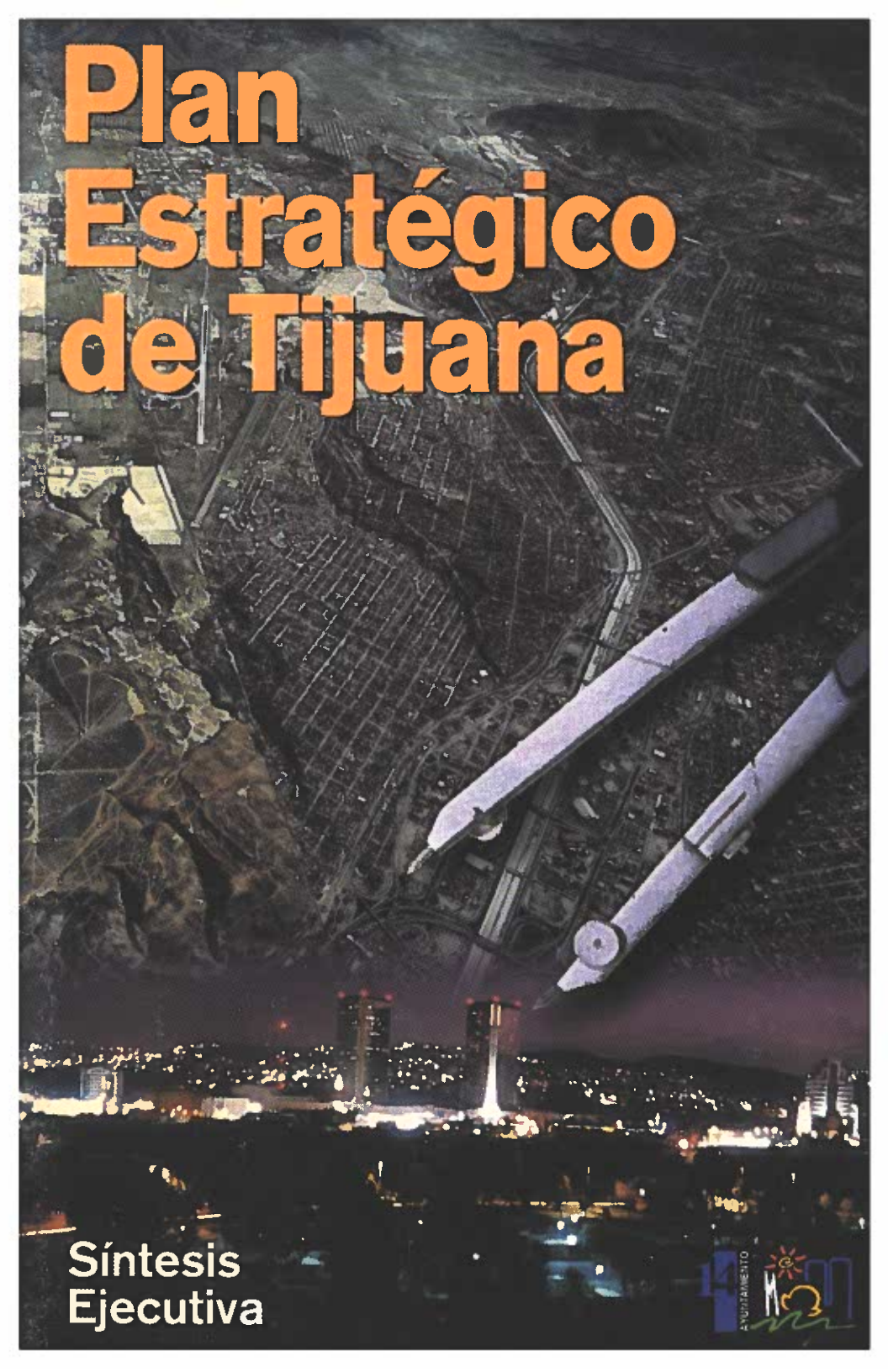


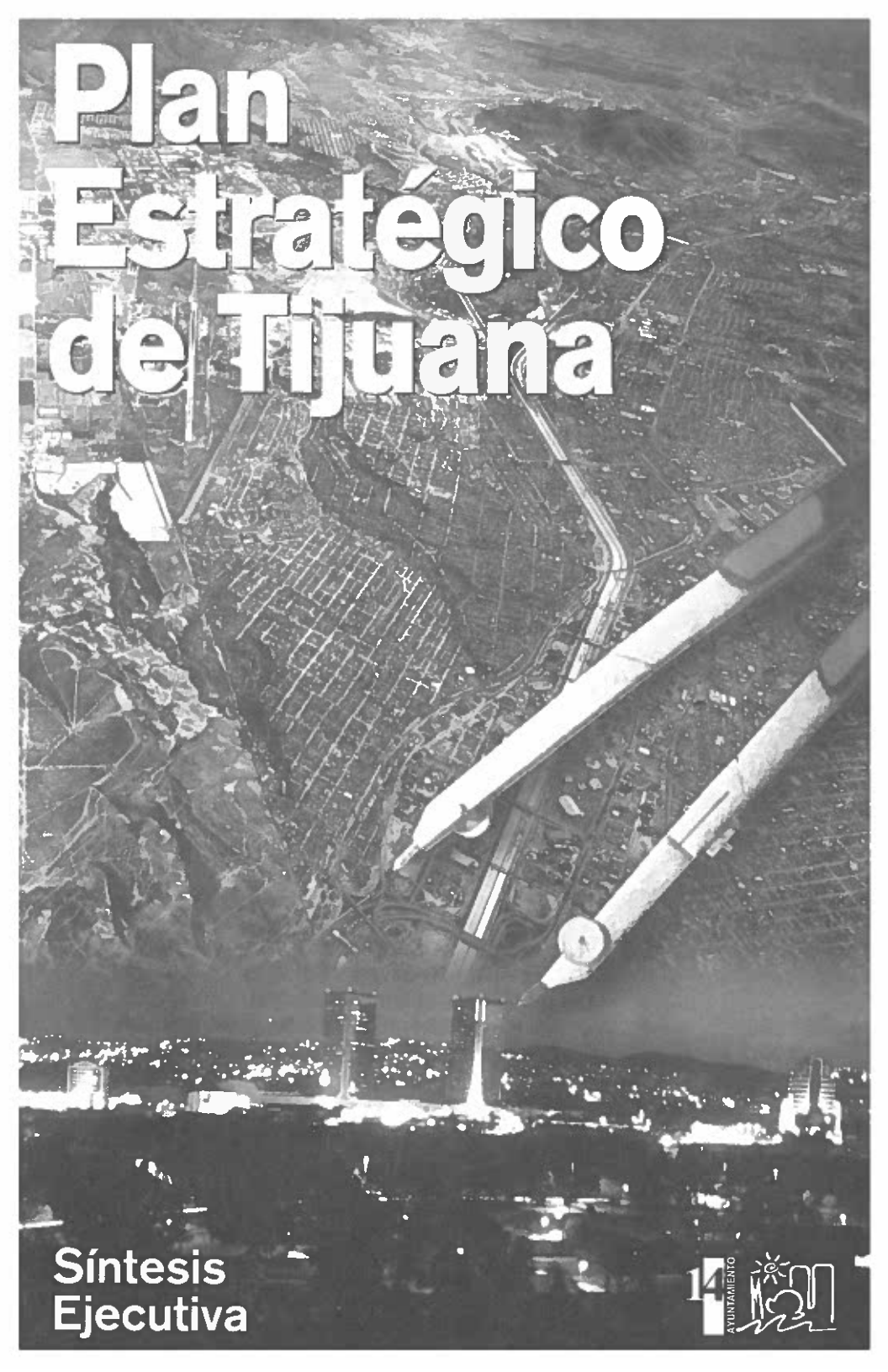
Plan Estratégico de Tijuana

An aerial night photograph of Tijuana, Mexico, showing the city's grid layout and illuminated buildings. A large, semi-transparent compass is overlaid on the right side of the image, with its legs extending over the city grid. The title 'Plan Estratégico de Tijuana' is written in large, bold, orange letters in the upper left corner.

Síntesis
Ejecutiva



Plan Estratégico de Tijuana

An aerial, black and white photograph of Tijuana, Mexico. A large, stylized pen is superimposed over the image, drawing a thick line through the city's urban grid. The pen is positioned diagonally from the upper right towards the lower left. The city's layout, including roads, buildings, and green spaces, is visible beneath the pen's stroke. The background shows the city's expansion into the surrounding landscape.

