



# ¿Quién es Juárez?

Elementos de reflexión

## **¿Quién es Juárez? Elementos de reflexión**

### Presentación

Nuestra ciudad se enfrenta a una serie de retos que se plantean como consecuencia de los cambios demográficos, de las formas de vida de la sociedad actual, de los procesos de globalización productiva y, en definitiva, de las transformaciones que afectan al continente americano. En este entorno competitivo, Juárez se ha convertido en uno de los centros de mayor atractividad de México con una posición privilegiada en las relaciones con los mercados de Estados Unidos y Canadá.

Juárez debe saber aprovechar su personalidad, su imagen de ciudad emprendedora y dinámica, para consolidarse como un centro industrial y exportador de primer orden internacional.

Al mismo tiempo Juárez ha de crear las condiciones para ser una ciudad más integrada y equilibrada socialmente, con mayores niveles de seguridad y calidad de vida para todos sus ciudadanos.

El Plan Estratégico es una herramienta para facilitar el encuentro y la comunicación entre los múltiples agentes sociales y económicos de la ciudad y un espacio para articular la cooperación público-privada. El Plan nace con la vocación de aunar esfuerzos hacia una visión compartida sobre el Juárez del futuro. No se trata tanto de diseñar estrategias, acciones y proyectos desde un laboratorio de técnicos y especialistas, sino de organizar e impulsar un proceso colectivo de reflexión y propuestas estratégicas que logren transformar las oportunidades que se le ofrecen a Juárez en realidades.

Para que este proceso sea un éxito y alcance los objetivos planteados, resulta fundamental la participación del conjunto de la ciudadanía, entidades, asociaciones e instituciones de Juárez.

Ing. Miguel A. Fernández I.,  
Presidente  
Plan Estratégico de Juárez, A.C.

## **Presentación**

A lo largo de los últimos treinta años, Juárez ha vivido una importante transformación desde el punto de vista urbanístico, económico y social. La llegada de miles de personas atraídas por el desarrollo de la industria maquiladora ha supuesto el principal motor de cambio de la ciudad. Este intenso crecimiento también ha favorecido la aparición de determinadas problemáticas sociales, urbanísticas y medioambientales que es preciso abordar.

Sin embargo, junto a las problemáticas asociadas a dinámicas del pasado, son las tendencias de futuro y los retos que estas conllevan, el principal motivo para plantear estrategias de actuación con el objeto de maximizar los beneficios potenciales.

Este Plan ha de ser el instrumento que permita a Juárez aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, asegurando a sus ciudadanos una ciudad con mayor calidad de vida, oportunidades económicas, innovación y cohesión social.

Existe una amplia opinión entre la ciudadanía y las instituciones más representativas de la ciudad, que Juárez necesita un cambio de rumbo, que rompa con las inercias del pasado para comenzar a construir el Juárez del futuro.

Es por tanto una satisfacción participar en el proceso de reflexión estratégica que debe servir, básicamente para analizar y determinar el posicionamiento de la ciudad y, posteriormente, definir los objetivos a alcanzar como ciudad y las estrategias a implementar.

El presente documento es una primera reflexión sobre las principales problemáticas que afectan a Juárez y los retos que se deben desarrollar en el actual proceso de planeación estratégica.

Ing. Rómulo Escobar V.,  
Presidente del  
Comité Director del Plan

## **¿Quién es Juárez?**

### **Introducción**

Presentación

1. Introducción

1.1. Caminando y construyendo el futuro

1.2. Contenidos del documento

¿Quién es Juárez?

2. Juárez, polo de atracción en un entorno fronterizo

3. Hacia un nuevo modelo de generación de riqueza para Juárez

4. Visión compartida y coordinación de esfuerzos, claves para mejorar la gestión urbana

5. El reto de la integración social y la mejora de la calidad de vida en la ciudad

6. Necesidad de un compromiso con la educación

7. Decálogo para el cambio

### **Anexos**

8. Personas, instituciones y fuentes consultadas para la elaboración del documento

9. Estructura de gestión del Plan Estratégico de Juárez

10. Fases del Plan Estratégico de Juárez

11. Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez

Febrero 2003

## **1. Introducción**

### **1.1. Caminando y construyendo el futuro**

Juárez necesita cambiar el rumbo. Los ciudadanos de Juárez confían en su ciudad, pero son conscientes de que sin una visión conjunta, sin un objetivo común, será difícil contrarrestar la inercia del pasado y construir una ciudad en la que todos los juarenses estén a gusto y quieran vivir y prosperar. El Plan Estratégico de Juárez nace precisamente para definir un modelo de ciudad y dirigir el camino.

Juárez es una de las ciudades más importantes de México que atrae anualmente a miles de personas en busca de una vida mejor. De forma metafórica, Juárez se puede definir como un oasis en medio del desierto: un oasis de oportunidades para trabajar y labrarse un futuro, un crisol que une la diversidad y riqueza cultural de México, una ciudad, en definitiva, con personas emprendedoras, vitales, dinámicas y alegres.

El rápido crecimiento de la ciudad ha favorecido la aparición de problemas importantes que se ponen más en evidencia en la actualidad por la crisis económica. La frontera y las estrechas relaciones (económicas, comerciales, pero también personales) entre ambos lados no se han aprovechado suficientemente. El reto sigue siendo construir una auténtica región transfronteriza binacional en la que todas las partes aprovechen las sinergias y posibilidades de colaboración y salgan mutuamente beneficiadas.

En el ámbito económico, la industria maquiladora ha sido y es la clave del desarrollo de la ciudad. No obstante, este modelo productivo presenta ciertas limitaciones que deben tratarse de superar. Por un lado, la experiencia y conocimientos acumulados ha de permitir el desarrollo de actividades manufactureras con mayor valor agregado e interrelación con la economía local. En segundo lugar, actividades como el comercio, el turismo, los servicios a las empresas y los ligados a las necesidades de la creciente aglomeración urbana en torno a Juárez, como los servicios a las personas y la construcción, deben ser el punto de partida para una mayor diversificación de la base económica de Juárez.

