  
CIUDADANA  
EN MATERIA DE  
SEGURIDAD

## SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

MIGUEL ÁNGEL OSORIO CHONG  
Secretario de Gobernación

ROBERTO RAFAEL CAMPA CIFRIÁN  
Subsecretario de Prevención y Participación Ciudadana

ZOAD FARIDE RODRÍGUEZ VELASCO  
Titular de la Unidad de Desarrollo Político y Fomento Cívico

LUCILA GUERRA DELGADO  
Directora General de Planeación Estratégica para la Prevención Social

LUIS MIGUEL ORTIZ HARO AMIEVA  
Director General para la Coordinación y Operación Territorial

ALMA EUNICE RENDÓN CÁRDENAS  
Directora General para la Coordinación Intersecretarial

XIUH GUILLERMO TENORIO ANTIGA  
Director General de Participación Ciudadana para la Prevención Social de la  
Violencia y la Delincuencia

---

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. CONTEXTO Y ANTECEDENTES .....	7
2.1 Ante el clima de violencia, las organizaciones ciudadanas empiezan a articularse .....	14
2.2 Antecedentes de la participación ciudadana en la ciudad .....	20
2.3 El nacimiento de la acción ciudadana juarenses para la seguridad .....	24
2.4 La intervención del Ejército .....	26
2.5 Los juarenses se unen en una lucha conjunta por la paz .....	28
2.6 El peor momento de la crisis .....	30
3. ESTRUCTURA GENERAL DE LA MESA DE SEGURIDAD Y JUSTICIA DE CIUDAD JUÁREZ .....	33
3.1 ¿Quiénes la conforman? .....	34
3.2 El trabajo se delega por comités .....	35
3.3 Reuniones de los CSCP .....	35
3.4 ¿Cómo funciona la Mesa de Seguridad? .....	36
3.5 ¿Cuál es su meta y con qué herramientas cuenta para alcanzarla? .....	36
3.6 ¿Cuáles son sus objetivos? .....	38
3.7 Operación por medio de Reuniones Plenarias .....	38
3.8 Orden del día de las Reuniones Plenarias .....	40
3.9 Organigrama y ejes de planeación de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez .....	40
4. RESULTADOS HISTÓRICOS DE LA MESA DE SEGURIDAD Y JUSTICIA DE CIUDAD JUÁREZ .....	41
5. IMPACTOS POSITIVOS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA TRASLADABLES A OTRAS REGIONES .....	45
6. ¿ES POSIBLE IMPLEMENTAR EL MODELO JUÁREZ DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN OTRAS REGIONES? .....	47
7. LINEAMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO JUÁREZ .....	49
SUMARIO EJECUTIVO .....	65
BIBLIOGRAFÍA .....	67
LOS ENTREVISTADOS .....	69



Para Grupo Azvi, a través de la Fundación Grupo Azvi, es un honor contribuir a la labor de la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana de la Secretaría de Gobernación, mediante la publicación de este documento que pretende divulgar las buenas prácticas del caso de participación ciudadana que ha tenido lugar en Ciudad Juárez, Chihuahua, a raíz de los altos índices de violencia vividos en el período 2008-2010.

Desde la Fundación de nuestro grupo empresarial estamos convencidos de la necesidad de apostar por iniciativas conjuntas y a largo plazo que promuevan

el fortalecimiento de la participación ciudadana y la vinculación público privada, a fin de erradicar las verdaderas causas de la violencia mediante la prevención y el desarrollo social de los colectivos en situación de vulnerabilidad.

Esperamos, sinceramente, que el contenido de esta publicación sirva como modelo teórico y práctico para la implementación de futuras actuaciones en todo el territorio mexicano y contribuya a la tan ansiada construcción de un México en paz, equitativo y plural.



# 1. INTRODUCCIÓN

# ES UN HECHO AMPLIAMENTE CONOCIDO QUE EL MUNICIPIO DE CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA, VIVIÓ EN AÑOS RECIENTES UNA DE LAS MÁS GRAVES CRISIS DE INSEGURIDAD DE LAS QUE SE TIENE REGISTRO EN ESTE PAÍS.

El trance fue superado, entre otras acciones y medidas, gracias a la implementación de un modelo que, con base en la participación ciudadana, logró un éxito remarkable: en el transcurso de tres años, Ciudad Juárez dejó de ser considerada la ciudad más violenta del mundo para descender al escaño número 37 de la lista de ciudades que padecen este problema.

Una vez superado el momento más álgido del conflicto se vuelve pertinente analizar los resultados obtenidos a partir del modelo que combinó la acción de los ciudadanos con la del Gobierno para obtener soluciones medibles en la vida real.

La principal protagonista del Modelo Juárez es la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez (MSyJJ), una organización ciudadana autónoma que al día de hoy contribuye a resolver el problema de la inseguridad en dicha ciudad y que tiene como principio el fortalecimiento institucional y la vinculación directa con autoridades de los tres órdenes de Gobierno. Esta Mesa tuvo su origen en

la estrategia “Todos somos Juárez”, que el Gobierno Federal lanzó el 17 de febrero de 2010 como respuesta a la crisis de violencia e inseguridad que enfrentaba Ciudad Juárez.

Los ciudadanos convocados a formar parte del plan, provenientes de diversos sectores (académico, empresarial, laboral, organizaciones de la sociedad civil y de jóvenes, entre muchos otros), participaron inicialmente en mesas de trabajo con funcionarios para presentar propuestas de cómo mejorar la situación en Juárez.

De ellas surgieron 160 compromisos que se incluyeron en la estrategia “Todos somos Juárez”. Estos ciudadanos se constituyeron posteriormente en Mesas Ciudadanas que asumieron la responsabilidad de retroalimentar y dar seguimiento continuo a la implementación de los compromisos. Además, se organizaron junto con los tres órdenes de Gobierno para formar la Mesa de Seguridad, que desde 2013 tiene el nombre de Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.

---

EL OBJETIVO AL EXAMINAR EL MODELO JUÁREZ DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y SU IMPLEMENTACIÓN NO SE LIMITA A DESGLOSAR EL APRENDIZAJE QUE SE OBTUVO DE ESTA EXPERIENCIA ÚNICA, TAMBIÉN SE DIRIGE A SENTAR LAS BASES PARA SU APLICACIÓN EXITOSA EN OTRAS REGIONES CONFLICTIVAS DEL PAÍS.



2. CONTEXTO  
Y  
ANTECEDENTES

La vida económica de Ciudad Juárez como frontera se ha asociado históricamente a diversas actividades ilícitas. Pero para entender a cabalidad el fenómeno de violencia e inseguridad creciente en este sitio no basta la respuesta del narcotráfico.

ES NECESARIO REVISAR LA HISTORIA QUE DETERMINÓ LAS CONDICIONES DEL CONTEXTO EN EL QUE JUÁREZ SE CONVIRTIÓ EN EL LUGAR MÁS VIOLENTO DEL MUNDO DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE 2008 Y 2010.

DURANTE LOS AÑOS EN QUE LA LEY SECA PROHIBIÓ LA VENTA Y CONSUMO DE ALCOHOL EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA (1920-1933), EN JUÁREZ FLORECIERON NUMEROSAS DESTILERÍAS PARA SURTIR EL CONTRABANDO DE WHISKY A ESE PAÍS.

Jorge Contreras, empresario juarense que fuera presidente de la COPARMEX y que actualmente se desempeña como Coordinador de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez, se refiere a ese período como “la época de oro de la Avenida

Juárez”, colmada de cabarés, centros nocturnos y cantinas como el emblemático Kentucky Bar que abrió sus puertas justo en 1920, el mismo año que inició la Ley Seca.



POCO A POCO LA PROSTITUCIÓN SE CONVIRTIÓ EN LA PRINCIPAL FUENTE DE INGRESOS DE MUCHAS MUJERES HASTA ALCANZAR SUS NIVELES MÁS ALTOS DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL (1939-1945).

## SEGÚN CONTRERAS, TAMBIÉN INFLUYE EL INDISCUTIBLE HECHO DE QUE CIUDAD JUÁREZ HA REPRESENTADO A LO LARGO DE MUCHO TIEMPO UNA REGIÓN DE GRAN INTERÉS PARA LOS CÁRTELES DEL NARCOTRÁFICO POR LAS POSIBILIDADES QUE OFRECE PARA EL TRASIEGO DE DROGAS A ESTADOS UNIDOS.

“Por esa frontera —explica—, cruzan a diario 3 mil camiones en promedio”, lo que facilita las oportunidades para el traslado estratégico de drogas y el contrabando. Al respecto, el abogado laborista

Gustavo De la Rosa, Visitador de la Comisión Estatal de Derechos Humanos de Chihuahua y miembro también de la MSyJCJ, destaca

---

## LA INTENSIFICACIÓN DE CONFLICTOS ENTRE LOS DIVERSOS CÁRTELES DEL NARCO POR EL DOMINIO DE CIUDAD JUÁREZ, DESDE LA DÉCADA DE LOS 80.

Sin embargo, la problemática local suma otros factores de influencia desligados de este problema: un gran rezago educativo, de infraestructura y de planeación urbanística, consecuencia tanto del crecimiento acelerado que provocó el desarrollo de la industria maquiladora en la ciudad, como de la insuficiente inversión federal y estatal para subsanar las necesidades de la región.

El surgimiento de la industria maquiladora que tuvo su auge en los 80, ocurre, según explica Jorge Contreras, gracias a que en los años 60 un grupo de empresarios identificó en el modelo de manufactura ligera de Hong Kong una oportunidad de generación de empleos para las mujeres juarenses.

---

## ENTONCES, CIUDAD JUÁREZ ATRAJO A MUCHA GENTE DE TODO EL PAÍS, ALGUNOS MOTIVADOS POR LAS ALTAS POSIBILIDADES DE OBTENER EMPLEO EN LAS MAQUILADORAS Y OTROS POR LA OPORTUNIDAD DE CRUZAR A ESTADOS UNIDOS A TRAVÉS DE SU FRONTERA.

---

El crecimiento vertiginoso de la ciudad no se hizo esperar, pero el aumento poblacional hacia zonas contrarias a la lógica de planeación urbana (más áridas, sin fuentes de agua o en zonas protegidas) se convirtió con el paso del tiempo en un problema serio: según información recopilada para el Diagnóstico social: Juárez, sociedad fragmentada (2000-2003) realizado por la organización PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, entre los años 1960 y 2000 la población de esta urbe se cuadruplicó, pasando de 276,985 a 1,218,817 habitantes.

Esto provocó un rezago severo en aspectos de suma importancia, como en los servicios básicos y en las infraestructuras educativas, de salud y de espacios públicos.

La socióloga María Teresa Almada Mireles, Directora de CASA PROMOCIÓN JUVENIL e integrante del OBSERVATORIO CIUDADANO y de la Mesa de Educación, destaca dos ejemplos claros del problema: la regularización de viviendas de la zona poniente ocurrida 20 y hasta 30 años después de

los asentamientos; y el hecho de que en los años 90 sólo existían dos secundarias para abastecer las necesidades educativas de la zona norponiente, conformada por 50 colonias aproximadamente.

Al respecto, todos los ciudadanos de las distintas Mesas entrevistados para esta investigación coincidieron en la desproporción que existe entre la gran cantidad de recursos que Ciudad Juárez aporta a la Federación a partir de su actividad económica como frontera (importaciones-exportaciones), y la pobre inversión pública destinada a ella.

Según registros, desde la década de los años 70 ésta apenas alcanza la mitad —o incluso menos— de los recursos destinados a Chihuahua, la capital del estado. Hecho que resulta ilógico si consideramos que desde los años 50 la población de Ciudad Juárez es mayor que la de Chihuahua, que su tamaño también la rebasa desde los 90 y que sus rezagos económicos y sociales, diagnosticados y comprobados a lo largo de años, superan igualmente a los de la ciudad capital.



**OTRO FACTOR IMPORTANTE DENTRO DE LA COMPLEJA PROBLEMÁTICA DE ESTA CIUDAD FRONTERIZA HA SIDO SU LÓGICA PRODUCTIVA ORIENTADA PRINCIPALMENTE AL EMPLEO, PUES ÉSTA OCASIONÓ UN AUMENTO VERTIGINOSO TANTO EN LA CANTIDAD COMO EN LA DIVERSIDAD DE LA POBLACIÓN, LO CUAL DERIVÓ EN MÚLTIPLES PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN SOCIAL.**

DURANTE TODA LA DÉCADA DE LOS 70 Y LA PRIMERA MITAD DE LOS 80, MUCHAS FAMILIAS PADECIERON LA AUSENCIA DE LAS MADRES QUE ERAN LA PRINCIPAL MANO DE OBRA DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA, SEGÚN APUNTA GUSTAVO DE LA ROSA.

EN CONSIDERACIÓN DE JORGE CONTRERAS, EL HECHO DE QUE A JUÁREZ LLEGARAN MUCHAS MUJERES SOLAS PROVENIENTES DE OTROS ESTADOS DE MÉXICO, SIN UNA FAMILIA EXTENSA (PADRES, HERMANOS, TÍOS, ETC.) QUE PUDIERA APOYARLAS EN EL CUIDADO DE SUS HIJOS, TAMBIÉN INFLUYÓ EN EL SURGIMIENTO DE UNA GENERACIÓN DE NIÑOS Y ADOLESCENTES QUE CRECIERON SOLOS EN SUS CASAS, CON MUY POCOS ESPACIOS PARA LA CONVIVENCIA, LA EDUCACIÓN Y/O EL ESPARCIMIENTO.

Después, hacia 1986, la apertura de las contrataciones de las maquiladoras a la mano de obra masculina con el único requisito de haber terminado la primaria, produjo un círculo vicioso para los adolescentes: el

empleo 'fácil' no les permitió crear un plan de vida a largo plazo. "Sólo podían centrarse en lo inmediato", afirma Gustavo De la Rosa.

---

**FINALMENTE SOBREVINIERON  
PERÍODOS DE CRISIS EN LA MAQUILA  
QUE, SUMADOS A LA IMPOSIBILIDAD  
DE LOS JÓVENES DE HACER CARRERA  
EN ESA U OTRA INDUSTRIA, LOS  
VOLVIERON MÁS VULNERABLES ANTE LAS  
OPORTUNIDADES DE INCORPORARSE A  
GRUPOS DELINCUENCIALES.**

Llegado este punto, la naturalización de la violencia y la corrupción —impunes y asociadas al narcotráfico— convirtió a Ciudad Juárez en una frontera definitivamente conflictiva. Sin embargo, Jorge Contreras hace hincapié en que esta problemática tuvo un largo período de incubación:

“Un diagnóstico elaborado en 1990 ya mostraba que en Ciudad Juárez uno de cada dos homicidios era cometido por un joven de 18 años o menos. La criminalidad se acentuó, hizo crisis en 2009 y 2010, pero era un problema que se venía gestando desde hace muchos años.”

---

**A TODO LO ANTERIOR HABRÍA QUE  
SUMAR EN CONTRA LA EVIDENTE  
DIVISIÓN DE UNAS FUERZAS POLICÍACAS  
CARENTES DE COMUNICACIÓN Y  
VINCULACIÓN Y POR LO TANTO,  
INCAPACES NO SÓLO DE UNIR ESFUERZOS  
CONTRA LA VIOLENCIA, SINO TAMBIÉN DE  
MANTENERSE INCORRUPTIBLES.**

A tal grado que durante la última mitad de los 80 y a lo largo de los 90 un alto funcionario de la extinta Dirección Federal de Seguridad, era el principal operador del narcotráfico en esta zona estratégica para el trasiego de droga a Estados Unidos.

Al no haberse previsto el progreso acelerado de la violencia, su naturalización y la corrupción policíaca actuaron más bien como detonadores que rebasaron el poder de las autoridades políticas.

## 2.1 Ante el clima de violencia, las organizaciones ciudadanas empiezan a articularse

Para el período comprendido entre 2008 y 2010, la ciudad ya vivía una situación generalizada de inseguridad y corrupción que llegó a todos los niveles socioeconómicos y a todas las zonas de la ciudad. Por otra parte,

EL HECHO DE  
QUE EL CRIMEN  
ORGANIZADO  
OPERARA DESDE  
LA AUTORIDAD,  
PROVOCÓ LA  
DESCONFIANZA DE  
LA POBLACIÓN ANTE  
LAS INSTITUCIONES  
GUBERNAMENTALES  
Y ANTE LOS  
OFICIALES  
ENCARGADOS  
DE GARANTIZAR  
LA SEGURIDAD  
PÚBLICA.

Su incapacidad para enfrentar el aumento de homicidios, secuestros, extorsiones, robos de autos, de negocios, y para ofrecer cualquier tipo de solución tangible se hizo cada vez más evidente para los habitantes de esta frontera.