Síntesis
Ejecutiva

Arq. Héctor Osuna Jaime
Presidente municipal

Lic. Francisco García Burgos
Síndico

Regidores

Lic. Ruth Hernández
C. Guillermo Salomón Miranda
Lic. Salvador Morales Riubí
Lic. Germán Rodríguez Farías
Ing. Jaime Sánchez López
Profr. Patricio Bayardo Gómez
Dr. José Gpe. Bustamante Moreno
Lic. Javier Julián Castañeda Pomposo
C. P. Javier González Monroy
C. Gilberto Daniel González Solís

XIV AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TIJUANA

© XIV AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TIJUANA
Dirección de Relaciones Públicas
Palacio de Gobierno Municipal
Av. Independencia y Paseo Tijuana s/n
Zona Urbana Río
Primera edición, 1995

Plan Estratégico de Tijuana

Presentación, por Héctor Osuna Jaime	5
Introducción, por Mario Herrera	9
Marco general	15
Antecedentes	15
Enfoque	16
Contenido del informe	17
Marco de referencia	19
Antecedentes de planeación para Tijuana	19
El enfoque estratégico	21
Posicionamiento global de Tijuana	22
El enfoque funcional	24
Metodología del PET	27
Objetivos y enfoque metodológico	28
Instrumentación del Plan Estratégico	29
Visión estratégica de Tijuana	31
Formulación de la visión estratégica	31
Inversión en recursos humanos	32
Esquemas de consolidación urbana	33
Desarrollo de la base económica	34
Relación de entrevistados	37

RECONOCIMIENTOS

EL presente texto contiene una síntesis del Informe Técnico de la primera fase del Plan Estratégico de Tijuana y corresponde al Análisis e Identificación de los Temas Críticos de la Ciudad. Este documento es resultado de una comisión presidida por Héctor Osuna Jaime, Presidente Municipal de Tijuana, y que coordinó Diego Moreno Maldonado, Director de Planeación del Desarrollo Urbano del XIV Ayuntamiento.

La realización técnica del documento corrió a cargo de Bertrand Douet Herrera, Javier Fernández Sánchez y Gerardo Broussu Opatowski, de Andersen Consulting. Este equipo fue apoyado en su labor de investigación por José Guadalupe Martínez y Jaime Orrantia y contó con la valiosa información de distinguidos empresarios, académicos y funcionarios públicos de ambos lados de la frontera.

La supervisión ejecutiva de la publicación correspondió a Jorge D' Garay, Director de Relaciones Públicas del XIV Ayuntamiento. La coordinación editorial fue responsabilidad de Mario Herrera, la edición estuvo a cargo de Leobardo Saravia Quiroz y el diseño de portada es obra de Armando García Orso.

PRESENTACIÓN

*Héctor Osuna Jaime,
Presidente Municipal de Tijuana*

EN su historia reciente, nuestro municipio experimentó cambios notables. En las últimas tres décadas, Tijuana fue parte del explosivo crecimiento de las ciudades medias. En este periodo, el tamaño de la ciudad pasó del rango urbano al metropolitano. La población se multiplicó varias veces y la mancha urbana creció en forma acelerada. En la actualidad, Tijuana se ha convertido en una de las diez principales municipalidades del país.

En función del grado de complejidad que tiene una ciudad como Tijuana, se formuló un diagnóstico de prioridades municipales y fue elaborado un catálogo de demandas sociales, en función de las cuales se establecieron las líneas fundamentales del desarrollo municipal. Estos lineamientos estratégicos descansan en cuatro principios rectores: el impulso a la sociedad participativa, la consolidación del gobierno promotor, la planeación del desarrollo metropolitano y el fortalecimiento municipal.

La sociedad participativa debe ser uno de los ejes centrales de la ciudad. Por un lado, la participación de la sociedad es una de las fuentes más vivas de progreso para la comunidad y de bienestar para las personas. Por otro, la vitalidad social es una de las fuentes más vivas y duraderas del desarrollo democrático. La presencia activa y permanente de la sociedad en los asuntos públicos mejora la gestión gubernamental y garantiza la eficacia de la administración pública, con lo cual se crean mejores expectativas en la vida comunitaria.

La promoción del desarrollo no debe ser un monopolio de gobierno ni tampoco puede quedar al arbitrio del interés privado. No es deseable un gobierno absorbente, ni una comunidad indiferente. La promoción del bien común es una tarea que corresponde a todos los integrantes de la sociedad. En sus respectivos ámbitos, la ciudadanía y el gobierno comparten responsabilidades, porque tienen fines complementarios y destinos comunes.

Tijuana es un municipio de rango metropolitano. La ciudad ha crecido sin cesar, tanto en magnitud como en complejidad. El crecimiento urbano ha seguido dos pautas históricas: tuvo una dinámica extremadamente acelerada y careció de una planeación ordenada. La problemática urbana rebasó toda previsión y los desequilibrios se volvieron estructurales. La ciudad requiere de nuevas estrategias, que atiendan los rezagos históricos y, al mismo tiempo, absorban las nuevas necesidades del desarrollo.

Las diversas tareas del desarrollo local no podrán ser resueltas exclusivamente por el municipio. La experiencia histórica ha mostrado el agotamiento de los modelos centralistas y en perspectiva se vislumbra el florecimiento del gobierno municipal. Es necesario que, por un lado, el estado y la federación concurren con el ayuntamiento a las tareas del desarrollo y, por otro, que se cumplan los principios del municipio libre y el ayuntamiento se vuelva el eje del desarrollo municipal. La coordinación entre niveles de gobierno y el fortalecimiento del municipio son dos condiciones preliminares de un proceso de cambios de fondo y largo aliento.

El proceso de desarrollo de Tijuana es contradictorio, puesto que por un lado imprime dinamismo a las actividades económicas y, al mismo tiempo, acentúa los rezagos y genera nuevas necesidades. El acelerado proceso de urbanización, regido por la inercia, condujo a un estado de anarquía citadina y agudiza los desequilibrios sociales. Los niveles de calidad se deterioran en la medida en que se se pierde la funcionalidad urbana y disminuye el confort de la ciudad.

Es indudable que las actuales condiciones urbanas imponen elevados costos al crecimiento económico. El modelo de desarrollo metropolitano característico de Tijuana, constituye una grave limitante para la industria, el turismo, el comercio, el transporte y el resto de los servicios. Las carencias de infraestructura y equipamiento urbanos afectan las actividades productivas y, muy pronto, se convertirán en factores desactivantes.

En Tijuana, el desarrollo económico y el bienestar social estarán supeditados a la superación de los rezagos de infraestructura, las deficiencias en los servicios públicos, y la atracción de nuevas inversiones productivas. Por otro lado, la ciudad ha desbordado la capacidad de respuesta del ayuntamiento y, en general, de los

tres niveles de gobierno. El gobierno local dispone de escasos recursos, con los cuales cubre algunas de las necesidades cotidianas o urgentes. Los programas municipales se agotan en los asuntos inmediatos, sin perspectivas de emprender proyectos de mayor alcance.

El reordenamiento de la ciudad se ha convertido en una preocupación generalizada de la sociedad. Cada día crece la conciencia social de que la transformación de la realidad municipal requiere de un descomunal esfuerzo colectivo. Nadie hará por nuestra ciudad lo que los tijuanaenses no hagamos por ella. Sin embargo, la creciente complejidad de los problemas urbanos y la agudización de la problemática social, ya no admiten las respuestas tradicionales y los esfuerzos aislados.

Tijuana requiere de un nuevo proyecto, que debe ejecutarse en el presente y cuyas realizaciones se darán plenamente en el futuro. Este nuevo proyecto deberá tener dos puntos de partida: la búsqueda de consensos sociales en torno al futuro de la ciudad y la realización de nuevas inversiones públicas y privadas destinadas a la infraestructura y equipamiento de la ciudad, así como a la elevación de la calidad de vida de los tijuanaenses.

En este contexto, el XIV Ayuntamiento de Tijuana patrocinó la realización de un estudio integral de la ciudad, basado en una metodología de rango internacional, que aplicó una de las firmas de consultoría más prestigiadas del mundo. Se trata de una propuesta de largo plazo que pretende sumar voluntades y recursos de la sociedad y el gobierno, con objeto de diseñar el futuro inmediato de la ciudad y prepararla para arribar en mejores condiciones al nuevo milenio.

El Plan Estratégico de Tijuana refleja una preocupación sobre el futuro de la ciudad y se ha concebido como un instrumento para coordinar las iniciativas de los distintos agentes sociales en el diseño del futuro de la ciudad. El PET es una alternativa a los modelos de planeación tradicional, insuficientes para diagnosticar la complejidad de la problemática urbana y de dar respuestas confiables a la incertidumbre que provocan los cambios internos y externos de la ciudad.

