

La Propuesta

Trabajando por el Juárez que queremos



LaPropuesta

Trabajando por el Juárez que queremos

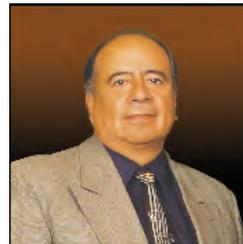
Indice

Carta abierta del Comité Director	5
Presentación del documento	6
I.- Juárez en los albores del nuevo siglo: situación actual y perspectivas	7
II.- El Juárez que queremos	11
Eje 1: Juárez, cabecera de una región metropolitana binacional	
Eje 2: Juárez, espacio de convivencia con un alto desarrollo social y elevados estándares de calidad de vida	
Eje 3: Juárez, centro de excelencia educativa y de creación cultural	
Eje 4: Juárez, economía pujante generadora de riqueza y alto valor agregado	
III.- Los proyectos estratégicos, los motores del cambio	19
IV.- Juárez 2015	41
Anexos	45
A. Lista de proyectos	
B. Estructura de gestión del Plan Estratégico	
C. Participación ciudadana	
D. Fases del Plan Estratégico	
E. La implementación	
F. Conferencias y reuniones con expertos internacionales	
G. Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez	

Comité Director del Plan Estratégico de Juárez



María T. Almada M.



Roberto Avendaño M.



Jorge Contreras F.



Gustavo de la Rosa H.



Jesús A. Delgado M.



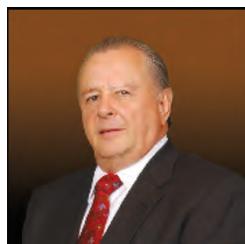
Oscar Enríquez P.



Rómulo Escobar V.



José Luis Escobedo S.



Miguel A. Fernández I.



Nicolás Fernández M.



Angélica Fuentes T.



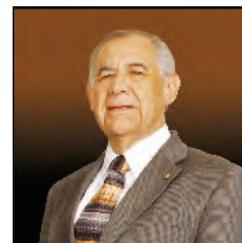
César Fuentes F.



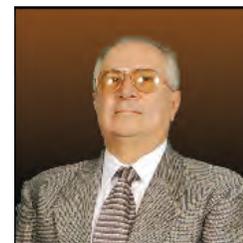
Alfredo Hernández R.



Francisco J. Llera P.



Nazario Martínez L.



Eduardo Milán M.



Alfonso Murguía V.



Juana María Orozco



Carolina Prado A.



Enrique Suárez T.



María S. Tabuenca C.



Alfredo Urías C.

Carta abierta del Comité Director del Plan Estratégico a los juarenses

Un compromiso para el Juárez que queremos

Las ciudades hoy día cobran un renovado protagonismo. En un mundo cada vez más globalizado y cambiante, la ciudad es mayormente un centro generador de ideas y de riqueza que tiene su principal activo en las personas y su capacidad para el cambio y adaptación a las nuevas circunstancias. En este marco, **Juárez se vio en la necesidad de iniciar un amplio proceso de reflexión estratégica** que incluyera a todos los agentes económicos y sociales y que concluyera con una nueva estrategia para la ciudad, clara, definida y, sobre todo, compartida por todos. Con este fin nació el **Plan Estratégico de Juárez**.

En 2002 se iniciaron los trabajos propiamente dichos de la elaboración del Plan. Como primer paso en esta etapa se **conformó el Comité Director, máximo órgano de representación del Plan ante la comunidad. En él nos incorporamos personas de distinta procedencia y trayectoria profesional y a nosotros nos ha correspondido orientar todo el proceso desde sus planteamientos iniciales hasta su aprobación final.**

El trabajo de elaboración del Plan Estratégico abarcó de septiembre de 2002 a septiembre de 2004 y se dividió en cuatro grandes fases: Organización del Proyecto y Pre-diagnóstico, Diagnóstico, Marco Estratégico y Definición de Proyectos Estratégicos. El resultado de estas cuatro fases (de dónde partimos, la visión compartida y qué proyectos estratégicos debemos seguir) es lo que presentamos, de forma resumida, en este documento. Una segunda gran etapa del Plan—la de implementación—se inicia a partir de aquí: pasar de la propuesta a la ejecución.

El **proceso ha sido largo, siguiendo siempre como premisa conseguir la máxima participación de la ciudadanía, uniendo esfuerzos y sumando las distintas sensibilidades.** Así, a través de las diversas actividades de análisis y reflexión del Plan Estratégico, se ha logrado la participación de más de 14,000 ciudadanos. El Plan no hubiera sido posible sin la participación desinteresada de todas estas personas. A ellos nuestro más sincero agradecimiento y felicitaciones por su inestimable trabajo y dedicación.

A continuación les presentamos el resultado de todo este trabajo. El presente **documento intenta sintetizar y conjugar las perspectivas de los diferentes ámbitos de la sociedad juarense para definir y articular una propuesta para el Juárez del 2015.** Naturalmente un documento como este no pretende ni puede incorporar todas y cada una de las aportaciones, tanto individuales como de grupos e instituciones, realizadas a lo largo del proceso. No obstante todas ellas han quedado recogidas y documentadas, siendo un valiosísimo material de trabajo y la base para elaborar el diagnóstico, el marco estratégico y la estrategia del Plan.

Desde aquí **el Comité Director invita a toda la ciudadanía a hacer suyo el Plan.** Una vez identificados, priorizados y definidos los proyectos estratégicos, será la propia sociedad (sectores público, privado, social, educativo y muchos otros) la responsable de llevarlos a buen puerto. Por nuestra parte, **los integrantes del Comité Director seguiremos colaborando, cada uno desde su ámbito, con el Plan y reafirmando día a día nuestro compromiso con el Juárez que queremos.**

Septiembre 2004

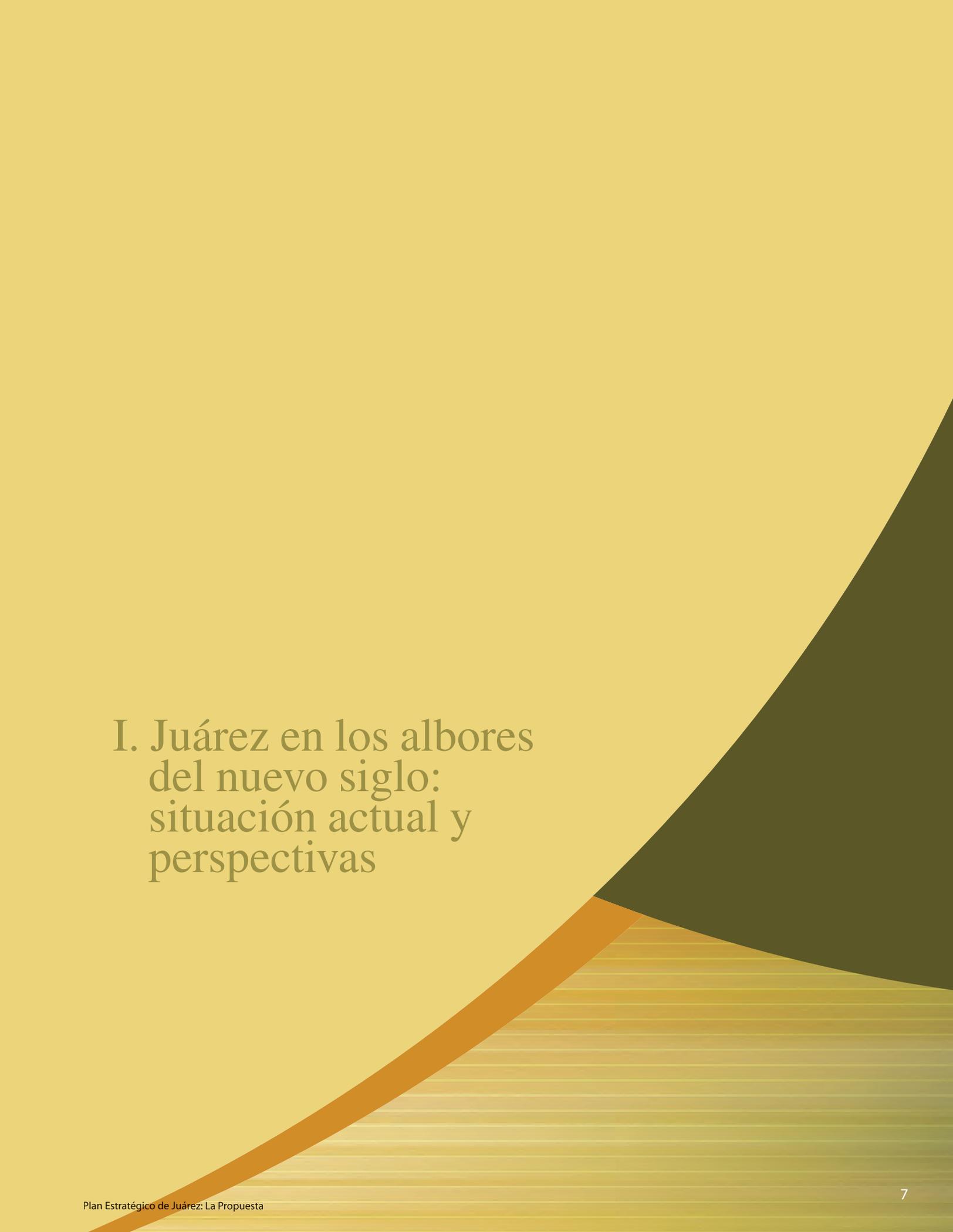


Presentación del Documento

El presente documento de **La Propuesta** del Plan Estratégico de Juárez se divide en cuatro grandes apartados.

En el primer apartado se introduce una breve **síntesis del Diagnóstico** a modo de recordatorio de la situación actual y expectativas de futuro de Juárez, destacando los principales puntos fuertes y puntos débiles de la ciudad. En el apartado dos se presenta la **visión compartida o modelo de ciudad—El Juárez que queremos—**desgranando uno a uno los cuatro ejes estratégicos y sus respectivas subestrategias. En este apartado también se presentan las tres políticas transversales que deben acompañar al conjunto de los cuatro ejes estratégicos. El tercer apartado recoge de manera articulada los **proyectos estratégicos o motores del cambio** para el Plan y en base a los cuales se debe desencadenar la transformación de la ciudad. Por último, en el cuarto apartado se concluye con el Juárez que podríamos esperar en 10 ó 15 años—**el Juárez 2015**—si se implementan los proyectos estratégicos.

El documento incorpora una sección de anexos con los siguientes contenidos: **lista de proyectos identificados, estructura de gestión del Plan Estratégico de Juárez, participación ciudadana, fases del Plan Estratégico** y la **implementación del Plan, conferencias y reuniones con expertos internacionales** y la **Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez.**



I. Juárez en los albores del nuevo siglo: situación actual y perspectivas

Síntesis del Diagnóstico

El Juárez de hoy no puede entenderse sin tener en cuenta la **historia reciente de esta ciudad** y, especialmente, lo sucedido durante las últimas tres décadas. A lo largo del pasado siglo la ciudad estuvo marcada, primero, por su condición de ciudad fronteriza y como lugar de paso y centro de diversión y, durante el último tercio del siglo, como precursor de la industria maquiladora en México. El asentamiento de la industria maquiladora en la ciudad a mediados de los años sesenta, trajo consigo un fuerte impulso de la actividad económica. Además, propició el crecimiento urbano de la ciudad y la llegada de miles de migrantes en busca de trabajo.

A pesar de cierta incertidumbre acerca del futuro de la industria maquiladora, **las tendencias a medio plazo apuntan a que Juárez seguirá creciendo a tasas altas**, si bien no a tasas tan elevadas como en décadas pasadas. Según la mayoría de las estimaciones, en los próximos 15 ó 20 años la ciudad duplicará su tamaño en población. Esto es a la vez una **oportunidad y una amenaza, dependiendo de la gestión estratégica** que se aplique. Por un lado, si se cambia de modelo de crecimiento, con mejor urbanismo y un tejido económico más equilibrado, en poco más de 10 años Juárez conseguiría rehacer y ordenar, nada menos que el 50% de la ciudad. Por el contrario, el peligro es continuar como hasta ahora y que en 10 años los problemas sociales, territoriales y económicos se dupliquen.

En los próximos años Juárez deberá **dar respuesta a algunos nuevos interrogantes**: ¿cuáles son las posibilidades de desarrollo de Juárez en un mundo más globalizado? ¿con qué ventajas cuenta? ¿qué retos debe afrontar? ¿cuál es el papel de la administración pública en este proceso? ¿el de la sociedad civil? ¿y el del sector privado? Para ello debemos conocer de dónde partimos y a qué retos nos enfrentamos. A continuación presentamos algunas pinceladas del Diagnóstico¹ a modo de introducción antes de presentar la propuesta para el Juárez del futuro.

Juárez, sociedad fragmentada

Juárez es una **sociedad fragmentada en la que la crisis social se manifiesta en varias dinámicas**: la elevada polarización social; la marginación y la desprotección de ciertos sectores de la sociedad; la desintegración familiar y erosión de valores sociales; la precaria situación de la vivienda; la falta de recursos del sistema educativo y para la atención a la salud; los elevados índices de inseguridad, violencia e impunidad; el tráfico y el consumo de drogas—todos ellos auténticos problemas a enfrentar y resolver.



A medio plazo la tendencia apunta a que la ciudad seguirá creciendo a tasas elevadas: amenaza y oportunidad.

Las organizaciones de la sociedad civil juegan un papel importante en la atención de dinámicas sociales de distinta índole.

¹ Este apartado no es el Diagnóstico completo de la situación actual de la ciudad. Se trata de una muy breve síntesis, a modo de introducción, de la situación actual y perspectivas del Juárez para el nuevo siglo. El documento de Diagnóstico, en toda su extensión, se encuentra disponible en la oficina de la Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez.

Ante este sombrío panorama social, Juárez cuenta con algunos recursos y elementos que, bien utilizados, pueden convertirse en oportunidades y catalizadores de cambios favorables. **Juárez es una ciudad joven y en crecimiento** a la que llegan cada año miles de personas procedentes de diversos lugares del país en busca de trabajo y nuevas oportunidades. En Juárez se desenvuelven **personas de carácter emprendedor y talante optimista**; son personas que se esfuerzan por salir adelante.

A la vez, en Juárez **la sociedad civil y las organizaciones sociales juegan un papel muy importante** en la promoción de valores, en la mejora de las infraestructuras educativas y, en sí, en la atención de dinámicas sociales de distinta índole. Esta fortaleza de la sociedad civil puede resultar clave para canalizar esfuerzos y recursos del conjunto de la sociedad.

Además, si en Juárez se aprovecha su condición de sociedad multicultural, punto de encuentro de los pueblos mexicanos y lugar entre dos países, **la cultura puede ser un importante factor de cohesión y desarrollo económico y social** en el Juárez del futuro.

El reto social es aprovechar el dinamismo de la ciudad y revertir en pocos años la situación actual, haciendo de Juárez un espacio de convivencia real, con cobertura de las necesidades sociales, una ciudad solidaria, segura y líder en educación de calidad y en creación cultural.

El fracaso sería dejarse llevar por la inercia y agravar la crisis social que vive hoy la ciudad, aumentando así los problemas de falta de vivienda, de escasez de equipamientos sociales y de inseguridad.

Juárez, ciudad fronteriza

Juárez está situada estratégicamente en el centro de la frontera mexicana y estadounidense, siendo un polo económico fronterizo que, por vocación y posibilidades de comunicación, **ha mirado tradicionalmente más hacia el norte que hacia el sur**. Sin embargo, aunque **Juárez y El Paso configuran una auténtica metrópoli binacional** de más de dos millones de habitantes con elevados niveles de integración económica y social, **la frontera constituye en muchos casos una barrera tanto física como administrativa y sociocultural**. La colaboración entre ambos lados de la frontera y el sumar fuerzas y complementariedades deben ser objetivos prioritarios de futuro inmediato.

El **crecimiento acelerado difícilmente asumible** por parte de la ciudad, generó una situación de déficit en servicios, infraestructuras y equipamientos sociales. Entre 1970 y 2001, la población

en Juárez se triplicó, la superficie urbana se cuadruplicó y el número de trabajadores en la industria maquiladora se multiplicó por cinco. Entre los principales problemas urbanos están la dispersión, la estructura viaria radial con graves problemas de pavimentación, el deficiente transporte público, la incapacidad de gestionar las dinámicas urbanísticas, la falta de más centralidades urbanas de atractivo y con calidad, y el agotamiento de los recursos, en particular, el del agua.

Una clave para gestionar la nueva metrópoli es la frontera como factor de atracción, tanto de personas como de actividades productivas, que genera nuevas oportunidades económicas y culturales. Otra clave importante es la conciencia de los **agentes sociales, políticos e institucionales de la gravedad de los problemas** que afectan a la ciudad, lo cual facilita el encuentro de las distintas partes para, de una vez, definir un modelo urbano compartido y una estrategia para gestionarlo y alcanzarlo.

El reto territorial y urbano es avanzar hacia una verdadera metrópoli binacional en la que se logren conciliar los procesos de planificación con las estrategias e intereses de los distintos agentes e instituciones del sector público y privado, lo que sería un gran "pacto de ciudad".

El fracaso sería que se pronunciara el aspecto de barrera que supone la frontera, agravando las diferencias entre Juárez y El Paso y que además se continuara con un **desarrollo territorial y urbano marcado por un proceso de acción-reacción** sin una visión metropolitana binacional basada en una estrategia concertada entre las dos ciudades y que tenga en cuenta también las estrategias de los tres estados vecinos de Chihuahua, Texas y Nuevo México.