Pero es en el apartado social donde seguramente es más necesario un pacto entre todos los actores de la ciudad. La sociedad juarense se ha convertido en una sociedad polarizada en la que la pobreza, la desintegración familiar y marginación que se vive en muchos barrios periféricos de la ciudad nos avisan del fracaso social. La pregunta, en este contexto, es ¿cómo dar la vuelta a la situación? ¿cómo evolucionar hacia una sociedad con menos diferencias, más justa y equitativa? Tenemos que ser capaces de integrar en el modelo productivo las necesidades individuales y colectivas de todas las personas, buscando puntos de encuentro en las profundas raíces culturales (valores, creencias, sentimientos) del pueblo mexicano. Con este objetivo es inexcusable y urgente unir la riqueza del tejido asociativo y las organizaciones de la sociedad civil, para que trabajen conjuntamente con las instituciones privadas en un reto de colaboración público-privada en el que Juárez se juega su futuro.

Al mismo tiempo, tenemos que ser capaces de ir modificando el diseño físico de la ciudad de modo que no perpetúe las diferencias, sino que las acorte y las minimice, dotando a la ciudad y a los ciudadanos de servicios e infraestructuras de todo tipo que fortalezcan y hagan nacer un fuerte sentimiento de identidad y arraigo de las personas con su ciudad. Y para ello es preciso poner los intereses generales de la ciudad por encima de los intereses y motivaciones particulares.

¿Quién es Juárez? Elementos de reflexión • Síntesis

Entre las acciones concretas a resolver de forma más urgente seguramente está la vivienda. Muchos juarenses, que contribuyen con su esfuerzo y su trabajo a la construcción de la ciudad no pueden acceder a una vivienda digna, lo cual favorece la infravivienda y los asentamientos ilegales en zonas en las que se acumulan los problemas de todo tipo. Juárez necesita realizar un esfuerzo importante para construir barrios con viviendas, servicios adecuados para la vida y el desarrollo integral de las personas.

La debilidad del mercado de la vivienda no se centra únicamente en la incapacidad de atender a las personas de bajos ingresos, sino que muchos profesionistas, pequeños empresarios y comerciantes encuentran dificultades para acceder a una vivienda en condiciones de calidad y financiamiento competitivas, lo cual está favoreciendo que muchos opten por residir en El Paso que ofrece mejores condiciones y precios. A largo plazo, esta es una tendencia que hay que revertir ya que supone una importante sangría de recursos humanos para la ciudad.

La inseguridad es percibida como uno de los principales problemas que afecta a los juarenses. ¿Cuáles son las causas de este problema? Los factores son muchos y variados, pero hay dos que debemos destacar prioritariamente. Por un lado, la pobreza y polarización social y, por otro, el tráfico de estupefacientes del que Juárez, como otras ciudades fronterizas y otras aglomeraciones urbanas, forma parte. El problema se ve agravado por la falta de confianza de la población en la capacidad de las instituciones para resolverlo. Por ello, además de ampliar los recursos para controlar las manifestaciones de inseguridad y los delitos, es preciso poner en marcha políticas que atajen el problema desde sus raíces, dirigiendo esfuerzos a la prevención, a la cooperación binacional, a la lucha decidida en contra de la corrupción y la impunidad y a la mejora de las condiciones sociales y económicas de la población. Por supuesto, ninguna de las políticas tendrá sentido si no somos capaces de inculcar en las personas, y muy especialmente en los niños, valores de respeto a los demás, solidaridad y convivencia cívica.

La educación de los niños y de los jóvenes es el principal motor del cambio social y así lo debemos entender. El reto es ilusionador pues se trata del futuro de nuestros hijos. El objetivo es proporcionar un sistema educativo integral (desde la educación infantil, hasta la preparatoria, pasando por la primaria, secundaria y la formación profesional) de calidad y con cobertura universal que minimice el grado de deserción y convenza a las familias y al conjunto de la sociedad de que la educación no es un costo, sino una provechosa inversión y una oportunidad para el cambio.

El sistema universitario de Juárez es otro de los principales activos de la ciudad. El importante capital humano universitario tiene que ser aprovechado al máximo, potenciando las relaciones entre el mundo universitario y la ciudad. Tanto desde la perspectiva del tejido productivo, uniéndolo al importante reto de diversificación, como en lo social para hacer frente a los importantes desafíos y preocupaciones de los ciudadanos y, por supuesto, en el ámbito cultural contribuyendo a la formación de personas cultas y con gusto por la cultura.

Los retos a los que se enfrenta la ciudad en los próximos años no son pocos. El Plan Estratégico así lo reconoce, pero ha iniciado un camino en el que si bien quiere ser realista en el análisis de los problemas, el pesimismo no tiene cabida. Esta ciudad puede cambiar y va a cambiar y este es el mensaje que el Plan quiere enviar a la ciudad para que entre todos asumamos el desafío y construyamos una visión, un modelo de ciudad que permita orientar la acción pública y privada para poner en marcha los programas, proyectos e iniciativas que Juárez necesita.

¿Quién es Juárez? Elementos de reflexión • Síntesis

## **1.2. Contenidos del documento**

El presente documento es una síntesis del Pre-diagnóstico "¿Quién es Juárez? Elementos de reflexión" elaborado entre octubre y diciembre de 2002. El documento es el resultado de las entrevistas realizadas a los miembros del Comité Director del Plan Estratégico, personalidades e instituciones relevantes de la ciudad. De modo complementario, también fueron consultadas diversas fuentes de información y documentación.

No se trata de un diagnóstico exhaustivo de la ciudad sino de una primera reflexión sobre las principales problemáticas de la ciudad estructurada en cinco ámbitos.

Este primer documento es la base para orientar un análisis con profundidad, a realizar en la posterior fase de diagnóstico, y permite definir los ámbitos en los cuales se centrarán las actuaciones prioritarias.

## 2. Juárez, polo de atracción en un entorno fronterizo

Juárez ha sido y es un polo de atracción para miles de personas de todo el país. Las elevadas tasas de crecimiento, que en décadas anteriores llegaron a alcanzar el 8% de incremento anual, plantean dificultades de adaptación de las infraestructuras urbanas y sociales. Actualmente siguen llegando miles de personas cada año en busca de nuevas oportunidades y una vida mejor.

En el mediano plazo, la opinión más extendida es que el crecimiento continuará hasta alcanzar, según algunas hipótesis, entre 2.5 y 3 millones de habitantes. Por ello resulta imprescindible tomar conciencia de esta tendencia y plantearse cómo dar respuesta a las nuevas demandas sociales, económicas, urbanísticas, medioambientales, entre otras, que plantea este intenso crecimiento.

La condición de ciudad fronteriza hace de Juárez un enclave atractivo. El desarrollo de la industria maquiladora aprovechando la cercanía a Estados Unidos ha sido uno de los principales factores de crecimiento. Por otro lado, esta misma condición de ciudad fronteriza otorga a Juárez un papel de lugar de paso para miles de personas al año.