La planeación estratégica de la ciudad es un instrumento de movilización social que permite la coordinación de los diversos agentes sociales para diseñar el futuro de Tijuana, mediante la

identificación de tendencia urbanas y el aprovechamiento de las oportunidades y ventajas comparativas que tiene una ciudad como la nuestra. En términos de beneficios, la planeación estratégica de la ciudad permite tener un proyecto de largo plazo con una visión de futuro mediante la identificación de tendencias y el aprovechamiento de oportunidades de desarrollo.

Además, la planeación estratégica posibilita la formulación de objetivos prioritarios definidos mediante el consenso de los actores públicos y sociales, en donde se concentran los recursos disponibles para atender temas críticos de la calidad de vida y de la dinámica económica de la ciudad. No hay que perder de vista que el Plan Estratégico de Tijuana se basa en un análisis del sistema urbano de Tijuana, que diagnostica los temas cruciales de la ciudad y define las orientaciones estratégicas del desarrollo de la ciudad, a través de metas realistas y objetivos concretos, definidos por los grupos representativos de la sociedad.

INTRODUCCIÓN

EL XIV Ayuntamiento de Tijuana patrocinó la elaboración del Plan Estratégico de Tijuana. A primera vista, no habría motivo para que la formulación de un nuevo plan municipal despertara mayor esperanza o excesivo entusiasmo. En nuestro medio priva un gran escepticismo acerca de la función que desempeñan los planes y programas. Hay razones para ello: la planeación mexicana tiene una larga y no menos infructuosa historia. Las experiencias en esta materia han dejado cuantiosas herencias documentales y magros resultados prácticos.

De acuerdo con la historia oficial, el sistema de planeación en México ha estado presente en casi todo el trayecto nacional del presente siglo y ha sido una herramienta fundamental para la modernización del país. «La práctica de la planeación mexicana tiene importantes antecedentes. Contamos con la experiencia acumulada a lo largo de más de seis décadas de empeño por planear el desarrollo del país, con diferentes enfoques que han variado respondiendo a la realidad y circunstancias de cada época».

Los primeros exponentes de la planeación en nuestro país se dan durante las dos primeras décadas del Siglo xx. En esta fase, los planes tuvieron planteamientos predominantemente políticos y provenían de las diversas facciones en pugna. Después de la fase bélica, durante el periodo de la reconstrucción, se crearon múltiples instrumentos para conducir el desarrollo económico, social y cultural del país. En 1928 se registra el primer antecedente de planeación, cuando se expide la Ley del Consejo Nacional Económico.

Dos años más tarde, es aprobada la Ley sobre Planeación General de la República. En 1934 se expidió el Primer Plan Sexenal del Gobierno Mexicano y, siete años después, se elaboró el Segundo Plan Sexenal. Posteriormente, fue formulado el Proyecto de Inversiones del Gobierno Federal y Organismos Descentralizados 1947-1952. En 1953 fue creado el Comité para elaborar el Programa Nacional de Inversiones 1953-1958. En 1963 se promovió el proyecto de Ley de Planificación que, a la postre, no fructificó.

En la siguiente fase fueron aprobados el Plan de Acción Inmediata 1962-1964 y el Programa de Desarrollo Económico y Social de México 1964-1970. La siguiente administración federal elaboró el

Programa de Inversión-Financiamiento 1971-1976 y los Lineamientos para el Programa Nacional de Desarrollo Económico y Social 1974-1980. Desde el punto de vista institucional la responsabilidad de la planeación transitó sucesivamente por las secretarías de Economía Nacional, de Hacienda y Crédito Público y de la Presidencia.

Como parte del llamado Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal, en 1976 fue creada la Secretaría de Programación y Presupuesto, se firmaron los convenios Unicos de Coordinación (CUC) y se instituyeron los comités de Promoción del Desarrollo Económico y Social (Coprodes). Dos años más tarde se expidió el Plan Global de Desarrollo 1980-1982 y se formularon diversos planes y programas de corte sectorial y regional.

En el siguiente periodo sexenal, que comprendió de 1982 a 1988, se reformó el artículo 26 constitucional y se expidió la Ley de Planeación, con el propósito de organizar el Sistema Nacional de Planeación Democrática. A nivel regional, se suscribieron los convenios Unicos de Desarrollo (CUD) y se instituyeron los comités de Planeación del Desarrollo Estatal (Coplades). Poco después se establecieron dichos comités a nivel municipal. En esta fase se dio un gran impulso a la planeación estatal y municipal.

En el siguiente ciclo, que abarca de 1988 a 1994, desapareció la SPP, con lo cual las funciones de planeación se distribuyeron entre las secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Desarrollo Social. En el ámbito regional se mantuvo la estructura de los comités de planeación y se suscribieron los convenios de Desarrollo Social (Codesol), sin que se hayan modificado sustancialmente las bases del sistema de planeación nacional o local.

En 1995 se mantiene el sistema de planeación centralizada, y los dos cambios más notables son la expectativa de que el 50 por ciento de los fondos para desarrollo social sean ejercidos por los municipios y que el Codesol cambia de denominación: Convenio para el Desarrollo Estatal y el Fortalecimiento Estatal.

La experiencia de la planeación del desarrollo en el plano estatal y municipal tuvo gran impulso desde el punto de vista documental. Es sabido que, a pesar de la existencia formal del sistema federal y de las proclamas descentralizadoras, los tableros fundamentales del desarrollo económico y social siguen en manos del gobierno federal, en demérito de los niveles locales.

Por una parte se ha vivido la experiencia de la aplicación de programas federales que, por su propia naturaleza, son determinantes en determinadas zonas del país donde son aplicados. En contrapartida, se tiene la experiencia de planeación realizada por las entidades federativas y los ayuntamientos. Desde el punto de vista formal, la planeación realizada por las gubernaturas y los ayuntamientos es una nota que está presente desde hace dos décadas.

En el caso de Baja California, se ha generalizado la experiencia de los procesos de planeación, con pocos resultados visibles o determinantes. En este periodo, ocurrió la expedición de la Ley de Planeación de 1986, la elaboración de dos planes Estatales de Desarrollo (1983-1989 y 1989-1995), el llamado Plan Baja California de 1989, así como la elaboración de dieciséis planes municipales de desarrollo y de múltiples programas de tipo sectorial. Lo singular de esta década es que la planeación fue elaborada por gobiernos de distinta extracción política.

En el contexto de Tijuana, se han vivido cuatro planes de desarrollo municipal, correspondientes a igual número de administraciones locales, con resultados más bien discretos o tangenciales en cuanto a una verdadera regulación del desarrollo integral y estratégico de la ciudad. La típica planeación municipal hasta hoy conocida, está en crisis y debe ser replanteada a fondo.

Sobre estas bases, el XIV Ayuntamiento de Tijuana intentó un Plan Municipal de Desarrollo, basado en un diagnóstico de problemas fundamentales, sobre cuya base se establecieron las prioridades fundamentales, se edificaron los programas y acciones estratégicos, se establecieron los términos de la coordinación entre niveles de gobierno y se definieron los elementos comunes entre la sociedad y el ayuntamiento.

El plan de desarrollo estableció cuatro políticas rectoras: participación de la sociedad, gobierno promotor, fortalecimiento municipal y desarrollo metropolitano. Sobre esta base, se ejercitó una planeación de largo plazo, con programas de corte estructural y visiones estratégicas integrales. La presente administración local ha sido un esfuerzo para enfrentar las urgencias de la cotidianidad, sin perder de vista horizontes más amplios.

En este contexto, se planteó el Plan Estratégico de Tijuana. En noviembre de 1994, el Presidente Municipal esbozó las características fundamentales del PET:

Desde septiembre [de 1994] he presentado a la consideración de los organismos vinculados con el desarrollo de la ciudad una propuesta de largo plazo que pretende, de acuerdo con una metodología de rango internacional, sumar voluntades y recursos de los diversos sectores sociales, con objeto de diseñar el futuro inmediato de la ciudad con miras al próximo milenio.

[Al efecto] me reuní con representantes de los principales organismos empresariales [y] presentaré este proyecto a los grupos intermedios y la ciudadanía. En esta propuesta, el gobierno municipal tiene un papel de promoción inicial. La parte más importante del proyecto será el resultado del consenso de los diversos núcleos de la ciudad.

El Plan Estratégico de Tijuana será un instrumento fundamental para identificar tendencias de la ciudad; formular objetivos prioritarios; concentrar recursos en áreas críticas; promover consensos y coordinación entre agentes sociales; involucrar a la iniciativa privada en el desarrollo de la ciudad, y realizar una planeación integral de corte estratégico. El Plan Estratégico de Tijuana es un instrumento que dará rumbo a la ciudad.

De acuerdo con el formato del PET, la primera fase comprendió la realización de un estudio encaminado a la identificación y análisis de los temas fundamentales del municipio. En consecuencia, se identificaron las tendencias más destacadas y se establecieron los términos y posibilidades para aprovechar las ventajas comparativas del municipio. De esta manera, se cuenta con una visión global de Tijuana.