Entre los principales problemas urbanos están la dispersión, un alto déficit en la pavimentación, un transporte público deficiente y la falta de centralidades urbanas de calidad.





Ubicación estratégica con acceso directo al mercado estadounidense y una larga experiencia como receptor de importantes inversiones internacionales.

Persisten las oportunidades en la industria y en torno a diversificar la base económica con una mayor participación de las iniciativas empresariales locales.

Juárez, ciudad industrial

La economía de Juárez, fuertemente ligada a la economía de Estados Unidos, sufrió de manera particularmente intensa el enfriamiento de la economía estadounidense en 2001 y 2002, con la pérdida de miles de empleos. No obstante, a medio plazo, en la medida que se consolide la recuperación de la economía estadounidense y, especialmente, de su sector industrial, esto tendrá su traducción positiva sobre la economía juarense.

De lo acontecido estos últimos años se puede extraer la conclusión de que **Juárez está perdiendo competitividad en determinadas actividades** por la competencia de economías en desarrollo con costos laborales mucho menores y, además, por el aumento de los costos de mercado y en los costos-país como son las tasas impositivas, las rigideces burocráticas, el alza de los costos indirectos de operación, entre otros.

Al mismo tiempo, **la clave para una economía generadora de alto valor agregado sigue estando en aprovechar la localización estratégica** respecto a Estados Unidos y la vocación natural hacia ese mercado, elementos que tradicionalmente han fomentado la atracción de importantes inversiones internacionales a la ciudad. Además, la calidad y competitividad del capital humano juarense (mano de obra directa, técnicos y profesionistas) ofrece **importantes oportunidades de desarrollo de industrias exportadoras pequeñas y medianas de alto valor agregado**, tanto de capital local como foráneo. El mercado de estas industrias sería principalmente el de Estados Unidos pero también se buscaría penetrar otros mercados como aquellos de los más de 30 países con los que México tiene tratados de libre comercio.

El reto económico de Juárez es ser capaz de aprovechar las oportunidades existentes para crear un tejido productivo y empresarial con mayor valor agregado y más diversificado en el que las iniciativas locales tengan un fuerte protagonismo.

El fracaso sería dejarse llevar por las actuales tendencias, perder oportunidades y perder la posición lograda como polo industrial fronterizo con una importante conexión al mercado estadounidense.

II. El Juárez que queremos

Visión/ modelo de ciudad:

El Juárez que queremos

Juárez quiere convertirse en cabecera de una región metropolitana binacional que sea un espacio de convivencia donde priman los valores, con un alto desarrollo social y elevados estándares de calidad de vida, centro de excelencia educativa y de creación cultural, con una economía pujante generadora de empleo de calidad y con gran capacidad de crear riqueza entre sus conciudadanos.

Políticas Transversales

- **Gobernabilidad y necesidad de dar un salto cualitativo**
- **Gran pacto de ciudad**
- **Acabar con la inseguridad e impunidad**

Ejes Estratégicos

- 1) Juárez, cabecera de una región metropolitana binacional
- 2) Juárez, espacio de convivencia con un alto desarrollo social y elevados estándares de calidad de vida
- 3) Juárez, centro de excelencia educativa y de creación cultural
- 4) Juárez, economía pujante generadora de riqueza y alto valor agregado

Políticas Transversales

Para que cada uno de los ejes estratégicos tenga éxito, se deben desarrollar tres bases que son necesarias para cualquier proceso de transformación en Juárez. Se trata de **tres políticas transversales que afectan indistintamente a los cuatro ejes estratégicos**:

- 1** Reconocimiento de la necesidad de un nuevo modelo de **gobernabilidad que suponga un “salto” cualitativo** en el ámbito urbanístico, social y económico, con nuevas fórmulas de participación ciudadana, mayor compromiso institucional para los proyectos estratégicos de la ciudad, más cooperación con el lado estadounidense e introducción de políticas sostenibles y de responsabilidad social y medioambiental.
- 2** Apuesta por un **gran pacto de ciudad** entre los distintos agentes e instituciones públicas y privadas que permita superar los intereses individuales y coyunturales de cada una de las partes, dando paso a actuaciones consensuadas que puedan tener un largo alcance. Este pacto es necesario a distintos niveles y para los diferentes ámbitos que afectan al futuro de la ciudad: entre la sociedad civil, la administración pública y el sector privado; entre el sector inmobiliario y los distintos niveles de gobierno; y entre los grupos empresariales locales y las instituciones.
- 3** El tercer elemento que es condición necesaria para el éxito de cualquier estrategia de desarrollo urbano, social o económico, es la necesidad de **disminuir drásticamente los niveles de inseguridad así como acabar con la impunidad**. Toda estrategia de transformación tanto económica, como social o urbanística requiere de un entorno de seguridad y estabilidad que en estos momentos no se dan en Juárez.

¹ Este apartado es un resumen de la publicación *El Juárez que queremos*, la cual se tiene disponible en internet: www.planjuarez.org/documentosgenerados.

Eje 1: Juárez, cabecera de una región metropolitana binacional



Juárez quiere ser ...

... cabecera de una región metropolitana de ámbito binacional con más de dos millones de personas que tienen fuertes interrelaciones en ambos lados de la frontera. Su papel como polo productivo se afianza y potencia con el desarrollo de más industria de alto valor agregado y con más y mejores infraestructuras de comunicación (viarias, ferroviarias y aéreas) hacia los mercados del sur y del norte. En el ámbito local, Juárez desarrolla nuevas centralidades urbanas de atraktividad metropolitana en la que la cultura, los servicios y el entretenimiento juegan un papel principal. Un Juárez con mayor riqueza y desarrollo permite y facilita unas relaciones más estables, sólidas y equilibradas a nivel regional y metropolitano.

Mejores infraestructuras, mayor cooperación regional y apuesta por las fortalezas de Juárez son los elementos clave en este eje estratégico que vislumbra una verdadera metrópoli binacional para la ciudad.

Las subestrategias identificadas son:

Juárez en la metrópoli binacional. La ciudad define su vocación y su papel en la metrópoli binacional como puente entre culturas y centro productivo de alto valor agregado.

Racionalización e impulso de las infraestructuras. Se propone unir iniciativas y esfuerzos para establecer directrices de mediano y largo plazo para la construcción de infraestructuras regionales en todos los ámbitos y para mejorar los cruces fronterizos.

Refuerzo de las nuevas centralidades metropolitanas.

Impulso de nuevos núcleos de centralidad metropolitana que recuperen la historia de la ciudad; se precisa enmarcar las relaciones ciudadanas buscando nuevos espacios de convivencia y encuentro entre los juarenses.



Apuesta por la identidad y culturas propias de la frontera.

Revertir la imagen interna y externa de la ciudad para hacer justicia a los deseos de cambio de todos los ciudadanos de Juárez. Nueva imagen de Juárez como metrópoli binacional, laboratorio sociológico, mosaico de culturas y espacio de creación artística.

Nuevas formas de gobernabilidad metropolitana.

Dotar a la ciudad de nuevas formas de gobernabilidad que, aprovechando las relaciones formales e informales entre el sector público y el privado, nos permitan avanzar en la profesionalización de nuestra administración pública así como superar la barrera que supone la frontera.

nistración pública así como superar la barrera que supone la frontera.

Marco de relaciones estatal y federal. Coordinación de los programas federales, estatales y municipales con el objetivo de unir esfuerzos y mejorar la eficiencia de sus actuaciones.

Juárez, ciudad bilingüe. Apuesta clara para convertir a Juárez en ciudad bilingüe en la que prevalezca un dominio del inglés como segundo idioma, a la vez que se afianza el español; ciudad multicultural con las oportunidades que ello supone a nivel educativo, cultural y económico.

Desarrollar nuevas centralidades urbanas de

atraktividad metropolitana.

Eje 2: Juárez, espacio de convivencia con un alto desarrollo social y elevados estándares de calidad de vida

Juárez quiere ser ...

... una ciudad con un alto desarrollo social, elevados estándares de calidad de vida y con una gran convivencia entre las personas. Juárez ofrece servicios de primer nivel en salud, educación, vivienda e infraestructuras urbanas a toda su población en un entorno amigable y de seguridad donde prima la cultura de la legalidad y el respeto. Juárez da acogida a las miles de personas que siguen llegando cada año a la ciudad por su condición fronteriza. La ciudad ofrece barrios con elevada calidad urbana que dan respuesta a las necesidades de vivienda, siempre bajo unos mínimos de espacio, dotación de infraestructuras y calidad urbana y socioambiental.

Un Juárez como espacio de convivencia con un alto desarrollo social y elevados estándares de calidad de vida significa una ciudad más humana y amigable a todos los niveles: social, urbanística y medioambientalmente.

Las subestrategias identificadas son:

Juárez como espacio de convivencia con un alto desarrollo social. Necesidad de impulsar el desarrollo social de Juárez a la vez que se promueven los valores cívicos que favorezcan la convivencia entre todos los juarenses.

Lucha contra la inseguridad, la violencia y la impunidad. No se puede hablar de espacio de convivencia hasta que se aborde y resuelva el tema de la seguridad e impunidad en la que vive la ciudad. Esta es condición previa y necesaria para poder avanzar como ciudad.

Ciudad de derechos. Promover los derechos de las personas—niños, jóvenes, mujeres, inmigrantes, minorías étnicas, adultos mayores, etc.—en todos los ámbitos (ciudadanía,

Plan Estratégico de Juárez: La Propuesta



*Juárez da acogida a las
miles de personas que siguen
llegando cada año a la ciudad
por su condición
fronteriza.*

legalidad, servicios, espacios urbanos, entorno medioambiental, entre otros).

Viviendas y barrios más dignos. Puesta en marcha de un proyecto de desarrollo integral de todos los barrios y colonias que aborde el conjunto de problemáticas sociales, urbanísticas y económicas.

Garantizar el acceso universal a servicios básicos de calidad. Una ciudad con calidad de vida implica que toda su población (teniendo en cuenta grupos específicos: niños, mujeres, adultos mayores, comunidades indígenas, etc.) tenga cubierta todas sus necesidades en salud, educación y vivienda.



Movilidad sostenible y transporte público. La mejora de la calidad de vida exige una profunda transformación del sistema de movilidad y transporte de la población, apostando por un nuevo sistema que sea eficiente, integral e incluyente.

Pacto por un desarrollo sostenible. La convivencia debe también producirse a nivel intergeneracional. El modelo de desarrollo debe ser sostenible tanto en el ámbito medioambiental, como social y económico, que contemple un consumo racional de los recursos, con un enfoque especial al tema del agua y a los costos futuros derivados de una mala gestión en el presente.



Eje 3: Juárez, centro de excelencia educativa y de creación cultural

Un centro de excelencia educativa y un espacio para la creación artística y las iniciativas culturales.

Juárez, crisol de culturas mexicanas.

Las subestrategias identificadas son:

Programa de calidad educativa. Involucrar a todas las instituciones y a la sociedad civil juarense en dotar a la ciudad de un sistema educativo de calidad y con amplia cobertura.

Refuerzo de la formación profesional. Reforzar y continuar mejorando el sistema de formación profesional como vínculo entre el sistema de formación y la sociedad (sector empresarial, organizaciones de la sociedad civil, sector público).

Juárez quiere ser ...

... un centro de excelencia educativa y un espacio para la creación artística y las iniciativas culturales. Juárez, crisol de culturas mexicanas y puente entre México y Estados Unidos, es un laboratorio para iniciativas artísticas y culturales de todo tipo dirigidas tanto al público local como foráneo. En el nuevo Juárez la cultura es uno de los ejes de cohesión de la población. En el ámbito educativo, se consigue un compromiso entre todos los agentes para dotar a Juárez de un sistema educativo líder en indicadores de escolaridad y calidad educativa, con un sistema de educación superior pionero que aprovecha la binacionalidad como elemento de atractividad y diferenciación frente a otras ofertas del país.

Juárez, centro de excelencia educativa y de creación cultural es una apuesta por las personas como activo más valioso para la transformación de la ciudad, situando a la educación y a la cultura como eje central para un desarrollo de la ciudad más equilibrado y con mayor cohesión social.

Centro de referencia en educación superior e investigación de la frontera norte. Aprovechar los activos existentes en educación superior y la especificidad metropolitana-binacional para convertir a Juárez en centro investigador, de experimentación y de enseñanza superior.

Un mosaico cultural y plataforma para la creación artística. La nueva "riqueza" de Juárez debe reflejarse en un renovado dinamismo cultural con más creadores, más consumo y mayor proyección externa.

Programa de impulso y mejora de los equipamientos culturales. Unir la reforma urbana y la recuperación del patrimonio histórico de la ciudad con la articulación de una potente red de equipamientos culturales.



Eje 4: Juárez, economía pujante generadora de riqueza y alto valor agregado

Juárez quiere ser ...

... un polo de desarrollo económico con un tejido productivo dinámico, diversificado y tecnológicamente avanzado, que sea capaz de dar soporte y contenido al nuevo Juárez metropolitano. La ciudad, de larga tradición manufacturera y ubicada en un enclave estratégico, aprovecha sus ventajas competitivas para convertirse en un centro industrial de alto valor agregado que propicie el desarrollo de nuevos sectores en el ámbito de los servicios, aumentando el ingreso por habitante y, por tanto, favoreciendo un mayor consumo interno en sectores como el comercio, el entretenimiento, la cultura y los servicios en general.

Las transformaciones sociales y urbanas deben ir acompañadas necesariamente de un cambio en el modelo económico que dé contenido y soporte financiero a los cambios propuestos. Solamente movilizandolas dinámicas y fuerzas económicas internas se logrará iniciar el proceso de transformación que se plantea.

Las subestrategias identificadas son:

Ciudad atractiva para las inversiones de alto valor agregado.

Atraer inversiones de alto valor agregado que generen empleo de calidad y tengan un efecto dinamizador sobre la economía local.

Desarrollo de nuevas centralidades económicas. La diversificación de la base económica y su ordenamiento dentro de un nuevo urbanismo requiere del desarrollo de nuevas centralidades económicas en torno a los servicios, el comercio, la logística y las nuevas tecnologías.

Apuesta por el sector servicios y la industria de la salud. Identificar aquellos nichos de mercado en el sector servicios en los que Juárez puede ser muy competitivo y atractivo para nuevas inversiones. Un ejemplo en este sentido sería la industria de la salud.

Atraer inversiones de alto valor agregado que generen empleo de

calidad y tengan un efecto dinamizador sobre la economía local.



Estrategia integral de turismo, entretenimiento y cultura. El turismo puede ser, junto con la cultura y el entretenimiento, la nueva carta de presentación de la ciudad, a la vez que fomentaría la diversificación económica y elevaría la imagen y proyección de la ciudad.

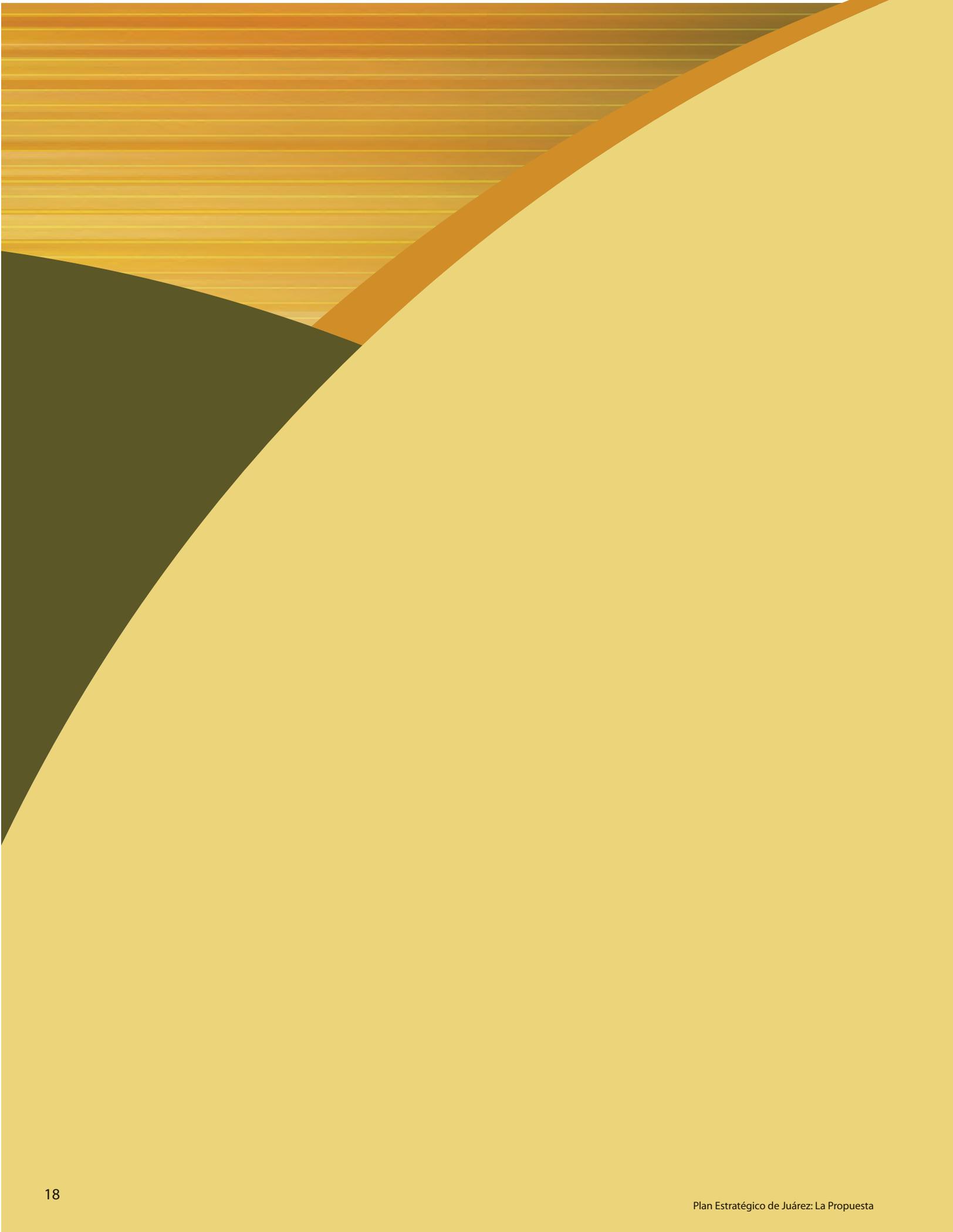
Marco favorable a las iniciativas empresariales locales.