La frontera actúa como barrera física y económica, especialmente de sur a norte, dificultando el desarrollo de determinados sectores de la economía juareense. La agilización del tránsito de personas y mercancías es clave para el desarrollo de determinadas actividades económicas como el turismo, el comercio y el ocio en el lado mexicano.

A pesar de las sinergias potenciales existentes entre Juárez y El Paso, la capacidad del lado estadounidense para atraer buena parte de las actividades de servicios y comercio de mayor valor agregado, confieren a El Paso la condición de “ganador”. A pesar de ello, la aglomeración urbana de más de dos millones de personas, en la que Juárez representa más de dos tercios del total, ofrece importantes oportunidades todavía por desarrollar para las dos ciudades.

Las problemáticas asociadas a su condición de ciudad fronteriza (medioambiente, tráfico clandestinos, seguridad) necesitan de una mayor cooperación binacional. Es preciso desarrollar estrategias en aquellos ámbitos que favorezcan al conjunto de la región: intercambio comercial, mejora de las comunicaciones, entre otros.

La imagen de Juárez está muy deteriorada a causa del elevado nivel de inseguridad y violencia asociado a la ciudad y a la frontera. Los elevados niveles de inseguridad pública y de violencia resultan un lastre para el desarrollo de determinados proyectos, así como para atraer más y mejores inversiones. Además de afrontar estos problemas, muchos de los cuales no corresponden al Municipio, sino al Estado o la propia Federación, Juárez debe impulsar una campaña de imagen centrada en los valores positivos y oportunidades que ofrece la ciudad. En este sentido, los medios de comunicación deben actuar con mayor responsabilidad en la transmisión de contenidos informativos, contribuyendo a crear mayor esperanza en el futuro por parte de la ciudadanía y mostrando las posibilidades de mejora de la ciudad y los avances que se vayan realizando.

¿Cómo dar respuesta  
a las demandas  
sociales, económicas  
y urbanísticas  
que plantea el  
crecimiento  
de la ciudad?

¿Quién es Juárez? Elementos de reflexión • Síntesis

### **3. Hacia un nuevo modelo de generación**

de riqueza para Juárez

La industria maquiladora es el principal motor de la economía juarensa. A pesar de la crisis de los últimos años, la industria maquiladora sigue siendo, con más de la mitad de empleos formales, la principal fuente de puestos de trabajo y de generación de riqueza de la ciudad.

A pesar de su papel central, el modelo maquilador presenta ciertas limitaciones. En primer lugar la escasa integración con el sector productivo local limita los impactos positivos sobre los demás sectores económicos.

Actualmente apenas el 2% de los insumos incorporados en los procesos productivos de las maquilas son mexicanos. Varias son las causas que podrían explicar este hecho: entre ellas, sin duda, habría que destacar en muchos casos la escasa capacidad de los proveedores nacionales en general para dar respuesta a las demandas de la industria maquiladora en cantidad, calidad, precio, servicio y entrega.

Por otro lado, la excesiva dependencia respecto a un solo sector productivo conlleva un riesgo suplementario ante una eventual crisis económica. Así por ejemplo, entre 2000 y 2002, la desfavorable evolución de la coyuntura económica estadounidense junto con ciertos impactos negativos de los procesos de globalización económica, han tenido una traducción inmediata en el sector maquilador de Juárez, con una fuerte destrucción de empleo durante estos últimos años.

El sector maquilador de Juárez se ha venido caracterizando por una creciente capacidad técnica así como por procesos productivos más sofisticados. Este fenómeno, que se ha dado en el conjunto de la industria maquiladora, es especialmente intenso en sectores como el automotriz. Cabe destacar la ubicación en Juárez de centros de investigación y desarrollo de algunas de las mayores corporaciones que ofrecen innovación tecnológica y diseño a sus maquiladoras (el caso más paradigmático es el de Delphi).

Junto a los casos más relevantes también se observa una creciente calificación de la mano de obra, y su capacidad de creación de nuevos procesos y nuevos productos en el sector maquilador en general. A mediano plazo, la estrategia económica de la ciudad debe identificar en qué sectores industriales clave es posible el desarrollo de cadenas de valor, potenciando la instalación de proveedores y centros de investigación y desarrollo.

Entre los impactos más importantes de la industria maquiladora en Juárez hay que citar la creación de un capital humano muy valioso para la ciudad. Este efecto se da tanto por la colaboración y financiamiento de centros de formación como por la valiosa experiencia de multitud de directivos, técnicos y profesionistas que trabajan en o para la industria maquiladora. Por otro lado, existe una visión ampliamente compartida por los agentes económicos locales acerca de la necesidad de diversificar la economía ante la excesiva dependencia en la industria maquiladora. Así, a pesar de que el turismo se ha convertido en una actividad puramente testimonial, existe una opinión compartida acerca del potencial de Juárez como plaza turística y de ocio ligada a su condición de ciudad fronteriza.

La condición de centro industrial-maquiladora y su ubicación como puerta de entrada al mercado estadounidense, crean también nuevas oportunidades para el desarrollo de Juárez como plaza logística. Al mismo tiempo, el propio tamaño de la ciudad genera un conjunto de economías de aglomeración con un amplio potencial para el desarrollo de sectores como el comercio, los servicios o la construcción.

Finalmente, el déficit en infraestructuras de comunicación (físicas y de información) es una de las principales barreras para el desarrollo y diversificación económica en sectores distintos más allá del maquilador-exportador.

¿Quién es Juárez? Elementos de reflexión • Síntesis

#### **4. Visión compartida y coordinación de esfuerzos, claves para mejorar la gestión urbana**

El auge industrial que se vivió en Juárez a partir de las últimas décadas, generó unas necesidades de desarrollo urbano y residencial a las que se fue dando respuesta en función de los intereses políticos y empresariales de cada momento.

Movidos por sus propios intereses en el desarrollo inmobiliario y control de los principales ejes viales, los agentes públicos y privados de la ciudad no se interesaron por el desarrollo de una visión compartida, capaz de orientar el desarrollo de la ciudad.

Juárez sufre actualmente las consecuencias históricas de esta falta de modelo: el desarrollo progresivo de zonas residenciales a remolque del desarrollo industrial ha generado una estructura urbana difusa y descompensada, que conlleva altos costos de gestión, sobre todo en lo que atañe al transporte, equipamientos y la cobertura de servicios básicos de pavimentación (el 50% de las calles están sin pavimentar, de acuerdo a información del Instituto Municipal de Investigación y Planeación), cableado eléctrico, agua potable y drenaje.