Este es un hecho sobresaliente, en una ciudad envuelta en el vértigo del pragmatismo y que no se distingue por su apego a la conservación de su pasado y al estudio de su presente. La amnesia documental y las lagunas estadísticas, en temas o cuestiones básicas, ha sido una de las características menos memorables o edificantes de nuestro medio.

El Plan Estratégico de Tijuana constituye un modelo novedoso en el campo de la planeación. La diferencia central de este ejercicio, si se le compara con otros precedentes a nivel general o específico, no sólo tiene que ver con variantes técnicas, sino, sobre todo, con un concepto político central: la gestión de gobierno.

En tanto que la planeación estratégica se basa en el consenso entre los diversos estratos de la sociedad y el gobierno tiene asignada una función de tipo promocional, la planeación tradicio-

nal se ha basado en la rectoría pública del desarrollo, en la delimitación de las áreas reservadas al gobierno y en el uso de fórmulas verticales de consulta pública. En la llamada planeación democrática -que podría ser denominada con mayor propiedad, burocrática-, el sector público es el rector del desarrollo, en tanto que en la planeación estratégica el liderazgo compete a toda la sociedad y el gobierno tiene asignadas funciones promocionales.

La segunda nota distintiva es que la planeación tradicional se limita, en los hechos, al periodo constitucional de gobierno de un ayuntamiento, con lo cual los procesos de desarrollo carecen de continuidad por estar sometidos a los ciclos políticos de gobierno, y se produce lo que se ha dado en llamar la «planeación sin historia». En cambio, la planeación estratégica identifica tendencias de largo plazo y su continuidad está garantizada porque descansa en una estructura social desligada de los periodos de renovación política.

Una cualidad no menos destacable es el aroma municipalista que se percibe en el Plan Estratégico de Tijuana. Se trata de una iniciativa local que, en los hechos, toma distancia de la vieja inercia de que todas las propuestas del desarrollo deben provenir de la Federación o del gobierno local. En este sentido, el ayuntamiento simplemente tomó en sus manos la responsabilidad del desarrollo municipal. Más como evidencia que como crítica, hay que hacer notar que en algunos pasajes, este informe técnico es un espejo de los rezagos y debilidades de la información fundamental sobre la ciudad. En ciertas partes el informe es más delgado y ello se debe a que no existe información disponible o es insuficiente. Los casos más notables que pueden señalarse son la carencia de un capítulo especial sobre el área de Tijuana-San Diego, la escasez de datos en torno a las vinculaciones regionales entre nuestro municipio con Tecate y Ensenada, así como el estudio del fenómeno político o el análisis del sector terciario de la economía.

En todo caso, el Plan Estratégico de Tijuana ofrece una anatomía integral y actualizada de la ciudad. En sus diversos capítulos se encuentran los hilos conductores de una madeja metropolitana y se muestran ricos hallazgos que permitirán disciplinar el desarrollo posible y deseable de Tijuana.

Mario Herrera

MARCO GENERAL

Antecedentes

TIJUANA está en la confluencia de las grandes corrientes que remodelan esta parte del hemisferio:

- El norte de México, motor de sus transformaciones socioeconómicas.
- El bloque conformado por el Tratado Trilateral de Libre Comercio de Norteamérica.
- La Cuenca del Pacífico, nuevo *mare nostrum* del desarrollo económico mundial.

Esta situación de excepción, con sus corolarios de carácter fronterizo y de atracción migratoria, han constituido los factores desencadenantes de una pauta de crecimiento histórico que se refleja en la imagen urbana actual de Tijuana: pujante, pero desordenada. Para una ciudad que, más que cualquier otra, vive de flujos exógenos, asegurar un crecimiento armónico a futuro depende de su *capacidad para atraer y gestionar* estos flujos:

- Por un lado, la evolución del entorno apunta hacia una *creciente competencia entre ciudades* para atraer y mantener inversiones, comercio, y personas capacitadas, es decir el talento que permite apalancar condiciones económicas favorables.
- Al mismo tiempo, la toma de decisiones para inversiones a largo plazo requiere de la *estabilización del entorno* en el cual se inscriben. A nivel nacional, corresponde al patrón de crecimiento de los últimos años. Pero esta condición tiene que darse también a nivel de los polos de desarrollo que son las ciudades intermedias, en cuya categoría se encuentra, todavía, Tijuana.

Estos elementos explican que hoy en día, Tijuana esté en búsqueda de una nueva senda de crecimiento, una senda más previsible. Surge la necesidad de definir un *proyecto global* para Tijuana. La superación con éxito de las incertidumbres y retos del futuro a los que se enfrenta la sociedad tijuanaense reclama un ambicioso esfuerzo para aprovechar sus fortalezas y superar sus debilidades. Este esfuerzo colectivo debe seguir las pautas

marcadas por una *visión estratégica*, orientada a reforzar el posicionamiento de Tijuana en su área de influencia y destacarla entre ciudades de rango similar. En resumen, el reto consiste en hacer de Tijuana una ciudad:

- Más competitiva desde el punto de vista económico.
- Más habitable desde el punto de vista social.

Esta preocupación sobre el futuro de la ciudad condujo al Ayuntamiento de Tijuana a impulsar la realización de un Plan Estratégico. Concebido más como proceso que como producto, el Plan pretende aunar voluntades y coordinar las iniciativas de los distintos agentes sociales para diseñar el papel futuro de Tijuana. La primera fase del Plan, encargada a la práctica mexicana de la firma internacional de consultoría Andersen Consulting, fue iniciada en enero de 1994 y concluida a principios de mayo del mismo año.

Enfoque

La creciente complejidad de la problemática urbana y la incertidumbre generada por los cambios en el entorno han acentuado las limitaciones de las herramientas tradicionales de planeación. Actualmente, los agentes decisores públicos demandan unos instrumentos de gestión que les permitan establecer tanto una dirección sólida y duradera a largo plazo, como un marco operativo a corto plazo. Esta realidad ha empujado a las instituciones públicas a adoptar nuevas fórmulas de gestión, entre las que figura la planeación estratégica.

Utilizada extensamente en el sector privado desde la década de los años cincuenta para guiar las decisiones empresariales, la planeación estratégica aplicada a las ciudades se ha convertido recientemente en un instrumento de movilización social. Un plan estratégico ofrece a los agentes privados y públicos un proyecto global de ciudad con objetivos intersectoriales, capaz de movilizar al conjunto de la sociedad hacia la consecución de unas metas consensadas. Como beneficios más evidentes del proceso de planeación estratégica aplicado a una ciudad pueden citarse los siguientes:

- Identifica tendencias y ayuda a establecer el rumbo de la comunidad.

- Formula objetivos prioritarios.
- Concentra recursos limitados en temas críticos.
- Genera un consenso y un compromiso para la acción.
- Promueve la coordinación entre agentes decisores.
- Implica a la iniciativa privada.
- Facilita una actuación integral.

No obstante, el enfoque de planeación estratégica sería incompleto si no contemplara mecanismos específicos para asegurar la implementación y la continuidad del esfuerzo.

Según la experiencia de muchas ciudades importantes en el mundo y las características propias del entorno tijuaneño, el factor clave de éxito consiste en la creación de una *Asociación* conformada por los principales actores de los sectores privado y público de la ciudad, cuyo objetivo sea ejercer el liderazgo del proceso de planeación estratégica.

Contenido del informe

El presente informe se estructura en tres secciones.

La **Sección I** contiene la presente introducción y un marco de referencia que describe los antecedentes en términos de planeación para Tijuana, la necesidad de completar estos antecedentes con un enfoque estratégico, el posicionamiento global de Tijuana y el enfoque funcional que guía la sección siguiente.

La **Sección II** incluye el esfuerzo principal del estudio; es decir, el análisis del sistema urbano. A lo largo de tres capítulos, se analizan las tendencias que previsiblemente afectarán el desarrollo futuro de Tijuana, en materia de recursos humanos, base económica y entorno urbano. Asimismo, se indentifican y evalúan los puntos fuertes y débiles que presenta la ciudad hoy en día para hacer frente a las tendencias del entorno.

La **Sección III** recoge las conclusiones del estudio, a través de la formulación de la visión estratégica, la identificación de temas críticos, y una propuesta de instrumentación del proceso de planeación estratégica, con particular énfasis en la conformación de la Asociación y sus requerimientos de funcionalidad.