La base de una auténtica transformación de la ciudad se puede lograr solo con la participación intensa de la iniciativa local.

Mejorar y optimizar la obtención de fondos y recursos financieros.

Nuevo marco de relaciones entre los tres niveles de gobierno para lograr los recursos que requiere la ciudad y revertir la situación actual.







III. Los proyectos estratégicos, los motores del cambio

Alcanzar la visión o modelo de ciudad—**El Juárez que queremos**—dependerá de la capacidad de implementar los cuatro ejes estratégicos identificados, con sus respectivas subestrategias y proyectos. **La gran interrelación entre los cuatro ejes estratégicos**, con claras conexiones entre los aspectos sociales, económicos y territoriales, marca una fuerte complementariedad y dependencia entre sí.



Durante el proceso de reflexión estratégica surgieron numerosas propuestas de proyectos. En concreto, fueron más de **260 las propuestas, ideas y sugerencias que la ciudadanía aportó a lo largo de todo el proceso de reflexión, las cuales fueron agrupadas y ordenadas en 80 proyectos**. Los 80 proyectos se sometieron a evaluación y priorización por parte de la sociedad y hubo una **treintena de proyectos que destacaron sobre los demás**¹.

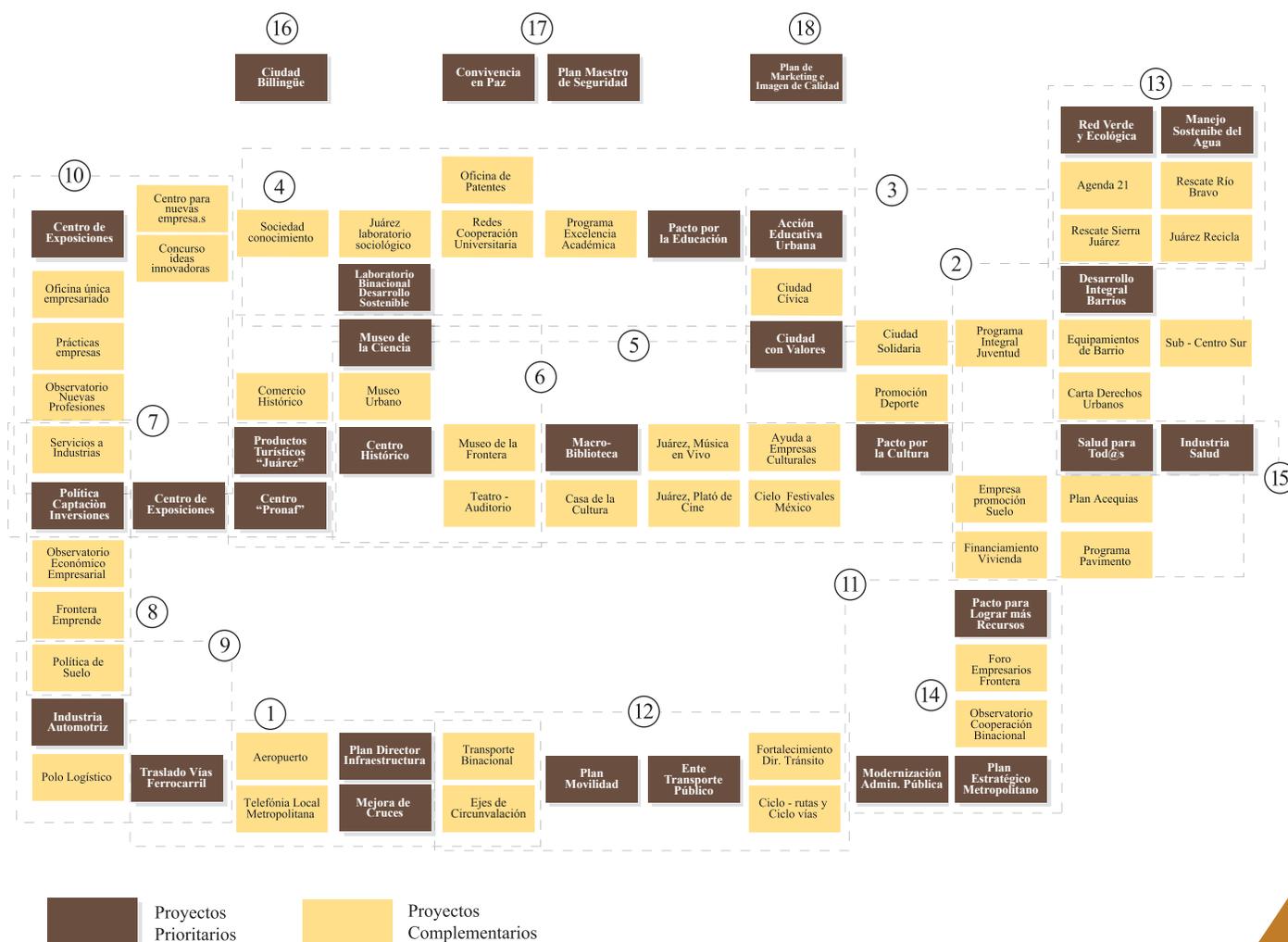
Los **31 proyectos** más destacados, **de color café en el esquema de la siguiente página, son los proyectos prioritarios del Plan—aquellos en torno a los cuales se articularán acciones que deberán conseguir la transformación de la ciudad**. Hay que tener presente que no se puede aspirar a la excelencia en

todo, sino que **es necesario priorizar y concentrar esfuerzos y los escasos recursos en aquellos proyectos que puedan ser el motor o impulso para el cambio en Juárez hacia el Juárez que queremos**.

También hay que recordar que **muchos de estos proyectos tienen un carácter claramente transversal**, con impactos en más de uno de los ejes estratégicos, además de un **alto grado de interrelación con otros muchos proyectos**, del mismo o de otro eje estratégico.

¹ Durante los Foros de Proyectos (marzo 2004), más de 300 personas representando los distintos ámbitos y sectores de la comunidad evaluaron y priorizaron proyectos desde una doble óptica: la importancia/impacto del proyecto sobre el eje estratégico en el cual se encuadraba, y la viabilidad/factibilidad del proyecto a medio plazo teniendo en cuenta los recursos actuales y a futuro de Juárez. Aunque todas las propuestas fueron valoradas como muy importantes y de gran impacto para la ciudad, con notas medias de 8 sobre 10, hubo 31 proyectos que registraron las notas más altas.

Al final, **los proyectos formarán un mapa o estructura** mediante el cual podremos dibujar el Juárez del futuro, en el que cada proyecto es una pieza para llegar al objetivo conjunto. Aunque todos los proyectos son importantes, algunos de ellos se han destacado como más impactantes o clave, mientras que otros tienen un carácter más complementario.



Las interrelaciones entre los proyectos prioritarios y complementarios que se han identificado arrojan un conjunto de **18 grupos de proyectos en los que se debe apoyar la estrategia de transformación de la ciudad**, son los **proyectos estratégicos del Plan**.

No se trata de una enumeración exhaustiva de proyectos y acciones a implementar a lo largo de los próximos años, sino más bien de exponer de manera articulada aquellos grupos de **proyectos que por su importancia e impacto, pueden ser determinantes en el avance hacia El Juárez que queremos**. Interesan particularmente proyectos impactantes, con capacidad de transformar la realidad actual y que sean viables, si queremos que el Plan no se quede en un mero listado de buenas intenciones.

A continuación se presentan los **18 grupos de proyectos estratégicos**. En cada caso, el núcleo lo forman uno o dos proyectos base, alrededor de los cuales encontramos aquellos proyectos complementarios dentro del mismo eje estratégico, así como proyectos que, aunque corresponden a otros ejes estratégicos, están muy ligados al éxito del proyecto base en cuestión. Se indica también los ejes estratégicos que se verían más directamente impactados así como las políticas transversales (gobernabilidad, pacto de ciudad y seguridad) que se verán reforzadas.

Proyectos Estratégicos:

- Impulso a las infraestructuras metropolitanas
- Desarrollo integral de barrios: urbano, social y equipamientos
- Convivencia, ciudadanía y educación
- Pacto por la educación
- Pacto por la cultura
- Recuperación del patrimonio histórico de la ciudad
- Juárez, ciudad de exposiciones y convenciones
- Promoción y captación de inversiones de alto valor agregado
- Juárez, centro automotriz
- Fomento de las iniciativas empresariales locales
- Gobernabilidad y cooperación binacional
- Pacto para una movilidad sostenible
- Desarrollo sostenible del nuevo Juárez
- Nuevo modelo de financiamiento para Juárez
- La industria de la salud
- Juárez, ciudad bilingüe
- Juárez, ciudad segura
- Una nueva imagen para Juárez

Impulso a las infraestructuras metropolitanas

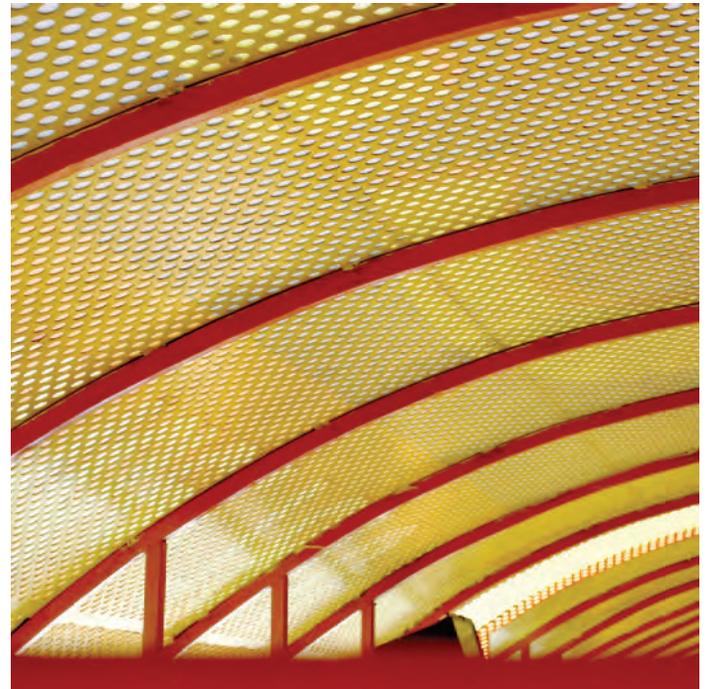
Proyectos prioritarios:

Plan director metropolitano de infraestructuras:

Se trata de elaborar el marco de actuación a 10 años que permita identificar y priorizar las necesidades de infraestructuras a nivel metropolitano: carreteras, puentes, ferrocarril, aeropuerto, telecomunicaciones, centrales y redes energéticas y medio ambiente. El objetivo es planificar y programar la implantación de infraestructuras metropolitanas, involucrando para ello a todas las autoridades con competencias de infraestructura de la región.

Programa de ampliación de cruces:

El objetivo es ampliar y mejorar los cruces entre ambos lados de la frontera, tanto por la introducción de tecnologías que hagan compatible la seguridad con la comodidad y la eficiencia, como por la apertura o reforma de los puentes y una mayor cooperación con los organismos de inmigración y seguridad estadounidense. Un ejemplo en este sentido es la posibilidad de crear pasos segregados para peatones y/o transporte público, respecto de los automóviles privados.



Proyectos complementarios:

Esto debería permitir además viabilizar y agilizar otros proyectos como: el **Traslado de las vías del ferrocarril**, la **Definición de la estrategia aeroportuaria de la metrópoli**, impulsar el **Transporte colectivo binacional**, finalizar la **Red de ejes perimetrales y de circunvalación** y dotar a la metrópoli de **Infraestructuras de telecomunicación metropolitanas**. Impulsar una conferencia fronteriza binacional permanente puede ser un primer paso en esta dirección.

Identificar y priorizar las necesidades de infraestructuras a nivel metropolitano.



Desarrollo integral de barrios: urbano, social y equipamientos



Proyectos prioritarios:

Programa integral de desarrollo de barrios:

Proceso de planeación e intervención integral con objeto de atender la pobreza urbana a través de todos los frentes: desde el punto de vista físico (vivienda, infraestructura, limpieza, equipamiento, etc.) y desde el punto de vista social (grupos vulnerables, delincuencia, drogadicción, deserción escolar, desempleo, etc.).

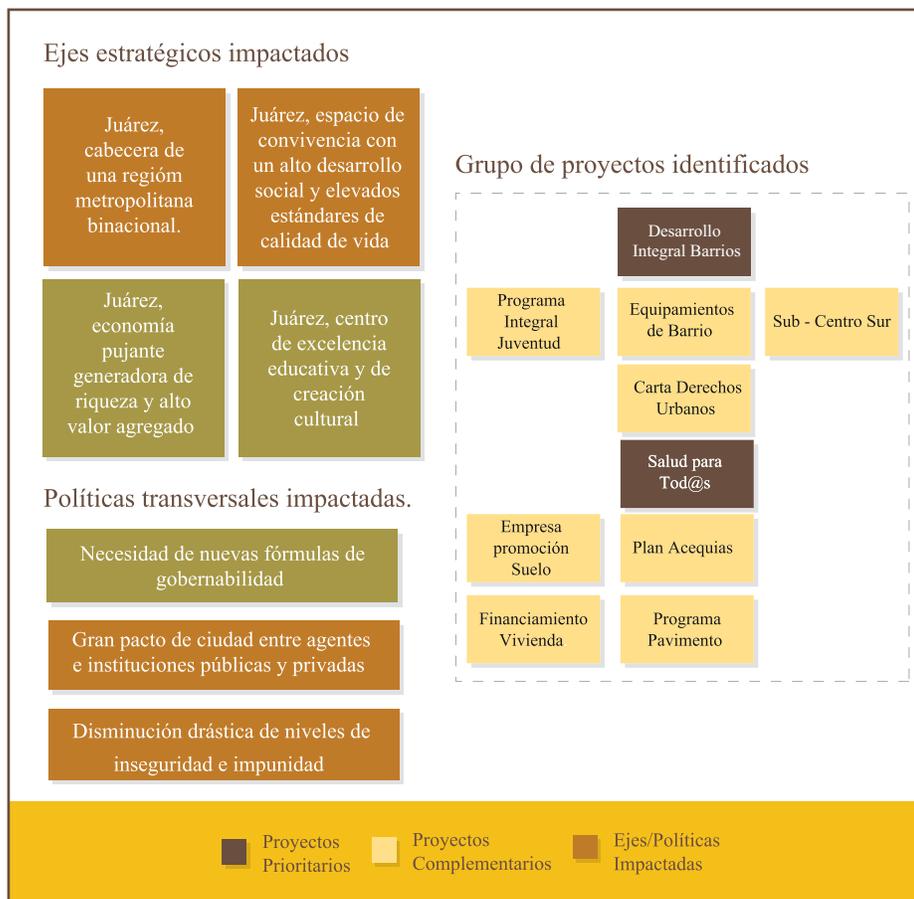
El objetivo es revertir el proceso de degradación física y social de los barrios, identificando, calificando y priorizando las necesidades en infraestructura y equipamiento de los mismos. A partir de unos mínimos de calidad urbana y contando con las distintas iniciativas ya en marcha y la participación ciudadana, se impulsa un programa de actuación ambicioso, coordinado y estable en el tiempo, que requiere de la colaboración de los gobiernos municipal, estatal y federal, instituciones como el Instituto Municipal de Investigación y Planeación, el sector empresarial, así como una fuerte participación de las organizaciones de la sociedad civil que ya trabajan sobre el tema.

Proyectos

complementarios:

El proyecto, con un impacto claro en el ámbito social y urbanístico es el detonador para activar un importante número de acciones: **Programa de pavimentación, Plan de recuperación de acequias y arroyos, Subcentro comercial sur, Carta de derechos urbanos, Promoción de suelo y vivienda social, Financiamiento en vivienda, Salud para tod@s, Programa integral de la juventud y Plan de equipamientos de barrio.**

Programa integral de desarrollo de barrios: Proceso de planeación e intervención integral con objeto de atender la pobreza urbana.