La tendencia de crecimiento de Juárez a mediano plazo no hace más que agravar la situación actual, más si cabe teniendo en cuenta la baja capacidad de respuesta del municipio ante esta realidad: la poca descentralización de competencias y financiamiento a los entes locales del modelo federal mexicano dificulta el desarrollo de estrategias municipales ante el reto que plantea el crecimiento.

Sin embargo, el marco de crisis actual ha generado entre el empresariado local una toma de conciencia sobre la necesidad de dejar de lado los esquemas del pasado, en que los intereses privados y de grupos de interés, aprovechando la debilidad del gobierno municipal, primaron sobre los intereses comunitarios. El Plan Estratégico aparece como instrumento que aglutina esfuerzos del sector privado en el sentido de trabajar conjuntamente con el sector público para dar respuesta a las preocupaciones compartidas sobre el futuro de Juárez.

Esta necesidad de cooperación será clave en los ámbitos y zonas más necesitadas de desarrollo, como son la vivienda y el espacio público en las zonas periféricas y rurales del municipio, y la baja densidad urbana debida a la persistencia de espacios baldíos en zonas céntricas, que influyen negativamente en la apropiación del espacio público y en el desarrollo de valores de convivencia. Del mismo modo, existen importantes deficiencias en el sistema de transporte público que habría que afrontar con el objeto de garantizar una mayor movilidad de la población en condiciones mínimas: conexiones, cobertura de zonas, frecuencias de paso o comodidad, entre otras.

Dar respuesta a la creciente demanda de vivienda mínimamente digna es uno de los principales retos a los que se enfrenta Juárez en los próximos años. El déficit de viviendas (70 ó 80 mil según algunas fuentes) se ve agravado por el elevado número de viviendas en condiciones por debajo de los mínimos aceptables. La falta de vivienda accesible y en condiciones mínimas es una de las principales causas de la proliferación de asentamientos ilegales.

En estos ámbitos, el grave déficit de vivienda sólo podrá abatirse si se promueve la coordinación del gobierno y el sector privado con instituciones públicas supra-municipales. Además, se precisará una mayor coordinación de las organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil que ya operan actualmente.

¿Quién es Juárez? Elementos de reflexión • Síntesis

## **5. El reto de la integración social y la mejora de la calidad de vida en la ciudad**

La frontera y el auge del sector maquilador en décadas pasadas han contribuido a forjar la idea de Juárez como ciudad que da trabajo a todos. El tejido social de Juárez, mosaico de las diversas culturas mexicanas, ha promovido el desarrollo de una sociedad abierta, acogedora con todos. Esto supone una riqueza para la ciudad y un potencial para su desarrollo futuro.

Sin embargo, la sociedad juareense se caracteriza por una alta polarización y dualización social y económica, así como por la desintegración de las distintas capas y estratos sociales.

Desde la perspectiva económica, la dualización tiende a aumentar con el paso del tiempo, no sólo en cuanto a volumen de población, sino también en cuanto a distancias económicas entre los grupos.

Desde la perspectiva social, el desarrollo industrial del pasado conlleva graves problemáticas de desintegración familiar, por el peso del trabajo femenino y juvenil en la maquila. Las necesidades económicas obliga a madres cabeza de familia a aceptar en muchas ocasiones puestos de trabajo que por sus condiciones (horarios, desplazamientos y otros), relega a un segundo plano la responsabilidad familiar, lo que genera a su vez un grave problema de desatención infantil.

Estas dualidades se observan también en el ámbito puramente territorial; los estratos más humildes se concentran en áreas de la ciudad (Poniente, Anapra) con un amplio déficit en cobertura de infraestructuras básicas, equipamientos educativos, de asistencia social y cobertura sanitaria. Se trata de zonas de alto riesgo, con infraestructuras de vivienda y espacio urbano muy sensibles a las condiciones ambientales adversas, y donde la preocupación principal es la de subsistir.

La desintegración social se observa también en pautas culturales, educativas y estilos de vida y uso de la ciudad muy diferenciados por clases, lo que dificulta la generación de un sentimiento de pertenencia o identidad colectiva. Ello se agudiza por la relativa falta de elementos de centralidad urbana (plazas, zonas verdes, equipamientos emblemáticos) que permitan generar una imagen de ciudad que dé cabida a todos los juarenses, con independencia de su status económico o social.

A pesar de ello, el interés en torno a las tradiciones culturales mexicanas y la elevada práctica del deporte en la ciudad, constituyen puntales y posibles acicates al desarrollo de una sociedad más integradora, que habrá que saber aprovechar.

Finalmente, la mejora de la calidad de vida no puede desestimar la necesidad de mejora del nivel de seguridad ciudadana, un problema real y percibido como tal por la ciudadanía. Tanto el tráfico de estupefacientes en el entorno fronterizo como la ya comentada polarización económica y social, influyen negativamente en el desarrollo de valores humanos y repercuten en el aumento de la delincuencia y la violencia en sus diversas formas. Esto redundará en inseguridad y afecta a la salud física y psíquica de los individuos, familias y de la sociedad en general.

## **6. Necesidad de un compromiso con la educación**

La educación es un factor clave para el desarrollo actual y futuro de la comunidad. Sin embargo, en Juárez persiste un déficit grave en la dotación de infraestructuras educativas para cada uno de los grupos en edad de escolarización obligatoria. En la mayoría de los casos las escuelas existentes no cuentan con equipamientos suficientes, y existen problemas de escolarización.

Una de las problemáticas más graves es el déficit de plazas y de acceso a pre-primaria (guarderías), ya que, según algunas fuentes, sólo existen unas 6,000 plazas para una población de 50,000 niños en edad de ser atendidos.

Además del déficit de cobertura de pre-primaria a preparatoria, la necesidad económica de la clase trabajadora y mayoritaria de Juárez dificulta el acceso a servicios educativos básicos, no sólo por el costo económico de éstos sino por la mala adecuación de la oferta existente a las necesidades de la demanda. En muchos casos, los desplazamientos y la organización que supone para la familia la escolarización del hijo no pueden ser asumidas por una clase trabajadora que organiza su día en torno al trabajo. Esto constituye una de las principales causas de la baja tasa de escolarización.