La compleja situación no tardó en afectar la actividad económica que caracterizaba a Juárez,

QUE AL DEJAR DE  
SER UNA REGIÓN DE  
OPORTUNIDADES  
PARA LOS  
TRABAJADORES VIO  
FUGARSE A ESTADOS  
UNIDOS SU CAPITAL  
ECONÓMICO E  
INTELECTUAL EN  
UN ÉXODO MASIVO  
OCURRIDO EN  
2010, DURANTE EL  
PICO MÁS ALTO DE  
INSEGURIDAD.

La sociedad también se vio afectada por la ausencia de políticas públicas enfocadas a la integración de un gran número de jóvenes que, para entonces, se habían sumado a casi 500 pandillas en el poniente de la ciudad y eran ciertamente proclives a incorporarse a la delincuencia organizada. En medio de este complejo escenario y en un acto de sumo valor para la sociedad civil —considerando el riesgo que implicaba participar en un entorno de tan elevada violencia e inseguridad—,

---

# ALGUNOS EMPRESARIOS Y ORGANIZACIONES CIUDADANAS E INTELLECTUALES DECIDIERON PERMANECER EN CIUDAD JUÁREZ CON LA INTENCIÓN DE GENERAR ALTERNATIVAS PARA ENFRENTAR LA ESCALADA DE VIOLENCIA QUE VIVÍA SU LOCALIDAD.

Para dimensionar la gravedad a la que había llegado la situación de esta ciudad fronteriza y entenderla en sus distintos niveles es útil revisar algunos datos duros arrojados por distintos tipos de investigaciones y encuestas profesionales:

**LA POBLACIÓN JUARENSE CONSIDERABA QUE LA CORRUPCIÓN DE LA AUTORIDAD ERA LA PRINCIPAL CAUSA DE INSEGURIDAD, SEGUIDA POR EL NARCOTRÁFICO Y EL DESEMPLEO.**

**En cuanto a las instituciones...** Según la Encuesta de Percepción Ciudadana sobre Inseguridad en Ciudad Juárez, realizada en 2011 (EPCIJ III-2011) por el Centro de Investigaciones Sociales del Instituto de Ciencias Sociales y Administración (ICSA) de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ).

A tal percepción se tuvo que sumar la ausencia de políticas públicas y programas sociales para fortalecer a las familias y al desarrollo integral de adolescentes <sup>1</sup>.

**En cuanto al crecimiento demográfico y la marginación social...** como ya se mencionó, el asentamiento de la industria maquiladora y la migración proveniente de otras entidades federativas cuadruplicó la población de Ciudad Juárez, que alcanzó los 1,218,817 habitantes en el año 2000.

---

**PARA ENTONCES, 73% DEL TOTAL DE LA POBLACIÓN CHIHUAHUENSE EN SITUACIÓN DE POBREZA SE ENCONTRABA EN CIUDAD JUÁREZ, <sup>2</sup> DONDE LA ESCASEZ DE VIVIENDA Y DE ESPACIOS PÚBLICOS DE CALIDAD QUE FOMENTARAN LA CONVIVENCIA ENTRE LOS JUARENSES ERA EVIDENTE**

<sup>1</sup> María Teresa Almada Mireles, *Casa: un modelo de desarrollo juvenil* (Ciudad Juárez: Centro de Asesoría y Promoción Juvenil, AC, 2012).

<sup>2</sup> PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, *Diagnóstico social: Juárez, sociedad fragmentada* (Ciudad Juárez: PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, 2000-2003).

y donde además se agudizó la polarización social debido a que empezó a haber grandes diferencias en los ingresos: 11.4% de las familias recibía 10 o más salarios mínimos semanales mientras que el 60% vivía con menos de 5 salarios mínimos<sup>3</sup>.

**En cuanto a las condiciones económicas...** Las circunstancias laborales de amplios sectores de la

población eran precarias: salarios bajos, jornadas extenuantes, trabajos repetitivos y cero perspectivas de desarrollo para la mayoría<sup>4</sup>.

La oferta de trabajo de la maquiladora no tenía la infraestructura social mínima para atender los problemas derivados del crecimiento poblacional<sup>5</sup>.

---

## ENTRE 1994 Y 2000 EL PIB DE CHIHUAHUA —Y POR ENDE DE CIUDAD JUÁREZ— AUMENTÓ 39.2% CON TASAS PROMEDIO DE CRECIMIENTO ANUAL DEL 5.7%, FRENTE AL 3.5 DE MÉXICO<sup>6</sup>.

Aunque el crecimiento económico de la ciudad denotaba cierta prosperidad, esto no se reflejaba en las condiciones de vida de la población. En el año 2000, Juárez ya contaba con 1,217,818 habitantes y formaba parte de las ciudades

grandes (de un millón de pobladores o más); mientras que la ciudad de Chihuahua permanecía entre las ciudades intermedias (de 500 mil a 749,999 habitantes) con 670,208<sup>7</sup>.

---

## EN ESTE ESCENARIO, CUANDO SOBREVINO LA CRISIS ECONÓMICA QUE OCASIONÓ LA PÉRDIDA DE MÁS DE 96 MIL PUESTOS FORMALES DE TRABAJO ENTRE 2000 Y 2002, LOS JÓVENES FUERON LOS MÁS AFECTADOS<sup>8</sup>.

**En cuanto a las familias y la educación...** Las familias, construidas desde la fragmentación que originó el proceso migratorio, tuvieron que sumar a sus dificultades las consecuencias de la incorporación de las mujeres al mundo laboral, sin la creación de condiciones mínimas de seguridad

social para el cuidado de sus hijos<sup>9</sup>. No había espacios educativos suficientes, ni ofertas culturales y de entretenimiento. Tampoco se implementaron programas de inserción laboral y de servicios de salud dirigidos a los jóvenes<sup>10</sup>.

<sup>3</sup> *Ibíd.*

<sup>4</sup> María Teresa Almada Mireles, *Casa: un modelo de desarrollo juvenil* (Ciudad Juárez: Centro de Asesoría y Promoción Juvenil, AC, 2012).

<sup>5</sup> Laurencio Barraza Limón y Hugo Almada Mireles, *La realidad social y las violencias. Ciudad Juárez* (Ciudad Juárez: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2012).

<sup>6</sup> PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, *Diagnóstico social: Juárez, sociedad fragmentada* (Ciudad Juárez: PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, 2000-2003).

<sup>7</sup> INEGI, *XII Censo general de población y vivienda 2000. Resultados preliminares* (México: INEGI, 2000).

<sup>8</sup> PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, *Diagnóstico social: Juárez, sociedad fragmentada* (Ciudad Juárez: PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, 2000-2003).

<sup>9</sup> María Teresa Almada Mireles, *Casa: un modelo de desarrollo juvenil* (Ciudad Juárez: Centro de Asesoría y Promoción Juvenil, AC, 2012).

<sup>10</sup> *Ibíd.*



LAS TASAS DE DESERCIÓN ESCOLAR ALCANZARON UN 50% EN DETERMINADAS ZONAS DE LA PERIFERIA Y LA COBERTURA EDUCATIVA MARCABA UN DÉFICIT EN TODOS LOS NIVELES DE EDUCACIÓN BÁSICA.

En el año 2000 sólo el 25% de los jóvenes que tenían entre 15 y 19 años asistían a la escuela y sólo uno de cada seis jóvenes de entre 20 y 24 años continuaba sus estudios de nivel superior<sup>11</sup>.

La falta de oportunidades y expectativas de vida para los jóvenes contribuyó a facilitar su reclutamiento en las filas del crimen organizado<sup>12</sup>.

**En cuanto a la inseguridad...** Desde el año 2000 se registraba el incremento constante de los índices delictivos y algo aún más alarmante: 95% de los delitos quedaban impunes.

A partir de datos arrojados por la Encuesta de Percepción Ciudadana sobre Inseguridad en Ciudad Juárez (EPCIJ) en 2009,

## SE ESTIMA QUE DEL 2007 AL 2009 ABANDONARON JUÁREZ 230,000 PERSONAS DEBIDO AL CLIMA DE VIOLENCIA E INSEGURIDAD. EL 24% DE ÉSTAS SE TRASLADARON A EL PASO, TEXAS.

Jorge Contreras apunta, sin embargo, que las cifras podrían ser mayores, ya que al haberse ido la gente, es difícil verificar estos informes.

Según datos proporcionados por Jorge González Nicolás, actual Fiscal General de Chihuahua, estas eran las cifras que retrataban las actividades delictivas en Juárez hacia 2010: 3,500 homicidios, 18,500 vehículos robados, entre siete y diez secuestros diarios (cifra negra, pues no todos se denunciaron), y 6,500 negocios extorsionados.

**En cuanto a la salud...** En el artículo “La situación de los servicios de salud, cultura, recreación y deporte”<sup>13</sup> la socióloga María del Socorro Velázquez

Vargas sostiene que entre 1994 y 2000 se dio un notorio cambio en el patrón de consumo de drogas en Ciudad Juárez.

Éste estaba relacionado con el tipo de narcóticos que se estaban consumiendo y se detectó gracias a la información proporcionada por las personas que buscaron ayuda para manejar sus adicciones: en 1994 el 19% de estas personas declaró haberse iniciado con alcohol y 17% con marihuana, en tanto que para 2000 el 68.5% se había iniciado con heroína y el 20% con cocaína. Ocho años más tarde, la prevalencia de consumo de cocaína en Juárez marcaba un preocupante 14.7%, frente a la media nacional de 5.3%, demostrando según Velázquez,

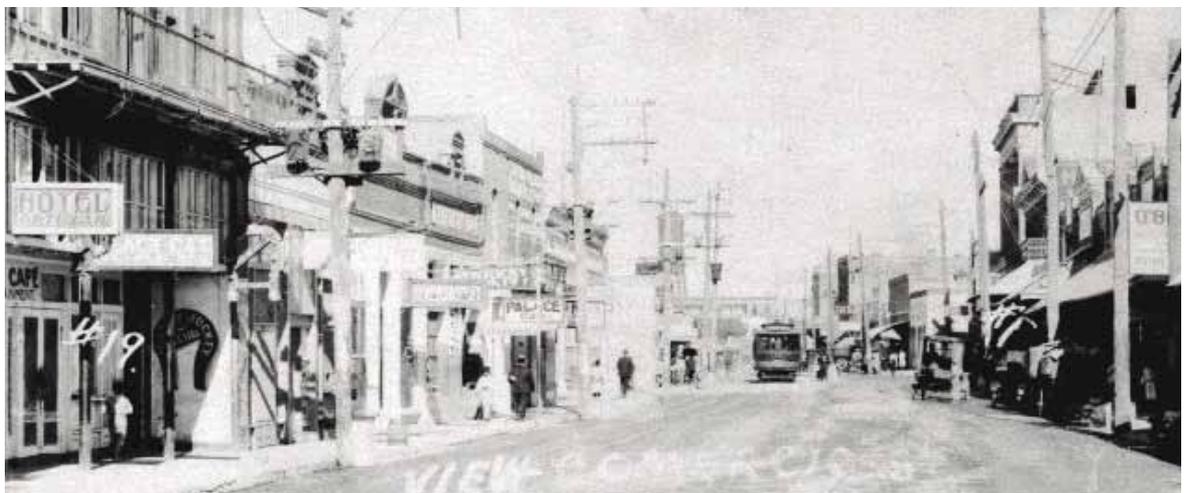
---

## QUE CIUDAD JUÁREZ YA NO ERA SÓLO LA FRONTERA DEL CRUCE DE DROGA, SINO TAMBIÉN UN IMPORTANTE MERCADO DE CONSUMO INTERNO.

<sup>11</sup> PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, *Diagnóstico social: Juárez, sociedad fragmentada* (Ciudad Juárez: PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, 2000-2003).

<sup>12</sup> María Teresa Almada Mireles, *Casa: un modelo de desarrollo juvenil* (Ciudad Juárez: Centro de Asesoría y Promoción Juvenil, AC, 2012).

<sup>13</sup> Laurencio Barraza Limón y Hugo Almada Mireles, *La realidad social y las violencias. Ciudad Juárez* (Ciudad Juárez: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2012).



## 2.2 Antecedentes de la participación ciudadana en la ciudad

En Ciudad Juárez ya existía una gran cantidad de organizaciones ciudadanas antes de 2008. Si bien es cierto que estaban poco articuladas entre sí, dirigían su trabajo indistintamente a la educación, las adicciones, el empleo y también a la implementación de proyectos sociales. Entre las más destacadas están el CONSEJO CIUDADANO POR EL

DESARROLLO SOCIAL DE CIUDAD JUÁREZ, CASA PROMOCIÓN JUVENIL, DESARROLLO JUVENIL DEL NORTE, FUNDACIÓN INTEGRAL, CLUB ROTARIO, PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, FEMAP-SALUD Y DESARROLLO COMUNITARIO DE CIUDAD JUÁREZ, FUNDACIÓN DEL EMPRESARIADO CHIHUAHUENSE y VALORES.<sup>o</sup>

---

**EN SU MOMENTO, EL FENÓMENO CONOCIDO COMO “LAS MUERTAS DE JUÁREZ” CENTRÓ LA ATENCIÓN EN LA OLA DE FEMINICIDIOS QUE AZOTÓ LA CIUDAD Y PROVOCÓ LA APARICIÓN Y AGRUPACIÓN DE VARIAS ORGANIZACIONES CUYOS OBJETIVOS INICIALES FUERON DENUNCIAR AQUELLOS CRÍMENES Y LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER EN GENERAL,**

pero que a lo largo de los años han sostenido una extensa lucha por los derechos humanos y en contra de la impunidad.

Se trataba de organizaciones de diversas posiciones ideológicas que mostraban un actuar independiente del Estado: CASA AMIGA CENTRO DE CRISIS, PROGRAMA COMPAÑEROS, NUESTRAS HIJAS DE REGRESO A CASA, MUJERES DE NEGRO, RED

MESA DE MUJERES, COMISIÓN DE SOLIDARIDAD Y DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS y CENTRO DE DERECHOS HUMANOS PASO DEL NORTE.

Su actividad construyó fuertes liderazgos comunitarios que, a decir de Gustavo De la Rosa, se encontraron unos a otros en los momentos más críticos de la ciudad, cuando

---

**EN 2008 LA CONFRONTACIÓN ENTRE GRUPOS DELICTIVOS ASENTADOS EN CIUDAD JUÁREZ ORIGINÓ QUE LOS ÍNDICES DE VIOLENCIA ALCANZARAN NIVELES DESPROPORCIONADOS.**



Las consecuencias de esta crisis se reflejaron en todos los ámbitos: hubo una escalada de homicidios, secuestros, extorsiones, robos de vehículos, asaltos

a comercios y casas habitación que afectó a todos los niveles socioeconómicos;

## LA ACTIVIDAD TURÍSTICA SE DESPLOMÓ AL IGUAL QUE LA VIDA NOCTURNA, LOS BARES Y DISCOTECAS SE EXTINGUIERON, CASI CINCO MIL NEGOCIOS CERRARON; INICIÓ UN ÉXODO DE 230 MIL JUARENSES

que, dependiendo de sus posibilidades, migraron a Estados Unidos o a otros estados de México; el gobierno estadounidense emitió una alerta dirigida a quienes viajaban a Ciudad Juárez y su ejército

prohibió a su personal visitar esta ciudad, de la misma forma que lo hicieron diversas universidades y empresas. Pero en medio de aquel difícil escenario también hubo reacciones positivas:

---

A FINES DE 2008 SE EMPEZÓ A REUNIR, TODOS LOS LUNES, UN GRUPO MULTIDISCIPLINARIO DE CIUDADANOS CON LIDERAZGO.

---

Todos ellos tenían en su círculo cercano a alguna víctima de secuestro y/o extorsión y por ello

TENÍAN GRAN INTERÉS NO SÓLO EN EXPLORAR Y ANALIZAR LAS POSIBILIDADES DE MEJORAMIENTO DE LA SEGURIDAD PÚBLICA, SINO TAMBIÉN EN EXIGIR RESULTADOS A LAS AUTORIDADES COMPETENTES: JUARENSES POR LA PAZ.



### 2.3 El nacimiento de la acción ciudadana juarense para la seguridad

El 12 de diciembre de 2008 marcó la constitución del COMITÉ MÉDICO CIUDADANO tras una marcha que reunió entre 150 y 200 médicos que protestaban por el alto grado de inseguridad que había alcanzado su ciudad.

Poco después, a principios de 2009, un grupo de activistas de origen y posturas ideológicas plurales se reunió en las oficinas de la ASOCIACIÓN DE MAQUILADORAS en búsqueda de alternativas que, ante la incapacidad de las autoridades para contener

la epidemia de delitos y violencia, les permitieran enfrentarla desde una resistencia civil.