Convivencia, ciudadanía y educación



Proyectos prioritarios:

Juárez, ciudad con valores:

Programa de impulso de valores cívicos que favorezcan elevados estándares de convivencia entre las personas dirigido a todos los ámbitos sociales empezando por los niños desde su infancia, la familia, el centro de trabajo y la sociedad en su conjunto. Es necesario incrementar y mejorar la convivencia entre las personas, estableciendo los derechos ciudadanos y las obligaciones que ello conlleva, impulsar el compromiso de los juarenses con su ciudad, fomentar la honestidad y la solidaridad y extender y robustecer la democracia y el diálogo como forma básica de convivencia. Conseguir una ciudad con valores es tarea de todos: gobierno municipal, organizaciones de la sociedad civil, instituciones de educación y asociaciones de maestros, asociaciones de padres, grupos religiosos, medios de comunicación, sector cultural y sector empresarial.



El Juárez que queremos requiere cambios en las propias actitudes y valores de sus habitantes bajo una **Acción educativa urbana** decidida.

Proyectos complementarios:

Entre los proyectos asociados más directamente ligados están **Juárez, ciudad cívica** y **Juárez, ciudad solidaria** así como el **Programa integral de la juventud** y el de **Promoción del deporte** como elemento de integración social.

Es necesario incrementar y mejorar la convivencia entre las personas, estableciendo los derechos ciudadanos.





Pacto por la educación

Proyectos prioritarios:

Pacto por la educación:

La escuela y la educación formal e informal como principal elemento de transformación social a medio y largo plazo. Más recursos, apoyo claro a los maestros, mejores instalaciones, más voluntades para tener una escuela de calidad con un refuerzo de la educación básica y atención a la educación inclusiva, con igualdad de oportunidades, que refuerce los valores y el desarrollo cultural integral de las personas. El objetivo es promover un desarrollo integral de las personas que incluya acciones educativas tanto en la escuela como fuera de ella. Además, se debe alcanzar el más alto nivel de escolarización con especial atención a la educación inicial, infantil y básica y acabar con la deserción escolar. Otros objetivos prioritarios son la igualdad de oportunidades educativas, valorizar la labor de los maestros e involucrar al conjunto de la sociedad, en especial a las familias, en el proceso educativo. Se debe involucrar a todos los agentes so-

ciales, instituciones y gobiernos, además de las familias, asociaciones de maestros y alumnos, instituciones culturales, grupos religiosos, instituciones de educación superior, medios de comunicación, consejos de participación social, y sector empresarial.

Acción educativa urbana:

Juárez se debe convertir en una ciudad educadora a través de la implementación de acciones educativas y culturales por la propia comunidad, logrando así cambios de actitud en los habitantes hacia la educación y la cultura.

También es importante que las voluntades se visualicen en algún proyecto emblemático como el **Laboratorio binacional de desarrollo sustentable de la frontera**.

Proyectos complementarios:

Estos proyectos prioritarios deben ser el desencadenante de otros muchos ligados a la educación, la cultura, la convivencia y un nuevo modelo socio-económico: **Programa de excelencia educativa, Redes de cooperación entre universidades de la región, Oficina de patentes, Juárez laboratorio sociológico, Ciudad cívica y Plan de impulso a la innovación** como fuente de desarrollo económico y social (**sociedad del conocimiento**).



Pacto por la cultura

Proyectos prioritarios:

Pacto por la cultura:

Proyecto que ofrece alternativas de consumo cultural para la formación de ciudadanos cultos y con gusto por la cultura. Consumo cultural entendido de un modo diverso, que incluya a los distintos grupos étnicos y regionales del país, dirigido a todos los ámbitos y estratos sociales y que favorezca las iniciativas culturales locales en todos sus segmentos: música, artes plásticas, audiovisual, teatro, letras, danza, entre otros. Incrementar el nivel cultural de la ciudadanía y formar ciudadanos multiculturales son dos objetivos importantes del pacto por la cultura. Otros son: la cultura como elemento de cohesión y arraigo social; fomentar a los nuevos artistas locales; promover el gusto por la cultura; abrir oportunidades para el desarrollo personal relacionados con las artes y la cultura; apoyar el desarrollo y atractividad de la ciudad e insertarla en los circuitos regionales, nacionales e internacionales de la cultura.

El pacto por la cultura es un proyecto detonante de una "nueva era" en el sector cultural juarense y que servirá para impulsar proyectos emblemáticos como la **Macro-biblioteca** y el **Museo de Ciencia y Tecnología**. Además, el desarrollo del sector cultural puede ayudar a recuperar el **Centro Histórico** y a diversificar la economía a través del turismo y equipamientos relevantes (**Centro de Exposiciones Pronaf**).



Proyectos complementarios:

Otros proyectos que se estarían potenciando en torno a este gran pacto son: el **Ciclo de festivales mexicanos**, la **Casa de la Cultura**, el **Teatro-auditorio**, **Juárez-plató de cine**, **Juárez-música en vivo**, **Promoción del deporte**, **Museo Urbano**, **Museo de la Frontera** y de la **Inmigración** y **Programa de ayuda a iniciativas culturales locales**.



El pacto por la cultura es un proyecto detonante de una "nueva era" en el sector cultural juarense y que servirá para impulsar proyectos emblemáticos.



Recuperación del patrimonio histórico de la ciudad

Proyectos prioritarios:

Centro histórico, la memoria histórica de la metrópoli:

Programa de rehabilitación y mejoramiento del Centro Histórico para convertirlo en un lugar de encuentro de calidad para el conjunto de juarenses y de atractivo para todos los habitantes de la metrópoli. Además, el Centro debería convertirse en una centralidad comercial y turística de calidad. El programa de recuperación del Centro Histórico busca revertir el proceso de degradación física y social que vive actualmente, convertir a este espacio en un lugar de encuentro y entretenimiento para las familias, potenciarlo como reclamo turístico singular dentro de la metrópoli, recuperar la memoria histórica de Juárez y rescatar el valor histórico y simbólico de los espacios y edificaciones emblemáticas. Para ello, además es necesario ordenar el tráfico, mejorar la movilidad de las personas y elaborar un programa de actividades de entretenimiento y cultura.

Este es un proyecto de largo alcance que necesita la cooperación de otros agentes sociales e institucionales de la ciudad, además del apoyo de los gobiernos estatal y federal y que está interrelacionado con otros proyectos importantes como el desarrollo de **Productos turísticos "Juárez"**, el **Centro de Exposiciones Pronaf** y el **Museo de Ciencia y Tecnología**.

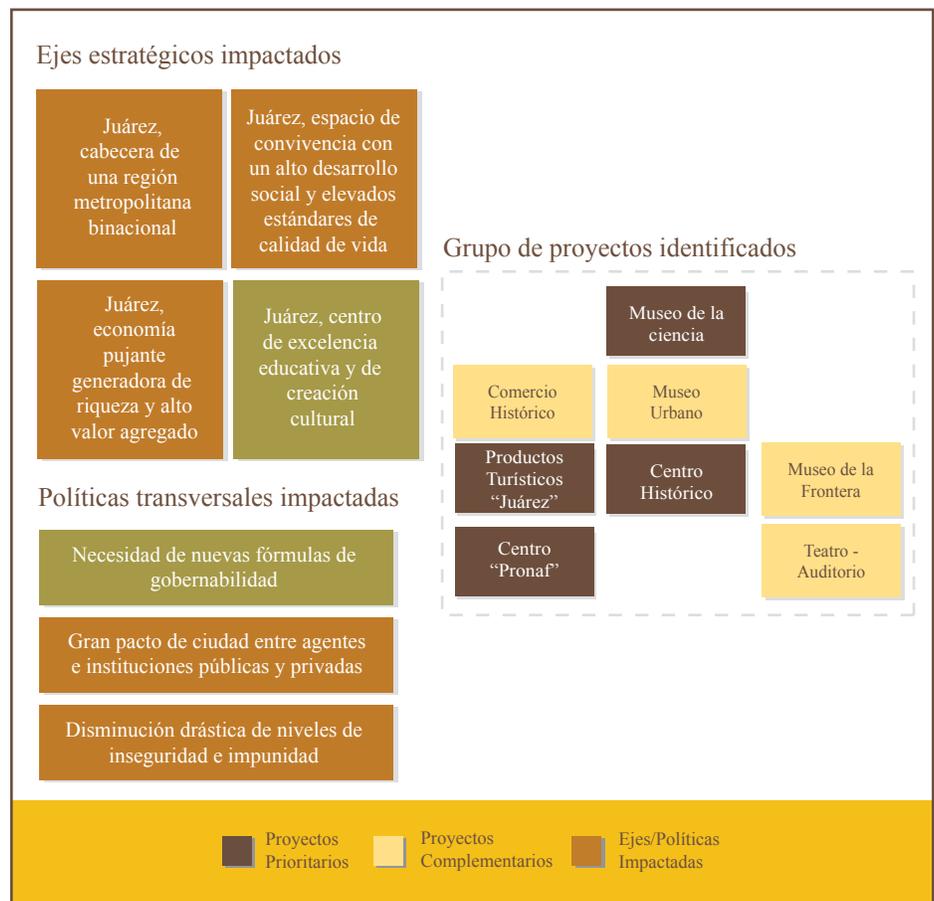


Proyectos

complementarios:

La recuperación del Centro Histórico debe propiciar otra serie de proyectos con impacto en lo social, territorial y económico: **el Museo de la Frontera y de la Inmigración**, **el Museo Urbano**, **el Impulso al comercio histórico** y **el Teatro-auditorio**.

El centro como una centralidad comercial y turística de calidad. El programa de recuperación del Centro Histórico busca revertir el proceso de degradación física y social que vive actualmente.



Juárez, ciudad de exposiciones y convenciones



Proyectos prioritarios:

Centro metropolitano "Pronaf": exposiciones, entretenimiento y cultura:

Iniciativa para recuperar la zona del Pronaf, incorporando en esta zona una oferta de equipamientos culturales metropolitanos, espacios de exposiciones y convenciones, así como el desarrollo de un programa de actividades de ámbito metropolitano. La recuperación del espacio que actualmente ocupa el Pronaf, pese a los fracasos del pasado, sigue siendo necesario si queremos un Juárez urbanísticamente equilibrado y articulado con el resto de la metrópoli. Este es un proyecto que va muy ligado al **Plan Director Metropolitano de Infraestructuras y equipamientos** y al de **Política proactiva de promoción y captación de inversiones**.

Centro de Exposiciones:

Espacio para exposiciones de primer orden que incluya un programa de actividad de ámbito internacional. Se precisa involucrar a los sectores públi-

co y empresarial, a instituciones de educación superior, entre otros actores de la comunidad. Un buen centro de exposiciones con actividades de calidad trae consigo una derrama importante para la ciudad (hoteles, restaurantes y comercios) y dinamizará al sector servicios, al turismo en general (**Productos turísticos "Juárez"**) y al turismo de negocios en particular.

Proyectos complementarios:

Además, este es un proyecto muy complementario con otros como la recuperación del **Centro histórico** y el **Programa para el impulso a los servicios a las empresas e industrias**.

Espacio para exposiciones de primer orden que incluya un programa de actividad de ámbito internacional.



Promoción y captación de inversiones de alto valor agregado

Proyectos prioritarios:

Política pro-activa de promoción y captación de inversiones:

Política pro-activa de promoción y captación de empresas de alto valor agregado, desarrollo de proveedores y promoción de Juárez como plaza productiva binacional. El objetivo es impulsar el desarrollo industrial de ámbito internacional, promoviendo una nueva imagen de Juárez como ciudad productiva binacional con ventajas para la industria y los servicios avanzados, que aprovecha la ubicación estratégica de la ciudad y sus ventajas competitivas (proximidad a Estados Unidos, biculturalidad, calificación de la mano de obra, capital humano, etc.) para consolidar las actividades existentes e impulsar nuevas actividades productivas y crear las condiciones idóneas para atraer inversiones nacionales e internacionales de alto valor agregado.

Una nueva política de inversiones requiere la participación de todos los agentes económicos de la región y no solamente de Juárez. Así, además del sector empresarial local y los gobiernos municipal, estatal y federal, las distintas cámaras dentro del Consejo Coordinador Empresarial y otras, hay que involucrar a las Cámaras de Comercio de El Paso y Las Cruces, los medios de comunicación, las instituciones de educación superior y las instituciones financieras de la región.

Proyectos complementarios:

La atracción de nuevas inversiones requiere en primer lugar saber por cuáles sectores se apuesta, para lo cual serán muy útiles los trabajos del **Observatorio económico y empresarial**. Además se requieren ayudas específicas: **Programa de incentivos "frontera emprende"**, **Programa de impulso a los servicios a las empresas e industrias** y **Política pro-activa de suelo para actividades económicas** (ej., **parques tecnológicos**).

La atracción de nuevas inversiones requiere en primer lugar saber por cuáles sectores se apuesta.



Juárez, centro automotriz

Proyectos prioritarios:

Desarrollo de la industria automotriz:

Aprovechar las ventajas competitivas de Juárez (posición geográfica, acceso rápido y seguro al mercado estadounidense, tradición manufacturera, mano de obra calificada y experiencia en determinados ámbitos de proveeduría) para el desarrollo de un cluster del automóvil que incluya proveedores y también plantas de montaje. Este es un proyecto de gran alcance que seguramente requerirá de otras iniciativas para ser viable. Una de las principales ventajas de Juárez como centro de producción automovilístico es su acceso directo al mercado estadounidense, pero esta ventaja no es real si la proximidad geográfica o física no se traduce en una conexión segura y fácil.

Proyectos complementarios:

Convertir a Juárez en un **Polo logístico** y el **Traslado de las vías de ferrocarril** son proyectos complementarios con la instalación de alguna planta automotriz. Será necesario aprovechar el **traslado de las vías de ferrocarril** a las afueras de la ciudad para, en primer lugar, mejorar y ampliar la oferta de transporte por ferrocarril salvando las actuales limitaciones de horario de cruce de convoyes y, en segundo lugar, dar oportunidad de generar un nuevo **polo logístico** que combine ferrocarril, transporte por carretera, zona aduanera, zona franca, área industrial y servicios de transporte y almacenaje. Todo ello con una planeación y una **Política pro-activa de suelo adecuada** que evite disfunciones urbanas y operativas.



El desarrollo de un cluster del automóvil que incluya proveedores y también plantas de montaje.



Fomento de las iniciativas empresariales locales

Proyectos prioritarios:

Pymes, financia:

Creación de instrumentos financieros fronterizos para las pequeñas y medianas empresas locales. El impulso de la actividad empresarial local resultará básico para el crecimiento sostenido de la ciudad. En cuanto mayor sea la riqueza generada desde el propio Juárez, mayores serán los recursos y las posibilidades de transformación de la ciudad.

Proyectos complementarios:

Otras acciones para dinamizar el tejido empresarial local son: el **Centro para nuevos emprendedores**, el **Concurso de ideas innovadoras**, la **Oficina única del empresariado**, el **Programa de prácticas en empresas**, el **Observatorio de nuevas profesiones** y el **Programa de impulso a los servicios a empresas e industrias**.



En cuanto mayor sea la riqueza generada desde el propio Juárez, mayores serán los recursos y las posibilidades de transformación de la ciudad.



Gobernabilidad y cooperación binacional



Proyectos prioritarios:

Modernización de la administración pública:

Un Juárez más competitivo y más eficiente requiere una administración pública más moderna, competente y transparente. Así, el programa de modernización de la administración pública incluye más profesionales, más eficiencia, más recursos, más inversiones, más seguimiento, más responsabilidades y, naturalmente, más rendición de cuentas de los servidores públicos.

Plan Estratégico Metropolitano:

El objetivo es definir estrategias compartidas entre los municipios de la región (Juárez, El Paso, Doña Ana) en el ámbito urbano, social y económico. Supone un debate abierto entre ambos lados de la frontera que permita canalizar esfuerzos y luchar contra problemas estructurales antes de su irreversibilidad: el medio ambiente y el agua, la atractividad económica de la región, los embotellamientos en los cruces, la inseguridad, entre otros.

Proyectos complementarios:

Además, una nueva administración pública pasa por otras formas de gobernabilidad, con más participación y nuevas formas de cooperación con su contraparte estadounidense: **Observatorio de cooperación binacional**, y **Foro de empresarios de la frontera**.

Un Juárez más competitivo y más eficiente requiere una administración pública más moderna, competente y transparente.



Pacto para una movilidad sostenible

Proyectos prioritarios:

Plan de Movilidad:

Promover un sistema de transporte y vialidades que responda de manera sostenible y responsable a las necesidades de movilidad de la población, dotando a Juárez de rutas de transporte público eficientes, cómodas y seguras, mejores banquetas y zonas de peatones, red de ciclorutas y red vial pavimentada y ordenada.

Ente de gestión del transporte público:

Una primera acción es dotarse de una **autoridad municipal** (en el futuro, **autoridad metropolitana**) que se responsabilice del desarrollo de un **Sistema de Transporte público con operación local y binacional**, que facilite la comunicación de las personas entre ambos lados de la frontera, que ayude a crear un marco de sustentabilidad de la movilidad urbana y que sea un factor de calidad de vida para la región metropolitana binacional. El Sistema de Transporte deberá ser eficiente (traslado rápido y seguro), confiable (horarios), confortable, accesible, económico y ecológico. Además este sistema debería integrar, o por lo menos coordinarse, con el resto de líneas de transporte de pasajeros de la ciudad.

Proyectos complementarios:

Algunos proyectos complementarios son el **Fortalecimiento de la dirección de tránsito**, continuar el **Programa de ciclo-vías** combinado con un **Programa de ciclorutas** y terminar la red metropolitana de **Ejes viarios perimetrales**.

Un sistema de transporte y vialidades que responda de manera sostenible y responsable a las necesidades de movilidad de la población.



