

**U.S.-Mexico Security Cooperation Pillar IV:
Building Strong and Resilient Border Communities**

*“The Indispensable Pillar of Strengthening Civil Society in Mexico:
The Case of (Against-all-Odds) Citizen Participation in Juarez”*

Presented by:

Lucinda Vargas

Woodrow Wilson International Center for Scholars

Mexico Institute

April 27, 2011

Washington, D.C.

Juárez Strategic Plan

- **Long-term: VISION 2015**
- **Inclusive (*incluyente*):** *citizen input from all sectors of Juárez society*
- **Comprehensive (*integral*):** *contemplates all dimensions of development—economic, social, urban, ...*
- **Goal:** *substantially improve the quality of life for all juarenses.*

Juárez Strategic Plan

Citizen Participation a Key Strength

Process of comprehensive planning aims at, and achieves, inclusiveness:

Consultation and participation
of the community at large

14,000⁺ persons

from all sectors of the community

La Propuesta

Trabajando por el Juárez que queremos



A **Strategic Plan for Juárez** does materialize and is published in September 2004:

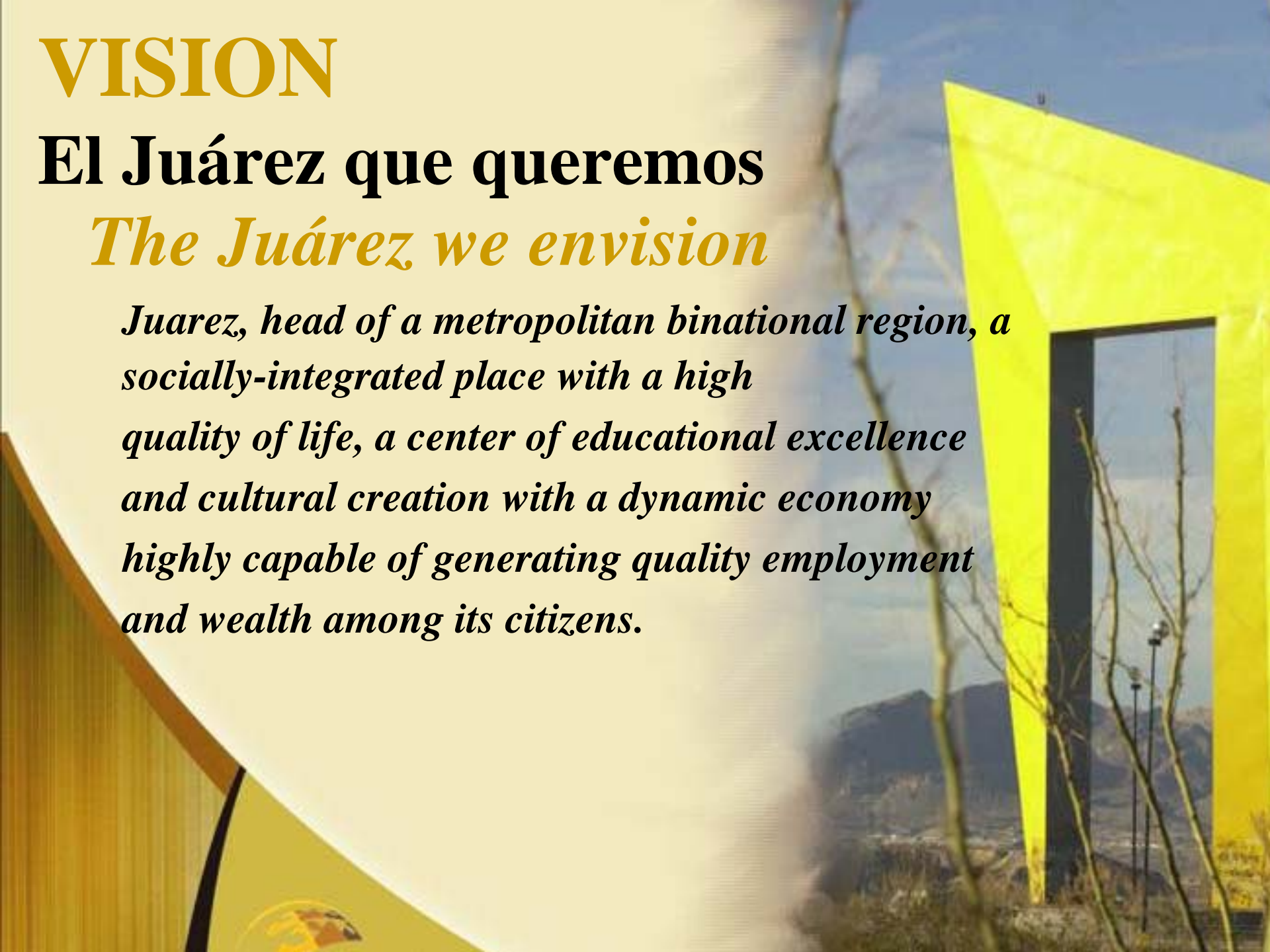
“La Propuesta: trabajando por El Juárez que queremos”

