

## SESIÓN DEL HONORABLE AYUNTAMIENTO No. 15. EXTRAORDINARIA.

- - - En Ciudad Juárez, Distrito Bravos, Estado de Chihuahua, siendo las diecinueve horas, del día tres de febrero del año dos mil cinco, reunidos en el Salón Francisco I. Madero de la Unidad Administrativa Municipal "Benito Juárez", previo los honores a nuestra Bandera mediante la entonación del Himno Nacional, se celebró Sesión Ordinaria del H. Ayuntamiento de éste Municipio y Estado, la que se desarrolló conforme al siguiente:

### ORDEN DEL DIA:

I.- Lista de asistencia y declaración del quórum legal.

II.- Análisis, discusión y en su caso aprobación del Plan Municipal de Desarrollo 2004-2007.

III.- Clausura de la Sesión.

ASUNTO NUMERO UNO. Conforme a la toma de lista de asistencia se encontraron presentes: el C. Presidente Municipal Ingeniero HÉCTOR AGUSTÍN MURGUÍA LARDIZÁBAL, Síndico WILFRIDO OTTO GUILLERMO GOG CAMPBELL SAAVEDRA, y los Ciudadanos Regidores VICTORIA ÁLVAREZ CHABRE, MARIA ESTELA LUCIA BARRERA GUERRERO, MARIO CESAR DE LA CRUZ CARBAJAL, ANDRÉS DE ANDA MARTÍNEZ, JESÚS JOSÉ DÍAZ MONARREZ, RAÚL GARCÍA RUIZ, JOSÉ LUIS GABILONDO TERRAZAS, JORGE LUIS MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, CARLOS ALFONSO MATUS PEÑA, SERGIO RAÚL NATIVIDAD GARCÍA, MIREYA PORRAS ARMENDÁRIZ, MARTHA IRENE RODRÍGUEZ PÉREZ, JOSÉ ALFREDO RAMÍREZ RENTERÍA, FERMÍN RAMÍREZ BERTAUD, MARIA JOSEFINA RODRÍGUEZ OLIVAS, MARITZA OLIVIA SÁENZ CALDERÓN y RAÚL MARTÍN VALLES MARTÍNEZ, así como el Ciudadano Licenciado MIGUEL ÁNGEL CALDERÓN RODRÍGUEZ, Secretario del Ayuntamiento. Se hace constar que el Regidor SEVERIANO ROBERTO HERNÁNDEZ RÍOS, llegó en el transcurso del desarrollo de la sesión.

- - - Estando presente la mayoría de los miembros del H. Ayuntamiento del Municipio de Juárez, Chihuahua y habiéndose certificado por el Secretario que todos ellos fueron debidamente notificados de la correspondiente convocatoria, el Presidente declaró la existencia de quórum, la legalidad de la instalación del Ayuntamiento y por lo tanto, la validez de los acuerdos que en la sesión se tomaren.

ASUNTO NÚMERO DOS. En desahogo de este punto del Orden del día, relativo a la solicitud de aprobación del Plan Municipal de Desarrollo de la Administración Municipal de Juárez, Chihuahua 2004-2007, el C. Presidente Municipal Ingeniero Héctor Agustín Murguía Lardizábal Hernández, hace una breve presentación, para luego darle el uso de la palabra al C. Ing. Miguel Fernández Iturriza, Secretario Técnico, quien expuso verbal y gráficamente un resumen del documento que contiene el referido Plan que fue entregado a cada uno de los Integrantes de este Honorable Ayuntamiento. Acto continuo el Regidor Andrés De Anda Martínez dio lectura al dictamen presentado por la Comisión de Planeación del Desarrollo Municipal. Así mismo el Secretario del Honorable Ayuntamiento dio lectura al proyecto de acuerdo.

Una vez finalizada la presentación de dicho plan, fue aprobado por unanimidad de votos y mediante votación nominal, por lo que se tomó el siguiente:

ACUERDO: PRIMERO.- Se aprueba el Plan Municipal de Desarrollo de la Administración Municipal de Juárez, Chihuahua 2004-2007, para quedar en los términos del documento que se anexa al presente acuerdo.