Como consecuencia de este encuentro surgió el OBSERVATORIO JUARENSE PARA LA SEGURIDAD PÚBLICA Y SEGURIDAD SOCIAL, conformado por académicos de la UACJ, integrantes de JUARENSES POR LA PAZ, del COMITÉ MÉDICO CIUDADANO, de SOUTH WESTERN MAQUILA, de la ASOCIACIÓN DE MAQUILADORAS y de la ORGANIZACIÓN DE LA CENTRAL DE ABASTOS, entre otras.





## 2.4 La intervención del Ejército

Ante la urgencia de reducir la violencia e inseguridad que seguían creciendo alarmantemente, y dado que las autoridades municipales y estatales se declararon incapaces de hacerlo,

---

# A PRINCIPIOS DE 2008 SE SOLICITÓ LA INTERVENCIÓN DEL EJÉRCITO EN CIUDAD JUÁREZ.

EL PROBLEMA ENTONCES FUE QUE LAS CONSTANTES DIFICULTADES DE ÉSTE PARA RELACIONARSE CON LA CIUDADANÍA DIVIDIERON LA OPINIÓN PÚBLICA RESPECTO A SU EFICACIA.

---

Peor aún, según miembros de la Mesa comenzó a registrarse un número considerable de violaciones a los derechos humanos de la población juarense de las que se acusaba al Ejército.

“Muchos miembros de JUARENSES POR LA PAZ confiaban mucho en el Ejército, pero poco a poco se fueron dando cuenta de que con éste aumentaron

la ineficacia y la violencia. Entonces fue cuando se alcanzaron niveles increíbles: una cuarta parte todos los robos de automóviles a nivel nacional se daba en Juárez, 15% de los homicidios de todo el país se daban en Juárez”, relata Gustavo De la Rosa.

Al término de ese mismo año, Ciudad Juárez ya se consideraba la ciudad más violenta del mundo.



## 2.5 Los juarenses se unen en una lucha conjunta por la paz

En junio de 2009 se constituyó legalmente la organización JUARENSES POR LA PAZ, integrada por ciudadanos que querían contribuir a mejorar las condiciones de seguridad pública, a hacer valer el estado de derecho y a promover la cultura de la legalidad en Ciudad Juárez. Un mes después el organismo publicó un comunicado dirigido al

Gobierno Federal, al Estatal y al Municipal, en el que exigía la garantía del derecho elemental a la libertad y a la seguridad.

## EN NOVIEMBRE DE 2009,

sin haber obtenido aún ninguna respuesta efectiva contra la problemática de inseguridad en la que estaban sumidos,

---

# LOS JUARENSES LANZARON LA CAMPAÑA CIUDADANA DE EXIGENCIA “YA BASTA” QUE SE DIFUNDIÓ ESE MES Y EL SIGUIENTE TANTO EN LA TELEVISIÓN COMO EN LOS PERIÓDICOS LOCALES.

---

Sin embargo, su mayor impacto lo logró a través de la publicidad de boca en boca entre los ciudadanos, que además compartieron los comunicados a través de SMS's, redes sociales y correos electrónicos. No hubo espectaculares porque en la mayoría de los casos las empresas que vendían ese tipo de

espacios rechazaron la propuesta. Los mensajes de la campaña iban dirigidos a las autoridades gubernamentales, eran claramente una exigencia, pero usaban un tono irónico con el que no todos los organizadores comulgaban.





En Juárez la justicia está bien ciega.



Juarenses por la paz



**Impunidad** (*Del lat. impunītas, -ātis*).  
1.f.- Falta de castigo, 2.- Estado natural  
para quien comete un delito en Juárez.



Juarenses por la paz

**Señores soldados:**



¿Qué les han parecido sus vacaciones  
en Juárez con todos los gastos  
pagados?



Juarenses por la paz

## 2.6 El peor momento de la crisis

Para fines de noviembre de 2009 el COMITÉ MÉDICO CIUDADANO, el OBSERVATORIO JUARENSE y JUARENSES POR LA PAZ, convocaron a la ciudadanía a una marcha en protesta contra la violencia. La llamaron “Solución para Juárez” y en su pliego petitorio anotaron seis demandas:

1. La presencia de autoridades federales, estatales y municipales.
2. La constitución de la asamblea permanente “Solución para Juárez”.
3. Una política social integral.
4. La reestructuración de los cuerpos de seguridad pública.
5. La funcionalidad del sistema de procuración de justicia.
6. La presencia del Presidente de la República.

El testimonio del Dr. Arturo Valenzuela, fundador del COMITÉ MÉDICO CIUDADANO y primer Coordinador de la MSyJC, da una imagen clara de cómo vivió la sociedad civil activa el momento más álgido de este violento período en la historia de Ciudad Juárez: “JUARENSES POR LA PAZ fue una sociedad que se generó en la secrecía para evitar

represalias, secuestros, para evitar ser foco de ataques. El COMITÉ MÉDICO CIUDADANO fue más de ofrecerse en imagen para generar esperanza, para tratar de llevar un mensaje de encuentro.

La suma de JUARENSES POR LA PAZ y el COMITÉ MÉDICO CIUDADANO valió mucho la pena porque eran dos visiones distintas, una empresarial y otra más bien médica [...].

De ahí surgió la marcha de noviembre del 2009 que fue muy plural, diferentes grupos participaron, habíamos muchos que liderábamos grupos, había un grupo de jóvenes... Y las iglesias de repente participaban.

Todo mundo teníamos miedo, todo el mundo... Y cuando, acercándose el 2010, iban en incremento los homicidios y los delitos de alto impacto, cerca de dos mil juarenses marchamos por todo el malecón, a espaldas del asta bandera hasta la Presidencia Municipal; fue una marcha muy bonita, de mucha esperanza porque eso se necesitaba, dar un mensaje de esperanza era muy importante [...]. Iba dedicada a los tres poderes de Gobierno, teníamos seis puntos en el pliego petitorio y les tocaba repartirlo al Municipal, al Estatal y al Federal.”

---

**LA MARCHA “SOLUCIÓN PARA JUÁREZ”  
NO OBTUVO EN EL CORTO PLAZO  
RESPUESTA ALGUNA DEL GOBIERNO  
FEDERAL Y A ESTO SE SUMÓ UN SUCESO  
DETONANTE: EL 31 DE ENERO DEL  
2010 EN UNA FIESTA DE JÓVENES EN  
EL FRACCIONAMIENTO VILLAS DE  
SALVÁRCAR, 20 SICARIOS MATARON A  
18 PERSONAS, DEJANDO 10 HERIDOS DE  
ENTRE 15 Y 20 AÑOS.**



Sobre el acontecimiento, el entonces Presidente Felipe Calderón declaró desde Japón que se trataba del resultado de una ‘guerra entre pandillas’, a lo que

la sociedad y los medios nacionales e internacionales mostraron fuertes reacciones en contra. Como consecuencia,

---

## FELIPE CALDERÓN

apresuró su visita a Ciudad Juárez, a donde

# LLEGÓ FINALMENTE EL 11 DE FEBRERO ACOMPañADO DE SU GABINETE PARA CUMPLIR CON EL SEXTO PUNTO DEL PLIEGO PETITORIO DE LA MARCHA “SOLUCIÓN PARA JUÁREZ”.

---

Los ciudadanos juarenses no fueron condescendientes con el Gobierno Federal, según consta en diversos testimonios.

De ese día, Gustavo De la Rosa recuerda —como muchos— un discurso en particular: “Cuando Calderón viene a Juárez, lo enfrenta Luz María Dávila y le dice claramente, ‘Usted no es bienvenido porque por culpa suya ha habido miles de muertos, porque se están muriendo nuestros hijos, porque yo tenía dos hijos y se murieron y ya no puedo tener más hijos, porque eran todo lo que tenía.

Si hubiera sido un hijo suyo usted haría todo para conseguir justicia, pero como no son suyos los va a

olvidar’. Fue un discurso para la historia de Juárez. Calderón comprendió que se había equivocado”.

El Dr. Arturo Valenzuela recuerda, sobre todo, la sensación de que todo aquello ocurría a destiempo: “Todo el Gobierno Mexicano, toda la representación de la cultura de México con toda su historia estaba aquí en Ciudad Juárez, aquí en el Salón Cibeles y eso fue un gran encuentro. Fue de verdad algo que tenía que hacerse... Quizás muy a destiempo, muy a destiempo.

Me tocó a mí recibir al Presidente y le increpé que se había tardado, estuvimos dos horas esperando allá en la Cibeles y se disculpó.

**“ENTONCES, CUANDO ME TOCÓ A MÍ LE DIJE ‘SÍ TE TARDASTE PERO NO DOS HORAS, DOS AÑOS TE TARDASTE, TENEMOS DOS AÑOS AQUÍ MURIENDO, DE VERAS, PISANDO SANGRE’”**. DR. ARTURO VALENZUELA

La atención in situ del Poder Ejecutivo derivó en que a partir del 9 de abril de 2010 el mando militar fue sustituido en Juárez por un mando civil único con fuerzas federales, estatales y municipales. En ese momento, Ciudad Juárez se quedó con cinco mil

policías federales, 200 agentes de la policía estatal única y 1,900 policías municipales. Al hacerse cargo el mando civil, el Ejército se retiró de Ciudad Juárez y se concentró en el resto del estado de Chihuahua. Tal fue el inicio del programa federal

---

**“TODOS SOMOS JUÁREZ” FUE UN PROGRAMA INTEGRAL EN EL QUE PARTICIPARON REPRESENTANTES DE PRIMER NIVEL DEL GOBIERNO FEDERAL, DEL GOBIERNO DE CHIHUAHUA, DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE CIUDAD JUÁREZ Y COMISIONADOS DE LA SOCIEDAD JUARENSE ORGANIZADOS EN MESAS DE TRABAJO.**

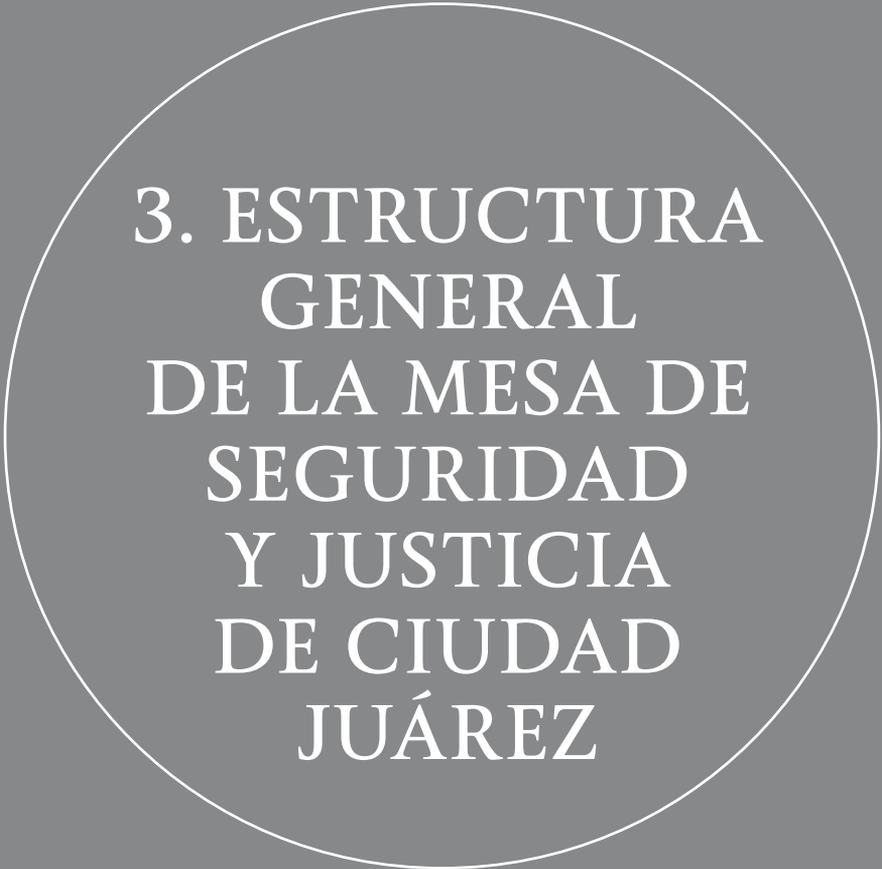
De esta forma se cumplió con el tercer punto del pliego petitorio de la marcha “Solución para Juárez”. Imelda Marrufo, Coordinadora de Red Mesa de Mujeres de Ciudad Juárez, recuerda los planteamientos de aquel programa federal: “El

programa Todos somos Juárez respondió al reconocimiento de que se tenían que modificar una serie de condiciones que habían generado esa situación en Juárez, esos hechos de violencia y mucho más dolor del que ya veníamos acumulando.”

---

**SE ORGANIZARON SEIS MESAS DE TRABAJO ENFOCADAS A DISTINTAS PROBLEMÁTICAS: LA DE TRABAJO, LA DE SALUD, LA DE ECONOMÍA, LA DE EDUCACIÓN, LA DE DESARROLLO SOCIAL Y LA DE SEGURIDAD.**

**FUE ENTONCES CUANDO JUARENSES POR LA PAZ ASUMIÓ EL LIDERAZGO DE LA MESA DE SEGURIDAD DE CIUDAD JUÁREZ (MSCJ) CON UNA PARTICIPACIÓN SUSTANCIAL QUE INCLUÍA FONDEAR, PLANEAR, ORGANIZAR Y DIRIGIR SU TRABAJO EN COORDINACIÓN CON AUTORIDADES GUBERNAMENTALES DE LOS TRES ÓRDENES, DENTRO DEL MARCO DEL PROGRAMA FEDERAL “TODOS SOMOS JUÁREZ”.**



3. ESTRUCTURA  
GENERAL  
DE LA MESA DE  
SEGURIDAD  
Y JUSTICIA  
DE CIUDAD  
JUÁREZ

### 3.1 ¿Quiénes la conforman?

## LA MESA DE SEGURIDAD Y JUSTICIA DE CIUDAD JUÁREZ (MSYJCJ) ESTÁ CONSTITUIDA POR DOS GRUPOS. UNO LO CONFORMAN FUNCIONARIOS DE GOBIERNO DE LOS TRES ÓRDENES (MUNICIPAL, ESTATAL Y FEDERAL) Y EL OTRO LO INTEGRAN CIUDADANAS Y CIUDADANOS DESLIGADOS DEL GOBIERNO

que sin recibir ningún salario por trabajar en la Mesa de Seguridad, colaboran voluntariamente y desde el compromiso social para lograr un estado de derecho. A este segundo grupo, convencido de que vivir dentro de la ley y exigir el cumplimiento de la misma es el

binomio indispensable para construir diariamente la paz y la prosperidad de Ciudad Juárez, se le ha denominado Ciudadanos Sin Cargo Público (CSCP).

---

Entre otros, la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez está conformada por representantes de las siguientes organizaciones:

- Barra de Abogados
- Cámara Nacional de Comercio (CANACO)
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC)
- Colegios y Barra de Abogados de Chihuahua
- Comisión Estatal de Derechos Humanos de Chihuahua
- COMITÉ MÉDICO CIUDADANO
- Desarrollo Económico
- Industria maquiladora
- JUARENSES POR LA PAZ
- JÓVENES POR JUÁREZ
- OBSERVATORIO CIUDADANO
- PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ

- Sector Seguros
- SOUTHWESTERN MAQUILA ASSOCIATION
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ)
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad Juárez (ITESM CCJ)

Por su parte, el grupo de funcionarios de Gobierno que integra la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez incluye autoridades de las siguientes instituciones:

- Policía Federal
- Procuraduría General de la República
- Policía Estatal Única
- Poder Legislativo
- Fiscalía General de Chihuahua
- Policía Municipal
- Poder Judicial
- Dirección de Asuntos Internos de Ciudad Juárez

- 
- Dirección General de Tránsito Municipal de Ciudad Juárez
  - Supremo Tribunal de Justicia de Chihuahua
  - Centros Comunitarios de Chihuahua
  - Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN)
  - Gobierno de Chihuahua
  - Fiscalía Especializada en Atención a Mujeres Víctimas del Delito por Razones de Género
  - Presidencia Municipal de Ciudad Juárez
  - Consulado General de los Estados Unidos de Ciudad Juárez
  - Comisión Estatal de Derechos Humanos de Chihuahua

- Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA)
- Aduana de Ciudad Juárez

### 3.2 El trabajo se delega por comités

La organización de la MSyJCJ tiene una virtud significativa: trabaja por comités creados en función de los problemas específicos más urgentes y relevantes de la realidad social, sin ceñirse simplemente a programas preestablecidos por el Gobierno y sus autoridades. Además, cada comité tiene independencia y autonomía para ajustar sus actividades según las necesidades del momento en Ciudad Juárez, lo cual le da mucha flexibilidad y agilidad a los trabajos de la Mesa.