VISION

El Juárez que queremos

The Juárez we envision

Juarez, head of a metropolitan binational region, a socially-integrated place with a high quality of life, a center of educational excellence and cultural creation with a dynamic economy highly capable of generating quality employment and wealth among its citizens.



Juárez quiere ser ...

...cabecera de una región metropolitana de ámbito binacional con más de dos millones de personas que tienen fuertes intenciones 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 (vías, ferroviarias y aéreas) hacia los mercados del sur y del norte. En el ámbito local, Juárez desarrolla nuevas centralidades urbanas de atracción 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 resume una verdadera metrópoli binacional para la ciudad.

Las subestrategias identificadas son:

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 sentidos 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.



Desarrollar nuevas centralidades urbanas de atracción metropolitana.

Plan Estratégico de Juárez La Propuesta

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 que supone la adopción de la barrera que administra 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.



Administración 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.

Transversal Policies

New model of governance

"City Covenant" between public and private sector entities

Elimination of public safety problem and impunity

Strategic Directions

Juárez, head of a metropolitan binational region

Juárez, a socially-integrated place with a high quality of life

Juárez, center of educational excellence and cultural creation

Juárez, a thriving, wealth-generating economy of high value added activities

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 un proyecto de desarrollo integral de todos los barrios y zonas que abarca el conjunto de problemáticas sociales, urbanísticas y económicas.

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,



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

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 zonas que abarca 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 inclusivo.

Practicar 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.

Plan Estratégico de Juárez La Propuesta

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 movilizando las 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.

Plan Estratégico de Juárez La Propuesta

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

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 peneiro que aprovecha la binacionalidad como elemento de atracción 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 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 rejerarse 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.

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 juarensa 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).



Plan Estratégico de Juárez La Propuesta



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 su 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.



Plan Estratégico de Juárez La Propuesta

Strategic Projects, engines of change to achieve *the Juárez we envision*

Metropolitan
infrastructure
development



Comprehensive
neighborhood
development



Civic
interaction



Pact for
education



Pact for culture



Recovery of the city's
historical heritage



Juárez, city of
expositions and
conventions



Promotion and recruitment
of high value-added
investments



Juárez, automotive
center



Promotion of local
entrepreneurial
activities



Governance and
binational cooperation



Pact for
sustainable
mobility



Sustainable
development of the
new Juárez



New financing
model for Juárez



Health industry
development
and promotion



Juárez,
bilingual city



Juárez, safe city



New image for
Juárez



Juárez Strategic Plan

Implementation Stage

SD1: Binational Metropolis

- ❑ “Green” and Ecological Network: *Parque Lineal Río Bravo*

SD 2: Social Development

- ❑ Integral Neighborhood Development: *Colonia “El Retiro”*

SD 3: Educational Excellence and Cultural Creation

- ❑ Network of Art, Science and Knowledge: *Museo del Niño*
- ❑ Education Forum: *Instituto Promotor de la Educación*

SD 4: A thriving, wealth-generating and high-value-added economy

- ❑ Expo and Convention Center: *EP-CJ World Trade Center*
- ❑ Promotion and recruitment of high value added investments
(*Competitiveness/Benchmarking Study to identify strategic niches*)