SEGUNDO.- Remítase al Titular del Poder Ejecutivo del Estado, para su publicación en el Periódico Oficial del Estado.

TERCERO.- Instrúyase a los Titulares de la Tesorería, Secretaría Técnica y Secretaría de Comunicación Social de la Administración Municipal, para dar la difusión necesaria al Plan Municipal aprobado.

El texto del documento anexo es el siguiente:

### PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO 2004-2007 DEL MUNICIPIO DE JUÁREZ, CHIHUAHUA

#### Presentación

En cumplimiento de lo establecido en la Ley de Planeación del Estado de Chihuahua y la normatividad aplicable en materia de planeación municipal, la Administración Municipal que me honro en presidir, formuló este Plan Municipal de Desarrollo 2004-2007, mismo que he presentado a consideración del Honorable Ayuntamiento de Juárez.

Este Plan es fruto de un proceso de participación ciudadana, de la consulta de opiniones con grupos sociales y de la planeación estratégica de la Administración Municipal.

De acuerdo a la ley, al Plan Municipal de Desarrollo 2004-2007 habrán de sujetarse obligatoriamente los programas de la Administración Municipal; su vigencia no excederá del periodo constitucional del actual Gobierno Municipal, sin embargo, contendrá consideraciones y proyecciones de largo plazo.

En este documento se exponen los objetivos y las estrategias que se han fijado para el Gobierno Municipal, teniendo como marco el Sistema Nacional de Planeación Participativa, el Sistema Estatal de Planeación Democrática y la consulta ciudadana.

El Plan Municipal de Desarrollo 2004-2007 y sus programas serán revisados periódicamente, en función de nuevos retos y necesidades comunitarias.

La fuerza cívica y moral de este Plan radica en que, en el fondo, representa una visión del Juárez que queremos y la esperanza de una vida mejor. Los juarenses deseamos que nuestros hijos crezcan y se desarrollen en un Municipio seguro, con oportunidades y un nuevo clima de convivencia ciudadana.

Juntos podemos hacer realidad nuestros sueños. Necesitamos mostrar con hechos que Juárez es una comunidad de honor y trabajo, en la que día con día los juarenses salimos a buscar de modo lícito el sustento para nuestras familias. Somos un Municipio con gente honesta, trabajadora, hospitalaria. Siempre hemos vencido la adversidad. Tenemos la visión, la reciedumbre y el liderazgo para salir adelante.

En este sentido, el Gobierno Municipal debe ser el primer promotor para que Juárez se consolide como un Municipio altamente generador de riqueza y oportunidades, con la gran diversidad de su gente como una de sus fortalezas principales.

Este Plan va más allá del cumplimiento de una obligación legal, pues contiene los compromisos que hemos asumido comunidad y gobierno para el desarrollo de Juárez. Por ello, convoco a las autoridades federales y estatales a que realicemos un gran trabajo de coordinación y concertación, y a los juarenses a participar con generosidad en este esfuerzo conjunto.

Ing. Héctor Agustín Murguía Lardizábal  
Presidente Municipal  
3 de febrero de 2005

## **Marco legal**

El Marco Legal en Materia de Planeación Municipal abarca leyes y reglamentos de Orden Federal, Estatal y Municipal, teniendo como guía suprema la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos 26; 73 XXIX-D y 115.

Ley de Planeación (federal): artículos 2, 14, 33 y 34.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal: artículos 9, 32, 34 y 35.

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chihuahua: artículos 31, 68 y 138.

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua: artículos 26 bis y 33.

Ley de Planeación del Estado de Chihuahua: artículos 1, 2, 6, 7, 8, 9, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 y 42.

Código Municipal para el Estado de Chihuahua: artículo 28 párrafos XXV y XXVI.

Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez: artículos 6, 39, 70 y 92.

Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Municipio de Juárez: artículo 10 párrafo 1, inciso D.

En el anexo, se reproducen los artículos arriba enlistados, correspondientes a la Legislación Estatal y la Reglamentación Municipal.