---

## CADA COMITÉ SE REÚNE PERIÓDICAMENTE Y ESTABLECE LA FRECUENCIA DE SUS REUNIONES DE ACUERDO A LAS ACCIONES QUE ESTÉN LLEVANDO A CABO PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

Cada uno tiene un coordinador propio que es miembro del grupo de CSCP de la Mesa y que convoca a las autoridades de los tres órdenes de Gobierno con responsabilidad en los temas correspondientes.

Además, da seguimiento a los acuerdos, asigna responsables, tiempos precisos y tiene la facultad de integrar a cualquier individuo, civil o funcionario, que pueda contribuir a alcanzar sus objetivos. Por último, lleva los avances de las reuniones de su

comité tanto a la reunión mensual de CSCP, como a la Reunión Plenaria.

### 3.3 Reuniones de los CSCP

Por lo menos una vez al mes los CSCP se reúnen con el objetivo de dirigir la atención de la MSyJCJ a las áreas más urgentes e importantes a partir de un criterio de prioridad lógica y cronológica.

---

## ESTAS REUNIONES INTERNAS SIRVEN PARA PREPARAR REUNIONES MÁS RELEVANTES, PARA INFORMAR LOS AVANCES DE LAS ACTIVIDADES DE LOS COMITÉS, PARA DISCUTIR ASUNTOS REFERENTES A LA ORGANIZACIÓN DE LA MSYJCJ

(como modificaciones al reglamento, por ejemplo), para exponer el contenido de eventos relevantes o de impacto,

**PARA ORGANIZAR ENCUENTROS CON OTRAS ORGANIZACIONES, PRESENTACIONES DE EXPERTOS, ETCÉTERA.**

### 3.4 ¿Cómo funciona la Mesa de Seguridad?

Cuando la Mesa de Seguridad de Ciudad Juárez (MSCJ) se formó en 2010, era apenas una parte de la estrategia “Todos somos Juárez” y su objetivo era uno: lograr un estado de derecho sólido con el respaldo de una plataforma ciudadana participativa y

propositiva. Pero en 2013 su nombre cambió a Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez (MSYJCJ) ante la necesidad de ampliar tanto su sentido como sus funciones.

---

**AUNQUE TUVO SU ORIGEN EN EL PROGRAMA FEDERAL “TODOS SOMOS JUÁREZ”, LA MESA ES INDEPENDIENTE DE LOS GOBIERNOS FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL, Y FUNCIONA COMO UN ORGANISMO PERMANENTE, APARTIDISTA Y LAICO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

---

Los miembros que conforman la parte no gubernamental de la MSYJCJ se llaman Ciudadanos Sin Cargo Público (CSCP). Colaboran voluntariamente y sin remuneración económica, pero tienen la obligación de participar activamente y de cumplir los acuerdos de las reuniones plenarios y ciudadanas de la MSYJCJ.

### 3.5 ¿Cuál es su meta y con qué herramientas cuenta para alcanzarla?

Actualmente la MSYJCJ tiene una meta a corto plazo: que Ciudad Juárez, Chihuahua, sea la ciudad más segura de México en el 2014. En el afán por conseguirlo ha superado la etapa inicial de escepticismo y exigencia ante las autoridades y

**SE HA CONSTRUIDO UNA CUALIDAD ÚNICA: UN ESQUEMA DE COLABORACIÓN BASADO EN LA**

**CREACIÓN DE CONFIANZA HACIA LAS AUTORIDADES DE LOS TRES ÓRDENES DE GOBIERNO.**

Las lecciones de este esfuerzo y trabajo conjunto son claras, y cada una indispensable en la fórmula que ha permitido avances y logros en Ciudad Juárez.

Un ancla indispensable de esa confianza es la apertura y disposición de funcionarios de alto nivel que establecieron un contacto directo, personal y abierto con los ciudadanos, que les ha permitido comprometerse con la realidad de Ciudad Juárez.

Otra pieza fundamental para la generación de confianza hacia el Gobierno, es la apertura de sus funcionarios para articular nuevas acciones y proyectos adaptados a las necesidades de la ciudad, en vez de recurrir a programas predeterminados.



ADEMÁS LA MESA LOGRÓ CONFIGURAR UN PROYECTO DE INTERÉS COMÚN EN EL QUE SE DISTINGUIÓ CLARAMENTE AL DELINCUENTE COMO EL ENEMIGO, LO CUAL AYUDÓ A GENERAR LA SENSACIÓN GENERAL DE QUE LA CIUDADANÍA Y AUTORIDADES ‘JUGABAN’ DEL MISMO LADO.

Por último, es importante destacar un acierto más: el esfuerzo enfocado a darle continuidad al plan independientemente de los cambios de gobierno. Para lograrlo

---

## SE CREÓ UN FORO PERMANENTE DE REUNIONES PLENARIAS, CONVOCADAS Y COORDINADAS POR LA MESA DE SEGURIDAD, CON EL FIN DE MONITOREAR LOS RESULTADOS Y DE ESTABLECER COMPROMISOS CON LAS AUTORIDADES.

---

### 3.6 ¿Cuáles son sus objetivos?

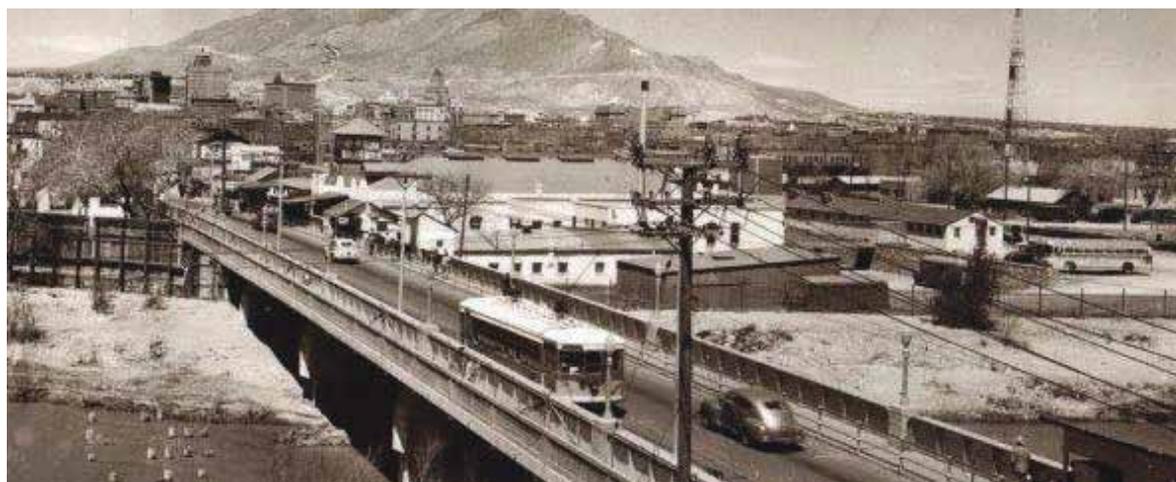
- Establecer una comunicación directa con las autoridades para tratar asuntos de seguridad.
- Atender, promover y generar propuestas de planes para disminuir la delincuencia y para promover la cultura de la legalidad y el estado de derecho.
- Construir la confianza entre la sociedad y las autoridades con base en hechos.
- Informar a la comunidad el resultado del monitoreo de los indicadores de seguridad y su análisis con apego a la verdad.
- Fortalecer las instituciones de seguridad municipal, estatal y federal.
- Garantizar la permanencia y continuidad de los programas y proyectos de seguridad, independientemente de la culminación de los períodos de administración gubernamentales.
- Preservar el reconocimiento institucional de la Mesa ante las tres esferas de Gobierno.

### 3.7 Operación por medio de Reuniones Plenarias

Las Reuniones Plenarias tienen una periodicidad mensual. Son convocadas por la ciudadanía representada por los CSCP de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez y organizadas por el coordinador de la misma, quien cita a los titulares de alto nivel de las dependencias de Gobierno y Seguridad Pública (o en su defecto a sus suplentes) y a todos los CSCP que forman parte de la MSyJCJ.

La invitación es intransferible y se envía por correo electrónico tanto a los CSCP como a las autoridades, con una semana de anticipación, por lo menos.

La sede de las reuniones se rota entre las oficinas de los distintos representantes de los tres órdenes de Gobierno, de tal forma que si un día la Reunión Plenaria se efectúa en el centro de mando de la Policía Federal, la siguiente debe ser en las oficinas de la Fiscalía del Estado y la siguiente en la Presidencia Municipal.



## EN ELLAS, LA EXPOSICIÓN DEL TRABAJO DE LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS Y DE LOS COMITÉS GENERA OBSERVACIONES, SEÑALAMIENTOS FUERTES Y DISCUSIONES QUE SIEMPRE SE MANTIENEN EN UN MARCO DE RESPETO Y CONCLUYEN CON EL COMPROMISO CONCILIADO PARA AVANZAR HACIA EL OBJETIVO EN COMÚN: CONVERTIR CIUDAD JUÁREZ EN LA CIUDAD MÁS SEGURA DE MÉXICO.

A lo largo de cada reunión, la coordinación ciudadana de la MSyJCJ realiza una minuta que envía a todos los miembros de la mesa dentro de un plazo máximo de 48 horas.

Pero también se toman acciones para informar a la ciudadanía y opinión pública sobre los temas abordados y los acuerdos a los que se llega en cada **reunión plenaria**: el área de comunicación de la Mesa se encarga de organizar una rueda de prensa al día siguiente. Se trabaja con absoluta transparencia y de cara a la sociedad.

Es importante destacar la existencia de cuatro premisas fundamentales que guían todo el trabajo de las Reuniones Plenarias y de las acciones estratégicas que resultan de ellas.

**Fortalecimiento institucional:** atañe al cumplimiento de las responsabilidades de cada orden de Gobierno, de acuerdo a sus atribuciones y competencias, en el combate a la delincuencia.

**Ajuste de operaciones:** corresponde al ajuste operativo dinámico a partir de la autoevaluación constante, para fortalecer acciones y programas efectivos y también para eliminar los que no aportan al logro de los objetivos.

**Escalamiento tecnológico:** concierne al reconocimiento del momento de urgencia que vive Ciudad Juárez, para invertir los recursos tecnológicos, económicos y técnicos necesarios para asegurar el éxito de la estrategia.

**Participación ciudadana:** esta cuarta premisa se refiere a la colaboración con la sociedad directamente en temas de seguridad, pero también para que ésta aporte ideas, perspectivas y señale prioridades a partir de la experiencia de la realidad social.

### 3.8 Orden del día de las Reuniones Plenarias

1. Bienvenida del anfitrión (según la dependencia sede).
2. Autopresentación de todos los participantes.
3. Lectura y seguimiento a los acuerdos de la Reunión Plenaria anterior.
4. Presentación del Comité de Indicadores.
5. Presentación del trabajo de la Policía Federal.
6. Presentación del trabajo del Poder Judicial.
7. Presentación del trabajo de la Dirección de Asuntos Internos.
8. Presentación del trabajo de la Dirección General de Tránsito Municipal.
9. Presentación del trabajo de la Procuraduría General de la República.
10. Presentación del trabajo de la Fiscalía del Estado.
11. Presentación del trabajo de la Policía Municipal.
12. Presentación de los Comités de la MSyJCJ y de los puntos críticos en materia de seguridad.
13. Asuntos generales.
14. Lectura de los acuerdos.
15. Acuerdo de la fecha de la siguiente Reunión Plenaria.
16. Despedida.º

### Organigrama y ejes de planeación de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez

- Coordinador general (con un Consejo Técnico).
- Centros comunitarios (con representatividad de todas las ramas).
- Centro de denuncia (opera en coordinación con el Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana [FICOSEC]).

El FICOSEC es dirigido por empresarios apartidistas de Chihuahua sin fines de lucro y debe funcionar como instrumento financiero para realizar **programas y acciones encaminados a:**

- Apoyar la seguridad pública en el estado de Chihuahua.
- Fomentar la participación social ciudadana en la competitividad y la seguridad ciudadana.
- Estimular la participación social ciudadana que contribuya a mejorar la seguridad pública.

### 3.9 La planeación de proyectos de la MSyJCJ se enmarca en cuatro ejes:

#### 1. Efectividad de la operación de la Mesa:

- Operatividad.
- Sistema de indicadores.
- Comunicación.

#### 2. Prevención:

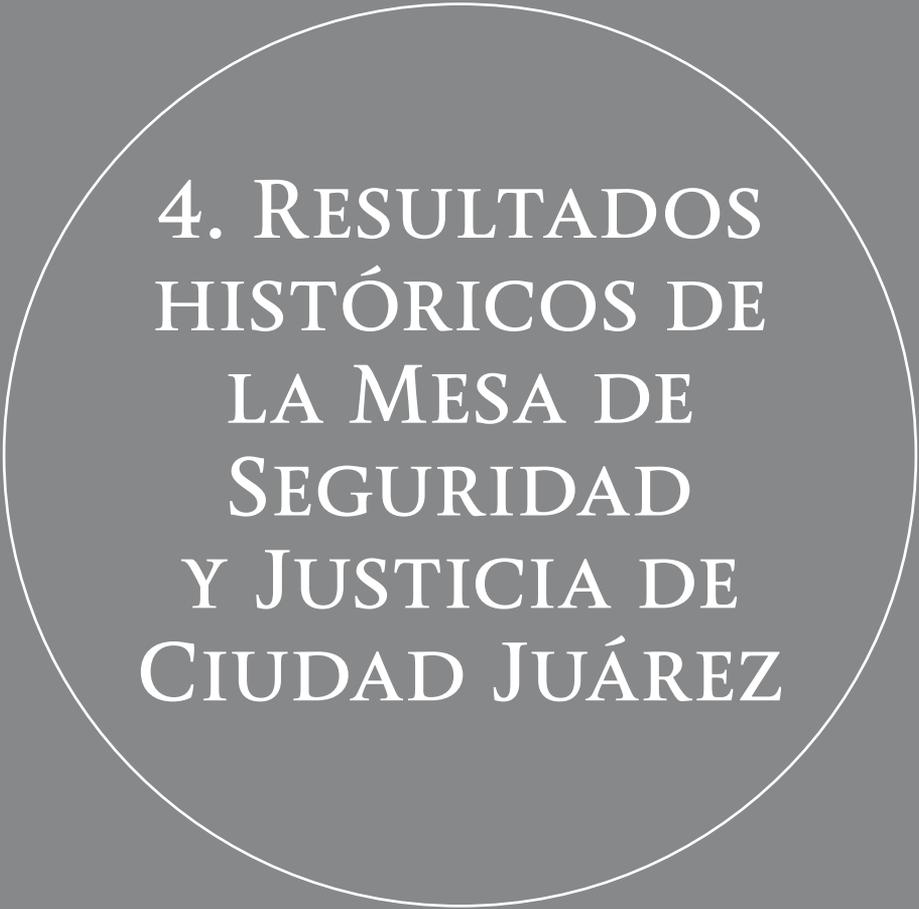
- Corredores seguros.
- Violencia doméstica.
- Legalización de drogas.
- Atención a la juventud.
- Reinserción social de ex-presos.
- Prevención social.

#### 3. Estado de derecho

- Defensa ciudadana, derechos humanos y tortura.
- Comisión de Honor y Justicia de las instituciones de seguridad pública.
- Procuración de Justicia.

#### 4. Fortalecimiento institucional

- Centro de Respuesta Inmediata (CERI).
- Policía Preventiva.
- Secuestro y extorsión.
- Operatividad de la Procuraduría General de la República (PGR).
- Policía Ministerial Investigadora.
- Robo e identificación de autos.