VISION

The Juárez we envision

Transversal Policies

New model of governance

“City Covenant” between public and private sector entities

Elimination of public safety problem and impunity

Strategic Directions

Juárez, head of a metropolitan binational region

Juárez, a socially-integrated place with a high quality of life

Juárez, center of educational excellence and cultural creation

Juárez, a thriving, wealth-generating economy of high value added activities

THE IMPORTANCE OF GOVERNANCE

*An improved model of governance is
a necessary condition for development
and progress along any of the
four directions established by the
Juárez Strategic Plan*

MANIFIESTO



*por la
Gobernabilidad de Juárez*



Published March 2007

The 7 Principles of the Manifesto

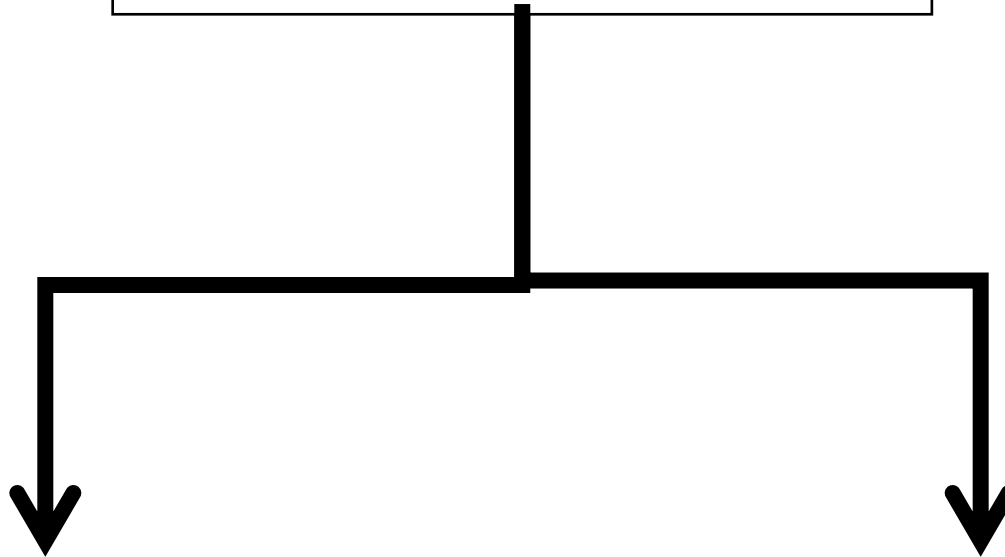
(Manifiesto por la Gobernabilidad de Juárez)

- 1. Respect for the law*
- 2. Citizens aware of their rights and respectful of their obligations*
- 3. Citizen participation in the formulation and implementation of public policies*
- 4. Evaluation of the efficiency, efficacy and quality of public-sector functions and service*
- 5. Professionalization of public-sector functions*
- 6. Transparency (elimination of corruption), integrity and accountability*
- 7. Exemplary conduct of civic and government leaders*

The 7 Principles of the Manifesto

(Manifiesto por la Gobernabilidad de Juárez)

*Essentially, promote the
Rule of Law
and the elements that have to be in
place to make it work*



CIUDADANÍA + GOBIERNO

Each doing its part in a relationship of co-responsibility

EL PACTO: Citizen Participation and Civic Engagement

We need to change from being mere inhabitants to being citizens, which entails making a personal commitment to:

- ❑ **Act (*Actuar*):**
do the things that need to be done
- ❑ **Participate (*Participar*):**
in the improvement of the community
- ❑ **Demand (*Exigir*):**
professionalism and lawfulness



El Pacto

busca la unión entre ciudadanía y gobierno para planificar y administrar los asuntos comunes de la ciudad reconociendo que solamente en una relación de corresponsabilidad lograremos una mejor calidad de vida en Juárez.

El Pacto

busca unir a los que son de Juárez, a los que viven en Juárez, a los que viven de Juárez y a los que gobiernan Juárez, cada quien haciendo bien la parte que nos toca y participando en acciones para mejorar nuestra comunidad exigiendo profesionalismo y legalidad.