MARCO DE REFERENCIA

Antecedentes de planeación para Tijuana

POR su vocación de catalizador de voluntades e iniciativas, el Plan Estratégico de Tijuana no se puede concebir sin relación con la normativa y los esfuerzos de planeación existentes. Desde el punto de vista normativo, conviene recalcar brevemente la evolución del pensamiento en materia de planeación territorial en México. Desde una tradición centralista, pasando por la reflexión -desde el centro- sobre la desconcentración del crecimiento territorial, la normativa de planeación ha evolucionado hacia una redefinición del papel de la Federación, circunscrito a ciertas áreas estratégicas en las cuales se aplica el concepto de planeación obligatoria, dejando abierto el campo para la búsqueda de fórmulas de planeación coordinada para la mayoría de las variables que afectan la administración local.

Las reformas al artículo 115 Constitucional de febrero de 1983 consagran esta evolución, otorgando a los municipios atribuciones fundamentales para la planeación del desarrollo urbano, la prestación de servicios públicos y la libre administración de su hacienda. Fruto de esta evolución, el marco normativo vigente para Tijuana comprende los siguientes elementos primordiales:

- Programa Nacional de Desarrollo Urbano 1990-1994
- Plan Estatal de Desarrollo de Baja California 1990-1995
- Programa Regional de Desarrollo del Corredor Costero Tijuana-Ensenada (1994)
- Plan de Desarrollo Municipal de Tijuana 1993-1995

¿Cómo se inserta la propuesta de un Plan Estratégico para Tijuana dentro de este entramado? La respuesta implica el centrarse sobre la problemática de las herramientas de planeación disponibles para la ciudad.

Como punto de partida, hay que observar que los mecanismos de planeación municipal en México se instrumentaron hace tan sólo diez años, con un grado de efectividad limitado, tanto por la falta de experiencia real a nivel local, como por la limitación que implica el ciclo administrativo trienal del municipio. El primer factor implica que la mecánica de planeación todavía no está asentada, lo cual permitiría pensar que con el tiempo se llegaría

a la madurez del esquema. No obstante, el segundo factor apunta hacia una dificultad estructural. Con un horizonte de planeación de tres años, su alcance difícilmente escapa al corto plazo para ser, en el mejor de los casos, táctico.

En estas condiciones, es difícil superar la ineficiencia que supone una planeación «sin historia», que pareciera iniciar con cada ciclo administrativo, sin capitalizar el conocimiento y la experiencia adquiridas. Este riesgo es latente tanto a nivel municipal como a nivel estatal e implica la necesidad de replantear de forma drástica los *medios técnicos* al alcance de las administraciones locales y el *marco normativo* en el cual se desarrollan, para asegurar la efectividad y capacidad de ordenamiento de la planeación de ciudades y territorios en México. Finalmente, la búsqueda de fórmulas de planeación más efectivas implica necesariamente una mayor participación de la iniciativa privada entendida en el sentido más amplio de la sociedad civil. Como se discutirá más adelante, este carácter participativo constituye un rasgo distintivo de las nuevas herramientas de planeación utilizadas por ciudades importantes en el mundo.

En el caso particular de Tijuana se añade la necesidad de generar una perspectiva que, más allá de las fronteras internacionales, contemple el desarrollo de Tijuana como parte de un *proceso regional* que incluye el sur de California. Esta realidad ha sido reconocida tanto a nivel público como a nivel privado, y explica iniciativas como:

- La creación de un Comité Binacional de Planeación y Coordinación con la ciudad de San Diego, cuyas áreas de cooperación incluyen la planeación municipal y regional.
- La conformación de San Diego Dialogue, instancia de diálogo binacional que reúne a representantes de la sociedad civil de ambos lados de la frontera.

En consonancia con la evolución del marco normativo hacia mayores atribuciones de planeación y de toma de decisiones a nivel local, y como elemento de respuesta a la problemática delineada anteriormente, el Plan Estratégico de Tijuana plantea *la necesidad y la oportunidad* de renovar la práctica de la planeación de ciudades en un país en mutación como México a través de un nuevo enfoque que sea a la vez global, participativo y efectivo.

El enfoque estratégico

El concepto de planeación estratégica aplicado a una ciudad surge del cuestionamiento de políticas regionales que otorgaban poco espacio a criterios de eficiencia y competitividad. Esta evolución doctrinal es relativamente reciente y ha encontrado su mayor eco en el último Congreso de la Asociación Mundial de las Grandes Metrópolis, en el cual, a partir de las primeras experiencias como la de San Francisco, se sintetizaron los logros de aglomeraciones urbanas tan diversas como Londres, Sydney, Randstad-Holland, París-Ile de France, Toronto, Lisboa, Sevilla, Teherán, Singapur y Riad, entre otras. De todas estas experiencias se extraen lecciones comunes:

- El proceso de planeación debe reconocer la necesidad de repartir recursos escasos de forma eficiente y efectiva.
- Debe concentrarse en un número limitado de objetivos, enfatizando la puesta en práctica y el logro de resultados tangibles.
- Debe involucrar a la comunidad y a los futuros responsables de la ejecución de estrategias concretas.

En otras palabras, se trata de lograr un enfoque realista, enfocado a *gestionar el cambio*. Como lo define uno de los textos fundamentales en la materia, el estudio de Reclus sobre las ciudades europeas, este enfoque consiste en asumir sin fatalismo la situación actual de una ciudad para aprovechar sus ventajas y superar sus debilidades, puesto que las decisiones de inversión y de localización de actividades sociales y productivas se basan en el conocimiento de lo que ofrece concretamente la ciudad en términos de recursos humanos, infraestructura y servicios, y no en su lugar en la jerarquía de la administración territorial.

El concepto clave es por lo tanto el *posicionamiento competitivo* de la ciudad, es decir su capacidad en competir con otras ciudades para atraer y mantener las inversiones, los flujos comerciales y los recursos humanos que constituyen los pilares del desarrollo socioeconómico. Las investigaciones recientes en la materia, particularmente desde la óptica de las ventajas competitivas de ciertas regiones o países como en el estudio de

Porter, confirman la importancia de los factores de oferta para asegurar una posición favorable en la dinámica de la competencia entre ciudades y regiones.

En México, este nuevo enfoque está siendo aplicado, por ejemplo, por la capital federal, cuyas directrices de fomento económico parten de la premisa que «se ha transformado la visión estratégica de la Ciudad».

Este cambio de orientación de los postulados de la planeación urbana y regional, potenciado por los procesos de descentralización política e internacionalización económica, ha facilitado el relanzamiento del papel de las *ciudades intermedias*. Responde, por una parte, a la importancia creciente que se confiere a los sistemas de ciudades como ejes vertebradores del crecimiento económico regional y, por otra, a la insistencia en el desarrollo de las capacidades propias de crecimiento de una región así como en los efectos de difusión de los polos naturales de crecimiento que son las ciudades.

En el caso mexicano, la concepción de un renovado papel para las ciudades intermedias se refleja en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, que se desarrollan en el Programa Nacional de Desarrollo Urbano y en el Programa de Cien Ciudades. El Plan Estratégico de Tijuana se nutre de estas referencias para plantear una *visión competitiva* para Tijuana.

Posicionamiento global de Tijuana

El Programa Nacional de Desarrollo Urbano 1990-1994 define a Tijuana como un «centro de servicio regional», reconociendo su preminencia como centro de influencia en el noroeste de la República. Al mismo tiempo, define claramente la situación de excepción de la frontera norte, de las zonas más dinámicas del país, tanto a nivel demográfico como a nivel económico, pero a su vez con una escasa vinculación con las economías urbanas del interior del país.

Como centro de influencia en el sistema urbano-regional mexicano, Tijuana se inscribe en estas dos dimensiones: como ciudad fronteriza está desvinculada de los grandes centros de desarrollo del interior del país, y dentro de la zona fronteriza es un polo de atracción regional. No obstante, el carácter fronterizo de Tijuana se define también en términos de internacionalidad. Es la tercera dimensión del posi-

cionamiento de Tijuana, que la coloca como el centro de gravedad meridional del conjunto Baja California-Sur de California.

La identificación de esta triple articulación permite dibujar un mapa tentativo de la competencia de Tijuana para guiar el análisis de su posicionamiento.

- A nivel regional *al sur de la frontera*, Tijuana tiene una posición preponderante tanto en Baja California como en el noroeste de la República que le es difícilmente disputable en el corto plazo en la medida en la cual la ciudad sepa renovar el modelo de creación de empleos por la atracción de inversiones manufactureras y consolidar su vocación de centro de servicio regional.

De hecho, Tecate pertenece a la zona de influencia inmediata de Tijuana y se debería incluir en el diseño de estrategias de crecimiento económico y urbano concertado y equilibrado. Mexicali y Ensenada presentan rasgos de complementaridad con Tijuana en los cuales no son competencia directa, sino elementos de una oferta que hay que integrar: Mexicali y su valle como centro de producción agrícola y textil, y Ensenada como centro turístico y puerto abierto al Pacífico.