## **Introducción**

El 5 de enero de 1983, siendo Presidente de la República, Miguel de la Madrid Hurtado, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Planeación, con la cual se abrogó la Ley sobre Planeación General de la República que data del 12 de julio de 1939. Con la entrada en vigor de esta nueva ley, se implantó un modelo de planeación en el ámbito federal, que luego fue asumido por las entidades federativas y, posterior y paulatinamente, por los municipios. Elementos esenciales de ese modelo aún subsisten en la planeación gubernamental.

La Ley de Planeación del Estado de Chihuahua fue publicada en el Periódico Oficial del Estado núm. 1 del 4 de enero de 1989, siendo Gobernador del Estado, Fernando Baeza Meléndez (Decreto núm. 607-88 III P.O.).

En el Municipio de Juárez no existe un reglamento que defina un Sistema Municipal de Planeación Democrática, que establezca las bases normativas para la participación de la sociedad en esta tarea y que instaure lineamientos para el diseño, ejecución y actualización de un modelo de planeación acorde con la nueva realidad de la transición democrática, social, económica y política.

En los Ámbitos Federal y Estatal, los Planes de Desarrollo tienen vigencia de seis años y en el plano municipal tres años, en función del periodo gubernamental. La Planeación en el país, por

tanto, no contempla, de una manera clara, institucional y para todos los órdenes de gobierno, el largo plazo.

La Planeación Gubernamental en el país, desde el Gobierno Federal hasta los Municipios, requiere de actualización jurídica, técnica y metodológica. Las Comunidades Municipales no pueden hacer realidad su visión de futuro sin instrumentos de largo plazo.

Por estas razones, en el proceso de formulación del Plan Municipal de Desarrollo 2004-2007 se tuvo como marco los Sistemas Federal y Estatal de Planeación, así como lineamientos derivados de la experiencia de la Planeación Estratégica Municipal, que servirán para diseñar un Sistema Municipal de Planeación Democrática.

## Participación Ciudadana

Este Plan ha sido producto de un proceso de participación ciudadana y de un ejercicio de planeación estratégica de la Administración Pública Municipal. Durante este proceso, los ciudadanos expresaron su opinión por diversos medios, entre ellos, la campaña electoral del ingeniero Héctor Agustín Murguía Lardizábal, el periodo de transición municipal de poderes, la consulta de opinión pública y reuniones con grupos ciudadanos realizadas por la Presidencia Municipal durante el proceso de planeación estratégica, y la consulta de la Asociación Civil Plan Estratégico de Juárez.

La participación ciudadana es fuente y sustento de la planeación democrática. En consecuencia, las consultas tomadas en cuenta para la formulación de este Plan son el elemento central en el contenido de éste y en la definición del modelo de planeación.

### ■ Campaña Electoral y Periodo de Transición

La Campaña Electoral fue un espacio para la consulta pública. En transcurso de ésta se realizaron reuniones con grupos de la sociedad civil, se recabaron opiniones de sectores amplios de la población y se recibieron propuestas.

Este ejercicio de consulta culminó con el documento Nuestro Compromiso con Juárez, que contiene las propuestas ciudadanas más importantes y que formaron parte de la oferta política del ingeniero Héctor Agustín Murguía Lardizábal.

El periodo de transición municipal, que abarcó de julio a octubre de 2004, fue una oportunidad para tener información preliminar sobre el estado en que se recibiría la Administración Municipal el 10 de octubre de 2004, así como la situación de los programas de obra pública en curso. A la vez, en este lapso el Presidente Municipal electo realizó consultas sobre temas y propuestas específicas.

Durante este periodo, el Presidente Municipal Electo y su Gabinete sostuvieron una reunión de planeación en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) campus Juárez, y en septiembre de 2004 se llevaron a cabo sesiones de planeación estratégica de las Comisiones de Regidores en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

### ■ Planeación Estratégica Municipal

La Planeación Estratégica Municipal inició el 2 de noviembre de 2004 y se desarrolló en las fases siguientes:

- I. Destino estratégico. Definición de Visión, Misión y Principios guía
- II. Temas clave. Generación de las perspectivas estratégicas
- III. Vínculos estratégicos. Definición de objetivos por dependencias
- IV. Mediciones y metas. Definición de metas e indicadores para la evaluación
- V. Prioridad de iniciativas. Determinación de las prioridades y consulta
- VI. Implementación. Formulación del documento, aprobación y publicación.