4. RESULTADOS  
HISTÓRICOS DE  
LA MESA DE  
SEGURIDAD  
Y JUSTICIA DE  
CIUDAD JUÁREZ

## RESULTADOS HISTÓRICOS DE LA MESA DE SEGURIDAD Y JUSTICIA DE CIUDAD JUÁREZ

---

Los resultados obtenidos a partir del surgimiento de la MSyJCJ hasta el momento son históricos, como se puede ver en la siguiente tabla comparativa:

Antes de la Mesa	Después de la Mesa
Trabajo individual y desarticulado de las instituciones de los tres órdenes de Gobierno responsables de la justicia y seguridad pública.	Trabajo conjunto y coordinado de las instituciones federales, estatales y municipales responsables de la justicia y seguridad pública.
Antes del 2009, Ciudad Juárez sólo contaba con cuatro agentes del Ministerio Público Federal.	<b>DE ABRIL DE 2011 A DICIEMBRE DE 2013 SE FORTALECIÓ INSTITUCIONALMENTE A LA PGR CON LA CONTRATACIÓN DE 74 AGENTES DEL MPF PARA LA DELEGACIÓN ESTATAL.</b>
Era impensable hacer en colaboración con el Gobierno un monitoreo ciudadano de los índices delictivos de Ciudad Juárez.	La MSyJCJ analiza mensualmente los indicadores de delitos de mayor impacto y los presenta a la sociedad.
Había un alto nivel de corrupción de los cuerpos policíacos de Ciudad Juárez y de abuso de autoridad.	<ul style="list-style-type: none"><li>•40 policías federales han sido detenidos y enjuiciados por hechos de corrupción y abuso de autoridad.</li><li>•Policías destacados han recibido reconocimientos de los ciudadanos.</li><li>•Se realizan acciones para profesionalizar y dignificar el trabajo de la policía con el fin de recuperar la confianza de los ciudadanos.</li></ul>
El excesivo número de carpetas de investigación detenidas, rebasaba todos los estándares nacionales.	En 2011 la Fiscalía Estatal Zona Norte alcanzó hasta 98.5% de eficacia en procesos penales y sentencias de delincuentes.
En 2011, en Ciudad Juárez circulaba un gran número de autos sin placas (1643) que resultaban imposibles de identificar y/o rastrear cuando formaban parte de los delitos de alto impacto.	<ul style="list-style-type: none"><li>•El Gobierno de Chihuahua derogó el cobro del impuesto por tenencia vehicular y redujo en \$300 el costo de las placas para facilitar el proceso de emplacamiento.</li><li>•La Secretaría de Economía aumentó de 70 a 85% el subsidio a gobiernos locales para importar vehículos.</li><li>•En 2013 se identificaron y emplacaron 1044 autos que hasta entonces circulaban sin placas en Ciudad Juárez.</li></ul>

---

## Antes de la Mesa

No existía una participación ciudadana coordinada en temas de seguridad y justicia.

## Después de la Mesa

A mediados de 2012 el Dr. Arturo Valenzuela Zorrilla, Coordinador de la MSyJCJ, es nombrado integrante del Consejo de Seguridad Nacional conformado por la Dra. Julia Monárrez, investigadora juarense del Colegio de la Frontera Norte y especialista en análisis e investigación de feminicidios y violencia contra las mujeres; Alejandro Martí, Presidente de MÉXICO SOS; Héctor Larios Santillán, Presidente del OBSERVATORIO NACIONAL CIUDADANO POR LA SEGURIDAD, LA JUSTICIA Y LA LEGALIDAD; y María Elena Morera, Presidenta de CAUSAS EN COMÚN.

---

COMO CONSECUENCIA DE LOS  
ALTOS ÍNDICES DE INSEGURIDAD  
Y SECUESTROS Y DEL COBRO  
DE PISO EFECTUADO POR LAS  
ORGANIZACIONES DELINCUENCIALES,  
CERRARON APROXIMADAMENTE 37  
MIL NEGOCIOS.

•Ante el cobro de piso, la MSyJCJ planteó a la Fiscalía la necesidad de establecer un grupo anti-extorsión.

•Se estableció la Zona Segura en el corredor comercial y turístico Circuito PRONAF.

•Se reactivaron los principales corredores comerciales de la ciudad.

---

Ciudad Juárez era considerada por la comunidad internacional la ciudad más violenta del mundo.

**2013:** Ciudad Juárez está en el lugar número 37 de la lista de ciudades más violentas del mundo, según el Consejo Ciudadano para la Seguridad y Justicia Penal, AC.

---

**EL OBJETIVO DE LA MSYJCJ PARA EL AÑO 2015 ES QUE CIUDAD JUÁREZ DEJE DE APARECER EN LA LISTA DE LAS CIUDADES MÁS VIOLENTAS DEL MUNDO.**





5. IMPACTOS  
POSITIVOS DE LA  
PARTICIPACIÓN  
CIUDADANA  
TRASLADABLES A  
OTRAS REGIONES

Quizá la mejor noticia de esta investigación y el análisis de lo que ha sucedido en Ciudad Juárez, es la que apunta a la posibilidad de trasladar a otras regiones algunos impactos positivos de la participación ciudadana como:

La restauración de la confianza entre la ciudadanía y las autoridades de los tres órdenes de Gobierno.

La generación de un nuevo canal de vinculación centrado en el fortalecimiento institucional totalmente autónomo e independiente de intereses políticos, partidistas o religiosos.

La creación de valores compartidos y el establecimiento de un objetivo común para la ciudadanía y los actores de Gobierno, que garantizan la continuidad de los proyectos.

**LA ADOPCIÓN DEL SISTEMA  
DE INDICADORES DE SEIS  
DELITOS DE ALTO IMPACTO,  
QUE DEBE REVISARSE MES A  
MES —SIN EXCEPCIÓN— CON  
LAS AUTORIDADES DE LOS  
TRES ÓRDENES DE GOBIERNO,  
CON BASE EN LA PREMISA DE  
QUE TODO LO QUE SE MIDE  
PUEDE MEJORARSE.**

6. ¿ES POSIBLE  
IMPLEMENTAR EL  
MODELO JUÁREZ  
DE PARTICIPACIÓN  
CIUDADANA EN  
OTRAS REGIONES?

A esta pregunta todos los actores del caso de participación ciudadana en Ciudad Juárez responden que

## EL ÉXITO EN LA REDUCCIÓN DE VIOLENCIA E INSEGURIDAD SÍ ES REPLICABLE EN OTRAS PARTES DE MÉXICO.

---

El Coordinador de la MSyJCJ, Jorge Contreras, va más lejos. Para él, la participación ciudadana no es opcional: “Soy un convencido de que un país no puede prosperar si no hay participación ciudadana.

Una hipótesis que plantea la Fundación del Congreso de Estados Unidos, argumenta que tras estudiar muchos modelos han encontrado que se deben cumplir tres condiciones básicas para disminuir la desigualdad social en un país: la primera es que tiene que haber colaboración ciudadana para que una sociedad progrese [...]. La segunda es que debe prevalecer el estado de derecho, debe respetarse la ley (y sabemos que en México la ley se negocia). Y la tercera condición es que debe haber buenos gobiernos.”

**ADEMÁS, LA APLICACIÓN DE UN MODELO COMO EL DE CIUDAD JUÁREZ ES CAPAZ DE RESPONDER LO MISMO A UNA NECESIDAD PREVENTIVA QUE A LA URGENCIA REACTIVA ANTE UNA CRISIS DE INSEGURIDAD.**

Según Contreras, el mejor ejemplo de prevención somos nosotros mismos al cruzar la frontera: “Alguien argumentaba, ‘así somos los mexicanos, es parte de nuestro ADN’. Y yo le decía, ‘no es cierto, nos toma tres minutos’. De ser un ciudadano que no respeta las leyes a convertirnos en el mejor ciudadano, no hay más que cruzar la frontera.

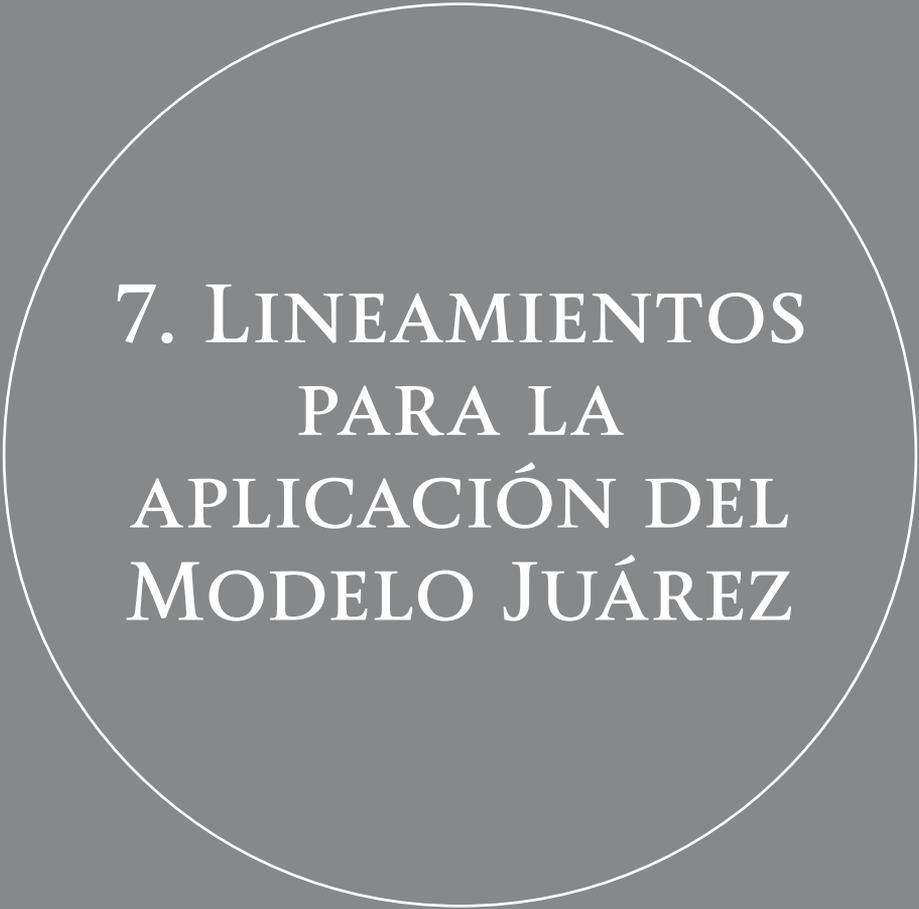
En cuanto la cruzamos nos toma un minuto ponernos el cinturón, no tirar el papel. ¿Qué no lo podemos hacer aquí? Yo creo que sí pero hay que proponérselo, ¿verdad?”

Aunque el modelo tiene como origen una realidad urbana específica, pueden tomarse como referencia los principios generales de su estructuración para aplicarse a otras regiones. César Ochoa, el primer Presidente de JUARENSES POR LA PAZ, reconoce que hay disposición más allá de Juárez: “...mi punto es que no es JUARENSES per se, es cualquier organización de la sociedad civil que esté dispuesta a trabajar, la que sea, hay muchas en todo el país.”

**HAY UN PRINCIPIO CENTRAL INDISPENSABLE PARA GARANTIZAR LA EFECTIVIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTE MODELO: QUE EN LAS AUTORIDADES DE GOBIERNO EXISTA LA VOLUNTAD DE PERMITIR EL EMPODERAMIENTO REAL DE LAS MESAS CIUDADANAS.**

Hugo Almada, Coordinador de la Mesa de Salud, destaca este punto sensible: “¿Cómo le haces para que los ciudadanos tengan la suficiente influencia, respeto e incluso poder ante la autoridad?”

Si convoca el Gobierno Federal resultan esos consejos de participación ciudadana donde la gente levanta la mano, vota y apoya, pero sin un empoderamiento ciudadano que implique una relación respetuosa. Ése es el punto fino: cómo hacerle para lograr eso.”



7. LINEAMIENTOS  
PARA LA  
APLICACIÓN DEL  
MODELO JUÁREZ

1. En el modelo, la Mesa de Seguridad y Justicia debe ser la que articule todas las acciones para enfrentar la inseguridad, pues esto permitirá iniciar un proceso de vinculación entre los ciudadanos, las autoridades y los problemas específicos de su región, a partir de criterios medibles.

**DE INICIO HAY QUE ATACAR  
LAS PRINCIPALES CAUSAS DE  
INSEGURIDAD PARA GENERAR  
CONFIANZA EN  
LOS CIUDADANOS.**

En la experiencia de la empresaria Alejandra de la Vega, Secretaria Técnica de la MSyJCJ: “Lo primero que tienes que hacer es empujar a la autoridad a que haya consecuencia para parar el desmadre.

Luego eso ya te da oportunidad de trabajar en educación, microcréditos, en muchas cosas... Pero en la vorágine en la que estábamos tenía que haber una contención fuerte. Creo que empezamos a tener buenos líderes en las diferentes áreas, pero todavía tenemos mucho por hacer porque no puedes depender de una o dos personas.”

**PARA LOGRARLO ES  
NECESARIO OFRECER UN  
ORGANISMO NEUTRAL Y  
CONFIABLE QUE TENGA  
LÍDERES IDENTIFICABLES POR  
TODOS LOS CIUDADANOS.  
DE TAL FORMA, QUE SEPAN  
QUE PUEDEN ACUDIR A ÉSTE  
SIN TEMOR Y QUE NO HAYA  
LUGAR A DUDAS SOBRE  
SU COMPROMISO CON LA  
SOLUCIÓN DE LOS  
PROBLEMAS REGIONALES.**

Para Gustavo de la Rosa la confiabilidad fue clave en su caso: “La Mesa de Seguridad en mi opinión es una de las más exitosas y no recibió ni un cinco del Gobierno. La Mesa de Seguridad mantuvo la lógica de que el sector ciudadano debía ser sostenido por los ciudadanos.

No hicimos ningún programa, ninguna propuesta, ninguna solicitud de recursos para sostener la Mesa de Seguridad.”

2. Una vez que se ha identificado previamente a CSCP comprometidos y deseosos de participar en la recuperación y mejoramiento del lugar donde viven, el Gobierno Federal debe hacer la convocatoria para configurar las Mesas Ciudadanas necesarias para cubrir las problemáticas específicas de la región.

**LA CONVOCATORIA DEBE  
ABRIRSE A LA SOCIEDAD PARA  
GARANTIZAR LA PLURALIDAD  
Y NEUTRALIDAD DE TODOS  
LOS ACTORES DE LAS  
DIFERENTES MESAS.**

En el caso de Ciudad Juárez, para cuando el Gobierno Federal intervino, la organización ciudadana ya había avanzado en ese camino, recuerda el Dr. Arturo Valenzuela: “Entre los ciudadanos habíamos contemplado temas importantes. De ahí el Gobierno Federal tituló lo que nosotros también habíamos propuesto. Coincidió perfectamente porque ya sabíamos dónde estaba el problema y qué había que atender.

Creo que se hizo bien, las Mesas de Trabajo estaban bien distribuidas: había de Educación, de Trabajo, de Desarrollo Social, de Salud, de Seguridad y de Economía. Nos quedamos como líderes los más escandalosos o los que más habíamos participado, los que ya teníamos el rostro expuesto. Si algo no pasaba, pues ya. Mejor que poner uno nuevo al que le fuera a afectar.”

**PARA CUMPLIR CON EL  
OBJETIVO DE MEJORAR LAS  
CONDICIONES DE VIDA DE  
LA REGIÓN, ES IMPORTANTE  
QUE LA CONVOCATORIA  
REÚNA A DISTINTAS  
VERTIENTES DE LA  
PARTICIPACIÓN CIUDADANA**



en la realización de un trabajo conjunto. El doctor en psicoterapia Hugo Almada, miembro de la Mesa de Salud y de la de Seguridad y Justicia, recuerda cómo se dio esto en Ciudad Juárez: “En enero de 2010 Presidencia de la República convocó a diferentes sectores de la sociedad a participar en esto.

Entonces hubo dos vertientes, en una estaba el grupo de JUARENSES POR LA PAZ, de empresarios básicamente; y en la otra, diferentes sectores de la sociedad convocada. [La de seguridad] es una Mesa plural, con diferentes tendencias, con diferentes ‘gentes’. Pero ya en conjunto, el grupo de ciudadanos que participa en ella tiene un nivel de credibilidad y respeto significativo en la sociedad y en Juárez.”

**POR ÚLTIMO, LOS LÍDERES SOCIALES QUE QUIERAN PARTICIPAR DEBERÁN COMPARTIR EL OBJETIVO DE DEFENDER SU LUGAR DE VIDA CON CIUDADANOS DE DIVERSOS SECTORES Y CON LAS AUTORIDADES.**

Para Mario Dena, miembro de la MSyJCI dedicado a la industria maquiladora, en ese sentido no sobra la asesoría: “Habrá que identificar ciudadanos comprometidos en la región donde existe el problema y compartirles la experiencia de Ciudad Juárez; ir a apoyarlos precisamente para que no empiecen de cero, sin saber qué hacer.”

**3. Las Mesas Ciudadanas deben consolidarse con CSCP (empresarios, artistas, académicos y activistas) dispuestos a colaborar sin ser remunerados y con autoridades del Gobierno con poder de decisión. Éstas cumplirán con una función de enlace tanto en las reuniones preparatorias como en el seguimiento.**

**LAS MESAS DEBEN REUNIR A LÍDERES DE ALTA CAPACIDAD DE GESTIÓN CON ACTIVISTAS DISPUESTOS A TRABAJAR EN LA PROBLEMÁTICA DE LA REALIDAD SOCIAL, PARA ENFRENTAR LA CRISIS DE SEGURIDAD EN SU LOCALIDAD.**

En Ciudad Juárez, la crisis detonó la organización de la sociedad en primer lugar, recuerda Jorge Contreras: “Nosotros nos empezamos a juntar mucho antes de que se formara la Mesa de Seguridad. Nosotros ya estábamos organizados como sociedad, ya habíamos formado una asociación civil porque observamos la experiencia de Tijuana, la de Tamaulipas.