- A nivel nacional, la competencia de Tijuana son aquellas ciudades que atraen inversiones manufactureras, particularmente extranjera, y capitalizan su situación de frontera con los Estados Unidos.

A consecuencia del Tratado Trilateral de Libre Comercio de Norteamérica (TLC), casi todas las ciudades mexicanas que cuenten con adecuadas vías de comunicación hacia el norte responden a la primera condición, como lo demuestran los proyectos de inversión ligados al TLC, desde Aguascalientes hasta Zacatecas, pasando por la Ciudad de México. En cuanto a las ciudades fronterizas, existe una clara tendencia hacia el establecimiento de industrias maquiladoras en función de la cercanía geográfica con las casas matrices y proveedores estadounidenses. Según este criterio, Mexicali sería un competidor directo para Tijuana, salvo que se articule la complementaridad definida anteriormente. Dentro de la dimensión fronteriza, hay otra fuente de competencia ligada a las facilidades de cruce,

desde la infraestructura de transporte hasta la eficiencia del servicio aduanero, que podría obligar a Tijuana a competir con ciudades capaces de atraer flujos de carga en base a un servicio más eficiente.

- A nivel regional *al norte de la frontera*, es conocida la complementariedad de Tijuana con San Diego y su región, sobre todo en un momento en el cual San Diego necesita redefinir su senda de crecimiento, pero hay que ampliar el enfoque hacia Los Ángeles para dibujar el entorno real de Tijuana. Tanto para inversionistas como para usuarios de servicios y visitantes, el mercado de Tijuana se extiende hasta la megalópolis angelina. Desde un punto de vista competitivo, los esfuerzos de promoción deberán enfocarse por lo tanto sobre este mercado natural para Tijuana, a través de una oferta que incluya a San Diego, salvo algunos aspectos como los servicios de alto valor agregado, en los cuales las dos ciudades vecinas tenderán a competir.

Finalmente, la dimensión internacional debe contemplar competidores dentro de la delocalización de actividades productivas en el marco de la integración económica y comercial del hemisferio. Centroamérica, por ejemplo, puede constituirse como competidor a futuro para inversiones en industria maquiladora. En resumen, la visión competitiva propuesta para Tijuana se centra sobre el desarrollo de su capacidad en gestionar los flujos económicos y comerciales que la han hecho crecer, gracias a su situación excepcional de puerta entre México y Estados Unidos, y a profundizar su calidad de centro de una región en la cual cuenta con más socios potenciales que con competidores directos.

El enfoque funcional

Para abordar el análisis de la capacidad de Tijuana en responder a las tendencias del entorno para fortalecer su posicionamiento, se plantea la necesidad de utilizar una metodología que permita desagregar con claridad y simplicidad los componentes de la problemática. La teoría general de sistemas nos presta un marco conceptual adecuado para tal propósito si consideramos a una

ciudad como un sistema funcional complejo, al igual que los sistemas vivientes, en el cual se interrelacionan distintos componentes, en constante mutación y retroalimentación. Para efectos del análisis, estructuramos este sistema funcional en dos componentes básicos:

- Factores de demanda:
 - Ciudadanos
 - Empresas
 - Instituciones
 - Visitantes
- Factores de oferta:
 - Recursos humanos
 - Sectores productivos
 - Infraestructura de transporte y comunicaciones
 - Soporte físico para las actividades socioeconómicas
 - Calidad de vida
 - Administraciones públicas

La premisa que guía el análisis consiste en que un equilibrio adecuado y unas relaciones fluidas entre los factores de oferta y de demanda constituyen un prerrequisito para el desarrollo del sistema funcional urbano, centrándonos sobre la dinámica entre sus componentes, puesto que la ciudad es un sistema en constante evolución. La Sección II del presente informe desarrolla el análisis de los factores de oferta, es decir de lo que ofrece concretamente la ciudad para satisfacer los requerimientos de ciudadanos, empresas, instituciones y visitantes, partiendo de los recursos humanos, tejido viviente de la ciudad, siguiendo con la base económica, el sustento productivo, para terminar con el entorno urbano.

METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TIJUANA

EL propósito central del Plan Estratégico de Tijuana es llevar a cabo un proceso de reflexión sobre el futuro de la ciudad, en el cual se definan las estrategias de desarrollo de manera consensada entre los diversos agentes sociales. Concretamente, el Plan persigue alcanzar los objetivos siguientes:

- Analizar el sistema urbano de Tijuana, involucrando a los agentes sociales.
- Realizar un diagnóstico estratégico de las cuestiones clave.
- Fijar unas metas realistas y unos objetivos medibles.
- Definir las líneas estratégicas básicas para dirigir el desarrollo de Tijuana.
- Generar un acuerdo entre los agentes sociales sobre las estrategias de desarrollo para la ciudad.

La metodología del Plan Estratégico de Tijuana contempla tres fases que se describen brevemente a continuación.

Fase I: Análisis e identificación de temas críticos. En esta fase se determina el modelo organizativo más adecuado para el desarrollo del Plan, se realizan los análisis externo e interno para obtener una visión comprensiva de la ciudad, y se identifican los temas críticos.

Fase II: Fijación de metas, objetivos y estrategias. Una vez identificados los temas críticos, se constituyen Grupos de Trabajo formados por los agentes privados y públicos más significativos de la ciudad. Los Grupos tienen como tarea la fijación de metas y objetivos, así como la definición de estrategias que permitan alcanzarlos.

Fase III: Formulación e implantación del Plan. En esta última fase, se elaboran programas de actuación cuantificados y priorizados que se consensan con los agentes sociales responsables de su implantación para lograr su compromiso para la acción y el seguimiento.

Objetivos y Enfoque Metodológico de la Fase I del Plan

La Fase I del Plan Estratégico de Tijuana persigue dos objetivos básicos:

- En primer lugar, generar una perspectiva global de reflexión sobre Tijuana y su entorno:
Estableciendo un diagnóstico de su situación actual que sintetice, sus puntos fuertes y débiles.
 - Identificando tendencias del entorno expresadas en forma de amenazas y oportunidades, comparando la situación de Tijuana con ciudades competidoras, para conocer su posicionamiento relativo.
 - Identificando un reducido número de temas críticos que habrán de concentrar el esfuerzo posterior del Plan Estratégico.
- En segundo lugar, involucrar al conjunto de los agentes económicos, sociales y públicos de Tijuana en el proceso de planeación de la ciudad:
 - Preparando la conformación de una Asociación encargada del desarrollo del Plan Estratégico a partir de la Fase II.
 - Difundiendo los resultados y los mecanismos de seguimiento de esta primera fase del proceso de planeación.

La característica básica de la metodología aplicada para la realización de cualquier plan estratégico es el carácter abierto y participativo del proceso de trabajo. Esta premisa imponía de partida dos condiciones en la ejecución de la Fase I del Plan Estratégico de Tijuana. Por un lado, el análisis del sistema urbano no podía realizarse exclusivamente a partir de fuentes documentales y de forma marcadamente teórica. Por otro lado, no se podía llevar a cabo un auténtico trabajo de campo debido a su dilatada ejecución temporal. Por estas razones, se optó por combinar el análisis documental, basado en fuentes de información secundarias, con la realización de sesiones de trabajo colectivas y entrevistas personalizadas. En los dos casos, se contó con la participación de unas 130 personas que representan igual número de puntos de vista diferentes.

Los resultados obtenidos en el análisis de fuentes documentales fueron contrastados con los correspondientes a los alcanzados en las sesiones de trabajo y en las entrevistas, dando lugar a la elaboración de las conclusiones. De esta forma, los hallazgos finales del estudio pueden considerarse consensados con los diversos participantes en el mismo, dentro de un marco metodológico coherente.

Instrumentación del Plan Estratégico

La experiencia de numerosas ciudades y áreas metropolitanas en el mundo en materia de planeación estratégica indica que es necesario crear una organización que, bajo formas diversas, asuma el reto de la gestión y revitalización de los elementos urbanos. Algunos de los ejemplos más significativos son los de las ciudades de Rennes (Francia), Pittsburgh (Estados Unidos) y Bilbao (España). En cada caso, el proceso de planeación estratégica es asumido por una organización de carácter público aglutinadora de todos los actores clave de la ciudad, con el objetivo de desarrollar el Plan Estratégico y sobre todo, asegurar su implementación.