Desarrollo sostenible del nuevo Juárez

Proyectos prioritarios:

Manejo sostenible del agua:

El proyecto trata de promover un consumo racional y sustentable del agua en sus distintos usos (doméstico, industrial, agrícola y comercial), asegurando la accesibilidad económica al agua de todos los residentes y fomentando una nueva educación y cultura del agua. Deben establecerse las directrices a largo plazo en infraestructuras y equipamiento de potabilización, distribución y depuración, con acciones concretas, fórmulas de financiamiento y de gestión. El otro gran objetivo es reforzar y potenciar el vínculo con instituciones de los Estados Unidos para el desarrollo de investigaciones, trabajos conjuntos y transferencia de la tecnología.

Red Verde y Ecológica:

Programa de ejes y centralidades de esparcimiento de gran calidad ambiental. Se trata de espacios de relación social y valor cultural que sirvan de encuentro de los juarenses con la naturaleza y hábitat natural, tanto a nivel urbano (Parque Río Bravo y Chamizal al norte, Parque de Oriente y el Valle al este, Parque de Poniente y Sierra de Juárez al oeste, Parque Central, Parque zona Sur y Jardín Botánico y Zoológico) como en el desierto y en el Valle, incorporando también las Dunas de Samalayuca. Con ello se trata de garantizar el acceso y disfrute de zonas de alta calidad medioambiental a todo juarense y en todos los barrios; revertir el proceso de degradación ecológica y urbanización masiva; y promover una imagen de ciudad más amigable.



Proyectos complementarios:

Algunos de los proyectos complementarios en este ámbito son la **Agenda 21 de Juárez**, el **Rescate del Río Bravo**, el **Rescate de la Sierra de Juárez** y el impulso del **Programa Juárez recicla**.

Programa de ejes y centralidades de esparcimiento de gran calidad ambiental. Se trata de espacios que sirvan de encuentro de los juarenses con la naturaleza y hábitat natural.



Nuevo modelo de financiamiento para Juárez



Proyectos prioritarios:

Pacto inter-institucional para lograr más recursos:

Nueva estructura fiscal basada en tres componentes: pacto institucional, con la mejora de las aportaciones estatales y federales; pacto inmobiliario, con tasas de urbanización especiales pero asumibles en los nuevos polos de desarrollo (con el objeto de que las nuevas infraestructuras se financien por el sector público pero también con una participación del sector privado); y pacto socioempresarial, para concentrar y coordinar las numerosas ayudas del sector privado mejorando así su efectividad.

Nuevo marco de relaciones con el Estado y la Federación:

Muy relacionado al anterior, con este proyecto Juárez debe propiciar un nuevo marco de relaciones con los otros niveles de gobierno que permita coordinar esfuerzos y aumentar recursos en temas estratégicos para la ciudad. La idea de fondo es conseguir un trato especial como ciudad fronteriza y de migrantes que tiene un sobre-costo por estos conceptos. El cabildeo o "lobby fronterizo" (podrían incorporarse otras ciudades a lo largo de la frontera norte) tiene que vender al centro la importancia estratégica de la frontera como espacio de desarrollo, intercambio comercial y relaciones socioculturales, con los retos y las necesidades que todo ello conlleva.

Proyectos

complementarios:

Hay que darle especial atención al problema de la vivienda y al desarrollo urbano equilibrado. Juárez debe dotarse de un **sistema de financiamiento en vivienda** que concentre y canalice fondos para el financiamiento de vivienda con el objetivo de armonizar o compensar los tipos de financiamiento a ambos lados de la frontera, tornando en más competitivo el mercado hipotecario de Juárez. En este sentido también resulta importante reunir y concertar las iniciativas empresariales a ambos lados de la frontera a través del **Foro de empresarios de la frontera**, así como defender intereses y necesidades comunes ante los respectivos países (lobby fronterizo binacional).



Conseguir más recursos con un trato especial como ciudad fronteriza y de migrantes que tiene un sobre-costo por estos conceptos.

La industria de la salud



Proyectos prioritarios:

Desarrollo de la industria de la salud: Aprovechar la proximidad geográfica y cultural a los Estados Unidos para atraer más clientes y ayudar al desarrollo del sector de la salud. Para ello es imprescindible una red que interrelacione las instituciones de educación superior con los centros hospitalarios y el programa de médicos residentes, así como las iniciativas privadas en este ámbito.

Salud para tod@s:

Este proyecto va muy ligado a la estrategia integral de salud para dotar a Juárez de servicios de calidad que cubran adecuadamente a toda la población a través de atención a sus diversos grupos específicos (mujeres, niños, adultos mayores, personas con capacidades diferentes, etc.). El proyecto incluye grandes equipamientos hospitalarios, unidades móviles de salud en barrios actualmente desabastecidos y coordinación con los hospitales de El Paso. En el caso de los adultos mayores se requiere la construcción de centros de día.

Proyectos complementarios:

La salud es una nueva oportunidad, tanto a nivel económico como de mejora de la calidad de vida, que requiere una coordinación de esfuerzos y recursos con el fin de ofrecer un mejor servicio a los habitantes de Juárez y su área metropolitana.

Dotar a Juárez de servicios de calidad y de equipamientos hospitalarios que cubran adecuadamente a toda la población.



Juárez, ciudad bilingüe

Proyectos prioritarios:

Ciudad bilingüe:

Programa para impulsar el aprendizaje y dominio del inglés a todos los niveles: educativo, empresarial, oferta cultural, medios de comunicación. El objetivo es que todos los juarenses, desde escolares a trabajadores, profesionistas y empresarios tengan, además del español, un elevado dominio del inglés y que eso permita el desarrollo de muchas actividades productivas y de servicios de alto valor agregado enfocadas al mercado estadounidense. El programa del Juárez bilingüe se completaría con acuerdos para la promoción del español a ambos lados de la frontera.

Proyectos complementarios:

El dominio del inglés como segundo idioma por parte de la mayor parte de la población genera nuevas oportunidades en el campo económico, educativo, cultural y social.

El aprendizaje y dominio del inglés como segundo idioma a todos los niveles —educativo, empresarial, oferta cultural, medios de comunicación— a la vez que se refuerza el español.



Juárez, ciudad segura

Proyectos prioritarios:

Convivencia en Paz:

El objetivo es promover programas que fomenten la cultura de la legalidad, articular estrategias contra el crimen con la participación de todas las instituciones, fomento de la participación ciudadana, cambios jurídicos para mejorar la seguridad, centralizar estadísticas criminales, realizar estudios periódicos de la criminalidad en la ciudad, analizar experiencias que puedan servir de referencia, y potenciar el uso de tecnologías, mecanismos de comunicación y transparencia informativa.

Plan Maestro de Seguridad Pública:

Este proyecto trata de establecer y ejecutar más en lo concreto estrategias y programas de seguridad a mediano y largo plazo con la participación de la ciudadanía, que ayude en la profesionalización de las instituciones, que tenga un seguimiento y que establezca una cultura de rendición de cuentas. Objetivo prioritario es erradicar la violencia de género, acabar con la impunidad, fomento al respeto al estado de derecho y rendición de cuentas por parte de los responsables policiacos y de justicia.



Proyectos complementarios:

La seguridad es un elemento clave para el desarrollo de cualquier estrategia, programa o acción de mejora y transformación de la ciudad. Sin seguridad será difícil implementar proyectos de fomento al desarrollo social, de atractividad económica o de promoción de la cultura.

- *Fomento de la cultura de la legalidad*
- *Respeto al estado de derecho*
- *Erradicar violencia de género*
- *Acabar con la impunidad.*



Una nueva imagen para Juárez

Proyectos prioritarios:

Plan de Marketing e imagen de ciudad:

Campaña de imagen de Juárez a nivel nacional e internacional para reflejar los cambios que se vayan produciendo y transformar la imagen de permanente conflicto en una de permanente proceso de mejora.

Se trata de cambiar la imagen y percepción de la ciudad, pero también de apoyar la diversificación económica de la ciudad así como afianzar a Juárez como un centro industrial de ámbito internacional. Es preciso involucrar a toda la sociedad y en particular a los medios de comunicación en la nueva imagen de Juárez.

Entre las acciones que se incluyen está la identificación de mercados objetivo (medios de comunicación nacionales e internacionales, sector de negocios, población del sur de Estados Unidos, entre otros) y el fomento de la participación en redes de ciudades con intereses similares a Juárez y en foros internacionales, ferias, etc.



Proyectos complementarios:

Este es un proyecto que incide en el éxito de cualquier iniciativa propuesta dentro de cada uno de los cuatro ejes estratégicos. Sin embargo, difícilmente puede plantearse una nueva imagen de la ciudad sin un proceso de transformación real de la misma.

Transformar la imagen de permanente conflicto en una de permanente proceso de mejora.



IV. Juárez 2015

El objetivo que el Plan Estratégico de Juárez plantea es ambicioso y difícil de lograr. Se trata de transformar la ciudad y, especialmente, de **cambiar las actitudes** de los actores implicados en su gestión. Solamente desde el **esfuerzo colectivo**, la **cooperación** y el sacrificio de todos se logrará transformar la realidad actual, cambiando dinámicas y apostando por **un bien común: la calidad de vida de los juarenses**.

Concluimos este documento realizando un ejercicio de prospectiva. Reelaboramos y ampliamos la Visión de El Juárez que queremos al **Juárez imaginario del año 2015** en que se han implementado de manera exitosa una buena parte de los proyectos y programas previstos en los cuatro ejes estratégicos.

En 2015, Juárez forma parte de una metrópoli binacional que es innovadora a nivel mundial en sus formas de gestión y cooperación (Plan Estratégico Metropolitano, Observatorio de cooperación fronteriza y otras instituciones binacionales), con un liderazgo compartido, donde Juárez, El Paso y comunidades vecinas de Nuevo México comparten objetivos, recursos y responsabilidades pero en que cada cual se especializa en aquellas áreas de excelencia que conforman su vocación.

La racionalización de las infraestructuras (Plan Director de Infraestructuras Metropolitano, aeropuerto, ferrocarril y cruces) permite optimizar los recursos y esfuerzos disponibles en la metrópoli y resolver conjuntamente problemas que afectan a ambos lados de la frontera.

Del mismo modo, la movilidad se ha transformado con un sistema de transporte público (urbano, metropolitano y binacional) de gran calidad y eficiencia que conecta la metrópoli de norte a sur y de este a oeste.

La ciudad, en el que las estrategias de seguridad (Plan de Convivencia en Paz y el Plan Maestro de Seguridad Pública) han sido un gran éxito, se ha convertido en un espacio de convivencia que es referencia internacional en la gestión de las problemáticas asociadas a la frontera y en la lucha contra el crimen, la impunidad y en pro de la defensa de los derechos de las personas.

El Programa integral de desarrollo de barrios y otros proyectos sociales y urbanísticos (Red Verde y Ecológica y Programa de recuperación del Centro Histórico) han permitido humanizar la ciudad con viviendas y barrios más dignos, áreas verdes, equipamientos culturales y espacios de convivencia, todo ello bajo criterios de mayor calidad urbana y un desarrollo sostenible que asegure el futuro de las próximas generaciones en cuanto a agua, calidad del aire, ocupación del suelo y preservación de espacios naturales.

El Pacto por la Educación y el Pacto por la Cultura han sido los principales instrumentos para convertir a la región en un centro de excelencia educativa y de creación cultural que es referencia a lo largo de la frontera norte, que aprovecha su singularidad como cruce de países y culturas y combina las ofertas e infraestructuras de uno y otro lado de la frontera. Juárez es conocido como espacio de creación e innovación sociocultural, líder en indicadores educativos y de consumo cultural, con equipamientos de primer nivel (Museo de la Ciencia y la Tecnología, Teatro-Auditorio, Casa de la Cultura y Laboratorio Binacional de Desarrollo Sustentable de la Frontera) que se enorgullece de su identidad fronteriza y como punto de encuentro de culturas.

El éxito de la Política Pro-Activa de Promoción y Captación de Inversiones logra consolidar una base industrial de alto valor agregado y se diversifica con el desarrollo de nuevas centralidades productivas (Industria Automotriz, Polo Logístico, Desarrollo del Sector Servicios y la Industria de la Salud, y Parques Tecnológicos) incrementando los ingresos por trabajador e impulsando nuevas dinámicas inversoras tanto internacionales como del capital local, que aprovechan los nuevos instrumentos de ayuda a los emprendedores.



Anexos

Anexo A. Lista de proyectos

Esta lista proporciona la descripción de las distintas propuestas de proyectos que se aportaron por la ciudadanía a lo largo del proceso de elaboración del Plan Estratégico de Juárez (septiembre 2002–septiembre 2004). Se han agrupado de acuerdo al Eje Estratégico y subestrategia correspondiente. Se ha presentado la descripción de cada proyecto según como se aportó, salvo edición básica del texto.

Eje Estratégico 1: Juárez, cabecera de una región metropolitana binacional

Subestrategias:

1.1 Juárez en la metrópoli binacional 1.5 Nuevas formas de gobernabilidad metropolitana

Plan estratégico metropolitano

Estrategias compartidas entre Juárez y El Paso (y Las Cruces) en el ámbito urbano, social y económico. Debate abierto entre ambos lados que permita canalizar esfuerzos y luchar contra problemas estructurales antes de su irreversibilidad: el medio ambiente y el agua, la atractividad económica de la región, los embotellamientos en los cruces, la inseguridad, etc.

Programa de modernización y profesionalización de la administración pública

Más profesionales, más eficiencia, más recursos, más inversiones, más seguimiento, más responsabilidades y, naturalmente, más rendición de cuentas de los servidores públicos.

Observatorio de cooperación binacional

Espacio para promover la cooperación binacional a todos los niveles y para todos los ámbitos: infraestructuras, universidad, urbanismo, etc.

Foro de empresarios de la frontera

Centro de encuentro, debate y acuerdos de empresarios de ambos lados de la frontera. El objetivo es facilitar la cooperación entre empresarios de manera que estos sean más fuertes para defender los intereses de la metrópoli fronteriza ante sus respectivos gobiernos (cabildeo o "lobby fronterizo").

Subestrategia 1.2

Racionalización e impulso de las infraestructuras

Plan Director Metropolitano de Infraestructuras

Elaborar el marco de actuación a 10 años que permita identificar y priorizar las necesidades de infraestructuras a nivel metropolitano: carreteras, puentes, ferrocarril, aeropuerto, tele-

comunicaciones, centrales y redes energéticas, medio ambiente, entre otros. Este proyecto implica poner de acuerdo a los dos países y a distintos niveles de la administración pública, pero es la única manera de afrontar con garantías problemas que afectan a ambos lados de la frontera. Impulsar una conferencia fronteriza binacional permanente puede ser un primer paso en esta dirección.

Programa de mejora y agilización de cruces

Ampliar y mejorar los cruces entre ambos lados de la frontera, tanto por la introducción de tecnologías que hagan compatible la seguridad con la comodidad y la eficiencia, como por la apertura o reforma de los puentes y una mayor cooperación con los organismos de inmigración y seguridad estadounidense. Todo ello implica un refuerzo de cooperación entre ambos lados de la frontera que agilice reformas en los cruces dentro de la metrópoli al tiempo que se garantiza la seguridad. Un ejemplo en este sentido es la posibilidad de crear pasos segregados para peatones y/o transporte público, respecto de los automóviles privados.

Proyecto de Transporte Binacional

Sistema de transporte público binacional que permita un cruce rápido y seguro de la frontera, conectando de manera eficiente a los sistemas de transporte alternativos al automóvil a ambos lados de la frontera.

Programa de ampliación de las vías de circunvalación

Ampliación de la red de vías de alta capacidad que permiten la circunvalación de la ciudad y su conexión a nivel metropolitano con su contraparte de El Paso. Esto incluye proyectos como el viaducto de Sierra Juárez, las conexiones en Zaragoza y otros.

Traslado de vías de ferrocarril

Mover las vías de ferrocarril hacia las afueras de la zona urbana para facilitar el movimiento interurbano. Esta operación, de elevado impacto urbanístico, genera nuevas oportunidades a nivel económico y concretamente sobre la posibilidad de potenciar el ferrocarril y la generación de un polo logístico.

Estrategia aeroportuaria metropolitana

Buscar fórmulas de uso "metropolitano" de los aeropuertos Juárez y El Paso (y Santa Teresa), ya sea mediante un nuevo

aeropuerto regional o del uso compartido y generalizado de los actuales equipamientos aeroportuarios.

Telecomunicaciones metropolitanas

Conseguir que las comunicaciones dentro de la metrópoli (físicas y telemáticas) tengan carácter y costo local. Para ello hay que estudiar las distintas fórmulas posibles: acuerdo Estados Unidos-México, empresa de telecomunicaciones público-privada binacional y otras.

Subestrategia 1.3

Refuerzo de las nuevas centralidades metropolitanas

Centro Histórico de Juárez, la memoria histórica de la metrópoli

Programa de rehabilitación y mejoramiento del Centro Histórico para convertirlo en un lugar de encuentro de calidad para el conjunto de juarenses y de atractivo para todos los habitantes de la metrópoli. Además, el Centro debería convertirse en una centralidad comercial y turística de calidad. El Centro Histórico es uno de los mayores activos de Juárez, herencia histórica de la ciudad, que se diferencia del resto de la metrópoli.

Centro metropolitano "Pronaf": exposiciones, cultura, comercio y servicios

Iniciativa para recuperar el Pronaf incorporando en él una buena oferta de equipamientos culturales metropolitanos, espacios de exposiciones y convenciones, así como el desarrollo de un programa de actividades de ámbito internacional.