En este proceso, el Presidente Municipal y su Gabinete participaron en dos reuniones de planeación. Posteriormente, se realizaron 42 reuniones y talleres con la participación de 200 funcionarios municipales, entre ellos profesores e investigadores de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Los cuatro talleres iniciales, de ocho horas cada uno, fueron para lo siguiente: a) revisar el proceso de planeación, los tiempos y las expectativas; b) definir el destino estratégico, los temas clave que guiarán la estrategia global y los vínculos estratégicos; c) determinar las mediciones y metas estratégicas y d) seleccionar la prioridad de iniciativas y desarrollar el plan de implementación.

En enero de 2005 se realizó una Consulta de Opinión Pública en 300 hogares seleccionados de manera aleatoria, en la cual se obtuvieron propuestas y una muestra cuantitativa de la expectativa ciudadana sobre el futuro inmediato de Juárez.

La cuarta semana de enero de 2005, el proyecto de Plan Municipal de Desarrollo 2004-2007 fue presentado para discusión y análisis de la Comisión de Planeación del Desarrollo Municipal y del H. Cuerpo de Regidores.

### ■ Consulta Ciudadana

La Consulta Ciudadana del Plan Estratégico de Juárez, Asociación Civil, ha sido un ejercicio amplio en el que participaron ciudadanos de todos los estratos socioeconómicos y especialistas en diversas disciplinas científicas.

El Plan Estratégico de Juárez está concebido como un plan a largo plazo con dos grandes características:

Un Plan Integral al contemplar el desarrollo de la ciudad en todas sus dimensiones (social, económico, urbano, educativo, cultural, etc.).

Un Plan Incluyente en el que participan todos los sectores de la comunidad (público, privado, social).

Por esta razón, en el proceso de planeación municipal, y específicamente en la planeación estratégica de la Administración Municipal, se tomaron en cuenta el diagnóstico del Plan Estratégico, su consulta pública, sus resultados y su propuesta.

Plan Estratégico entrevistó y consultó a más de 150 personas e instituciones, realizó 12 foros de diagnóstico en torno a seis temas de debate en los que participaron 140 expertos y más de 460 ciudadanos, consultó a la población mediante una encuesta domiciliaria a casi 2,000 personas, llevó a cabo una consulta ciudadana a 9,020 personas y, organizó 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 2004).

## Metodología

La Planeación Estratégica Municipal es un proceso sistemático y continuo, en el cual se toman decisiones acerca de los resultados del futuro deseado, de cómo se lograrán éstos y la forma en que se medirá y evaluará el éxito.

Esta Planeación tiene una metodología deliberada y específica, así como una secuencia de eventos, y no termina con la publicación del Plan Municipal de Desarrollo. El valor de la planeación estratégica radica en que es una labor continua de trabajo de equipo y de involucramiento de las personas clave.

El Proceso de Planeación Estratégica Municipal involucró lo siguiente:

### 1. Evaluación de situación:

Externa: demografía, situación urbana, legislación, transición política, economía, relaciones gubernamentales, desarrollo social, etc.

Interna: recursos, estructura administrativa, situación laboral, capacidades, limitaciones, competencias estratégicas, finanzas, etc.

Prospectiva acerca de eventos futuros impredecibles.

Sentido de visión compartida.

Misión.

Formulación de la estrategia global.

Establecimiento de objetivos, medidores y metas para alcanzar ese futuro.

Planes de acción, presupuestos y programas.

Medir el progreso y revisar el Plan. Más allá de la planeación en sí misma, debe haber un monitoreo periódico del progreso y el desarrollo, así como una muy buena administración de la ejecución.