Énfasis en el proceso

Para ofrecer una respuesta estructurada a las necesidades de planeación que permita contemplar las alternativas posibles y elegir el camino más adecuado a los objetivos y medios disponibles, es indispensable la creación de una Asociación para conjuntar los esfuerzos de planeación a largo plazo y ejercer el liderazgo de la visión estratégica. La Asociación deberá trabajar dentro de un marco estructurado, dinámico y flexible, con el propósito de generar una perspectiva de reflexión sobre Tijuana y su entorno, involucrando al conjunto de los agentes económicos, sociales y públicos en el proceso de planeación de la ciudad a través de Grupos de Trabajo centrados sobre los temas críticos propuestos. El resultado de esta introspección será profundizar en el diagnóstico e identificar definitivamente las tendencias del entorno y el posicionamiento relativo para cada uno de estos temas críticos. La generación de un foro de discusión e intercambio de ideas es esencial para formar el consenso sobre las acciones a tomar para implementar el Plan Estratégico.

Funcionalidad de la Asociación

La Asociación, cuyo nombre debe reflejar la visión estratégica planteada para Tijuana, tiene la vocación de ser un foro y un instrumento, y debe funcionar en base al compromiso individual de cada uno de sus miembros más que sobre reglamentos rígidos.

Misión

Ejercer el liderazgo del proceso de planeación para fomentar el desarrollo social y económico de Tijuana, catalizando los esfuerzos públicos y privados enfocados a hacer de Tijuana una ciudad más competitiva desde el punto de vista económico, y más habitable desde el punto de vista social.

Objetivos

- Coordinar de forma global las acciones de planeación en el ámbito de la ciudad, independientemente de su origen.
- Servir de interlocutor frente a los agentes decisores y ejecutores de acciones de relevancia para la ciudad, particularmente las definidas por el Plan Estratégico.
- Comunicar y gestionar la imagen de la ciudad, tanto hacia dentro como hacia afuera.

Requisitos para la Asociación

- Capacidad de convocatoria: debe reunir a los principales agentes económicos, sociales y públicos de la ciudad con una visión de largo plazo sobre el desarrollo y el bienestar de la comunidad.
- Capacidad de comunicación: debe contar con el nivel de relaciones y de influencia necesarios para transmitir a las audiencias adecuadas mensajes pensados por un equipo de profesionales comprometidos con la ciudad.
- Capacidad financiera: debe contar con recursos a la altura de la magnitud de la misión, a través de un fideicomiso creado para este fin.

Composición

- Socios: miembros fundadores, instituciones o empresas, con obligaciones financieras completas y derecho de voto para la designación del Comité Ejecutivo.
- Asociados: miembros no fundadores, personas físicas, instituciones o empresas, con obligaciones financieras limitadas y sin derecho de voto para la designación del Comité Ejecutivo.
- Comité Ejecutivo: conformado por un número limitado de socios, es responsable de la gestión de la Asociación.
- Equipo de gestión profesional: encargado del cumplimiento de los objetivos de la Asociación, reportando al Comité Ejecutivo.

VISIÓN ESTRATÉGICA DE TIJUANA

Formulación de la visión estratégica

EL análisis del sistema urbano consolida la visión competitiva esbozada en un inicio, y nos permite articular la visión estratégica para Tijuana en torno a dos elementos clave:

Ciudad competitiva desde el punto de vista económico

Tijuana tiene vocación de ser el polo de desarrollo de Baja California en sociedad con Mexicali y Ensenada, regulando su crecimiento económico en armonía con Tecate. Su modelo económico futuro se articula en torno a su capacidad de gestionar los flujos financieros y comerciales de la costa noroeste del Pacífico mexicano, complementándose con San Diego para aprovechar los recursos instalados al norte de la frontera, pero preparando una oferta ampliada de servicios, propia de un moderno centro de actividades terciarias e industriales. Esta oferta se centrará sobre la logística de transporte y distribución en la confluencia de las corrientes comerciales este-oeste, a través del Pacífico, y norte-sur, en el Hemisferio. El factor competitivo determinante para instrumentar este modelo será recursos humanos capacitados, especializados y familiarizados con nuevas tecnologías y esquemas de gestión empresarial. El sustrato de este modelo económico comprende un tejido denso de micro y pequeñas empresas alineadas sobre la competencia externa e integradas en una cadena de producción que parte de una base manufacturera renovada en torno a un sector industrial maquilador cada vez más enfocado en el mercado doméstico mexicano como mercado regional dentro de Norteamérica.

Ciudad más habitable desde el punto de vista social

Ciudad de todos los flujos y de todos los cruces, Tijuana encabeza la gestación de un nuevo modelo de ciudad, metropolitana, pero humana. Su carácter transnacional le permite generar una cultura *sui generis* en base a las dos culturas que la nutren, posicionándola como la futura capital neo-californiana. Para ello, se debe canalizar la energía de los

que la han hecho crecer para remozarla, recuperando sus rezagos históricos en infraestructura y urbanismo y desafiando su atormentada geografía en base a nuevos espacios de convivencia social que le permitan superar su desarticulación social, reforzando el atractivo de la ciudad como lugar para vivir.

Identificación de temas críticos

El esfuerzo de planeación estratégica de Tijuana requiere de la más óptima canalización de recursos, tanto humanos como económicos, a los proyectos de mayor beneficio para la ciudad. En este sentido, y en base al análisis externo e interno del entorno tijuanense, se han sintetizado seis temas críticos, los cuales indican el camino a seguir para concretar la visión estratégica esbozada.

Inversión en recursos humanos

La profunda transformación que necesita Tijuana para asimilar positivamente las corrientes que están remodelando este hemisferio no es posible sin un esquema educacional amplio y concreto que genere un cambio cultural en los propios ciudadanos. Los procesos económicos por los que está pasando la ciudad exigen una mayor preparación de los trabajadores y de los profesionales. A su vez, este cambio demanda una mayor participación de los sectores público y privado para cimentar una oferta educativa y formativa más sólida que posibilite no sólo una óptima preparación al individuo, sino que también mejore su calidad de vida. Por ello, es necesario una importante inversión en los recursos humanos que contemple, concretamente:

El fortalecimiento de la educación básica

El primer eslabón en la cadena formativa, la educación básica necesita estructurarse de manera que posibilite a todos los ciudadanos igual acceso a una educación de calidad, haciéndola llegar donde se necesita y dotando las escuelas de los recursos necesarios.

La consolidación de la educación post-básica

Tijuana tiene vocación de ser el centro educativo del noroeste de la República, aprovechando sus recursos educativos existentes y

los de la región al norte de la frontera. Para alinear esta función sobre la realidad económica, debe lograr una mejor vinculación entre el sector educativo y productivo.

Revitalización de la articulación social

La predominancia de factores demográficos exógenos a la ciudad, producto de la situación fronteriza de Tijuana, ha producido un tejido social plural, pero también disfuncional. La dinámica demográfica y social no ha sido favorable a la integración de los inmigrantes a la ciudadanía, ni ha fomentado un mayor arraigo en sus habitantes nativos.

Esquemas de acción social participativa

En la confluencia de la responsabilidad pública y el compromiso del ciudadano, deben formularse esquemas que conlleven a la comunidad a generar soluciones realistas y efectivas a los problemas sociales de la ciudad.

Creación de espacios de convivencia social

Los tijuanaenses tienen que recuperar espacios de esparcimiento y sociabilidad en su ciudad, conductores de una articulación social más armoniosa, para dejar canales abiertos por los cuales las futuras generaciones puedan lograr su formación ciudadana.

Esquemas de consolidación urbana

El consenso sobre la necesidad de remozar la ciudad desde el punto de vista funcional apunta hacia un enorme esfuerzo de construcción, y en algunos casos de reconstrucción, de grandes zonas de la ciudad, con un enfoque de largo alcance. Una planificación integral del desarrollo urbano que contemple tanto los aspectos económicos como los sociales será un condicionante prioritario para el buen funcionamiento de la ciudad.

Inversión en infraestructura urbana

Sin declinar la responsabilidad del sector público, la magnitud del esfuerzo requiere de la instrumentación de esquemas atractivos para el sector privado, particularmente en la estructuración de soluciones a largo plazo para el transporte masivo y la desconcentración de los

recursos de la ciudad desde su centro hacia sus nuevas zonas de crecimiento.

Acceso a la vivienda popular

El déficit de vivienda en Tijuana constituye un reto, por la magnitud de la tarea, pero también una oportunidad, por abrir nuevos mercados para quien tiene una visión de largo plazo. Por un lado se necesitan fórmulas de planeación y gestión urbana más efectivas, y por el otro, esquemas financieros innovadores y enfocados al largo plazo.

Promoción de la ciudad

Tijuana sufre más que cualquier otra ciudad de una imagen contraproducente, por lo que necesita venderse a sí misma y al exterior e instrumentar mecanismos para competir eficazmente en la captación de recursos.

Cabildeo

Para acceder a los financiamientos que tanto necesita, sean multilaterales, regionales o nacionales, Tijuana debe coordinar sus acciones para ser representada en los foros de toma de decisiones. Para tal efecto, será de vital importancia la articulación entre el sector público y la iniciativa privada.

