

Todos Somos Juárez, ¿un modelo de aprendizaje?

Leslie Karissa Núñez López

El Colegio de la Frontera Norte

ORCID: 0009-0000-4397-4380

LA VIOLENCIA QUE SE VIVIÓ EN CIUDAD JUÁREZ entre los años 2008 y 2012 fue uno de los periodos más complejos de violencia urbana en México. De ser un símbolo de desarrollo industrial, la localidad pasó a ser un epicentro donde grupos delictivos se disputaban el control del tráfico de drogas a Estados Unidos.¹ El gobierno federal optó por la militarización de la ciudad, una respuesta que generó desconfianza y dudas en la ciudadanía que creía que las corporaciones policiacas tomaban bando en la disputa y participaban en el narcotráfico. La desigualdad económica imperante aumentó la vulnerabilidad de amplios sectores de la población, como los jóvenes que quedaban a expensas de ser reclutados por los grupos delictivos. Ciudad Juárez registró miles de homicidios anuales, por lo que llegó a posicionarse como una de las ciudades más peligrosas del mundo.²

Esta crisis de seguridad evidenció que la violencia no solo afectaba la integridad física de las personas, sino trastocó a la estructura social en su conjunto: el tejido social se fracturó, se debilitó la convivencia y la ciudad se sumergió en una crisis de identidad y pertenencia. Ese ocaso fue evidenciado en la masacre de Villas de Salvácar en 2010, cuando un grupo armado asesinó a 15 jóvenes inocentes que celebraban una fiesta. Ante la magnitud del problema, resultó evidente que las políticas públicas tradicionales de seguridad, centradas únicamente en medidas punitivas, eran insuficientes.³

En respuesta a esta problemática, en 2010 el gobierno federal presentó la estrategia Todos Somos Juárez (TSJ): Reconstruyamos la Ciudad, un ambicioso plan

¹ José Andrés Sumano Rodríguez, "La violencia en Ciudad Juárez: a seis años de la estrategia Todos Somos Juárez". *Milenio*, 17 de junio de 2018. Disponible en: <https://www.milenio.com/nexos/violencia-ciudad-juarez-anos-estrategia-juarez>.

² Marcela Turati. "...Y todos somos Juárez, gran negocio". *Proceso*, 8 de noviembre de 2012. Disponible en: <https://www.proceso.com.mx/reportajes/2012/11/8/y-todos-somos-juarez-gran-negocio-110556.html>.

³ *Idem*.



que pretendía reconstruir la ciudad desde un enfoque multidimensional.

Los aciertos en TSJ

Todos Somos Juárez fue el resultado de un proceso de diálogo impulsado por la necesidad de responder al descontento social y de restaurar la legitimidad del Estado en Ciudad Juárez. Por todo el mundo circularon las imágenes de una ciudad herida: madres en duelo, testimonios de sobrevivientes y los memoriales improvisados. Los medios de comunicación fungieron un papel fundamental para dar a conocer la magnitud del problema y ponerlo como una prioridad en la agenda pública. Así también, diversos colectivos, tanto de familiares de víctimas, como organizaciones feministas y organismos internacionales de derechos humanos encabezaron esfuerzos como marchas, vigiliass y actos conmemorativos para exigir justicia y acciones concretas contra la violencia. En febrero de 2010, cuando el presidente de la República, Felipe Calderón, realizó una visita a Ciudad Juárez y fue confrontado por ciudadanos que manifestaron abiertamente su frustración, era evidente que la estrategia de seguridad basada únicamente en el uso de la fuerza no estaba funcionando, y que era necesario replantear las políticas públicas implementadas hasta ese momento.⁴



TSJ incluyó más de 160 acciones específicas para Ciudad Juárez, distribuidas en cinco ejes principales: seguridad pública, desarrollo social, educación, salud y economía; y al mismo tiempo, requirió de la participación del sector público y privado en la definición de la estrategia, lo que permitió incorporar un enfoque colaborativo y adaptado a las necesidades locales.⁵

En el área de seguridad, se reforzó la presencia de fuerzas federa-



⁴ Abraham Paniagua Vázquez e Ignacio Camargo-González, "La implementación de las políticas públicas para la prevención de la violencia en el municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua: el involucramiento de la sociedad civil a través de los liderazgos comunitarios", en *Acta Universitaria*, vol. 27, núm. 4, 2017. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662017000400092.

⁵ *Estrategia Todos Somos Juárez, Reconstruyamos la Ciudad*. México, Gobierno Federal, 2010.



Luis Pegut, *Las lavanderas de Blanco Gil*.

les y se implementó la depuración del cuerpo policial local, descartando a elementos vinculados con actos de corrupción, también se instalaron cámaras de vigilancia y se actualizaron los protocolos de intervención para atender situaciones de emergencia.