Red verde y ecológica

Programa de desarrollo de ejes y centralidades de esparcimiento con gran calidad ambiental, espacios de relación social y valor cultural, que sirvan de encuentro de los juarenses con la naturaleza y hábitat natural, tanto a nivel urbano, desierto y el Valle: Parque Río Bravo y Chamizal al norte, Parque de Oriente y el Valle al este, Parque de Poniente y Sierra de Juárez al oeste, Parque Central, Parque zona Sur y el Jardín Botánico y Zoológico, incorporando también las Dunas de Samalayuca. Este es un proyecto transversal con un fuerte impacto territorial y urbanístico, pero no menos en el ámbito social y de la calidad de vida de los juarenses y también sobre el papel de Juárez en el conjunto de la metrópoli.

Juárez centro sur

Desarrollo de un potente sub-centro con comercios y equipamientos de todo tipo que dé servicio a la zona sur de la ciudad.

Subestrategia 1.4

Apuesta por la identidad y culturas propias de la frontera

Juárez laboratorio sociológico, cultural y fronterizo

Programa de eventos internacionales relacionados con las dinámicas sociales específicas de la frontera, la globalización, el cruce de culturas, entre otros, que incluya además la creación de algún centro de investigación superior de estos fenómenos.

Museo de la frontera - Museo de la inmigración

Institución de relevancia internacional como centro de investigación, exposición y divulgación del fenómeno migratorio y sus consecuencias. Espacio de sensibilización acerca de la inmigración.

Ciclo de festivales de las culturas de México

Programa de festivales folklóricos de comunidades mexicanas en Juárez: cocina, baile, vestido, artesanía (ej. comunidades veracruzana y tarahumara) en distintos barrios de la ciudad. Mostrar la riqueza de México y sus culturas, tanto a los propios juarenses como a un público internacional (empezando con el público ubicado en el sur de Estados Unidos).

El deporte como instrumento de proyección y cohesión social

Programa estable de eventos deportivos como elemento de cohesión social. Además, a través de un fondo de patrocinio se fomentará el deporte profesional, siendo este un elemento de proyección internacional. La estrategia necesariamente abarcaría también aquellos eventos que ya se han insertado positivamente en la ciudad y a nivel internacional (ej. Carrera del Chupacabras).

Subestrategia 1.6

Marco de relaciones estatal y federal

Nuevo marco de relaciones con el Estado y la Federación

Los nuevos retos implican nuevos enfoques pero también más recursos. En esta línea, Juárez debe propiciar un nuevo marco de relaciones con los otros niveles de gobierno (Estado y Federación) que permita coordinar esfuerzos y aumentar recursos en temas estratégicos para la ciudad. El marco interinstitucional debería abarcar aspectos como la educación, la salud, las infraestructuras físicas y sociales, la industria y, naturalmente, los recursos financieros y la fiscalidad. En todo ello, la idea de fondo es conseguir un trato especial como ciudad fronteriza y de migrantes que tiene un sobre-costo por estos conceptos. El cabildeo o "lobby fronterizo" (podrían incorporarse otras ciudades a lo largo de la frontera norte) tiene que vender al centro la importancia estratégica de la frontera como espacio de desarrollo, intercambio comercial y relaciones socioculturales, con los retos y las necesidades que todo ello conlleva.

Subestrategia 1.7

Juárez, ciudad bilingüe

Juárez, ciudad bilingüe

Programa para impulsar el aprendizaje y dominio del inglés como segundo idioma a todos los niveles: educativo, empresarial, oferta cultural, medios de comunicación, etc. El objetivo es que todos los juarenses, desde escolares a trabajadores, profesionistas y empresarios tengan,



mundo del trabajo y en el desarrollo económico y del conjunto de la ciudad, siendo además uno de los activos de futuro para la ciudad.

Carta de derechos urbanos de los juarenses

Acuerdo entre instituciones para garantizar los derechos urbanos de todo juarense a: la propiedad; el acceso a infraestructuras y servicios urbanos; equipamientos educativos y de salud; áreas verdes. Fomentar el respeto al medio ambiente y a los espacios urbanos.

Subestrategia 2.2

Lucha contra la inseguridad, la violencia y la impunidad

Convivencia en Paz

Promover programas que fomenten la cultura de la legalidad, articular estrategias contra el crimen con la participación de todas las instituciones, fomento de la participación ciudadana, cambios jurídicos para mejorar la seguridad, centralizar estadísticas criminales, realizar estudios periódicos de la criminalidad en la ciudad, analizar experiencias que puedan servir de referencia, y potenciar el uso de tecnologías, mecanismos de comunicación y transparencia informativa.

Plan Maestro de Seguridad Pública

Establecer estrategias y programas de seguridad a mediano y largo plazo con la participación de la ciudadanía que ayude en la profesionalización de las instituciones, tenga un seguimiento y establezca una cultura de rendición de cuentas.

Subestrategia 2.4

Viviendas y barrios más dignos

Proyecto de desarrollo integral de barrios

Proceso de planeación e intervención integral con objeto de atender la pobreza urbana a través de todos los frentes: desde el punto de vista físico (vivienda, infraestructura, limpieza, equipamientos, etc.) y desde el punto de vista social (grupos vulnerables, delincuencia, drogadicción, deserción escolar, desempleo, etc.). Aprovechar las numerosas iniciativas en marcha y la experiencia de los agentes y actores que trabajan en este ámbito.

Programa de equipamientos por barrio

Diseño e implementación del plan de equipamientos por barrios, cubriendo todas las necesidades educativas, de salud, cultura, deportes, guarderías y talleres de formación, pero también zonas comerciales y áreas verdes (eco-parques), cumpliendo estándares mínimos por metro cuadrado.

Empresa de gestión del suelo y promoción de vivienda

Empresa pública o público-privada que tenga como prioridad aumentar la oferta de vivienda y mejorar la gestión del suelo, con el objetivo central de ofrecer viviendas dignas a todos los ciudadanos de Juárez bajo criterios técnicos, sociales y urbanísticos de calidad. Otra línea de trabajo de esta nueva empresa podría ser la actuación como mediador para clarificar la propiedad del suelo.

además del español, un elevado dominio del inglés y que eso permita el desarrollo de muchas actividades productivas y de servicios de alto valor agregado enfocadas al mercado estadounidense. El programa del Juárez bilingüe se completaría con acuerdos para la promoción del español a ambos lados de la frontera.

Eje Estratégico 2:

Juárez, espacio de convivencia con un alto desarrollo social y elevados estándares de calidad de vida

Subestrategias:

2.1 Juárez como espacio de convivencia

2.3 Juárez, ciudad de derechos

Juárez, ciudad con valores

Programa de impulso de valores cívicos que favorezcan elevados estándares de convivencia entre las personas dirigido a todos los ámbitos sociales empezando por los niños, la familia, el centro de trabajo y la sociedad en su conjunto.

Juárez, ciudad cívica

Campaña para promover el civismo, con actuaciones a todos los niveles: formación a familias y padres, medios de comunicación y ciudadanía en general. Respeto a las normativas, los espacios y bienes públicos y, en definitiva, entre ciudadanos. Se resalta la necesidad de una ciudad con valores con un mayor compromiso de la ciudadanía, una ciudad más cívica, más solidaria y más justa, que atienda las necesidades de sus ciudadanos y, especialmente, de los grupos más vulnerables como las mujeres, los niños y los migrantes. Evitar que la fortaleza que supone la diversidad se convierta en debilidad. Para ello hay que fomentar el arraigo y el compromiso de los ciudadanos.

Juárez, ciudad justa y solidaria

Varias líneas de actuación. Una primera es una campaña para promover el respeto a los derechos humanos que podría culminar con algún evento de ámbito internacional en torno a la violencia de género. Otras líneas serían la promoción de los valores entre la ciudadanía y ampliar el alcance de programas de ayuda social a grupos desfavorecidos. También la ciudad debería hacer un reconocimiento explícito al importante papel de la mujer en el

Programa de financiamiento de vivienda

Concentrar y canalizar fondos de financiamiento de vivienda con el objetivo de armonizar o compensar los tipos de financiamiento a ambos lados de la frontera, abaratando así el mercado hipotecario de Juárez.

Plan de choque para recuperar acequias y arroyos

Recuperar las acequias para usos recreativos, de integración urbana y social y de saneamiento ambiental. Es urgente una transformación de la manera en que tradicionalmente las acequias han venido destruyéndose o convirtiéndose en lugares contaminados, sucios y peligrosos. Entidades como el Instituto Municipal de Investigación y Planeación y organizaciones ciudadanas ya están trabajando en ello.

Plan de choque de pavimentación de calles

Pavimentación del 100% de las calles de Juárez, con la mejora que ello supone para la movilidad, la salud y la calidad de vida de los vecinos. Especial atención a la zona Poniente de la ciudad.

Subestrategia 2.5

Garantizar el acceso universal a servicios de calidad

Salud para tod@s

Estrategia integral de salud para dotar a Juárez de servicios de calidad que cubran adecuadamente a toda la población. Esto incluye grandes equipamientos hospitalarios, unidades móviles de salud en barrios actualmente desabastecidos, tratamiento especial de los temas de género y coordinación hospitalaria con El Paso. En el caso de los adultos mayores se requiere la construcción de centros de día.

Promoción integral de la juventud

Proponer y operar los mecanismos necesarios para promover integralmente la juventud, coadyudar y garantizar los derechos de los jóvenes, así como la eliminación de toda forma de discriminación y violencia hacia los mismos (Plan Integral de la Juventud). Entre los proyectos que se incluyen están la Creación del fondo Municipal y Estatal para proyectos de juventud, la promoción de ofertas culturales para jóvenes, potenciar al Instituto Juarense de la Juventud y que el Instituto

Nacional de la Juventud lance convocatorias en apoyo a las organizaciones de la sociedad civil de la localidad que trabajan con jóvenes.

Subestrategia 2.6

Movilidad sostenible y transporte público

Plan de movilidad Juárez 2008

Promover un sistema de transporte y vialidades que responda de manera sostenible y responsable a las necesidades de movilidad de la población, dotando a Juárez de rutas de transporte público eficientes, cómodas y seguras, mejores banquetas y zonas de peatones, red de ciclorutas y red vial pavimentada y ordenada.

Ente de Transporte Público Metropolitano

Autoridad municipal (en el futuro, autoridad metropolitana) de gestión del transporte público. Se incluye aquí el desarrollo de un Sistema de Transporte público con operación local y binacional que facilite la comunicación de las personas entre ambos lados, ayude a crear un marco de sustentabilidad de la movilidad urbana y sea un factor de calidad de vida para la región metropolitana binacional. El Sistema de Transporte deberá ser: eficiente (traslado rápido y seguro), confiable (horarios), confortable, accesible, económico y ecológico. Además este sistema debería integrar, o cuando menos coordinarse, con el resto de líneas de transporte de pasajeros de la ciudad.

Fortalecimiento de la Dirección de Seguridad y Tránsito

Dotar al Municipio de más recursos materiales, mayor número de policías y de tránsitos y mayor capacitación, mejora de la coordinación entre autoridades municipales, federales y estatales, y lanzar una campaña para reducir la circulación de automóviles en estado muy precario.

Red de ciclovías y ciclorutas

Recuperación del programa de ciclovías y aumento de la red de ciclorutas tanto para entretenimiento y paseo como para el desplazamiento

cotidiano. Además, la red de ciclorutas estará articulada al transporte público, con estacionamiento para bicicletas en los paraderos de autobuses.

Subestrategia 2.7

Pacto por un desarrollo sostenible

Definición de parámetros de la Agenda 21 de Juárez

Definición de los criterios de desarrollo sostenible del Juárez del futuro sobre la base de las directivas fijadas por las Naciones Unidas en temas medioambientales, pero también urbanísticos, sociales y económicos, que garanticen el futuro de las siguientes generaciones de juarenses.

Manejo integral sostenible del agua

Promover el manejo sustentable del agua para su uso doméstico, industrial, agrícola y comercial. Integrar a todos los actores relacionados con la planeación, investigación, captación, distribución y depuración del agua. Promover una nueva educación y cultura del agua en la sociedad juarense.

Juárez, recicla

Impulso institucional y financiero a las acciones encaminadas a reciclar residuos domésticos y también a tratamiento de residuos industriales. Algunas acciones y proyectos podrían ser el Eco-parque o centro de tratamiento y reciclaje de basuras. Iniciativas como Juárez Limpio que van encaminadas hacia el orden y la limpieza en la ciudad se pueden reforzar con algún programa de la cultura del reciclaje.



Rescate ecológico y la integración urbana de la ribera del Río Bravo

Proyecto de regeneración urbana a lo largo de la ribera del Río Bravo. El proyecto se enfoca en el rescate ecológico de la zona, así como en la regeneración de espacios recreativos, deportivos y de esparcimiento. En las acciones de la Cuenca del Río Bravo, en ambos lados de la frontera, existe actualmente el objetivo de integrar sus márgenes como sitio importante para las ciudades, tanto como rescate ecológico y como parte de los elementos histórico-paisajísticos de las ciudades.

Rescate de la Sierra de Juárez

Proyecto de regeneración ambiental de la Sierra de Juárez. El proyecto que se plantea tiene como objetivos: apoyar la elaboración de un programa de manejo para la conservación del patrimonio natural; impulsar la valoración y preservación del patrimonio geológico de la Sierra de Juárez; promover la preservación y aprovechamiento de la biodiversidad; proteger sitios que se identifiquen como patrimonio cultural; reconocer y preservar los paisajes representativos; y promover la participación de las comunidades locales en la planificación, protección y conservación de los recursos.

Eje Estratégico 3:

Juárez, centro de excelencia educativa y de creación cultural

Subestrategia 3.1

Programa de calidad educativa

Pacto por la escuela y la educación

La escuela y la educación formal e informal como principal elemento de transformación social a medio y largo plazo. Más recursos, mejores profesionales con un apoyo claro a los maestros, con mejores instalaciones, más voluntades para tener una escuela de calidad con un refuerzo de la educación básica, moderna, con atención a la educación inclusiva, a la igualdad de oportunidades y condiciones, que refuerza el programa de

valores y el desarrollo cultural integral de las personas. Dotar a las escuelas de más recursos e infraestructuras resulta fundamental así como dar un mayor apoyo y reconocimiento a la función de los maestros, con formación específica de éstos y también de los padres. En este proyecto quedarían encuadrados otros como el Programa de excelencia académica. Es necesario generar Programas de formación de agentes de desarrollo infantil (promotores comunitarios, personal de guarderías, entrenadores de deporte, etc.), Programas de capacitación para padres de familia o tutores, Monitoreo en las condiciones de educación primaria.

Acción educativa urbana

Convertir a Juárez en una ciudad educadora a través de la implementación de acciones educativas y culturales por la propia comunidad logrando así cambios de actitud de la comunidad juarense hacia la educación. Además, se propone generar un sentido de pertenencia y compromiso social, rescatar la memoria histórica de Juárez y fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones.

Programa de excelencia académica

Apoyo financiero e institucional a los mejores estudiantes de Juárez para que estos sean los principales activos de la transformación y modernización de la ciudad. El capital humano como principal inversión de futuro.

Juárez, ciudad bilingüe: Incorporar el inglés como segundo idioma

Más horas de inglés y desde los primeros años en todas las escuelas. El aprendizaje y dominio del inglés como segundo idioma por el conjunto de juarenses como elemento de desarrollo económico, social y cultural: Juárez binacional, Juárez bilingüe.

Subestrategia 3.2

Refuerzo de la formación profesional

Observatorio de nuevas profesiones

Institución puente entre el sector educativo-formativo y el tejido productivo y social, que avance tendencias de formación e identifique nuevos nichos de profesiones.

Programas de prácticas en empresas y organizaciones de la sociedad civil

Ampliar acuerdos entre empresas (grandes y pequeñas), organizaciones de la sociedad civil e instituciones formativas para generar puestos de aprendizaje en prácticas remuneradas, evitando que los trabajadores renuncien al aprendizaje y se quíen desde muy jóvenes solamente por el salario.

Subestrategia 3.3

Centro de referencia en educación superior e investigación de la frontera norte

Laboratorio de investigación de las culturas fronterizas

Como principal metrópoli binacional del mundo por tamaño y complejidad, la frontera Juárez-El Paso puede ser referente en la investigación y divulgación de fenómenos como las migraciones, las culturas transfronterizas, la interrelación cultural de países, etc.

Laboratorio binacional de desarrollo sustentable de la frontera

Entidad promotora de la investigación y el desarrollo sostenible que incluya análisis y trabajos en los ámbitos de mayor necesidad en la frontera: agua, agricultura, salud, problemáticas sociales, fenómenos migratorios, información y comunicaciones, manufactura avanzada, etc.

Redes de cooperación entre universidades de la región

Más cooperación binacional a nivel universitario significa más sinergias y, por lo tanto, mayor eficiencia de la red de investigación de la frontera. Para ello se precisa una cooperación más formal entre las distintas instituciones de la región.

Oficina universitaria de patentes

Instrumento para facilitar la transferencia de las investigaciones básicas a las investigaciones aplicadas, del conocimiento científico a los proyectos empresariales. Elemento de comunicación entre investigadores y empresarios.