En el Proceso de Planeación Estratégica se utilizó una herramienta innovadora denominada Tablero de Administración del Desempeño (conocida como Balanced Scorecard), la cual permitió no solo aplicar la técnica en la facilitación del proceso, sino un ejercicio de integración, comunicación y discusión en el diseño de políticas públicas.

La Estrategia Global de la Administración Municipal es una tarea de dirección, es decir, una tarea de los servidores públicos que toman decisiones políticas. Lo más importante de la planeación no es diseñar la estrategia global, sino cómo garantizar que se realice con éxito, por lo tanto, el reto es convertir esa estrategia en acción.

Una vez formulada la estrategia global, ésta es comunicada y compartida por todos los Servidores Públicos Municipales.

La metodología del Tablero de Administración del Desempeño Municipal (TADM) tuvo dos fases importantes:

La construcción y desarrollo del TADM.

La ejecución.

El TADM proporciona una base sólida para ejecutar una excelente estrategia y administrar el cambio exitosamente.

## I. Diagnóstico

El diagnóstico del Plan Municipal de Desarrollo 2004-2007 es el estudio de la situación real del Municipio de Juárez. Sus fuentes de información han sido, entre otras:

- Campaña y Plataforma Política.
- Consulta Pública Municipal.
- Proceso de transición municipal 2004.
- Reportes, bases de datos y archivos de las dependencias municipales.
- Prontuario de Indicadores Socioeconómicos 2004 publicado por el Gobierno del Estado.
- Censos del Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI).
- Reportes de Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua, A.C.
- Informes de la Junta Municipal de Agua y Saneamiento.
- Diagnóstico Estratégico de Plan Estratégico de Juárez, A.C. (documento preliminar).
- Publicaciones, bases de datos y planes sectoriales del Instituto Municipal de Investigación y Planeación (IMIP).
- Plan Director de Desarrollo Urbano.

Después de establecer el marco legal, la etapa inicial de la formulación de este Plan es el Diagnóstico, el cual establece cómo está el Municipio en este momento, cuál es el inventario de la infraestructura urbana y los rezagos; permite identificar fortalezas y debilidades, así como necesidades, problemas y recursos potenciales de desarrollo. También, ha permitido conocer la esperanza de los ciudadanos en una vida mejor.

El Diagnóstico ha sido la base para establecer la Visión, la Misión, los Principios Guía, las Líneas Estratégicas y las Estrategias de Gobierno.

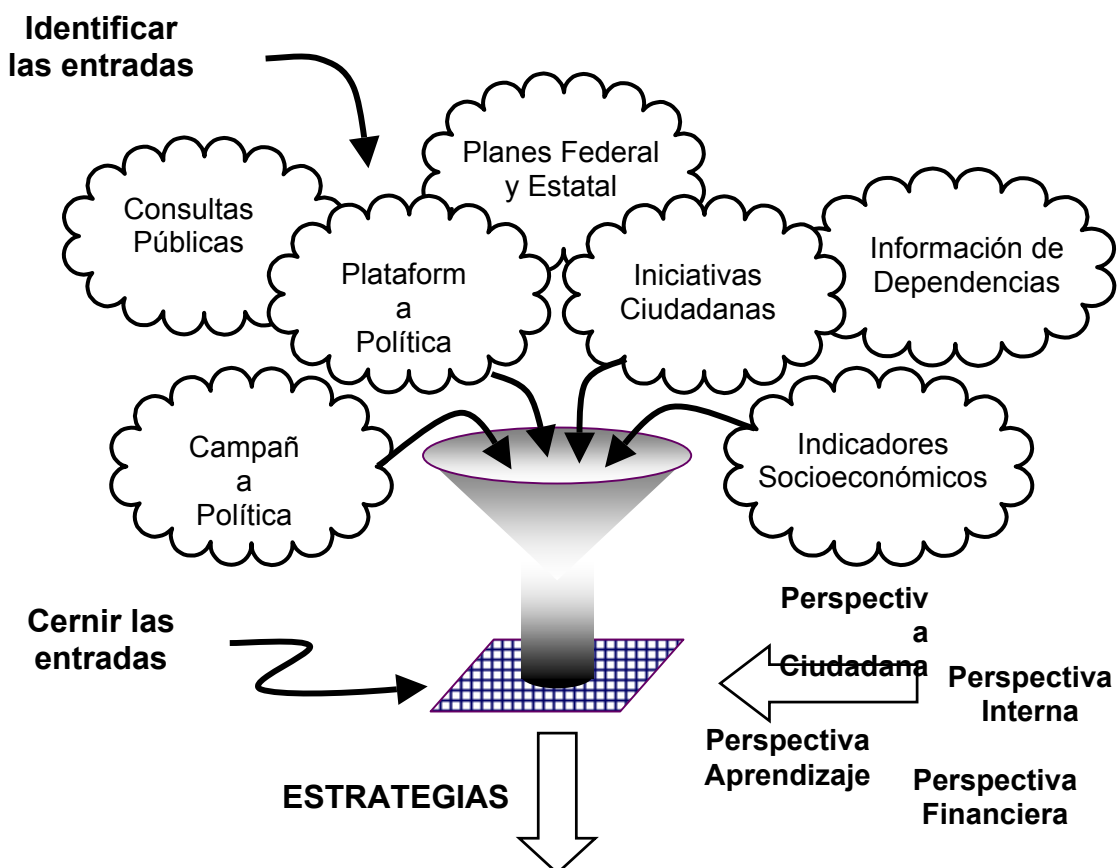
La elaboración del Diagnóstico se ha dado en dos fases:

La parte descriptiva de la situación general del Municipio de Juárez, así como el inventario de los programas federales, estatales y municipales que se han estado aplicando. Esta información está disponible para los ciudadanos en las fuentes enlistadas líneas arriba.

La parte de previsiones y perspectivas, que abarca la opinión de los ciudadanos en general y de los sectores público, privado y social sobre los problemas y alternativas de solución para el Municipio.

A continuación se incluye un diagrama que muestra la importancia del Diagnóstico en el proceso de planeación.

Fig. 1. Esquema General del Proceso del Diagnóstico



Enseguida se exponen las previsiones y perspectivas fundamentales del Diagnóstico.

### 1.1. Previsiones y Perspectivas Fundamentales

#### 1.1.1. Crecimiento Poblacional

Una conclusión general indica que las tendencias de mediano plazo apuntan a que la población de Juárez seguirá creciendo a tasas altas. Estimaciones diversas coinciden en que la población se duplicará en 15 ó 20 años. Esto implica que, a pesar de los vaivenes de la economía mundial que impactan en la Industria Maquiladora, Juárez seguirá siendo atractiva como opción migratoria. Esta circunstancia, a la vez una oportunidad y una amenaza, es un elemento fundamental en la planeación, especialmente en la de largo plazo. Si el crecimiento continúa como hasta ahora, los problemas sociales, territoriales y económicos se agudizarán.

#### 1.1.2. Crisis Social

La crisis social se expresa en la marginación y desprotección de la población más vulnerable; en la desintegración familiar; en los rezagos de educación, salud y vivienda; en la drogadicción, la delincuencia e impunidad; y el tráfico y consumo de drogas.

En contraste con esta crisis, que ha conducido a una elevada polarización social, Juárez tiene las fortalezas y oportunidades siguientes:

Población joven.

Carácter emprendedor de miles de juarenses, que hacen un gran esfuerzo por salir adelante.

Crecimiento sostenido del papel que juegan en Juárez las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en la asistencia social, la promoción de valores, la organización comunitaria y la promoción de la cultura y el crecimiento cívico.

El empuje de la Sociedad Civil es una fortaleza clave para sumar esfuerzos y recursos en torno a una visión común, con el liderazgo del Gobierno Municipal.

#### 1.1.3. La Frontera

La Frontera con poblaciones de Texas y Nuevo México ha sido un atractivo de Juárez. A la vez, ha sido problema y oportunidad. La agenda binacional fronteriza incluye temas de desencuentro (por ejemplo, la contaminación, el tráfico de drogas, el contrabando y las diferencias urbanas y socioculturales) y de encuentro (por ejemplo, los elevados niveles de integración económica y social).