Por otro lado, se observa un cambio de valores en relación con el trabajo por parte de los adolescentes (en algunos casos a partir de 12 años), que repercute en un alto nivel de ausentismo escolar y en el abandono de estudios. Conscientes de que actualmente una de las opciones laborales de Juárez es la maquila, los jóvenes dejan de considerar la escuela como una necesidad para el acceso a opciones personales y laborales más enriquecedoras. Como consecuencia, se produce entrada precoz en el mercado laboral, aumenta la economía informal y, en último término, la delincuencia.

Este cambio de valores no es exclusivo de las franjas sociales más marginadas. En el caso de los jóvenes de clase media y alta, la motivación por el estudio responde a un interés por cruzar la frontera en busca de un mejor plan de desarrollo personal y profesional, ya que Juárez ofrece pocas alternativas laborales interesantes para los mejor formados.

Ante estas problemáticas, Juárez debe afrontar la incapacidad de dar respuesta a las necesidades formativas de todos los integrantes del sector juvenil, promoviendo si es necesario la educación informal como instrumento de integración y mejora del civismo y la convivencia. Se precisa además una actitud más proactiva de la universidad, actualmente desvinculada de Juárez y de su economía y utilizada únicamente como plataforma de salida, para que la inversión en capital humano revierta en beneficio de la propia ciudad.

A este respecto, es importante recordar el papel activo de la maquila como formador. Esta función la realiza tanto a través del financiamiento de programas de formación y capacitación técnica como por la propia experiencia que permite adquirir a los trabajadores.

Por lo que respecta al propio sistema educativo y su organización, es necesario mejorar el sistema público, cuya calidad es altamente criticada, y mejorar las posibilidades de desarrollo de formas de cooperación público-privada en la educación así como de implicación de la sociedad civil en la diversificación de la oferta formativa (educación no formal, oferta educativa complementaria). Todas estas problemáticas apuntan a la necesidad de diseñar una estrategia que defina el papel y las responsabilidades de toda la comunidad: desde la escuela a la familia, la empresa, y la universidad, y sin olvidar la necesaria implicación de las instituciones gubernamentales, no gubernamentales, así como de la sociedad civil.

## **7. Decálogo para el cambio**

### **1. Definición de un modelo de crecimiento sostenible.**

Juárez precisa un nuevo modelo de crecimiento sostenible que tenga en cuenta la limitación de los recursos naturales, que promueva un uso equilibrado del territorio y que impulse una gestión más sostenible.

### **2. Avanzar en la construcción de una verdadera región transnacional.**

Juárez y El Paso forman una metrópoli transnacional que precisa de estrategias compartidas en muchos ámbitos. El primer reto consiste en transformar la frontera en un verdadero eje de comunicación México-Estados Unidos, superando la actual barrera que supone la frontera, especialmente en sentido sur-norte.

### **3. Potenciar el desarrollo de un nuevo modelo productivo.**

Juárez acumula un importante know-how como plaza industrial y de exportación. En base a este activo y a su posición estratégica entre México y el resto de América del Norte, Juárez debe afianzarse como centro manufacturero, logístico y comercial de primer orden. Por otro lado, la acumulación de conocimientos y experiencias a lo largo de los últimos treinta años ofrece un magnífico punto de partida para impulsar la diversificación del sistema productivo de Juárez potenciando la integración empresarial local.

### **4. Integrar a todos los juarenses en el desarrollo y bienestar de la ciudad, construyendo una ciudad más justa y equitativa.**

Es necesario potenciar la articulación entre los actores sociales y económicos existentes, tanto del sector gubernamental como del no gubernamental, para solventar el déficit social de la ciudad, potenciar la educación en valores de convivencia y civismo como mecanismo para la mejora de la integración social y promover la implicación e interés de los más jóvenes por el desarrollo de un Juárez más equitativo.

La potenciación de elementos como el arte, la música y la gastronomía mexicana, así como eventos de masas por ejemplo vinculados al deporte, podrían ejercer de catalizadores de un cambio en este sentido.

### **5. Densificar el espacio urbano, dignificar la vivienda y promover el desarrollo de centralidades urbanas y de imagen de ciudad.**

Es preciso atacar la problemática de especulación urbanística con los espacios baldíos en el centro de la ciudad y fomentar su desarrollo como áreas residenciales o de servicios, contribuyendo así a la mayor densificación del espacio urbano. Es preciso desarrollar una política de vivienda digna, reubicación de los asentamientos en viviendas y freno a las tendencias de construcción actuales, de pésimos estándares de calidad.

Debe analizarse el potencial real de las centralidades existentes y, si es necesario, fomentar el desarrollo de nuevos elementos que permitan la promoción de la imagen de ciudad y la mejora de la integración social de los ciudadanos, contribuyendo a la construcción de un sentimiento de identidad y de orgullo de vivir en Juárez.

## **6. Mejorar la calidad de vida en la ciudad, con especial atención al desarrollo de las zonas más degradadas.**

Es preciso mejorar la calidad de vida de las zonas más degradadas mejorando la dotación de infraestructuras básicas (pavimentación, agua, cableado eléctrico, etc.), y de los servicios relacionados con la atención a las personas (asistenciales, sociales y de esparcimiento), así como la mejora del acceso de la población a dichos servicios.

También se precisa una estrategia a más largo plazo que ataque las problemáticas que inciden en el estado de salud precario de gran parte de la población actual. La polarización económica y social, la vivienda en malas condiciones y la creciente densidad, la falta de oportunidades de desarrollo personal y profesional, los problemas de desarraigo, son factores que inciden en la falta de desarrollo de valores humanos y afectan a la salud física y psíquica de los juarenses, y especialmente en los que residen en las zonas degradadas.

## **7. Conseguir una ciudad más segura.**

Una política efectiva de prevención del delito a corto, mediano y largo plazo y la lucha decidida contra la corrupción y la delincuencia pasa por una mejora del sistema de seguridad interno mediante la coordinación de las fuerzas de seguridad mexicanas presentes en la ciudad (municipal, estatal y federal), así como mediante el diseño de una mayor cooperación binacional entre los agentes de seguridad de los dos lados de la frontera.

Por otro lado, al mejorar las condiciones sociales y económicas de la población, desarrollar la educación en valores de convivencia, respeto a los demás y solidaridad de los jóvenes y de las personas en general, se logrará una mayor seguridad en la ciudad.