El Pacto

se basa en los siguientes principios:

Respeto a la ley

Ciudadanos conscientes de sus derechos y respetuosos con sus obligaciones

Compromiso activo con la participación ciudadana en la elaboración e implementación de las políticas públicas

Evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad en la función pública

Profesionalización de las funciones públicas

Transparencia, integridad y rendición de cuentas

Líderes ciudadanos y del gobierno ejemplares en el servicio

Compromiso

Me comprometo con **El Pacto** y sus **principios**:

Nombre

Firma

Fecha

Folio

Cd. Juárez, Chihuahua

The Indispensable Pillar of a Strong Civil Society

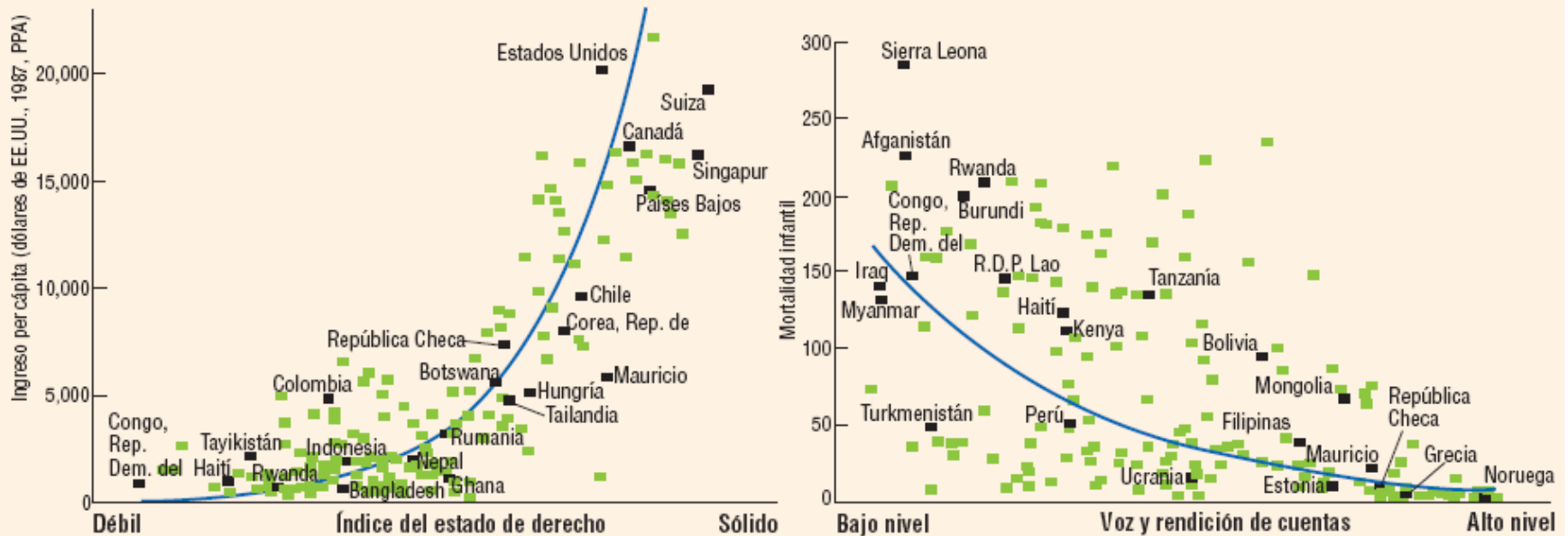
*A strong civil society--
active, vigilant, demanding--
as a counter-force to
the current state of affairs*

The Development Dividend of Good Governance: A strengthened rule of law raises per capita income in any given country

(sample: 166 countries)

Gráfico 2

El dividendo de desarrollo



Fuente: Kaufmann, Kraay y Zoido-Lobaton (1999 a y b).

Nota: Este gráfico presenta la relación entre un indicador de la firmeza del estado de derecho y el ingreso per cápita en 166 países durante el período 1997-98 (panel de la izquierda) y un indicador de la 'voz y rendición de cuentas' y la mortalidad infantil en 173 países durante el período 1997-98 (panel de la derecha). Las líneas indican el efecto causal estimado de una mejor gobernabilidad en el PIB per cápita y la mortalidad infantil. Se indican algunos países con fines ilustrativos. La posición relativa de los países en los índices del estado de derecho y de la voz y responsabilización está sujeta a considerables márgenes de error (gráfico 1) y refleja la percepción de una variedad de organismos públicos y privados. Los datos aquí presentados no reflejan de ninguna manera la posición oficial del Banco Mundial ni del Fondo Monetario Internacional.