Esta circunstancia hace que sea prioritario para Juárez avanzar en la consolidación de una Metrópoli Binacional, en la que la frontera siga siendo un factor de atracción de personas y de actividades productivas, que generen a su vez nuevas oportunidades económicas y culturales.

Consolidar la Metrópoli implica que la Comunidad de Juárez promueva, entre otras iniciativas, lo siguiente:

Políticas de colaboración entre ambos lados de la frontera.

La definición de un modelo urbano compartido y una estrategia para gestionarlo y alcanzarlo, que facilite el encuentro de las comunidades de la metrópoli.

La conciliación de los procesos de planeación con las estrategias e intereses del sector público y el privado.

La generación de una Visión Metropolitana Binacional.

El continuar como hasta ahora solo hará crecer la barrera que implica la frontera y agravará las diferencias entre Juárez y las comunidades vecinas.

#### 1.1.4. Economía

Durante los últimos años, Juárez ha estado perdiendo competitividad en determinadas actividades, dado que su economía ha estado fuertemente ligada a la de los Estados Unidos de Norteamérica y sus vaivenes. Esto fue particularmente notorio en 2001 y 2002 con la pérdida de empleos en la Industria Maquiladora.

Juárez requiere aprovechar las oportunidades existentes para crear un tejido productivo y empresarial más diversificado y con mayor valor agregado, y potenciar su localización estratégica respecto a los Estados Unidos para atraer más inversiones de capital nacional e internacional. Una fortaleza de Juárez es su capital humano que ofrece oportunidades de desarrollo de industrias exportadoras pequeñas y medianas de alto valor agregado, cuyo mercado serían los Estados Unidos y los países con los que México tiene Tratados de Libre Comercio.

Si no se responde con visión de futuro al reto económico de Juárez, se corre el riesgo de perder oportunidades y la posición lograda como polo industrial fronterizo.

#### 1.1.5. Gobierno Municipal

Las Instituciones Gubernamentales han quedado rezagadas respecto a la nueva realidad social y económica, a las demandas de la población y al empuje e iniciativa de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

En el ejercicio del poder público ha predominado la idea de que la función municipal se agota en el corto plazo, en lo contingente, es decir, en atender los problemas inmediatos o las coyunturas. Los Servidores Públicos Municipales en general han desempeñado sus labores sin motivación, sin la

capacitación apropiada, sin expectativas sólidas para el futuro. En contraparte, los ciudadanos demandan solución a sus problemas, atención ágil y adecuada, transparencia y honestidad.

En general, se percibe al Gobierno como una estructura obsoleta, costosa e ineficiente, en la que impera la corrupción y el abuso de poder. El reto es enriquecer el rol que ha jugado hasta ahora el Gobierno Municipal, con el liderazgo comunitario y visión de futuro. Para ello se requiere lo siguiente:

Una Reforma Integral a la Normatividad Municipal (jurídica, técnica y administrativa).

Una Reforma en la Operación y Organización de la Estructura Municipal.

Nuevos Esquemas de Vigilancia y Contraloría (con lógica ciudadana).

La Planeación de Largo Plazo y un Esquema de Profesionalización del Servicio Público.

Un Nuevo Modelo de Gobernabilidad, con un Gran Sustento en la Participación Ciudadana.

La Coordinación Institucional y Armónica entre todos los Órdenes de Gobierno, bajo el Marco del Federalismo Municipalista e Independientemente de su Procedencia Partidista.

La Promoción de Espacios para el Diálogo, la Gestión y la Planeación de la Metrópoli Binacional.

El fracaso sería dejar al Gobierno Municipal en su tendencia al deterioro, y restarle a Juárez oportunidades de desarrollo.

#### 1.1.6. Resumen del Futuro Probable y Deseable

Desde 2002, Organizaciones de la Sociedad Civil han participado en consultas públicas diversas sobre el futuro de Juárez. En la percepción social, ha predominado un futuro negativo si la tendencia actual continúa. Enseguida, un resumen de esas expectativas:

Desesperanza en el porvenir e incapacidad de influirlo.