Y la decisión nuestra fue: ‘No estamos dispuestos a perder la ciudad, es nuestra y vamos a hacer lo que podamos humanamente para que no se nos colapse’. Obviamente todos teníamos víctimas de secuestro muy cercanas.”

Todos los sectores ciudadanos juegan un papel determinante, aunque en ciertos aspectos el sector empresarial tiene un peso especial, nota Guillermo Asiain, miembro también de la MSyJC: “Creo que es un proceso natural: al ser los empresarios los que mueven económicamente la ciudad, tienes que escucharlos un poco más, creo yo. Pero sí, su papel es vital porque son los que tienen más acceso, las cámaras de las empresas son las que tienen más acceso, más lobbying.”

**LOS INTEGRANTES DE LA MESA DE SEGURIDAD DEBEN ESTAR DISPUESTOS A NEGOCIAR CON CIUDADANOS DE DISTINTOS GRUPOS SOCIALES EN UN ENTORNO PLURAL EN EL QUE SE OBSERVEN DISTINTOS ENFOQUES DE LA REALIDAD LOCAL.**

Mario Dena explica cómo lo están logrando en otras ciudades de Chihuahua: “Si viene a Juárez el Comisario Ávila, que es el Jefe de la Policía Estatal Única, pues que también vaya a Cuauhtémoc. Y si está aquí Israel Galván, que es el Comisario de la Policía Federal, pues que también vaya a Camargo junto con los demás.

Y si está César Peniche, que es el Delegado de la PGR, pues que también vaya allá como viene acá. [Hay que] comprometer al Presidente Municipal de donde estemos.

**“LA BASE ES ENCONTRAR A DOS O TRES CIUDADANOS COMPROMETIDOS EN CADA CIUDAD Y LUEGO LLEVAR CIUDADANOS VOLUNTARIOS DE AQUÍ PARA COMPARTIR EL ÉXITO, UN POCO DE MOTIVACIÓN DENTRO DEL ESTADO, E INVITAR A LAS AUTORIDADES A HACER EN OTRAS CIUDADES LO MISMO QUE SE HIZO AQUÍ.” MARIO DENA**

4. Es necesario promover un esquema de comunicación directo y horizontal entre las autoridades de alto nivel (que son los enlaces) y las y los ciudadanos sin cargo público de las Mesas. Éste permitirá establecer los primeros compromisos de trabajo, los más urgentes para la realidad social de la región.

**ES PREDECIBLE QUE AL INICIO EL TONO DE LA COMUNICACIÓN DE LA CIUDADANÍA SEA EXIGENTE Y DE CONFRONTACIÓN HACIA LAS AUTORIDADES**

En Ciudad Juárez esto ocurrió y no se supo manejar en un principio, según narra Imelda Marrufo: “Las organizaciones que estábamos en la lista para asistir a la segunda reunión fuimos retiradas de ella. Es decir, se eliminó de la lista a las organizaciones que participaban en ese Eje de Derechos Humanos porque efectivamente, era incómodo que hubiese una segunda reunión. La primera fue muy dura para el ex presidente Calderón.”

Guillermo Asiain, miembro de la MSyJC, señala la importancia de hacer propuestas y sobre todo, de lograr que éstas lleguen a quienes están facultados para tomar decisiones: “A los mexicanos nos encantan la crítica y la queja. Muchas veces es necesaria la crítica, pero le debe seguir una propuesta. Eso nos ahorró mucho a nosotros.

Creo que uno de los aciertos que tuvo el Gobierno en ese tiempo fue traer a los decision makers. En la Mesa de Seguridad estaba Facundo Rosas, que era el comisionado de la Policía Federal, venía y se sentaba el Gobernador, venía y se sentaba el Presidente Municipal; en la Mesa de Desarrollo Social estaba el Secretario de Desarrollo Social, el del Estado, el del Municipio. Eso hacía que las cosas se movieran.” Según recuerda el primer presidente de JUARENSES POR LA PAZ, César Ochoa,

**LA CLAVE PARA LOGRAR QUE EL MOVIMIENTO CIUDADANO NO SE ESTANCARA EN EL RECLAMO A LAS AUTORIDADES FUE DETECTAR LA NECESIDAD DE UNA COMPLICIDAD:**

Ejemplificando el proceso natural de paso de la exigencia a la vinculación que puede predecirse cuando la ciudadanía se acerca a las autoridades:

Encuentro inicial	Negociación	Consolidación
Tono de confrontación	Tono abierto a escuchar de autoridades (alto nivel)	Tono de discusión horizontal de autoridades y ciudadanos
Exigencia generalizada	Definición de necesidades específicas	Colaboración entre autoridades y ciudadanos
Requerimiento de soluciones concretas	Diagnósticos de la ciudadanía	Nuevo canal de comunicación directo de ciudadanos con autoridades
Descalificación de todos los esfuerzos previos	Relación directa y personal de autoridades con ciudadanos	
Diagnósticos gubernamentales equivocados		

“Había mucha gente reclamando en la ciudad, no se necesitaba más gente reclamando. El Gobierno necesitaba más gente que estuviera dispuesta a trabajar con ellos y a reconocer que el problema era tan grande que había que atacarlo juntos.”

**EN LA APLICACIÓN DE ESTE MODELO YA SEA DE FORMA PREVENTIVA O REACTIVA, ES PREDECIBLE UN AMBIENTE INICIAL DE CONFRONTACIÓN EN TODAS LAS REGIONES. SIN EMBARGO, ES POSIBLE CAMBIARLO A TRAVÉS DE LA VOLUNTAD POLÍTICA DE LAS AUTORIDADES DE LOS TRES ÓRDENES DE GOBIERNO.**

Si ésta existe, si las autoridades demuestran un compromiso real con la ciudadanía y se reconoce que un proyecto en común puede beneficiar a ambas partes, es posible generar confianza de parte de los ciudadanos.

Astrid González, miembro de la MSyJCJ, recuerda cómo se dio este proceso en medio de la crisis: “Lo primero fue solicitar a las autoridades que se sentaran en una sola mesa a empezar a hablar, a conocerse personalmente incluso... Que empezaran a platicar sobre la problemática, las diferentes visiones y la opinión pública. Este ejercicio que se hizo aquí en Juárez yo creo que ya no se va a poder

parar y se va a replicar por razones naturales. Ya está Nuevo León, ya está Guerrero, ya está Baja California... Creo ya está la participación ciudadana y que la autoridad también está diciendo ‘Oye pues me está conviniendo que el ciudadano esté involucrado también, ya no es el enemigo’. Ya nos sentamos así [lado a lado], ya no atrás de un escritorio uno enfrente del otro.”

Por su parte, Alejandra de la Vega recuerda que también fue útil dirigirse a las autoridades como iguales: “La clave del éxito es encontrar el compromiso. Yo lo veía: cuando venía el Presidente todo mundo quería venir, ahí si la convocatoria era bien fácil [...]. Entonces lo que hicimos fue decirles: ‘A ver señores, vénganse. Les invitamos una carne asada, pantalón de mezclilla, vamos a echarnos una carnita rica’, tan tan. Y ‘A ver, la cosa está caray, ¿cómo le hacemos?’”

**LA SOLUCIÓN SÓLO ES POSIBLE SI SE SUMA LA COLABORACIÓN DE LA CIUDADANÍA Y AUTORIDADES. AMBOS DEBEN BASAR SUS ACCIONES EN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, LA LEGALIDAD Y EL ESTADO DE DERECHO,**

pues este es el mejor medio para obtener resultados efectivos. El Dr. Valenzuela destaca lo importante que fue que la convocatoria saliera de los ciudadanos: “Por primera vez en la historia del país —y quizás de muchos países— representantes de primer nivel de

las autoridades de seguridad federales, estatales y municipales, se reunían con una representatividad ciudadana neutral en un encuentro hermoso que no era convocado por el municipio [...].

Entonces la ciudadanía fue un buffer, un amortiguador, un neutralizador de esa conjunción de las autoridades. El que nosotros convocáramos, el que lleváramos la agenda, el que pusiéramos en el pizarrón los objetivos, fue generando poco a poco confianza, poquito a poquito.”

Desde la perspectiva de Mario Dena, la sensibilización de los ciudadanos para con las autoridades también jugó un papel sustancial: “Seguir esa cercanía amistosa con las autoridades y ver que también son seres humanos, que tienen voluntad y que no necesariamente está todo bajo su control o fuera de control. Y entender que lo que están haciendo es un proceso. Me refiero al ejemplo de filtración de las agencias policíacas, que no porque ellos deseen limpiarlas se van a limpiar. Es un proceso que toma tiempo.”

Para Guillermo Asiain, entender la colaboración más allá de romanticismos también fue clave:

**“LA COLABORACIÓN NO  
ES AGARRARNOS DE LA  
MANO Y SER FELICES TODOS.  
COLABORACIÓN ES ESTAR EN  
DESACUERDO Y AÚN DESDE  
AHÍ ESTAR DISPUESTOS  
A SEGUIR TRABAJANDO.  
ENTONCES ESE MODELO ES  
SUMAMENTE VIRTUOSO. O  
SEA, EL ENCUENTRO Y LA  
COLABORACIÓN GENERAN EL  
CAMBIO.”** GUILLERMO ASIAIN

5. Deben crearse comités ciudadanos en cada una de las Mesas con el fin de identificar las necesidades y proyectos específicos de la región que puedan proponerse a los tres órdenes de Gobierno.

**AL INTERIOR DE CADA MESA,  
CADA COMITÉ DEBE SER  
LIDERADO POR UN CIUDADANO  
DISPUESTO A TRABAJAR EN EL  
TEMA QUE LE CORRESPONDE  
ESPECÍFICAMENTE.**

Esta persona será la encargada de dar seguimiento a los avances de los proyectos de su comité, así como de exponerlos en las Reuniones Plenarias cuando así resulte conveniente.

Mario Dena destaca un caso de particular éxito en Juárez al implementar este modelo con participación en comités específicos: “Creamos un Comité de Robo de Autos que por cierto, es uno de los indicadores que más ha mejorado: arriba del 95% de donde andábamos. Al principio nomás en Juárez se robaban entre el 15 y el 20% de los autos que se robaban en todo México. Ahorita andamos en niveles razonables.

Yo creo que es emblemático este caso: cuando se formó el comité liderado por ciudadanos se convocó a la PGR, a la AFI, a agencias del Gobierno Estatal, Municipal y Federal que tenían relación con el tema de robo de autos; los juntamos en un hotel [...] y cuando empezamos a darle forma y a llevar un protocolo de coordinación nos llevamos una gran sorpresa al ver que ellos no se conocían entre sí. Para nosotros era totalmente inaceptable.”

6. Se establece un esquema de reuniones mensuales a las que asisten las Mesas Ciudadanas y representantes de las autoridades de los tres órdenes de Gobierno, y en las que se exponen los avances medibles. Para hacerlo se usan

**LOS INDICADORES DE LOS SEIS  
DELITOS DE ALTO IMPACTO QUE  
SON ALIMENTADOS POR LAS  
AUTORIDADES, GESTIONADOS  
POR LOS CIUDADANOS Y QUE  
PUEDEN SER VERIFICADOS  
EN LA REALIDAD POR LAS  
ORGANIZACIONES.**



**EN CUANTO A LA OPERACIÓN DE LAS REUNIONES, ES IMPORTANTE QUE LA MESA CIUDADANA SEA LA QUE CONVOQUE, PUES ESTO AYUDARÁ A ROMPER LOS PROTOCOLOS INSTITUCIONALES DE LAS AUTORIDADES Y ESTABLECERÁ UNA COMUNICACIÓN MÁS DIRECTA, ABIERTA Y HONESTA**

---

La diferencia es notable cuando no sucede así, según afirma el Dr. Arturo Valenzuela: “En algunas Mesas no era la ciudadanía la que llevaba la batuta. La de Economía, por ejemplo, estaba dirigiéndola alguien del Gobierno. Y bueno, pues ahí ya se presta a muchos matices.” Los representantes de las autoridades gubernamentales también reconocen haber obtenido beneficios de la implementación de este modelo, tal como lo expresa el fiscal Jorge González Nicolás

**“ENTRE NOSOTROS CASI NO TENÍAMOS COMUNICACIÓN PERO EN LA MESA NOS EMPEZAMOS A CONOCER. ES UN ESPACIO QUE ESTÁ FUERA DE LO QUE HACEMOS Y ESO AYUDÓ MUCHO.”** JORGE GONZÁLEZ NICOLÁS,  
FISCAL GENERAL DE CHIHUAHUA

**GUIAR LAS REUNIONES MENSUALES PARTIENDO DEL**

**SISTEMA DE INDICADORES DE LOS SEIS DELITOS DE ALTO IMPACTO PERMITE MEDIR LOS AVANCES EN LOS PROBLEMAS MÁS APREMIANTES DE LA REGIÓN.**

Sin embargo, estos indicadores pueden variar dependiendo de los temas específicos de cada una de las Mesas. Guillermo Asiain explica que, a partir de la experiencia en Ciudad Juárez, “se tuvieron indicadores específicos en los temas prioritarios de cada Mesa.

La de Educación, por ejemplo, tenía escuelas de tiempo completo que estaban siempre abiertas. Entonces: ¿cuántas escuelas de esas hay y cuántos jóvenes van a ellas? Ahora tienen muy claro que si antes había 87, ahorita hay 10. Entonces ya podemos saber el impacto que tiene una escuela de tiempo completo.”

**AUNQUE EL SISTEMA DE  
INDICADORES ES ALIMENTADO  
POR LAS AUTORIDADES,  
PERMANECE ABIERTO A  
LAS ORGANIZACIONES  
CIUDADANAS QUE ADEMÁS  
DE GESTIONARLO PUEDEN  
VALIDARLO CONTRASTANDO SU  
INFORMACIÓN Y RESULTADOS  
CON LOS DE OTRAS FUENTES,**

con los datos que tienen los medios de comunicación e incluso con los testimonios reales de los pobladores de la región.

Mario Dena recuerda el origen del sistema de indicadores en el caso de Ciudad Juárez: “Las organizaciones a nivel nacional tenían una propuesta muy extensa, querían que nos metiéramos a procesos penales, a la efectividad de todo ese rollo. Nosotros decidimos que dada la gravedad de la situación de la ciudad, debíamos seleccionar cuatro o cinco indicadores de impacto. Les llamamos precisamente ‘indicadores de impacto de la criminalidad’, estudiamos un poco para saber cuáles eran a nivel internacional y seleccionamos los seis que ahorita seguimos midiendo.”

César Ochoa, abogado corporativista y primer Presidente de JUARENSES POR LA PAZ, da más detalles sobre los indicadores: “Agarramos cuatro o cinco delitos que eran los más relevantes: homicidios, robo de autos con violencia, robo de autos sin violencia, robo en negocios comerciales, secuestro y extorsión, los delitos de alto impacto.

Esos son estándares. Y la información viene de una fuente fundamental, pues es la fiscalía, con ciertos elementos para verificar su autenticidad.”

**LAS REUNIONES PLENARIAS  
CON LAS AUTORIDADES  
GENERAN UN ESPACIO ÚNICO  
DE RENDICIÓN DE CUENTAS,  
EN EL QUE TODOS LOS  
PARTICIPANTES COMPARTEN  
EL MISMO SENTIDO DE**

**RESPONSABILIDAD SOBRE LOS  
ÉXITOS, LOS FRACASOS Y  
LAS SOLUCIONES,**

según lo explica Hugo Almada: “Sí hay un nivel en el que la Mesa ayuda a esa construcción. En muchos de los casos venían a la Mesa tanto unas autoridades como las otras.

Este es un espacio de discusión, de conocimiento, y se fue constituyendo poco a poco como un espacio de rendición de cuentas, de accountability significativo, para discutir con gente acostumbrada a no rendir cuentas, a decir lo que quería. El hecho de que ahora haya un grupo que analiza la situación, que toma acuerdos y que revisa puntualmente si el acuerdo se cumplió o no a la sesión siguiente, implicó introducir un esquema de rendición de cuentas en autoridades que no estaban acostumbradas a eso.

Es decir, la Mesa proporcionó un espacio en donde se discute sin ofender, se plantean las cosas, se analizan con respeto, pero finalmente también hay una exigencia de respuesta en el sentido contrario. Con muchísimos años de experiencia en sociedad civil, yo creo que es un esquema novedoso.”