FORMACIÓN
CIUDADANA

CONTRALORÍA
SOCIAL

ACTIVACIÓN
CIUDADANA

CIUDADANÍA
PARTICIPATIV
A

COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

RECURSOS
ECONÓMICOS



FORMACIÓN CIUDADANA (Capacity Building -Education)

ÁREA	PROYECTO	OPERACIÓN	PAPEL
FORMACIÓN CIUDADANA	Diplomado: Escuela de actores políticos	PEJ-CEHLIDER	Alianza
	Programa de Cultura de la Legalidad	PEJ-Culture of Lawfulness (NSIC)	Alianza

ACTIVACIÓN CIUDADANA (Citizen Activation)

ÁREA	PROYECTO	OPERACIÓN	PAPEL
ACTIVACIÓN CIUDADANA	Reglamento de Consejos Ciudadanos	PEJ-NDI	Titular
	Ley de Participación Ciudadana	PEJ-OSCs	Alianza
	Mesa de Gobernabilidad Todos Somos Juárez	PEJ-GOBIERNO FEDERAL	Promotor
	Presencia en el Cabildo	PEJ	Titular
	Proyecto Cabildos de Colonia	PEJ	Titular

CONTRALORÍA SOCIAL (*Citizen Watch*)

ÁREA	PROYECTO	OPERACIÓN	PAPEL
CONTRALORÍA SOCIAL	Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas	PEJ-CIMAP	Alianza
	Sistema de Indicadores	PEJ-NAIDER- AEM	Titular
	Seguimiento al Congreso Local	PEJ-RED CIUDADANA CHIH.	Alianza

Enlace Ciudadano



- Continuous bulletins on city's affairs regarding “structural issues”
- Special edition:
observatus regidores

Initial citizens' forum: 3/24/11
1st "State of the City" report: Sep



"Los indomables"

ASÍ ESTAMOS JUÁREZ
Sistema de indicadores de calidad de vida

Measurement and Evaluation of Conditions, Progress (*or lack thereof*)

- The dimension of the challenges at hand
- Society and government require measurement and evaluation as co-responsible actors of the city's affairs
- The need for references that are precise, systematized and which reflect rigor and professionalism

ALIANZA: ASÍ ESTAMOS JUÁREZ



INSTITUCIÓN CIUDADANA

Other Citizen Groups/Initiatives

Comité Médico Ciudadano

“La paz se gana participando”

Juarenses por la Paz

Campaña “¡Ya Basta!

Crime Stoppers Juárez

Juárez Profesionistas de la Industria Maquiladora

Other Citizen Groups/Initiatives

- ❑ **Ciudadanos por una Mejor Administración Pública (CIMAP)**
Concurso *“Exprésalo en una frase”*
- ❑ **Juarez SÍ: Propuesta y Seguimiento Ciudadano**
- ❑ **Mesa de Infancia**
Campaña *“¡Escúchame! Hazlo por Juárez”*



- **Initial purpose:**
imitate the “Tijuana Innovadora” initiative to showcase the city’s strengths, contributions
- **Target dates for activities/events:** October 13 through 28, 2011
- **Now:** a “movement” seeking a “Juárez Renaissance”
- **El Paso interest and participation:** the immediate binational context, especially from a citizens’ perspective

A note on resiliency

How should resiliency be interpreted?

- High level of tolerance, resistance, under the current state of affairs?
- Is it really laudable to “bounce back” from such a state?

versus

A citizenry that resists going back to the status quo, demanding structural change, addressing the more foundational issues that make for a better society, that bounces back but as a force that will not accept the conditions that landed it in crisis mode in the first place.

Federal Program

***“TODOS somos
JUÁREZ”***

***Dialogue and interaction never
before seen between a city and
a nation’s top officials***

The National Reality

***“TODOS somos
...JUÁREZ”***

***Juárez as a microcosm
of all of Mexico***

GRACIAS

www.planjuarez.org

www.pactoporjuarez.org