Mercadeo/Imagen

Desde el punto de vista competitivo, Tijuana puede mejorar drásticamente su posicionamiento por el solo hecho de gestionar de forma adecuada su imagen hacia inversionistas y visitantes, tanto nacionales como extranjeros. Esta gestión de imagen le permitirá también consolidar su propia identidad al modificar de forma dirigida la percepción de sus habitantes.

Desarrollo de la base económica

El crecimiento sostenido de Tijuana dependerá en el futuro de su capacidad de generar empleos, modernizando su base empresarial y atrayendo inversiones congruentes con el modelo de desarrollo de la ciudad. La transformación de la trama empresarial en una

plataforma profesional, eficaz y eficiente es uno de los factores determinantes de su factibilidad como proyecto económico.

Atracción de nuevos inversionistas.

La localización de Tijuana ya no es suficiente para atraer inversiones, por lo cual hace falta instrumentar estrategias específicas enfocadas a aprovechar la incipiente integración empresarial regional, tanto al norte como al sur de la frontera, y a diseñar incentivos pensados desde la iniciativa privada.

Apoyo al desarrollo empresarial

El sector empresarial mayoritario de Tijuana debe emprender su transición hacia modelos de organización y de gestión más profesionales, por lo cual necesita información, capacitación y acceso a esquemas de financiamiento adecuados.

Diseño e instrumentación de un modelo de gestión para la ciudad

Para regular y monitorear el crecimiento de Tijuana hace falta un enfoque global que contemple todas las variables de una problemática tan compleja: se trata de diseñar un modelo de gestión estructurado en función de los objetivos a largo plazo de la ciudad y de instrumentar mecanismos efectivos independientemente de los ciclos administrativos.

Esquemas de gestión de la ciudad

A partir de la definición de las funciones necesarias para cumplir con los requerimientos diarios de la ciudad, se pueden articular la iniciativa privada y la administración pública para aportar cada uno sus respectivos talentos, aplicándolos en particular a cumplir con estas funciones de forma más eficiente.

Monitoreo del sistema urbano

Hace falta definir los criterios según los cuales se va a medir la evolución del sistema urbano, para lo cual será de crucial importancia la creación de una «memoria» de la ciudad la cual sirva como herramienta de gestión, cruzando y guardando toda la información disponible sobre el entorno.

Dirección del Plan

Héctor Osuna Jaime

Coordinación

Diego Moreno Maldonado

Realización Técnica

Andersen Consulting:

Bertrand Douet Herrera

Javier Fernández Sánchez

Gerardo Broussi Opatowski

Investigación

José Guadalupe Martínez

Jaime Orrantia

Relación de Entrevistados

Silvano Abarca Macklis • Antonio Adame • Jesús Aguirre Escobedo • Jorge Álvarez Barriere • J. Jesús Amezcua • Cleofas Arreola • Raúl Ávila Báez • Miguel Ávila Niebla • Héctor Baltazar • Isauro Barrutia • Patricio Bayardo • Marco Antonio Becerril • David Bejarano • Federico Benítez • Alberto Murguía • Jorge Bustamante • José G. Bustamante • Agustín Caballero Gutiérrez • Guillermo Caballero • Luis Calderón Rodríguez • Alejandro Canales • Alberto Carrillo • Javier Castañeda • Roberto Castro Torres • Kurt Chilcott • Norris C. Clement • María Covarrubias • Roberto Cornejo • Raymundo Corrales • Rodolfo Cruz • Martín de la Rosa • Alejandro de la Vega • J. Samuel Díaz Hermosillo • Gabriel Díaz García de León • Roberto Escalante • Alfredo Escobedo Ortiz • Gilberto Fimbres M. • Alberto Franco • Ernest Freeman • Francisco García Burgos • Daniel García Noriega • Manuel García S. • Amado Garín Ortiz • Ramón Galindo Valdez • Susan Golding • Gregorio Goldstein Isaacson • Javier González Monroy • Gilberto González Solís • Tonatihu Guillén • Ricardo Güitrón • Enrique Gutiérrez • Rodrigo Gutiérrez • Rich Hays • Ruth T. Hernández • Juan Manuel Hernández • Luis Herrera • Mario Herrera • Stanley Heyman • Daniel Hierro de la Vega • Alfredo Hualde • Ruffo Ibarra • Alejandro Jouliá • Javier Lara Estrada • Oscar Licona Nieto • Víctor Adán López Camacho • Miguel López Coteró • George Loveland • Ascan Lutteroth del Riego • Héctor Lutteroth • Jack McGrory • Mike McLaughlin • Bernardino Mendoza • Juan Meneses • Enrique Mier y Terán • Salvador Morales Riubí • Antonio Morales Sánchez • Diego Moreno • Rafael Moreno Mercado • Charles E. Nathanson • Fernando Nava Mellado • José Negrete Mata • Erick Ocampo Antonio • Flavio Olivieri • Ma. Antonieta Olvera • Gerardo M. Ordóñez Barba • Andrés Osorio M. • Alfredo Payán Burgos • Olivaldo Luis Paz • Luis Alberto Pelayo Ureña • Luis Alberto Pelayo • Silvestre Pérez Bracamontes • José Luis Pérez Canchola • Enrique Pérez Sandi • Enrique Pérez Santana • José Manuel Piquero • Ross Porter • Roberto Quijano • Luis Raúl Guzmán • Héctor Regil • Enrique Reyes Machado • Sergio Riedel • Enrique Ríos López • Germán Rodríguez • Diego Romero • Agustín Rozada Rebollar • Miguel Ángel Salas • Estela Salcedo • Gerardo Salmán Leal • Guillermo Salomón Miranda • Jaime Sánchez • Jerry Sanders • María Sanjuana Covarrubias • Gonzalo Santiago Arreola • Elsa R. Saxod • Bernabé I. Soberanis • Francisco Soto Angli • Mike Stang • Antonio Tapia • Rafael Topete • Jesús Torres Acevedo • Eduardo Valdez • Sergio Vázquez López • Margarita Williams Arias • Yvonne Williams • Eduardo Zepeda.

El Plan Estratégico de Tijuana. Síntesis Ejecutiva se terminó de imprimir en los talleres de Gráficos Baja en abril de 1995. Se utilizaron en su composición tipos Palatino de 10.5 puntos y Helvética de 10.5 puntos. El tiraje es de tres mil ejemplares más sobrantes para reposición. El diseño de la portada es de Armando García Orso. Ésta es una publicación del XIV Ayuntamiento de Tijuana, Dirección de Relaciones Públicas.

Edición: Leobardo Saravia



La ciudad ha crecido sin cesar, tanto en magnitud como en complejidad. El crecimiento urbano ha seguido dos pautas históricas: tuvo una dinámica extremadamente acelerada y careció de una planeación ordenada. La problemática urbana rebasó toda prevención y los desequilibrios se volvieron estructurales. La ciudad requiere de nuevas estrategias, que atiendan los rezagos históricos y, al mismo tiempo, absorban las nuevas necesidades del desarrollo. Es indudable que las actuales condiciones urbanas imponen elevados costos al crecimiento económico. El modelo de desarrollo metropolitano característico de Tijuana, constituye una grave limitante para la industria, el turismo, el comercio, el transporte y el resto de los servicios. Las carencias de infraestructura y equipamiento urbano afectan a las actividades productivas y muy pronto se convertirán en factores desactivantes.

En Tijuana, el desarrollo económico y el bienestar social estarán supeditados a la superación de los rezagos de infraestructura, la deficiencia de los servicios públicos y la atracción de nuevas inversiones productivas.

Tijuana requiere de un nuevo proyecto, que debe ejecutarse en el presente y cuyas realizaciones se darán plenamente en el futuro de la ciudad, e incluyen la realización de nuevas inversiones públicas y privadas destinadas a la infraestructura y equipamiento de la ciudad, así como a la elevación de la calidad de vida de los tijuanaenses.

En este contexto, el XIV Ayuntamiento de Tijuana patrocinó la realización de un estudio integral de la ciudad, basado en una metodología de rango internacional, que aplicó una de las firmas de consultoría más prestigiadas del mundo. Se trata de una propuesta de largo plazo que pretende sumar voluntades y recursos de la sociedad y del gobierno, con el objeto de diseñar el futuro inmediato de la ciudad y prepararla para arribar en mejores condiciones al nuevo milenio.

El Plan Estratégico de Tijuana refleja una preocupación sobre el futuro de la ciudad y se ha concebido como un instrumento para coordinar las iniciativas de los distintos agentes sociales en el diseño del futuro de la ciudad. El Plan Estratégico de Tijuana es una alternativa a los modelos de planeación tradicional, insuficientes para diagnosticar la complejidad de la problemática urbana y es una respuesta confiable a la incertidumbre provocada por los cambios internos y externos de Tijuana.