En la opinión de Guillermo Asiain no es tan complicado sentar a las autoridades con la ciudadanía y hacer un acuerdo: “Independientemente de lo que salga en esta reunión, nos vamos a reunir dentro de un mes otra vez. Y no le hace ningún daño a la autoridad ni le hace ningún daño a los ciudadanos.”

**7. Las Mesas Ciudadanas deben ser un espacio de encuentro para las distintas autoridades en el afán de solucionar los problemas de inseguridad más urgentes.**

Sin la vinculación mensual de la Mesa con los tres órdenes de Gobierno, sería imposible mantener la confianza y el interés necesarios para una mejora real de la situación en la región. En la opinión de Jorge Contreras, el modelo además beneficia directamente a las instituciones: “Hoy por hoy la PGR es una institución bastante fortalecida. Tres o cuatro años son suficientes para que una mala institución se transforme en una buena institución, siempre y cuando exista un buen líder [...].

Estos ejemplos nos han vinculado cada vez más con nuestra autoridad. Hoy nos vemos de una manera muy clara: nos vemos todos del mismo lado de la mesa.”



---

## EN EL CASO DE JUÁREZ, DICE, EL PROBLEMA URGENTE ERA CAMBIAR LA PROCURACIÓN DE JUSTICIA Y PARA ELLO HACÍA FALTA REUNIR A LAS Y LOS CIUDADANOS CON REPRESENTANTES DEL GOBIERNO EN SUS MÁS ALTOS NIVELES:

---

“La procuración de justicia estaba devastada. Queríamos que los tres órdenes de Gobierno se integraran a la Mesa Ciudadana para buscar solución. Pedimos ese compromiso y pedimos la presencia física del Presidente Felipe Calderón en Ciudad Juárez.”

**8. Debe ser obligación del Gobierno obtener los recursos necesarios para la elaboración e implementación de los proyectos. En contraparte, el rol de los ciudadanos que participan en las Mesas debe mantener su autonomía respecto del Gobierno, pues esto asegurará la conservación de la neutralidad necesaria para vigilar que los acuerdos se cumplan y los proyectos se implementen.**

Con base en la máxima de que las autoridades deben responsabilizarse tanto de la inversión como de la ejecución de los proyectos, el enfoque de las Mesas debe dirigirse hacia el fortalecimiento institucional. Para Hugo Almada,

**LA AUTONOMÍA ECONÓMICA DE LAS MESAS CON RESPECTO AL GOBIERNO ES UN FACTOR CLAVE PARA MANTENER**

## **CREDIBILIDAD FRENTE A LA CIUDADANÍA Y POR LO TANTO, CONTAR CON SU CONFIANZA:**

“La Mesa nunca recibió dinero del Gobierno Federal, ni del Estatal ni del Municipal. Varios de nosotros pensábamos que en el momento en que recibiríamos dinero iba a tronar. Alguna vez hubo un ofrecimiento, cuando todavía era el OBSERVATORIO CIUDADANO.

Yo creo que no haber recibido dinero fue otro acierto. Quienes hemos participado obtenemos nuestro ingreso de otro lado, el trabajo que hacemos aquí es gratuito y voluntario.”

Sin embargo, hay otras cosas que sí debe aportar el Gobierno, reconoce Almada: “Una invitación sí y un respaldo, una voluntad política para que funcionara, pues. En ese sentido sí y es importante.”

**9. Las Mesas Ciudadanas deben cumplir el rol de puentes de comunicación entre las autoridades y los pobladores de la región, con el objetivo de restablecer la credibilidad de las primeras y construir entre ellas y la ciudadanía una alianza basada en la confianza.**

## **LAS MESAS TAMBIÉN DEBEN FUNCIONAR COMO NUEVOS CANALES A TRAVÉS DE LOS CUALES SE GESTIONEN LAS DEMANDAS QUE LA CIUDADANÍA HACE A LAS AUTORIDADES; ESPECIALMENTE CUANDO SE TRATA DE UNA CRISIS DE INSEGURIDAD EN LA QUE LA CIUDADANÍA HA PERDIDO LA CONFIANZA EN SUS GOBERNANTES**

---

a tal grado que cualquier acercamiento a las autoridades se percibe como una pérdida de tiempo o bien, genera el temor en quien lo hace de convertirse en víctima de la violencia.

Cuando en Ciudad Juárez la desconfianza de la sociedad alcanzó ese nivel, los médicos se pusieron por en medio. El Dr. Valenzuela recuerda cómo fue que lograron generar un vínculo entre los ciudadanos y las autoridades: “Fue a través de nuestro conducto.

Tú marcabas un teléfono y te iba a contestar un médico, no un policía. Y el médico te iba a poner en contacto con una autoridad confiable. Entonces, de cero denuncias (porque ya nadie denunciaba) empezaron a haber dos, luego tres... Que luego empezaron a ser fructuosas, porque la persona afectada de veras sentía que habíamos sido de utilidad. Ese puente para llegar a la autoridad había sido eficiente.”

**10. Se debe promover la autonomía operativa y financiera de las Mesas. Para ello hay que buscar el apoyo de organizaciones consolidadas que puedan ayudar a gestionar tanto la vinculación con las autoridades, como las asesorías y las colectas de recursos no gubernamentales necesarios para su funcionamiento.**

**PARA CONSERVAR LA AUTONOMÍA DE LAS MESAS, SE REQUIERE CONTAR CON CIERTA SOLVENCIA ECONÓMICA PARA GESTIONAR SUS ACTIVIDADES. EN JUÁREZ, CUENTA EL DR. VALENZUELA, ALGUNAS ORGANIZACIONES CIUDADANAS ASUMIERON ESE COMPROMISO:**

“Obviamente, se necesita un sustento económico. JUARENSES POR LA PAZ, que también era un grupo ciudadano, aportaba para pagar un secretario o secretaria y de repente también otras cosas.”

**ES NECESARIO CONTAR CON UNA BASE OPERATIVA AUTOSUSTENTABLE O FINANCIADA CON RECURSOS PRIVADOS Y NO GUBERNAMENTALES. UNA ALTERNATIVA PARA FACILITAR ESTE LINEAMIENTO ES LA CREACIÓN DE UN FIDEICOMISO FINANCIADO POR CIUDADANOS CON PODER ECONÓMICO.**

“Así fue cómo surgió la Mesa de Seguridad — recuerda Valenzuela— y así la mantuvimos, sin recibir un solo cinco. ‘Oigan, que si una donación. No queremos dinero.’”

La percepción que transmiten estas medidas a la población es la de ausencia de intereses particulares, destaca Hugo Almada al referirse a la acción ciudadana: “Sin dinero, apartidista, con el único objeto, de verdad, de sacar a la ciudad adelante, de enviar un mensaje a México de que sí se puede, de que nada más es cosa de querer juntarse en un encuentro y tirar pa’ delante.”

**11. Las organizaciones ciudadanas originadas en el modelo de participación deben estar capacitadas para gestionar su financiamiento, generar proyectos propios y garantizar su propia autonomía.**



**ES PREDECIBLE QUE COMO CONSECUENCIA DE LOS PROYECTOS DESARROLLADOS POR LAS MESAS, SURJAN NUEVAS ORGANIZACIONES CIUDADANAS QUE DEPENDERÁN EN GRAN MEDIDA DEL FINANCIAMIENTO. PERO PARA LAS MESAS DE CULTURA, EDUCACIÓN Y JUVENTUD, ES ESPECIALMENTE NECESARIO DESARROLLAR CAPACIDADES DE GESTIÓN EN ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES, PUES ESTAS PODRÍAN GARANTIZAR SU CONTINUIDAD.**

Aunque algunas organizaciones han tenido que adquirirlo de forma empírica, a estas alturas ese conocimiento se comparte a través de talleres o cursos de gestión de recursos.

Es el caso de las organizaciones de jóvenes en Ciudad Juárez, según afirma Eunice Rendón, quien en los tiempos críticos fue el enlace de la Secretaría de Salud con el programa “Todos somos Juárez”.

Hoy ella es Directora General de Coordinación Intersecretarial de la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana de la Secretaría de Gobernación y afirma: “Las organizaciones de

jóvenes aprendieron a gestionar sus propios recursos y ahora son tan buenos que hasta van a enseñarles a otras organizaciones.”

**12. Se debe establecer una comunicación horizontal y crear estrategias transversales entre las diferentes Mesas. Esto volverá más eficiente el desarrollo de proyectos, evitando la duplicación de los mismos y del gasto de recursos.**

**ES IMPORTANTE QUE EN LAS REUNIONES DE LOS COMITÉS DE DISTINTAS MESAS, SE MANTENGA UN TONO DE DISCUSIÓN ABIERTO Y DIRECTO, PERO ENFOCADO SIEMPRE A LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS MÁS APREMIAENTES. LA RENDICIÓN DE CUENTAS NO SIRVE DE GRAN COSA CUANDO LA INFORMACIÓN QUE PROVEE NO HABLA DE LOS AVANCES HACIA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS URGENTES,**

explica Guillermo Asiain: “Por ejemplo, que en el Consejo de Trabajo digan, ‘Ahora con el programa de Valor y Empleo atendimos a 15,000 personas.’

Y poderles contestar, ‘¡Ah, qué bueno! ¿Cuántos de ellos consiguieron empleo?’ Y que te digan: ‘Pues nuestro métrico es que 15 mil personas pasaron

un curso de Valores y Empleo.’ Pero, ¿cuántos tienen empleo? No, pues no sabemos.” Por otra parte,

**EVITAR REPLICAR LOS  
ESFUERZOS DE LAS DISTINTAS  
MESAS ES INDISPENSABLE  
PARA LOGRAR UN EFICIENTE  
MANEJO DE RECURSOS POR  
PARTE DEL GOBIERNO Y  
TAMBIÉN PARA ALCANZAR MÁS  
EFICACIA EN LA APLICACIÓN  
DE LAS ACCIONES.**

°Sin embargo, para Eunice Rendón, el error de duplicar los proyectos de las distintas Mesas puso en manifiesto que la implementación de un programa como este “es posible con mucho menos dinero. Al principio se invertía el doble o el triple porque los proyectos se repetían.”

**13. Se debe garantizar la continuidad de los proyectos exitosos que hayan sido diseñados por las Mesas, ya sea a partir de un esquema de financiamiento flexible no preestablecido, o mediante su integración como programas permanentes.** Como parte de una estrategia de intervención gubernamental, se crean nuevas formas de gestión de recursos que elevan considerablemente su flujo para resolver especialmente los problemas de carácter social de la región. Sin embargo, a pesar de ser proyectos exitosos, estos pierden fácilmente el respaldo financiero cuando, al terminar la estrategia de intervención, deben ajustarse los criterios de financiamiento.

**GARANTIZAR  
LA CONTINUIDAD DE LOS  
PROYECTOS DE LAS MESAS,  
REQUIERE DE UN FORMATO  
DE FINANCIAMIENTO  
FLEXIBLE EN EL QUE LOS  
RECURSOS NO ESTÉN  
‘ASIGNADOS PREVIAMENTE’  
DENTRO DE PROYECTOS  
NACIONALES,**

como ejemplifica María Teresa Almada: “Otra de las acciones muy importantes del Consejo de Educación fue todo el seguimiento que se le dio a las estrategias en las escuelas de tiempo completo, que fue una alternativa muy buena. Ahorita esa estrategia, por ejemplo, está amenazada.” Es importante prever que

**LA SUSPENSIÓN DE  
UN PROGRAMA QUE  
HA SIDO EXITOSO  
GENERA UN ESTADO  
DE MAYOR ABANDONO  
EN LA POBLACIÓN,  
ESPECIALMENTE SI  
SE TRATA DE UN  
PROGRAMA DE  
DESARROLLO SOCIAL.**

Existen dos consecuencias muy negativas de la falta de continuidad en los proyectos exitosos que se originaron en este modelo:

1) El aumento de la inversión en un área social específica (como las escuelas de tiempo completo, por ejemplo) atrae hacia el proyecto a más personas con necesidades, lo cual eleva el nivel de vida por un tiempo. Pero al decaer el programa, el nivel de vida de las familias alcanza un punto más bajo que el que tenían antes de la implementación del proyecto.

2) La suspensión de los proyectos exitosos refuerza la desconfianza inicial de la población ante las autoridades de Gobierno y la percepción general de que la estrategia de apoyo a la región fue guiada por intereses políticos, partidistas o económicos temporales.

**14. Se debe mantener el vínculo entre las autoridades de los tres órdenes de Gobierno y los representantes de las Mesas mediante el respaldo constante del Gobierno Federal, para garantizar la continuidad del modelo de Mesas Ciudadanas.**

Desde la perspectiva de Hugo Almada, la voluntad política es clave en este sentido. En cierto nivel,



**“EL RESPALDO DEL GOBIERNO DEPENDE DE LAS MÁXIMAS AUTORIDADES; NO ES COMO QUE NOSOTROS HAYAMOS CONSTRUIDO ESA VOLUNTAD POLÍTICA. ESO DEPENDE DEL GOBERNADOR Y DEL PRESIDENTE. SIN UNA VOLUNTAD DE LAS AUTORIDADES ES DIFÍCIL”.**

En relación a la Mesa de Seguridad, tuvimos una voluntad alta de las autoridades federales y estatales, pero una voluntad baja de las autoridades municipales. Hugo Almada.

**TAMBIÉN ES IMPORTANTE LA VOLUNTAD DE LOS LÍDERES LOCALES PARA MANTENER UN COMPROMISO DE TRABAJO CON LAS MESAS CIUDADANAS POR ENCIMA DE CUALQUIER BENEFICIO PERSONAL**

Al referirse a estos compromisos, Jorge Contreras identifica casos en que los intereses personales pesaron más: “Sí hay liderazgos muy marcados de gente muy comprometida con la comunidad [...] que no tiene necesidad [...]. Sin embargo, aquí están comprometidos, a diferencia de otras ciudades donde los principales empresarios corrieron.”

**15. Los avances de las Mesas se deben comunicar a la sociedad para compensar la tendencia**

**mediática de destacar las noticias negativas sobre la inseguridad local.**

Cuando los medios de comunicación promueven un ambiente de inseguridad generalizada la población tiende a limitar tanto sus actividades en espacios públicos, como la socialización y la convivencia.

**LA DESCONFIANZA Y EL TEMOR DE LA CIUDADANÍA CONTRIBUYEN A QUE LOS GRUPOS DELINCUENCIALES SE APROPIEN DE LOS ESPACIOS QUE LE PERTENECEN NATURALMENTE.**

El restaurantero David Alamillo, integrante de la MSyJCJ, recuerda el daño mediático en Juárez: “Aquí nos perjudicó mucho el periodismo amarillista. Sacaban, por ejemplo, que había un ajuste de algo, a alguien que no pagaba lo quemaban... Y salía toda la semana, como una secuencia. Toda la semana tenían la noticia en primera plana.”

Arturo Valenzuela no olvida los golpes de los diarios: “La prensa tan hermosa... ¡Qué jija de la mañana, cómo chupó sangre! Nos pegaron, rete pegaron y nos volvieron a pegar. No nos creían lo que decíamos y luego: ‘Este cuate va para diputado’.

Y nos aventaban piedras. Luego la relación se fue modificando porque se dieron cuenta... ‘Oye, tú eres de Ciudad Juárez, ve cómo están las cosas y ve este esfuerzo. Velo, acá está todo, no hay facha, no hay mala intención’. Y empezaron a cambiar. Sobre todo la persona, el reportero se concientizó mucho y empezó a cambiar la noticia. Pero al principio era una mina de oro, todos querían ver las cabezas decapitadas en la portada.”

**EN CONTRAPARTE, LA  
COMUNICACIÓN DE  
LOS AVANCES EN LA  
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS  
Y DE LAS CAMPAÑAS DE  
PREVENCIÓN DE LAS  
MESAS, PERMITE QUE LA  
POBLACIÓN IDENTIFIQUE  
A UN ACTOR NEUTRAL  
Y CONFIABLE QUE  
PROMUEVE UN AMBIENTE  
DE MAYOR CONFIANZA  
PARA ELLA.**

Esto resulta beneficioso en dos sentidos: en primer lugar, ayuda a la recuperación de los espacios públicos de la sociedad; y en segundo, reduce el temor de la gente a continuar las actividades económicas y sociales que garantizan el bienestar en la región.

16. Se deben tomar las precauciones necesarias para proteger a los integrantes de las Mesas, específicamente a las y los ciudadanos que forman parte de los comités que tienen más contacto con delitos de alto impacto.