## **8. Desarrollar una estrategia educativa integral y a largo plazo.**

Es prioritaria una estrategia integral en el ámbito educativo, que tenga en cuenta ampliar la cobertura educativa infantil, primaria y secundaria, así como la calidad de la enseñanza y de las instalaciones educativas, aportando soluciones a la problemática de abandono de estudios en secundaria (mejora de las condiciones socioeconómicas de la población, escuelas de padres, etc.). La oferta formativa de preparatoria, de formación profesional y universitaria debe adaptarse a las necesidades de la empresa y la ciudad, así como a las demandas de la juventud y a su cambio de valores en relación con el trabajo.

## **9. Mejora de la accesibilidad y movilidad interna.**

La mejora de la movilidad interna de Juárez pasa necesariamente por romper el actual esquema radial. De la actual estructura en que todo pasa por el centro de la ciudad hay que ir hacia un modelo de mayor transversalidad, que permita la circunvalación de la zona central y permita la descongestión del centro, a fin de favorecer su desarrollo como centro comercial y espacio de relación ciudadana. La apuesta por la mejora del transporte público es también fundamental.

## **10. Transformar el marco de relaciones del sector público y privado.**

Se debe apoyar el desarrollo de una visión compartida del Juárez del futuro que sea aceptada por todos los agentes públicos, privados y de la sociedad civil, aprovechando la oportunidad que ofrece el proceso del Plan Estratégico y promover una gestión más descentralizada de los servicios públicos de ámbito municipal (transportes, sanidad, etc.) mediante el fomento de las negociaciones de ámbito estatal o federal que se consideren necesarias. La ética empresarial, el fomento de prácticas no corruptas y la desvinculación de las decisiones respecto a los poderes políticos, deben ser motor y objetivo de esta transformación.

Todas las instancias deben cooperar en la lucha contra los problemas clave de inseguridad y narcotráfico para recuperar la confianza en las instituciones rompiendo con la actual cultura de impunidad ante la ley.

¿Quién es Juárez? Elementos de reflexión • Síntesis

## **8. Personas, instituciones y fuentes consultadas para la elaboración del documento**

### **Personas entrevistadas**

María Teresa Almada	Social
Jesús Andrade Mejorada	Empresarial
Miguel Angel Argomedo Casas	Educativo
Jaime Bermúdez Cuarón	Empresarial
Jorge Contreras Fornelli	Empresarial
Gustavo de la Rosa Hickerson	Social
Jesús Alfredo Delgado Muñoz	Público
Rómulo Escobar Valdez	Empresarial
José Luis Escobedo Salgado	Empresarial
Miguel A. Fernández Iturriza	Empresarial
Nicolás Fernández Muñoz	Educativo/Público
Antonio Flores Schroeder	Medios/Cultural
César Fuentes Flores	Educativo
Angélica Fuentes Téllez	Empresarial
Manuel Garza Dávila	Empresarial
José Antonio González Barreda	Educativo
Alfredo Hernández "Pillo" Medios/Cultural	
Héctor Holguín	Empresarial (El Paso)
Sergio Holguín Lucero	Empresarial
Cecilia Levine	Empresarial (El Paso)
Enrique Licón Chávez	Empresarial
Francisco Javier Llera Pacheco	Educativo
Hilda Marroquín	Social
Nazario Martínez Luján	Educativo
Eduardo Milán Montenegro	Empresarial
Elías Montañez Alvarado	Medios
Monseñor Mariano Mosqueda A.	Religioso
Octavio Muñoz Corral	Empresarial
Alfonso Murguía Chávez	Religioso
Carlos Murguía Chávez	Empresarial
Alfonso Murguía Valdez	Empresarial
Juana María Orozco	Social
Carolina Prado Alcalá	Cultural
Gabriela Quirarte Gómez	Empresarial
Gary Sapp	Empresarial (El Paso)
Enrique Suárez y Toriello	Social
Christian Tremont	Empresarial
Tomás Zaragoza Ito	Empresarial

### **Fuentes de información, documentación y personas consultadas**

**Instituto Municipal de Investigación y Planeación (IMIP)**  
Luis Felipe Siqueiros  
Pedro Cital  
Salvador González  
Salvador Barragán  
Alfredo Morales  
Gastón Fourzan

**Desarrollo Económico de Ciudad Juárez (DECJ)**

Silvino Rodríguez

María de los Angeles Gutiérrez

**Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ)**

Manuel Loera

Julio César Morales

**Colegio de la Frontera Norte (COLEF)**

**Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)**

Ricardo Betancourt

María del Carmen Casavantes

**Salud y Desarrollo Comunitario de Ciudad Juárez A.C. - Federación Mexicana de Asociaciones Privadas (SADEC-FEMAP)**

**CASA Promoción Juvenil, A.C.**

**Oratorio Don Bosco**

Eduardo Hayec

**Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia (FUMEC)**

Guillermo Fernández de la Garza

Fernando Chacón

**Centro de Información Económica y Social del Gobierno del Estado de Chihuahua**

**Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)**

**Banco de la Reserva Federal de Dallas (FED)**

La Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez agradece el esfuerzo y dedicación desinteresado de las personas que han sido consultadas, pues sin su participación la elaboración de este documento no hubiera sido posible. Las opiniones, juicios y reflexiones no son, sin embargo, de ninguna forma responsabilidad de ellos, sino de la reflexión y análisis de la estructura constituida al efecto para la redacción del Plan Estratégico de Juárez y que está encabezada por su Comité Director.

## 9. Estructura de gestión del Plan Estratégico de Juárez

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

A nivel de la ciudadanía e instituciones, el máximo órgano representativo es el Foro Ciudadano. En él se dan cita todas aquellas instituciones y entidades con voluntad de participar en el proceso y que se reunirán en tres ocasiones a lo largo del año, coincidiendo con las presentaciones públicas al final de cada fase. No se trata de un mecanismo asambleario sino más bien un instrumento de formalización y solemnidad de las grandes decisiones que se toman desde la estructura del Plan (conviene recordar que una buena parte de las entidades y personas presentes en el Foro Ciudadano tienen paralelamente otros instrumentos y órganos de participación).

El máximo órgano de decisión del Plan es el Comité Director. El papel que le corresponde a este órgano es 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 empresarial, administración pública, sociedad civil, asociaciones de base y gestores de grandes infraestructuras), permitirá 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, apartados metodológicos y aprobación técnica del mismo.

Finalmente, SOCINTEC se encargaría 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 Brasil.