A la escala vecinal, se impulsó la convivencia ciudadana, construyéndose nuevos centros comunitarios, rehabilitando parques y espacios de esparcimiento, y se impulsaron actividades culturales y deportivas. Estas

acciones tenían como objetivo generar un entorno seguro para la población, donde se construyera un ambiente de confianza y se fortalecieran los vínculos comunitarios. Al mismo tiempo, se impulsaron proyectos de capacitación y apoyo psicológico para las familias afectadas por las violencias.⁶

El área de la educación fue un pilar importante de la estrategia. Se propuso la aplicación de los programas de becas, se construyeron nuevas escuelas en zonas marginadas y se buscó mejorar las condiciones de infraestructura de algunas instituciones existentes. En términos del área de salud, se avanzó en la inauguraron clínicas de atención primaria y se lanzaron campañas para la atención y prevención de adicciones. Finalmente, en el área económica, se brindaron incentivos fiscales y créditos para la reactivación de negocios además de fortalecer programas de empleo para jóvenes.⁷

La implementación de TSJ fue resultado de un esfuerzo conjunto entre actores gubernamentales y no gubernamentales. El gobierno federal movilizó un conjunto amplio de recursos financieros, humanos y materiales, asignando un presupuesto superior a los 3,300 millones de pesos a través de diversas dependencias como la Secretaría de Gobernación y la Secretaría de Seguridad Pública. Por parte de los gobiernos estatal y municipal, su papel fue clave para la implementación de las acciones, la supervisión de los pro-

⁶ *Idem.*

⁷ *Idem.*

yectos de infraestructura y la coordinación con autoridades comunitarias.⁸

Este financiamiento fue destinado principalmente a la construcción de infraestructura, la mejora de los servicios de salud y educación y la inversión en el capital humano. La estrategia implicó la movilización de más de 10,000 elementos de seguridad, entre policías federales, estatales y fuerzas armadas, que participaron en operativos de vigilancia y patrullaje. Además, se destinaron recursos para la modernización de los cuerpos de seguridad y la adquisición de equipo tecnológico, como cámaras de vigilancia y vehículos para patrullaje. Asimismo, se contrató personal especializado en áreas de salud, educación y desarrollo comunitario, como psicólogos, trabajadores sociales y docentes, quienes fueron fundamentales para implementar programas de apoyo a las comunidades más afectadas.

El papel del sector empresarial fue fundamental en la reactivación económica de la ciudad. En este sentido, se firmaron acuerdos y se otorgaron estímulos fiscales y con ello, las empresas locales colaboraron en la creación de empleos y en la inversión en varios proyectos. Algunas empresas colaboraron con la rehabilitación de espacios públicos y la implementación de programas de capacitación laboral para jóvenes en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, algunos críticos señalaron que estas intervenciones respondían a intereses particulares y, en algunos casos, los

apoyos económicos se concentraron en ciertos grupos privilegiados.⁹

Por parte de la sociedad civil y particularmente de las organizaciones tuvo un rol crucial al promover la participación comunitaria y brindar atención a víctimas. Su participación se enfocó en organizar talleres, foros y actividades recreativas centradas en fortalecer el tejido social y recuperar la confianza ciudadana hacia las instituciones. El papel de los líderes comunitarios fue fundamental, ya que actuaron como mediadores entre gobierno y ciudadanía, contribuyendo a mejorar la comunicación y la transparencia.

Las limitaciones

Al ser un programa con 160 acciones específicas, la estrategia TSJ enfrentó retos operativos y estructurales, y surgieron dudas sobre la viabilidad de coordinar una estrategia de tal magnitud en un contexto de alta conflictividad. Surgió dentro de la ciudadanía un cuestionamiento sobre la permanencia de los militares en las calles, pues algunos consideraban que esto contradecía el objetivo de pacificación y aumentaba la tensión en las zonas más vulnerables de la ciudad. Aunado a ello, la infiltración de grupos criminales en los cuerpos policíacos comprometió la credibilidad de la estrategia y limitó la efectividad de las acciones, dando como resultado una desconfianza ubicua.



⁸ *Idem.*

⁹ Turati, *op. cit.*

Otra limitante fue la ineficaz coordinación entre los distintos ámbitos de gobierno generado por conflictos de competencias, y evidenció los problemas de comunicación que ralentizaron la ejecución de algunas acciones. También hubo cuestionamientos por presuntas irregularidades en la asignación de recursos de algunas acciones, lo que contribuyó a la mala percepción de que la financiación se dirigió a beneficiar de manera directa a determinados sectores. Al nivel de territorio, existieron tensiones con algunos colectivos que consideraban que su participación en el diseño de las políticas fue limitada y que sus demandas no siempre fueron atendidas, ya que en algunas colonias la presencia de los programas fue limitada debido a problemas logísticos y de seguridad.

A quince años de su inicio e implementación, la limitación de TSJ que resalta es la falta de continuidad del plan. Tan solo en acción durante los últimos dos años del gobierno de Felipe Calderón, el cambio de gobierno y de partido gobernante en 2012 significó el cese del

programa. Nuevamente, la legitimidad del Estado fue cuestionada, y los logros y fracasos tuvieron de poco tiempo para arreglarse entre sí, generando, en un inicio, incertidumbre y después brotes de descontento y abandono.

Conclusión

La ambición de TSJ asentó algunas bases que con el tiempo fueron fundamentales en la recuperación del tejido social, como en la restauración de lugares de esparcimiento y parques públicos y la participación de la ciudadanía. No obstante, la aplicación expedita pareció indicar una política pública más de corto alcance, duración y paciencia para las ciudades fronterizas. Con el paso del tiempo, la asignación extraordinaria de recursos—3,300 millones de pesos— hizo recaer en autoridades locales el mantenimiento de infraestructura física y social que poco a poco cayeron en desuso. La estrategia TSJ evidencia la necesidad de políticas públicas de largo plazo que trasciendan los periodos de gobierno y garanticen la permanencia de los programas más allá de los ciclos políticos.