**EN ESTE SENTIDO HAY  
QUE CONSIDERAR QUE LA  
PARTICIPACIÓN CIUDADANA  
EN TEMAS DE SEGURIDAD  
REQUIERE, ADEMÁS DEL  
INTERÉS COMÚN, UNA  
ACTITUD DE VALENTÍA QUE  
NORMALMENTE ENCUENTRA SU  
MOTIVACIÓN EN EL ALICIENTE  
DE MEJORAR LA SITUACIÓN DEL  
LUGAR DE VIDA.**

Los que han decidido trabajar en la solución de problemas de seguridad saben el riesgo que corren y asumen posturas como la de César Ochoa: “La verdad es que nosotros tratamos de ser muy cautos en esto. Entendemos que somos muy vulnerables, que ninguno de nosotros tiene ningún tipo de seguridad, ninguna [...]”.

La gente de MÉXICO UNIDO CONTRA LA DELINCUENCIA nos dijo muy al principio ‘Ustedes no pueden irse en contra de ningún delincuente, si se van en contra de un delincuente en lo personal, se vuelve personal. Ustedes tienen que trabajar por que las instituciones sean fuertes.’ Y eso fue lo que hizo la Mesa de Seguridad: trabajó en el fortalecimiento de las instituciones.” Sin embargo,

**ES NECESARIO DISEÑAR  
PAUTAS GENERALES DE  
PRECAUCIÓN QUE PROTEJAN  
A LOS INTEGRANTES DE LOS  
COMITÉS DE SEGURIDAD  
ANTE LA VIOLENCIA EXCESIVA  
Y PROMOVER LA DISCRECIÓN  
SOBRE SU IDENTIDAD Y  
ACTIVIDADES, PARA EVITAR  
QUE CORRAN RIESGOS  
INNECESARIOS.**



**17. Hay que abrir la posibilidad de colaboración con los actores de las Mesas de Ciudad Juárez, cuya experiencia compartida resulta de gran utilidad a la implementación del modelo en otras regiones.**

Promover una actitud de colaboración entre los interesados en implementar modelos similares al de las Mesas Ciudadanas de Juárez, tiene implicaciones muy positivas en cuanto a la experiencia compartida, explica Mario Dena: “Como una asesoría, compartir resultados, tomar las mejores prácticas, evitar los errores que tuvimos y compartir el éxito, precisamente. Que sea motivo de orgullo y no de frustración.”

Además, la actitud colaborativa conlleva beneficios que van más allá de aprovechar la experiencia para la implementación exitosa del modelo en otros sitios: motiva a la participación ciudadana necesaria para lograr la solución de problemas. Jorge Contreras resume en un silogismo la ecuación del éxito de la participación ciudadana: “Si existen ciudadanos dispuestos a colaborar, a dar su tiempo por el beneficio de su comunidad, y si hay también autoridades dispuestas a colaborar de manera coordinada para mejorar verdaderamente la comunidad, se puede lograr.”

- 1.** En el modelo, la Mesa de Seguridad y Justicia debe ser la que articule todas las acciones para enfrentar la inseguridad, pues esto permitirá iniciar un proceso de vinculación entre los ciudadanos, las autoridades y los problemas específicos de su región, a partir de criterios medibles.
- 2.** Una vez que se ha identificado previamente a CSCP comprometidos y deseosos de participar en la recuperación y mejoramiento del lugar donde viven, el Gobierno Federal debe hacer la convocatoria para configurar las Mesas Ciudadanas necesarias para cubrir las problemáticas específicas de la región.
- 3.** Las Mesas Ciudadanas deben consolidarse con CSCP (empresarios, artistas, académicos y activistas) dispuestos a colaborar sin ser remunerados y con autoridades del Gobierno con poder de decisión. Éstas cumplirán con una función de enlace tanto en las reuniones preparatorias como en el seguimiento.
- 4.** Es necesario promover un esquema de comunicación directo y horizontal entre las autoridades de alto nivel (que son los enlaces) y las y los ciudadanos sin cargo público de las Mesas. Éste permitirá establecer los primeros compromisos de trabajo, los más urgentes para la realidad social de la región.
- 5.** Deben crearse comités ciudadanos en cada una de las Mesas con el fin de identificar las necesidades y proyectos específicos de la región que puedan proponerse a los tres órdenes de Gobierno.
- 6.** Se establece un esquema de reuniones mensuales a las que asisten las Mesas Ciudadanas y representantes de las autoridades de los tres órdenes de Gobierno, y en las que se exponen los avances medibles.
- 7.** Las Mesas Ciudadanas deben ser un espacio de encuentro para las distintas autoridades en el afán de solucionar los problemas de inseguridad más urgentes.
- 8.** Debe ser obligación del Gobierno obtener los recursos necesarios para la elaboración e implementación de los proyectos. En contraparte, el rol de los ciudadanos que participan en las Mesas debe mantener su autonomía respecto del Gobierno, pues esto asegurará la conservación de la neutralidad necesaria para vigilar que los acuerdos se cumplan y los proyectos se implementen.
- 9.** Las Mesas Ciudadanas deben cumplir el rol de puentes de comunicación entre las autoridades y los pobladores de la región, con el objetivo de restablecer la credibilidad de las primeras y construir entre ellas y la ciudadanía una alianza basada en la confianza.
- 10.** Se debe promover la autonomía operativa y financiera de las Mesas. Para ello hay que buscar el apoyo de organizaciones consolidadas que puedan ayudar a gestionar tanto la vinculación con las autoridades, como las asesorías y las colectas de recursos no gubernamentales necesarios para su funcionamiento.
- 11.** Las organizaciones ciudadanas originadas en el modelo de participación deben estar capacitadas para gestionar su financiamiento, generar proyectos propios y garantizar su propia autonomía.
- 12.** Se debe establecer una comunicación horizontal y crear estrategias transversales entre las diferentes Mesas. Esto volverá más eficiente el desarrollo de proyectos, evitando la duplicación de los mismos y del gasto de recursos.
- 13.** Se debe garantizar la continuidad de los proyectos exitosos que hayan sido diseñados por las Mesas, ya sea a partir de un esquema de financiamiento flexible no preestablecido, o mediante su integración como programas permanentes.
- 14.** Se debe mantener el vínculo entre las autoridades de los tres órdenes de Gobierno y los representantes de las Mesas mediante el respaldo constante del Gobierno Federal, para garantizar la continuidad del modelo de Mesas Ciudadanas.
- 15.** Los avances de las Mesas se deben comunicar a la sociedad para compensar la tendencia mediática de destacar las noticias negativas sobre la inseguridad local.
- 16.** Se deben tomar las precauciones necesarias para proteger a los integrantes de las Mesas, específicamente a las y los ciudadanos que forman parte de los comités que tienen más contacto con delitos de alto impacto.
- 17.** Hay que abrir la posibilidad de colaboración con los actores de las Mesas de Ciudad Juárez, cuya experiencia compartida resulta de gran utilidad a la implementación del modelo en otras regiones.



**SUMARIO  
EJECUTIVO**

**1. El Modelo Juárez de participación ciudadana expresado en la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez tuvo la virtud establecer un nuevo canal de vinculación y comunicación con las diferentes autoridades de Gobierno, que favoreció el fortalecimiento institucional. Tal virtud lo hace único, pues este modelo ha logrado romper con los esquemas de participación ciudadana más confrontativos y basados en la exigencia.**

2. Con base en un sentido totalmente práctico, enfocados en resultados y sustentados en la medición de los delitos de alto impacto de la ciudad, **los protagonistas del Modelo Juárez fueron capaces de reunir a las autoridades de los tres órdenes de Gobierno; primero, para vincularlos entre sí y después para comprometerlos en una causa común: recuperar la ciudad** conjuntando todos los esfuerzos en el ataque a la criminalidad y la violencia. De este esquema colaborativo, tanto las autoridades como los ciudadanos aprendieron que pueden beneficiarse mutuamente.

**3. El Modelo Juárez tiene otro mérito sin precedentes: la creación inteligente de un espacio autónomo que reúne a los ciudadanos con las autoridades de Gobierno.** En él, gracias a la ciudadanía, es posible romper con los protocolos institucionales de comunicación y gestión.

4. El que aquí se presenta **es un modelo de gestión en el que las autoridades de Gobierno de alto nivel están dispuestas a revisar mes a mes, de forma sistemática y comprobable, los avances obtenidos.** También hay disposición para cotejarlos con la información recopilada por organizaciones ciudadanas, sin que esto implique una desaprobación a la autoridad ni una contradicción de sus compromisos en la estructura de Gobierno.

5. Todos los protagonistas del Modelo Juárez coinciden en que la experiencia es totalmente trasladable a otras regiones si se logra conjuntar una serie de factores que pueden identificarse casi en cualquier lugar de México o América Latina:

- Ciudadanos que tras experimentar una situación en la que su lugar de vida ha sido tomado por la delincuencia, la inseguridad y la violencia, estén dispuestos a colaborar desinteresadamente en la recuperación de sus espacios y en el mejoramiento de las condiciones de vida.

- Organizaciones consolidadas que sirvan de base para reunir esfuerzos desarticulados, actores que conocen la realidad de la región y que son capaces de generar proyectos efectivos a corto plazo, vinculados por las autoridades gubernamentales.

- Autoridades dispuestas a colaborar con la ciudadanía para mejorar las condiciones de vida de la región de la que son responsables, con la perspectiva de obtener mayor reconocimiento y valoración de su trabajo.

- Garantía de la independencia y autonomía de la participación ciudadana respecto del Gobierno, mediante el apoyo financiero y operativo de las propias organizaciones consolidadas o de empresarios que comparten el mismo objetivo, para asegurar la continuidad del proyecto de recuperación de la región.

- El diseño de un sistema de indicadores que, adaptado a la realidad de cada región, permita iniciar la vinculación en un foro totalmente neutral, con el objetivo de cuantificar clara y concretamente los avances en la solución de los problemas más urgentes que aquejan a la población.

- La obtención del apoyo y respaldo permanente del Gobierno Federal para solucionar la situación de crisis y garantizar el seguimiento de la acción conjunta de los ciudadanos y las autoridades gubernamentales, de tal forma que los intereses locales o estatales no rompan la continuidad de los proyectos implementados en la restauración de la seguridad y tranquilidad de la región.



# BIBLIOGRAFÍA

Almada Mireles, María Teresa ***Casa: un modelo de desarrollo juvenil***, Ciudad Juárez: Centro de Asesoría y Promoción Juvenil, AC, 2012.

Barraza Limón, Laurencio y Almada Mireles, Hugo, ***La realidad social y las violencias. Ciudad Juárez***, Ciudad Juárez: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2012.

Gonzáles de la Fuente, Íñigo, ***Antropología de la participación política***, AMARÚ, Salamanca, 2010.

INEGI, XII Censo general de población y vivienda 2000. Resultados preliminares, México: INEGI, 2000.

Lomnitz, Claudio, ***Vicios públicos, virtudes privadas: la corrupción en México***, CIESAS – Miguel Ángel Porrúa, México, 2000.

PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, ***Diagnóstico social: Juárez, sociedad fragmentada***, Ciudad Juárez: PLAN ESTRATÉGICO DE JUÁREZ, 2000-2003.

Tejera Gaona, Héctor, ***Antropología Política, Enfoques contemporáneos***, PLAZA Y VALDÉS, México, 2000.

Agradecemos la gran disposición de todos los integrantes de las Mesas Ciudadanas de Ciudad Juárez, que a través de sus opiniones y experiencias compartidas en una serie de entrevistas que realizamos a finales de 2013 y principios de 2014, nos ofrecieron un panorama amplio y complejo de la realidad de la participación ciudadana en esa ciudad.

Este documento fue elaborado tomando como columna vertebral, la información vertida en esas entrevistas, y tiene como enfoque principal, recuperar la visión de algunos de sus principales protagonistas.

- 1. Abel Ayala**, consultor de negocios, exdirector de JUARENSES POR LA PAZ, exsecretario técnico de la Mesa de Seguridad de Ciudad Juárez.
- 2. Alejandra De la Vega**, empresaria juarense, Secretaria Técnica de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 3. Arturo Valenzuela**, médico cirujano, fundador del COMITÉ MÉDICO CIUDADANO, primer Coordinador de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 4. Astrid Amada González**, miembro de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 5. Carlos Fernando Angulo**, fundador de la Mesa de Seguridad; actualmente es Diputado Federal por el Partido Acción Nacional en Chihuahua.
- 6. César Ochoa**, abogado corporativista, primer presidente de JUARENSES POR LA PAZ y miembro de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 7. David Alamillo**, empresario restaurantero, miembro de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 8. Edna Jaime**, Directora General de MÉXICO EVALÚA.
- 9. Emma Lilia Miramontes**, exasesora de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte de Chihuahua.
- 10. Eunice Rendón**, Directora General de Coordinación Intersecretarial en la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana (SSPPC) de la Secretaría de Gobernación.
- 11. Gabriel Cantú**, miembro de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 12. Guillermo Asiain**, miembro de la Fundación Internacional de la Juventud, del Comité Municipal de Juventud y de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 13. Gustavo De la Rosa**, abogado laborista, exdirector del Centro de Rehabilitación Social (CERESO) Municipal de Ciudad Juárez, Visitador de la Comisión Estatal de Derechos Humanos de Chihuahua y miembro de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 14. Hugo Almada**, doctor en psicoterapia, Coordinador de la Maestría en Psicoterapia Humanista y Educación para la Paz de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, miembro del Centro de Defensa de los Derechos Humanos, de la Mesa de Salud y de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 15. Imelda Marrufo**, Coordinadora de Red Mesa de Mujeres de Ciudad Juárez.
- 16. Jorge Contreras**, empresario, expresidente de la COPARMEX y actualmente Coordinador de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 17. Jorge González Nicolás**, Fiscal General del estado de Chihuahua.
- 18. Laurencio Barraza**, Director Operativo del CONSEJO DE DESARROLLO SOCIAL DE CIUDAD JUÁREZ.
- 19. Leticia Chavarría**, miembro de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez; Presidenta del COMITÉ MÉDICO CIUDADANO DE CIUDAD JUÁREZ.
- 20. Lucina Jiménez**, Directora General del CONSORCIO INTERNACIONAL ARTE Y ESCUELA, AC (ConArte).
- 21. Luis Maguregui**, miembro de la Mesa de Educación.
- 22. Mario Dena**, se dedica a la industria maquiladora; extesorero de FONDO UNIDO CHIHUAHUA, AC y miembro de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 23. Miguel Antonio Fernández**, empresario, Presidente de PLAN ESTRATÉGICO DE CIUDAD JUÁREZ, miembro de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 24. Orlando Camacho**, Director General de MÉXICO SOS.
- 25. Ricardo Escobar**, ingeniero agrónomo, miembro del Club Rotario de Ciudad Juárez, Vicepresidente de la Cruz Roja de Ciudad Juárez y miembro de la Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez.
- 26. Sandra Emilia Ibáñez**, Subdelegada de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) de Chihuahua.
- 27. María Teresa Almada**, Directora de CASA PROMOCIÓN JUVENIL, integrante del OBSERVATORIO CIUDADANO y miembro de la Mesa de Educación.

---

Modelo Juárez de participación  
ciudadana en materia de seguridad

**Investigación:** José Mauricio García Z.  
**Editora:** Inger Díaz Barriga L.

**Diseño:** Bamf Comunicación Gráfica

---

MESA DE SEGURIDAD Y JUSTICIA DE CIUDAD JUÁREZ  
Ciudadanos Sin Cargo Público

ALEJANDRA DE LA VEGA ARIZPE  
ABRAM MONARES  
ABEL DE JESÚS AYALA PITALÚA  
ARTURO JOSÉ VALENZUELA  
ASTRID AMADA GONZÁLEZ DÁVILA  
CLARA TORRES ARMENDÁRIZ  
DANIELA FLORES  
DAVID SANTIAGO ALAMILLO CASTRO  
FLOR KARINA CUEVAS  
GABRIEL CANTÚ MURGUÍA  
GUILLERMO ENRIQUE ASIAIN AGUILAR  
GUSTAVO DE LA ROSA HICKERSON  
HUGO ALONSO ALMADA MIRELES  
JESÚS ENRIQUE PORTILLO PIZAÑA  
JORGE CONTRERAS FORNELLI  
JOSÉ ANTONIO MURGUÍA  
LETICIA CHAVARRÍA VILLA  
LUIS MARIO DENA TORRES  
MAGDALENA CEDILLOS  
MARÍA ISABEL SÁNCHEZ QUIRARTE  
MIGUEL ANTONIO FERNÁNDEZ  
RAÚL IÑÁRRITU SALGADO  
ROGELIO GONZÁLEZ  
RICARDO ESCOBAR PRIETO  
TANIA MELISSA ARCOS CAMPOS  
ÁNGELA SÁNCHEZ

---



SEGOB  
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