El Sistema de Participación Ciudadana se articula a través de distintas formas:

- Entrevistas en profundidad durante las distintas fases
- Encuesta a la ciudadanía
- Forums de diagnóstico, estrategias y proyectos



### **Integrantes del Comité Director:**

Las siguientes 20 personas han aceptado ser miembros, a título personal, del Comité Director del Plan Estratégico de Juárez:

Nombre	Institución	Ambito
María Teresa Almada	Casa Promoción Juvenil, A.C.	Social
Jorge Contreras Fornelli	Sofamaster, S.A. de C.V.	Empresarial
Gustavo de la Rosa Hickerson	Despacho Obrero	Social/Obrero
Jesús Alfredo Delgado Muñoz	Presidencia Municipal	Público
Rómulo Escobar Valdez	Lechería Escobar, S.A. de C.V.	Empresarial
José Luis Escobedo Salgado	Autoelectrónica de Juárez, S.A. de C.V.	Empresarial
Miguel A. Fernández Iturriza	Embotelladora Arca/Coca Cola	Empresarial
Nicolás Fernández Muñoz	Gestión Escolar Zona Norte, Gob. Edo.	Educativo/Público
Antonio Flores Schroeder	Norte de Ciudad Juárez	Medios/Cultural
Angélica Fuentes Téllez	Grupo Imperial, S. A. de C.V.	Empresarial
César Fuentes Flores	El Colegio de la Frontera Norte	Educativo
Alfredo Hernández Ramos "Pillo"	Avantti Creatividad Publicitaria	Cultural
Francisco Javier Llera Pacheco	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	Educativo
Patricio Martínez García	Gobierno del Estado	Público
Nazario Martínez Luján	Preparatoria El Chamizal	Educativo
Eduardo Milán Montenegro	Eléctrica Milec, S. A. de C.V.	Empresarial
Alfonso Murguía Valdez	Promociones Delta Juárez, S.A. de C.V.	Empresarial
Juana María Orozco	Educación en Valores	Educativo
Carolina Prado Alcalá	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	Cultural
Enrique Suárez y Toriello	Salud y Desarrollo Comunitario de Ciudad Juárez, A. C. - Federación Mexicana de Asociaciones Privadas (SADEC-FEMAP)	Social

### **Oficina de Plan Juárez, A.C.**

La oficina de Plan Juárez, A.C. es la responsable de la gestión del Plan y se encarga de su operación, coordinación y aprobación metodológica y técnica.

Dirección:	Lucinda Vargas
Apoyo técnico:	Karla Espinoza Edgar Lara
Asistente administrativo:	Norma Mayorga

## Calendario 2003

Mes	Fase	Tareas Principales
 <p>Febrero</p>	<p><b>Organización y Definición del Proyecto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análisis de información preliminar y entrevistas</li> <li>■ Pre-diagnóstico</li> </ul>
 <p>Abril</p>	<p><b>Diagnóstico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encuesta y entrevistas</li> <li>■ Análisis de información existente</li> <li>■ Forums de diagnóstico</li> <li>■ Diagnóstico</li> </ul>
 <p>Junio</p>	<p><b>Posicionamiento y Modelo de Ciudad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análisis de escenarios</li> <li>■ Visión</li> </ul>
 <p>Octubre</p>	<p><b>Definición de Estrategias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Primer listado de acciones y proyectos</li> <li>■ Forums de estrategias y proyectos</li> <li>■ Integración de la información existente</li> <li>■ Redacción del Plan: Estrategias, acciones y proyectos</li> <li>■ Aprobación del Plan</li> </ul>
	<p><b>Implementación y Seguimiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mecanismos de seguimiento</li> <li>■ Grupos de seguimiento</li> <li>■ Grupos de impulso</li> </ul>

## 10. Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez

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

### Socios Impulsores

Los Socios Impulsores son aquellas instituciones públicas 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 que por su interés en el desarrollo de Juárez, aportan importantes recursos económicos y/o humanos.

### Sector Público

Gobernador del Estado de Chihuahua  
Presidente Municipal de Cd. Juárez

Patricio Martínez García  
Jesús Alfredo Delgado Muñoz

### Sector Privado

Las empresas que se mencionan a continuación contribuyen con una aportación económica anual a la Asociación para sostener la iniciativa del Plan Estratégico de Juárez.

Condak Pulte, S. de R.L. de C.V.	David Arelle Sergent
Servicios Integrales Assael S. de R.L. de C.V.	Roberto Ásale Pontremoli
Corporación Lintel, S.A. de C.V.	Federico Barrio Terrazas
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez, S.A. de C.V.	Jaime Bermúdez Cuarón
Intermex Parques Industriales, S.A. de C.V.	Jaime Creel Sisniega
Almacenes Distribuidores de la Frontera, S.A. de C.V.	Federico De la Vega Matthews
Lechería Escobar, S.A. de C.V.	Rómulo Escobar Valdez
Sistema Axis, S.A. de C.V.	Luis R. Fernández Iturriza
Embotelladora Arca / Coca Cola	Miguel A. Fernández Iturriza
Elaisa Internacional, S.A. de C.V.	Valentín Fuentes Varela
Operadora de Cd. Juárez, S.A. de C.V.	Octavio Muñoz Corral
Promociones Delta Juárez, S.A. de C.V.	Alfonso Murguía Valdez
Prestadores de Servicios de Juárez, S.C.	Manuel Quevedo Reyes
Inmobiliaria Ruba, S.A. de C.V.	Enrique Terrazas Torres
GCC Cemento, S.A. de C.V.	Federico Terrazas Torres
Corporación Chihuahua, S.A. de C.V.	Eloy Vallina Lagüera
Corporación Atlas S.A. de C.V.	Miguel Zaragoza Fuentes
Lechería Zaragoza, S.A. de C.V.	Pedro Zaragoza Fuentes
Ind. Zaragoza, Div. Productos Metálicos S.A. de C.V.	Tomás Zaragoza Fuentes

### Sector Educativo

Rector, Universidad Autónoma de Cd. Juárez

Felipe Fornelli Lafón

¿Quién es Juárez? Elementos de reflexión • Síntesis

## **Promotores**

El Grupo Promotor lo componen 20 instituciones del sector público y privado que se han comprometido a apoyar el Plan Estratégico de Juárez y que, a la vez, son actores clave en la comunidad que estarán participando en el proceso de elaboración del Plan.