Subestrategia 3.4

Un mosaico cultural y plataforma para la creación artística

Pacto por la cultura

Proyecto que ofrece alternativas de consumo cultural para la formación de ciudadanos cultos y con gusto por la cultura. Consumo cultural entendido de un modo diverso, que incluya a los distintos grupos étnicos y regionales del país, dirigido a todos los ámbitos y estratos sociales y que favorezca las iniciativas culturales locales en todos sus segmentos: música, artes plásticas, audiovisual, teatro, letras, danza, etc.

Cuanto más infraestructuras y equipamientos culturales mejor. El programa de equipamientos culturales de la ciudad tiene que incluir grandes equipamientos (macro-biblioteca, teatro, casa de la cultura, etc.) pero además prever centros de barrio en las distintas zonas de la ciudad y las nuevas áreas de crecimiento. En todo caso hay que aprovechar todas las iniciativas ya puestas en marcha.

Ayudas a iniciativas empresariales en la cultura

Ayudas fiscales a empresas culturales y formación de recursos humanos que se encarguen de promover la cultura en todas sus expresiones para además formar gestores de cultura certificados por un programa académico de alto nivel.

Juárez, plató de cine

Promover la industria cinematográfica a través de un festival de cine y documentales independiente y de ayudas a los nuevos creadores locales.

Juárez, música en vivo

Fomentar festivales de música actualmente en marcha, como por ejemplo el Jazz Fest, y promover nuevos certámenes tanto a nivel local como binacional.

Subestrategia 3.5

Programa de impulso y mejora de los equipamientos culturales

Casa de la Cultura

Espacio para la creación artística en que los artistas dispongan de talleres de artes y oficios y puedan exponer y generar actividades.

Museo de ciencia y tecnología y planetario

Conjunto de edificios dedicados a la ciencia y a la tecnología, donde los visitantes entrarían en contacto con el mundo de la ciencia y la tecnología (física, química, biología, matemáticas, medicina, computación, telecomunicaciones, etc.) a través de espacios de experimentación interactivos, biblioteca, sala de conferencias y tienda de recuerdos y cafetería. Otros

equipamientos complementarios son el Planetario (edificio de exhibición del sistema solar, conquista del espacio, sondas de exploración, modelos de cohetes, satélites, etc.) y el Espacio Discover Interactivo Infantil (espacio mágico, divertido e interactivo para niños y familias, dónde educarse y experimentar todos juntos en la ciencia, el arte y la tecnología).

Macro-biblioteca Pública

Construcción de la macro-biblioteca de cobertura amplia la cual contendrá: salas de lectura, áreas de acervo, centro de informática, club de tareas, espacios de lectura y descanso al exterior.

Museo Urbano de Juárez: Centro Histórico y Museo de la Ex Aduana

Area museística de la ciudad que incluya tanto al museo de la Ex Aduana como todo el Centro Histórico como Museo Urbano para el peatón, lo cual incluye el rescate y restauración de edificios históricos y el desarrollo de nuevas infraestructuras, como por ejemplo el Puente Cultural entre ambos lados de la frontera.

Teatro – auditorio

Gran Teatro - Auditorio de Juárez, con capacidad para obras y eventos de gran envergadura que aúne la oferta teatral, tanto la profesional e internacional, como la amateur e infantil y juvenil.



Eje Estratégico 4: Juárez, economía pujante generadora de riqueza y alto valor agregado

Subestrategia 4.1 Ciudad atractiva para las inversiones de alto valor agregado

Observatorio económico y empresarial

Entidad que pretende unir los esfuerzos de todos los centros de investigación de la ciudad (instituciones de educación superior, Instituto Municipal de Investigación y Planeación, cámaras, la propia Asociación Civil del Plan Estratégico de Juárez, etc.), para el estudio y análisis de tendencias económicas, identificación de nuevas oportunidades económicas, elaboración de indicadores y creación de grupos de reflexión y discusión sobre la competitividad de Juárez o el establecimiento de un marco general para nuevas inversiones. Coordinarse con el futuro Consejo de Promoción y Desarrollo Económico impulsado desde el gobierno del Estado.

Política pro-activa de promoción y captación de inversiones

Política pro-activa de promoción y captación de empresas de alto valor agregado, desarrollo de proveedores y promoción de Juárez como plaza productiva binacional. El programa de reactivación económica debería contemplar atractivos fiscales, acceso a créditos competitivos y ofrecer un clima institucional estable y eficiente.

Subestrategia 4.2 Desarrollo de nuevas centralidades económicas

Desarrollo de la industria automotriz

Aprovechar las ventajas competitivas de Juárez--posición geográfica, acceso rápido y seguro al mercado de Estados Unidos (a mejorar con el traslado de las vías de ferrocarril), tradición manufacturera, mano de obra calificada, capital humano y experiencia en determinados ámbitos de proveeduría-- para el desarrollo de un cluster del automóvil que incluya proveedores y plantas de montaje.

Polo logístico

Aprovechar el necesario traslado de las vías de ferrocarril a las

afueras de la ciudad para, en primer lugar, mejorar y ampliar la oferta de transporte por ferrocarril salvando las actuales limitaciones horarias de cruce de convoyes, y en segundo lugar, dar oportunidad de generar un nuevo polo logístico que combine ferrocarril, transporte por carretera, zona aduanera, zona franca, área industrial y servicios de transporte y almacenaje.

Centro de negocios Pronaf - World Trade Center

Centro de desarrollo de negocios, que tenga como finalidad el promover el comercio entre Juárez y el resto del mundo, atraer nuevas inversiones y fomentar las iniciativas empresariales locales en el ámbito de los servicios, la industria y el comercio. En el área también se ubicaría el Centro de Exposiciones.

Area para la implantación de empresas de software

Crear zona de desarrollo de software, del que Estados Unidos es el principal consumidor, siguiendo ejemplos como el de Bangalore (India), dando facilidades a las empresas para instalarse en temas como el acceso a infraestructuras de telecomunicaciones económicamente competitivas y la posibilidad de contratar a personal calificado y bilingüe a un costo razonable.

Política activa de suelo para actividades económicas

Desarrollo de áreas para actividades productivas tanto industriales como de servicios, que cumplan las especificaciones operativas y de funcionalidad requeridas (parques tecnológicos, por ejemplo).

Subestrategia 4.3 Apuesta por el sector servicios y la industria de la salud

La industria de la salud

Aprovechar la proximidad geográfica y cultural a los Estados Unidos para atraer más clientes y apoyar el desarrollo del sector de la salud. Para ello es imprescindible una red que interrelacione a las instituciones de educación superior con los centros hospitalarios y el programa de médicos residentes, así como las iniciativas privadas en este ámbito. Dentro de la apuesta por el desarrollo del sector servicios, la salud se ve como una de las mayores oportunidades de crecimiento de cara al futuro tanto por la proximidad física a Estados Unidos y precios competitivos, como por la proximidad cultural con muchos de los habitantes del sur del país vecino. Además, la tendencia en Estados Unidos al envejecimiento y la falta de enfermeras puede acentuar este fenómeno. Dentro de esta estrategia sería necesario contar con un Centro de Investigación en Salud o Gran Hospital.

Plan de impulso a la innovación como fuente de desarrollo económico

Impulso a la innovación como fuente de desarrollo económico (sociedad del conocimiento) con más recursos para infraestructuras de comunicación, más formación y capacitación de recursos humanos, iniciativas que fomenten el espíritu innovador, más colaboración entre los sectores público y privado. Este proyecto está muy ligado al de la creación de un Centro para

nuevos emprendedores (incubación de nuevos negocios) y el Concurso de ideas innovadoras.

Programa para el impulso de los servicios a empresas o de soporte industrial

Fomento del sector de servicios a empresas e industrias. La industria precisa tanto de proveedores industriales como de servicios, y en estos últimos se incluyen las actividades de apoyo (limpieza, seguridad, etc.) como las que aportan un valor agregado significativo (software, ingeniería, servicios legales y de contabilidad, etc.).

Impulso del comercio histórico

Programa de ayudas a los comercios tradicionales de Juárez, mayoritariamente instalados en las zonas "históricas" de la ciudad (Centro y Mercados), como reclamos y ejes de desarrollo del comercio a nivel binacional.

Subestrategia 4.4

Estrategia integral de turismo, entretenimiento y cultura

Plan de marketing e imagen de ciudad

Campaña de imagen de Juárez en el ámbito nacional e internacional para revertir la imagen negativa de la ciudad que se transmite a nivel nacional e internacional, pasando de la imagen de permanente conflicto a una de permanente proceso de mejora. No se trata solamente de "lavarle la cara" a la ciudad, sino de contribuir significativamente en el proceso de diversificación económica y de vender otra imagen tanto al exterior como al interior, al mismo tiempo que se contribuye al arraigo de los juarenses.

Productos turísticos "Juárez"

Programa de productos turísticos "Juárez" (corridos de toros, Dunas de Samalyuca,

etc.) coherentes y coordinados entre sí, dirigidos a los distintos públicos objetivo: mercado metropolitano binacional, mercado regional, mercado nacional e internacional.

Juárez, centro de exposiciones y convenciones

Promoción de un Centro de Exposiciones de primer orden que incluya un programa de actividad de ámbito internacional. Involucrar al sector público, empresarial, instituciones de educación superior entre otros actores.

Subestrategia 4.5

Marco favorable a las iniciativas empresariales locales

Pymes, financia

Creación de instrumentos financieros fronterizos para las pequeñas y medianas empresas locales.

Oficina única del empresariado

Oficina en la que se concentra la realización del conjunto de trámites necesarios para abrir nuevas empresas y para tramitar otros tipos de permisos que se requieran gestionar en el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Programa de incentivos "frontera emprende"

Definir el marco especial como municipio fronterizo y binacional, con los retos que ello supone y las oportunidades que genera. Acciones encaminadas a dar un tratamiento especial fiscal, arancelario y de infraestructuras a ambos lados de la frontera con la participación del sector público y los grupos empresariales.

Centro para nuevos emprendedores

Incubadora que ofrezca la infraestructura, capacitación y asesoría para impulsar em-

presas innovadoras. Ya existen algunas iniciativas que habría que recoger e impulsar como el Centro internacional de negocios de SBDC - centro para nuevos emprendedores.

Concurso de ideas innovadoras

Concurso dirigido a identificar nuevas iniciativas empresariales innovadoras. El ganador o ganadores recibirían ayudas y apoyo para implementar su idea.

Subestrategia 4.6

Mejorar y optimizar la obtención de fondos y recursos financieros

Pacto inter-institucional para lograr más recursos

Nueva estructura fiscal basada en tres componentes: pacto institucional, con la mejora de las aportaciones estatales y federales; pacto inmobiliario, con tasas de urbanización especiales pero asumibles en los nuevos polos de desarrollo (con el objeto de que las nuevas infraestructuras se financien por el sector público pero también con algunas aportaciones del sector privado); y pacto socioempresarial, para concentrar y coordinar las numerosas ayudas del sector privado mejorando así su efectividad.

Anexo B. Estructura de gestión del Plan Estratégico

El Plan Estratégico de Juárez incorporó una estructura de gestión responsable de guiar, elaborar y aprobar las distintas fases del Plan.

En el **Foro Ciudadano** se dieron cita todas aquellas instituciones y entidades con voluntad de participar en el proceso, coincidiendo con las presentaciones públicas al final de cada fase (febrero 2003, diciembre 2003 y septiembre 2004).

No se trata de un mecanismo de asamblea sino más bien un instrumento de formalización y solemnidad de las grandes decisiones que se toman desde la estructura del Plan. Una buena parte de las entidades y personas presentes en el Foro Ciudadano tuvieron paralelamente otros instrumentos y vías de participación.

El máximo órgano de representatividad del Plan ante la comunidad fue el **Comité Director**. El papel que le correspondió a este órgano fue el de debatir a fondo los grandes temas planteados para su posterior aprobación. La variada procedencia y el rango

social e institucional de sus miembros (sector educativo, sociedad civil, administración pública, gestores de grandes infraestructuras, sector empresarial), permitió dar el relieve necesario a las actividades del Plan Estratégico.

La **Oficina de la Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez** es la responsable de la gestión del Plan, el “día a día” del proyecto, de la revisión de los apartados metodológicos y de la aprobación técnica de los mismos. Finalmente, **SOCINTEC** se encargó de ofrecer asesoramiento a la Oficina del Plan y de la asistencia global de la totalidad del proceso de planeación. SOCINTEC es una empresa de consultoría experta en la innovación como motor del desarrollo económico y social que ha participado en los planes estratégicos de múltiples ciudades de España y Latinoamérica.

El **Sistema de Participación Ciudadana** se articuló a través de distintas formas: por ejemplo, entrevistas en profundidad, encuestas a la ciudadanía y foros de debate.



Comité Director Plan

Las siguientes personas participaron, a título personal, en el Comité Director del Plan Estratégico de Juárez durante la etapa de elaboración del Plan (septiembre de 2002 a septiembre de 2004):

Nombre	Institución	Ambito
María Teresa Almada M.	Casa Promoción Juvenil, A.C.	Social
Roberto Avendaño M.	Comunidad Cristiana Amigos de Cristo, A.C.	Social/Religioso
Jorge Contreras F.	Sofamaster, S.A. de C.V.	Empresarial
Gustavo de la Rosa H.	Despacho Obrero	Social/Obrero
Jesús Alfredo Delgado M.	Presidencia Municipal (Jul. 2002-Oct.2004)	Público
Oscar Enríquez P.	Iglesia Jesús Obrero	Social/Religioso
Rómulo Escobar V.	Lechería Escobar, S.A. de C.V.	Empresarial
José Luis Escobedo S.	Autoelectrónica de Juárez, S.A. de C.V.	Empresarial
Miguel A. Fernández I.	Arca Corporativo, S.A. de C.V.	Empresarial
Nicolás Fernández M.	Gestión Escolar Zona Norte, Gobierno Estatal	Educativo/Público
Angélica Fuentes T.	Grupo Imperial, S. A. de C.V.	Empresarial
César Fuentes F.	El Colegio de la Frontera Norte	Urbano
Alfredo Hernández R. "Pillo"	Avantti Creatividad Publicitaria	Medios
Francisco Javier Llera P.	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	Educativo
Patricio Martínez G.	Gobierno del Estado (Oct. 1998- Oct. 2004)	Público
Nazario Martínez L.	Preparatoria El Chamizal	Educativo
Eduardo Milán M.	Eléctrica Milec, S. A. de C.V.	Empresarial
Alfonso Murguía V.	Promociones Delta Juárez, S.A. de C.V.	Empresarial
Juana María Orozco	Educación en Valores	Educativo
Carolina Prado A.	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	Cultural
Enrique Suárez T.	Federación Mexicana de Asociaciones Privadas	Social
María Socorro Tabuenca C.	El Colegio de la Frontera Norte	Cultural

Anexo C. Participación Ciudadana

El **Plan Estratégico de Juárez** es un plan a largo plazo que tiene dos grandes características: es un **Plan Integral** al contemplar el desarrollo de la ciudad en todas sus dimensiones (social, económico, urbano, educativo, cultural, etc.) y es un **Plan Incluyente** en el que participan todos los sectores de la comunidad (público, privado, social).

Como plan incluyente, el Plan Estratégico de Juárez ha incorporado una gran **participación ciudadana** a través de las distintas actividades que se llevaron a cabo a lo largo del proceso de elaboración del Plan (septiembre 2002–septiembre 2004). Así, fueron entrevistadas y consultadas más de 150 personas e instituciones (noviembre 2002–marzo 2003), se organizaron 12 foros de diagnóstico en torno a seis temas de debate en los que participaron 140 expertos y más de 460 ciudadanos (mayo de 2003), se consultó a la población mediante una encuesta domiciliaría a casi 2,000 hogares (marzo 2003) y una consulta ciudadana a más de 9,000 personas (agosto - septiembre de 2003) y, se organizaron ocho foros sobre propuestas de proyectos para la ciudad en los que participaron más de 300 personas (marzo 2004). En todas estas actividades se contó con la representación de actores de los distintos ámbitos y sectores de la comunidad .

Como elementos complementarios a todo lo anterior, se llevaron a cabo reuniones de consulta comunitaria (marzo–agosto de 2004) y se realizaron actividades con niños a través del proyecto “Dibujando El Juárez que queremos” en el que participaron más de 2,000 niños con aportaciones de dibujos de la ciudad que cada uno de ellos quisiera tener (abril – septiembre de 2004).

Todas las personas e instituciones han participado de un modo desinteresado con el convencimiento de que Juárez precisa un cambio drástico. El interés en sí es en iniciar dinámicas diferentes para que las instituciones públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil, empresas, sector educativo, social, cultural, religioso, medios de comunicación y todos los que conforman la ciudad, trabajemos conjuntamente, persiguiendo la mejora de la calidad de vida para todos los juarenses.

La participación ciudadana en el Plan Estratégico de Juárez ha de continuar, pues es un ingrediente clave no solamente en la elaboración del Plan, sino aún más importantemente, en la implementación del mismo.

Anexo D.

Fases del Plan Estratégico de Juárez

Cronograma 2002-2004	Fases del Plan	Principales Tareas
Septiembre 2002 Febrero 2003	Organización e información preliminar	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la información preliminar Conformación del Comité Director Entrevistas al Comité Director Presentación pública del Pre-diagnóstico "¿Quién es Juárez?"
Mayo 2003	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a especialistas Análisis de información existente Encuesta a la población Foros de diagnóstico Consulta ciudadana Diagnóstico
Septiembre 2003 Diciembre 2003	Modelo de ciudad	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de escenarios Visión o modelo de ciudad Presentación pública de "El Juárez que queremos todos"
Marzo 2004	Definición de proyectos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Primer listado de acciones y proyectos Foro de proyectos Integración de la información existente Redacción del Plan: Estrategias, acciones y proyectos Presentación pública del Plan "La Propuesta"
Septiembre 2004 Octubre 2004	Implementación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Grupos de Impulso Mecanismos y grupos de seguimiento

Anexo E. La implementación

La implementación del Plan Estratégico de Juárez inicia al culminar la etapa de elaboración del Plan.