## **Instituciones de Educación Superior, Organismos Públicos y Organizaciones Internacionales**

### **El Colegio de la Frontera Norte (COLEF)**

Dra. Socorro Tabuena  
Dr. César M. Fuentes  
Ing. Sergio Peña  
Ing. Gustavo Córdova

### **Instituto Tecnológico de Ciudad. Juárez (ITCJ)**

Dr. Jaime Sánchez Leal  
Lic. Samuel Velarde  
Lic. Víctor Romero Torres

### **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad Juárez (ITESM)**

Ing. José Alberto Araujo Saavedra  
Lic. Rafael Gutiérrez Alardo  
Ing. Sergio Madrid Madrid

### **Universidad Autónoma de Cd. Juárez (UACJ)**

Dr. Felipe Fornelli Lafón  
Dr. Francisco Javier Llera Pacheco  
Mtra: María Ángeles López Nores  
M.C. Manuel Loera de la Rosa  
Lic. Eduardo Tribaldos

### **Dirección de Promoción Financiera y Fomento Económico del Municipio**

Lic. María Antonieta Venzor

### **Instituto Municipal de Investigación y Planeación (IMIP)**

Arq. Luis Felipe Siqueiros  
Arq. Pedro Cital

### **Junta Municipal de Aguas y Saneamiento (JMAS)**

Ing. Sergio Acosta del Val

### **Secretaría de Educación y Cultura del Gobierno del Estado**

Ing. José Alfredo Aguirre Carrete

### **Comisión Internacional de Límites y Aguas (CILA)**

Ing. Arturo Herrera Solís  
Ing. Luis Antonio Rascón

**Comisión de Cooperación Ecológica Fronteriza, (COCEF)**

Lic. Javier Cabrera Bravo

Ing. María Elena Giner

**Organismos del Sector Privado**

**Asociación de Maquiladoras de Cd. Juárez (AMAC)**

Lic. Rubén Parga Terrazas

Lic. Mario Mora

**Asociación de Transportistas de Juárez**

Lic. Manuel Sotelo

**Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC)**

Arq. Roberto Mora Palacios

Arq. José Clarke Bujanda

Lic. Miguel Torres

**Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Ciudad. Juárez (CANACO)**

Lic. José Jaime Hernández Rodríguez

**Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)**

Ing. Oscar Legarreta Ito

Lic. Miguel Ángel Calderón

**Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC)**

Ing. Ricardo Ramírez

Lic. Luis Merino

**Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)**

Sra. María Asunción Gutiérrez de Anda

**Desarrollo Económico de Ciudad. Juárez, A.C.**

C.P. Carlos Riquelme

Ing. Silvino Rodríguez

**Fundación del Empresariado Chihuahuense**

Lic. Pablo Cuarón

Lic. María del Carmen Casavantes

**Southwestern Maquiladora Association**

Ing. José Luis Escobedo

## Socios Numerarios

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

Lic. Jesús Abrego López	Orienta Asesoría Financiera Independiente
Ing. Eusebio Martín Alonso Cisneros	Hotel Villa del Sol, S.A. de C.V.
Ing. Federico Alvarez Medrano	Alvarez y Asociados
Lic. Jaime E. Alvelais Reza	Aluminio, Ventanas y Puertas, S. de R.L. M.I.
Ing. José Luis Anguiano Ochoa	Constructora Anglo, S.A. de C.V.
Sr. Oscar E. Arruñada Barraza	Espectáculos y Promociones BOL ARR, S.A. de C.V.
Ing. Jorge A. Barrio García	Promociones Mayab, S. de R.L. de C.V.
Ing. Julio César Barrón Solís	Constructora Cavamex, S.A. de C.V.
Lic. Sergio Benjamín Bustamante Acuña	López Molinar, Gayou, Bustamante Gutiérrez y Salvatori S.C.
Ing. Mario Carmona O'Reilly	Lexmark Internacional S.A. de C.V.
Ing. Gilberto Contreras Alvarez	Cía. Constructora Fronteriza, S.A. de C.V.
Ing. Jorge Luis Contreras Fornelli	Sofamaster, S.A. de C.V.
C.P. Tomás de León Baylón	AXIS Corporativo, S.A. de C.V.
Ing. Jesús Domínguez González	DYM Servicios Administrativos S.A. de C.V.
Ing. Daniel Domínguez Lucero	Fluidos y Tecnología, S. de R.L. de C.V.
Ing. Gustavo Gómez Alvarez	Fletes México Chihuahua, S.A. de C.V.
Lic. Sergio Gómez Ramírez	Mantenimiento Profesional de Interiores, S.A. de C.V.
L.C. Mario Alberto Hernández C.	KPMG Cárdenas Dosal, S.C.
C.P. Salvador Hernández Islas	Mancera, S.C.
Ing. Luis Eduardo Ibarra Molina	Constructora YVA, S.A. de C.V.
Ing. Armando Licón Figueroa	Administradora y Desarrolladora de Inmuebles S.A. de C.V.
Sr. Miguel Angel Maldonado Hermosa	Corporación Arca Oeste S.A. de C.V.
Lic. Aarón Márquez Bustillos	Abogados del Norte de México, S.C.
Sr. Carlos Marroquín Cortés	Multi Impresos Sanders S.A.
Sr. Walter Marroquín Cortés	Multi Impresos Sanders S.A.
Ing. Ramón Eduardo Martínez S.	AXIS Corporativo, S.A. de C.V.
Ing. José Eduardo Milán Montenegro	Eléctrica Milec, S.A. de C.V.
Sr. Luis G. Monroy Madrigal	Círculo Dorado, S.A. de C.V.
Lic. César Ignacio Ochoa Reyes	Enríquez, González, Aguirre y Ochoa, S.C.
Lic. Jesús Miguel Otero Armendáriz	Grupo Inmobiliario Ixtla, S.A. de C.V.
Lic. Juana María Orozco	Educación en Valores
Ing. Francisco J. Pacheco Covarrubias	FOCUS Planeación y Organización Empresarial
Ing. Juan Carlos Sapién de Anda	Corporativo Mexicano de Inversionistas, S.C.
Dr. Manuel Portillo Serrano	Consultorios MIG, Farmacia La Misión
Lic. Gabriela Quirarte Gómez	D.M. Distillery Co., S.A.
C.P. Héctor Rábago Saldívar	Price Waterhouse Coopers, S.C.
Lic. Jorge Luis Ruiz Martínez	Baker & McKenzie Abogados, S.C.
Sr. José Mario Sánchez Gómez	Madera y sus Productos, S.A.
C.P. Francisco Solís Payán	Consultores Tributarios de Negocios, S.C.
Lic. Francisco Yépez Reyna	AXIS Corporativo, S.A. de C.V.

¿Quién es Juárez? Elementos de reflexión • Síntesis

**Este documento  
fue elaborado por:**  
SOCINTEC

**Edición:**  
Lucinda Vargas  
Patricia Villaescusa