Como primeras actividades en esta segunda gran etapa de trabajo, la Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez impulsará la conformación de **grupos de impulso** para apoyar los **proyectos estratégicos** identificados. Estos grupos serán de carácter muy operativo y deberán estar integrados por aquellas personas, instituciones, empresas y organizaciones de la sociedad civil que tengan un papel real en la puesta en marcha de un proyecto determinado. Se trata de actores que por su competencia, interés, liderazgo, poder de decisión, capacidad de ejecución o capacidad de financiamiento, se consideren imprescindibles para llevar a cabo el proyecto.

Las funciones básicas de los grupos de impulso serán: garantizar que se cuenta con todas las personas clave para la puesta en marcha del

proyecto; profundizar en la definición de los proyectos, pasando de las ideas que definen los proyectos, al detalle concreto; difundir, comunicar y presentar al conjunto de la ciudad los proyectos, buscando los apoyos necesarios tanto del sector público como privado; y realizar los estudios de viabilidad técnica y financiera necesarios.

Además, los grupos de impulso deberán: identificar al líder del proyecto quien es la persona que se encargará, trabajando dentro del grupo de impulso y con la sociedad, de asegurar que se lleve a cabo el proyecto; elaborar memorias técnicas de los proyectos; buscar financiamiento público y privado para el proyecto; y apoyar la gestión de los instrumentos legales y/o esquemas de sociedades para la realización de los proyectos.

Finalmente, cuando el proyecto se haya lanzado, la función de los grupos de impulso será la de monitorear el desarrollo y la evolución del proyecto.

Implementación



Grupo Promotor

El **Grupo Promotor** lo componen 20 instituciones del sector público y privado que se han comprometido a apoyar el Plan Estratégico de Juárez. Son actores clave en la comunidad que han participado activamente en la **etapa de elaboración del Plan**.

La participación del Grupo Promotor y de otras muchas entidades e instituciones de la ciudad, será aún más importante en la **etapa de implementación del Plan** dentro de los Grupos de Impulso de los Proyectos Estratégicos.

Los integrantes del Grupo Promotor son:

Instituciones de Educación Superior

- El Colegio de la Frontera Norte (COLEF)
- Instituto Tecnológico de Cd. Juárez (ITCJ)
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Ciudad Juárez
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ)

Organismos Públicos

- Dirección de Promoción Financiera y Fomento Económico, Municipio de Cd. Juárez
- Instituto Municipal de Investigación y Planeación (IMIP)
- Junta Municipal de Agua y Saneamiento (JMAS)
- Secretaría de Educación y Cultura del Gobierno del Estado

Organismos del Sector Privado

- Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez, A.C. (AMAC)
- Asociación de Transportistas de Juárez
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC)
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Cd. Juárez (CANACO)
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC)
- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)
- Desarrollo Económico de Cd. Juárez, A.C.
- Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.
- Southwestern Maquiladora Association

Organizaciones Internacionales

- Comisión de Cooperación Ecológica Fronteriza (COCEF)
- Comisión Internacional de Límites y Aguas (CILA)

Anexo F. Conferencias y reuniones con expertos internacionales

Alfonso Martínez Cearra

Alfonso Martínez Cearra es Director General de la Asociación Bilbao Metr3poli-30 en Bilbao, España. Ha dirigido el proceso de reflexión estratégica de la ciudad de Bilbao durante los últimos 12 años, habiendo participado en el lanzamiento del “Plan Estratégico de Revitalización del Bilbao Metropolitano” a inicios de la década pasada. Es conocedor de numerosas experiencias de desarrollo estratégico en el mundo. Es miembro de sociedades como The World Future Society y The System Dynamics Society y es profesor del curso de Desarrollo Estratégico de Ciudades impartido por Bilbao Metr3poli-30. Como miembro del European Urban Research Association, es el único hispanoparlante entre los asociados.

Conferencia: “Juárez: un nuevo modelo de desarrollo en el siglo XXI”

Julio 31, 2002

Enrique Peñalosa

Enrique Peñalosa, como Alcalde de Bogotá, Colombia, durante el período 1998–2000, logró cambios importantes en esta urbe latinoamericana especialmente en el área social y del medio ambiente. Lideró un esfuerzo masivo para mejorar la infraestructura de los barrios marginales de Bogotá, a través de una gran participación ciudadana; creó un nuevo y muy exitoso sistema de transporte de autobuses rápidos llamado TransMilenio; realizó importantes mejoras en el centro de la ciudad entre la recuperación de plazas, la creación de un extenso parque en un área antes completamente tomada por el crimen y la venta de drogas y transformó una de las avenidas principales del centro de la ciudad pasando del completo deterioro a un concurrido espacio público peatonal.

Conferencia: “Construyendo ciudades socialmente sostenibles”

Octubre 2, 2002

Ponencia: “Transporte y Calidad de Vida”

Septiembre 9, 2004

Hernando de Soto

Hernando de Soto es presidente del Instituto Libertad y Democracia (ILD) considerado por la revista The Economist como el segundo centro de investigación y desarrollo más importante del mundo. Hernando de Soto fue candidato al premio Nobel de Economía en 2001. Actualmente, de Soto y el ILD trabajan en Asia, Medio Oriente y América Latina desarrollando proyectos para capitalizar a los pobres y a las clases medias. Ha escrito dos excelentes libros, *El otro sendero* (bestseller mundial) y *El misterio del capital*, en el cual analiza las razones por las cuales el capitalismo ha tenido éxito en algunos países y fracasado en otros.

Conferencia: “México: rico en capital muerto”

Taller: “El misterio del capital y sus lecciones para Juárez”

Octubre 15, 2003

Lawrence R. Klein

Lawrence R. Klein obtuvo el Premio Nobel de Economía en 1980. Desde la Universidad de Pennsylvania, fundó Wharton Econometric Forecasting Associates y dirigió el Proyecto LINK en el que se combinan los modelos económicos de distintos países para analizar la actividad económica mundial. El Dr. Klein es especialista en econometría, estadística, ciclos económicos, comercio internacional e integración económica.

Ponencia: “Key Issues and Developments in the World Economy”

Marzo 11, 2004

Mario Iván Martínez

Mario Iván Martínez es actor y cantante mexicano merecedor de importantes premios a nivel internacional por su actuación en *Como agua para chocolate; 1822, El año en que fuimos Imperio;* y *El beso de la mujer araña*. Realizó sus estudios de actuación y canto en México, Los Angeles y Londres Inglaterra bajo el auspicio del Consejo Británico. Su obra “Un rato para imaginar” es una colección que incluye desde cuentos clásicos, fábulas, hasta leyendas del México antiguo en donde el énfasis radica en poner en contacto a niños y jóvenes con espléndida música e historias.

Espectáculo infantil: “Un rato para imaginar”

Septiembre 3, 2004

Anexo G. Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez

La Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez es una asociación sin fines de lucro cuyo objetivo central es promover la organización de la comunidad de manera que las instituciones públicas, privadas y sociales, en conjunto, elaboren e implementen un Plan Estratégico para Juárez con el fin de mejorar sustancialmente la calidad de vida de la ciudad.

La Asociación nace con la vocación primera de llevar a cabo un Plan Estratégico, de proponerlo a la comunidad y darle sostenimiento, continuidad y seguimiento a su ejecución y a sus sucesivas actualizaciones.

Socios Impulsores

Los Socios Impulsores de la Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez son aquellas instituciones que por su encargo gubernamental influyen en el desarrollo de la ciudad. También son Socios Impulsores aquellas instituciones públicas y privadas que por su importancia en la comunidad y por su interés en el desarrollo de Juárez, aportan importantes recursos económicos y/o humanos.

Sector Público

Héctor A. Murguía Lardizabal	Presidente Municipal
José Reyes Baeza Terrazas	Gobernador del Estado de Chihuahua

Sector Privado

David Arelle Sergent	Proyectos Inmobiliarios Condac S. de R.L. de C.V.
Roberto Assael Pontremoli	Servicios Integrales Assael, S. de R.L. de C.V.
Jaime Bermúdez Cuarón	Parque Industrial Antonio J. Bermúdez, S.A. de C.V.
Jaime Creel Sisniega	Parques Industriales Internacionales Mexicanos, S.A. de C.V.
Federico de la Vega Mathews	Almacenes Distribuidores de la Frontera, S.A. de C.V.
Juan Carlos Díaz Arelle	Pulte México División Norte, S. de R.L. de C.V.
Rómulo Escobar Valdez	Lechería Escobar, S.A. de C.V.
Luis R. Fernández Iturriza	Sistema Axis, S.A. de C.V.
Miguel Antonio Fernández Iturriza	Arca Corporativo, S.A. de C.V.
Valentín Fuentes Varela	Elaisa Internacional, S.A. de C.V.
Luis Eduardo Ibarra Molina	Constructora Yva, S.A. de C.V.
Luis Lara Armendáriz	Grupo American Industries, S.A. de C.V.
Armando Licón Figueroa	Brasa Desarrollos, S.A. de C.V.
Rodolfo Martínez Montes	Grupo Roma de Juárez, S.A. de C.V.
Hugo Medina Fuerte	Obras y Desarrollos URBI, S.A. de C.V.
Octavio Muñoz Corral	Operadora de Ciudad Juárez, S.A. de C.V.
Alfonso Murguía Valdez	Promociones Delta Juárez, S.A. de C.V.
Angel Peralta Vidal	Ingeniería y Troqueles Especializados, S.A. de C.V.
Manuel Quevedo Reyes	Prestadores de Servicios de Juárez, S.C.
Enrique Terrazas Torres	Inmobiliaria Ruba, S.A. de C.V.
Federico Terrazas Torres	GCC Cemento, S.A. de C.V.
César Verdes Sánchez	Grupo Corporativo CEVER, S.A. de C.V.
Miguel Zaragoza Fuentes	Corporación Atlas, S.A. de C.V.
Tomás Zaragoza Fuentes	Industrias Zaragoza División Productos Metálicos, S.A. de C.V.

Sector Educativo

Felipe Fornelli Lafón	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
-----------------------	---------------------------------------

Socios Numerarios

Los Socios Numerarios son todas aquellas personas, empresas o instituciones interesadas en sumarse a la Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez y que participan con una aportación económica.

Los Socios Numerarios actuales son los siguientes:

Aportación 800,000 pesos

José Antonio González Orozco
Corporación Lintel, S.A. de C.V.

Pedro Zaragoza Fuentes
Inmobiliaria Perjorsa, S.A. de C.V.

Aportación 400,000 pesos

Eloy Vallina Lagüera
Corporación Inmobiliaria San Jerónimo, S.A. de C.V.

Aportación 100,000 pesos

Xóchitl Díaz
Delphi Automotive Systems, S.A. de C.V.

Aportación 50,000 pesos

Gustavo Gómez Alvarez
Fletes México Chihuahua, S.A. de C.V.

Ramón Eduardo Martínez Siqueiros
AXIS Corporativo, S.A. de C.V.

Manuel Ochoa Armendáriz
Copachisa S.A. de C.V.

Aportación 25,000 pesos

Eduardo Ochoa
Scientific Atlanta de México, S. de R.L. de C.V.

Aportación 20,000 pesos

Jorge Luis Contreras Fornelli
Sofamaster, S.A. de C.V.

Ricardo Valles Alvelais
Desarrollos y Servicios Viva, S.A. de C.V.

Aportación 10,000 pesos

Leopoldo Carballido
American Express Company (México), S.A. de C.V.

Luis Mario Dena Torres
ADC de Juárez, S. de R.L. de C.V.

Daniel Domínguez Lucero
Fluidos y Tecnología, S. de R.L. de C.V.

Miguel Angel González
Comedores y Servicios de Chihuahua

Marco Gijón
Promotora Bakali, S.A. de C.V.

Raúl Jáquez Madrid
Baker & McKenzie Abogados, S.C.
Juan Carlos Sapién de Anda
Corporativo Mexicano de Inversionistas, S.C.

Edgardo Lozada Valdez
Deloitte & Touche

José Eduardo Milán Montenegro
Eléctrica Milec, S.A. de C.V.

Sergio Molinar
Yonke Fénix, S.A. de C.V.

Luis G. Monroy Madrigal
Circulo Dorado, S.A. de C.V.

Roberto Moya
Yonke Fénix, S.A. de C.V.

Jorge Luis Ruiz Martínez
Baker & McKenzie Abogados, S.C.

Juan Carlos Sapién de Anda
Corporativo Mexicano de Inversionista S.C.

Aportación 2,500 pesos

Jesús Abrego López
Orienta Asesoría Financiera Independiente

Jaime E. Alvelais Reza
Aluminio, Ventanas y Puertas, S. de R.L. M.I

José Luis Anguiano Ochoa
Constructora Anglo, S.A. de C.V..

Oscar E. Arruñada Barraza
Espectáculos y Promociones BOLL ARR, S.A. de C.V.

Francisco Ballesteros Ochoa
VIVEICA, S.A. de C.V.

Mario Carmona O'Reilly
Lexmark Internacional, S.A. de C.V.

Magdalena Cedillos
Cehlíder, A.C.

Roberto Delgado
Eiffel Inmobiliaria, S.A. de C.V.

Alonso Xavier García Samaniego
Juárez Online

José A. González Barreda
Infolink Aplicaciones, S.A. de C.V.

Alejandro González Nieto
Newinc Internacional, S. de R.L. de C.V.

Salvador Hernández Islas
Mancera, S.C.

Arón Márquez Bustillos
Abogados del Norte de México, S.C.

Carlos Marroquín Cortés
Multi Impresos Sanders, S.A.

Walter Marroquín Cortés
Multi Impresos Sanders, S.A.

César Ignacio Ochoa Reyes
Enríquez, González, Aguirre y Ochoa, S.C.

Juana María Orozco
Programa Educación en Valores

Manuel Quiñones Chavira
Inmobiliaria y Constructora Mexcanusa, S.A. de C.V.

Gabriela Quirarte Gómez
D.M. Distillery Co., S.A.

Héctor Rábago Saldivar
Price WaterhouseCoopers, S.C

César Rey Gallardo
Particular

José Mario Sánchez Gómez
Madera y Sus Productos, S.A..

Francisco Solís Payán
Consultores Tributarios de Negocios, S.C.

Francisco Yepiz Reyna
AXIS Corporativo, S.A. de C.V.

Socios Operativos

Los socios operativos son todas aquellas empresas o instituciones que a manera de apoyo han brindado capital humano o recursos en especie y/o han facilitado instalaciones propias para la realización de las diferentes actividades del Plan Estratégico de Juárez.

Los Socios Operativos actuales son los siguientes:

- Arquetypo, diseño e impresión
- C.B.T.I.S. 114
- Cehlíder, A.C.
- D.M. Destillery Co., S.A.
- Centro de Convenciones Cibeles
- Centro Profesional de Ingenieros y Arquitectos
- Copachisa S.A. de C.V.
- Corporación Atlas, S.A. de C.V.
- El Colegio de la Frontera Norte
- Estrategga, S.C.
- FOCUS Planeación y Organización Empresarial
- Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.
- Gobierno del Estado de Chihuahua
- Municipio de Ciudad Juárez
- Instituto Municipal de Investigación y Planeación
- Instituto Tecnológico de Cd. Juárez
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Cd. Juárez
- Nutri 2000
- Parque Central Oriente
- TDE del Norte, S.A de C.V.
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Consulta Ciudadana

La Consulta Ciudadana del Plan Estratégico de Juárez en la que participaron más de 9,000 ciudadanos (agosto - septiembre de 2003) no se hubiera logrado sin el apoyo de la siguientes entidades:

- Del Río
- Junta Municipal de Agua y Saneamiento
- Oasis
- Rio Grande Mall
- Soriana
- Smart
- Super Mercados González
- Superette
- Super Rapiditos Bip-Bip
- Plaza Juárez Mall
- Wal-Mart

Oficina del Plan

Dirección

Lucinda Vargas

Apoyo Técnico

Edgar Lara, *Investigación*

Griselda Kuri, *Comunicación*

Karla Espinoza, *Administración*

Lourdes Cortez, *Asistente Administrativo*

Daniel Tagle, *Auxiliar*

Comité Ejecutivo

Jesús Andrade S.

Alberto Araujo S.

Miguel Angel Argomedo C.

Magdalena Cedillos B.

Luis Mario Dena T.

Guillermo Dowell D.

Rómulo Escobar V.

José Antonio González B.

Sergio Pedro Holguín L.

Eduardo Milán M.

Carlos Murguía Ch.

Juana María Orozco

Lucinda Vargas T.





Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida de manera alguna y por ningún medio sin permiso previo de Plan Estratégico de Juárez, A.C.

La Propuesta

Tercera edición
Septiembre 2005
3,000 ejemplares

Elaborado por:
Plan Estratégico de Juárez, A.C.

Edición:
Lucinda Vargas



Av. Campos Eliseos No.9050 Edificio Plaza Barrancas 2o. piso
Tel. 625-0645 Cd. Juárez, Chihuahua
www.planjuarez.org