Déficit en el suministro de infraestructura y equipamiento.

Incremento de la inseguridad.

Disminución de la calidad y acceso a la educación.

Disminución de la competitividad de Ciudad Juárez.

Aumento de la falta de confianza en la administración pública.

Crisis del problema del agua.

La continuación en los rezagos en la provisión de servicios públicos y el deterioro del espacio público.

Falta de alternativas de empleo (especialmente en comunidades rurales).

Se acentuaría la falta de sentido de comunidad.

Para los juarenses, el futuro deseable del Municipio se resume enseguida:

Un Municipio con calidad de vida que cubre sus necesidades (infraestructura, equipamiento, seguridad pública, etc.).

Un Municipio sustentable a través del uso racional de sus recursos (económicos, naturales, tecnológicos, etc.).

Un Municipio incluyente, en la que su capital social es la fuerza motora de su desarrollo, con participación amplia y activa de sus habitantes, y una conjunción de esfuerzos del sector privado, el sector público y la sociedad civil, mediante un conjunto denso y de calidad de redes sociales.

Un Municipio con una planeación económica y territorial que fortalezca las actividades existentes pero que también diversifique su base económica.

Un Municipio con una administración pública efectiva, eficiente y transparente, con coordinación interinstitucional y ciudadanización en sus tareas.

Un Municipio integrado regional y binacionalmente.

Un Municipio saludable en un sentido holístico, en sus espacios de convivencia, su equilibrio ambiental y niveles de satisfacción económica.

Un Municipio con acceso de su población a un sistema educativo de calidad que responde a las demandas del mercado y de sus habitantes.

Este Diagnóstico, incluido aquí en forma resumida, es la base del Plan Municipal de Desarrollo 2004-2007. A continuación se muestra un Diagrama con los Elementos Fundamentales de la Planeación Estratégica, derivados del ejercicio de Diagnóstico.

Fig. 4. Estructura Fundamental de la Planeación Estratégica



En las líneas siguientes se expondrán la Visión, Misión, Principios Guía, Líneas Estratégicas y Estrategias de Gobierno.

## II. Visión, Misión y Principios Guía

### Visión 2015

(Generada por la Sociedad en las Consultas de Plan Estratégico de Juárez, A.C.)

Juárez es Cabecera de una Región Metropolitana Binacional, 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.

### Visión 2007

(Generada en la Planeación Estratégica Municipal)

Juárez es mejor, es una comunidad pujante y ordenada.

### Misión

Elevar la calidad de vida de los juarenses, promoviendo el desarrollo integral de la comunidad, asegurando igualdad de oportunidades, y fortaleciendo la buena imagen de Juárez.

### Principios Guía

Integridad	Promover los valores fundamentales mediante el ejemplo y la aplicación para que nuestra conducta sea de rectitud y probidad.
Participación de la sociedad	Vincular al Gobierno con todos los agentes de la sociedad para crear Una Nueva Estrategia de Desarrollo de la Comunidad.
Excelencia	Hacer las cosas bien, sin errores, con actitud y voluntad de servir, dado que nuestra responsabilidad y compromiso es con los ciudadanos, especialmente los más desprotegidos; nos concentramos en sus necesidades y expectativas, respondiendo con un servicio humano, efectivo y eficiente.
Trabajo equipo	en Trabajar en equipo, como servidores públicos comprometidos y motivados para ser un ejemplo en términos de creatividad y efectividad al servicio de la comunidad.
Pluralidad	Aplicar las normas para una convivencia ordenada, que conduzca a la seguridad social y jurídica, y que promueva el respeto y coordinación efectiva entre las diferentes esferas de gobierno.



### III. Estrategia Global

La Estrategia Global del Plan que se presenta a continuación, fue resultado del análisis de la planeación de las Dependencias y Organismos Municipales.

Encauzaremos inicialmente todo nuestro esfuerzo para que Juárez sea un Municipio seguro. Fomentaremos una economía generadora de riqueza y empleo de alto valor agregado, con un profundo sentido de desarrollo social.

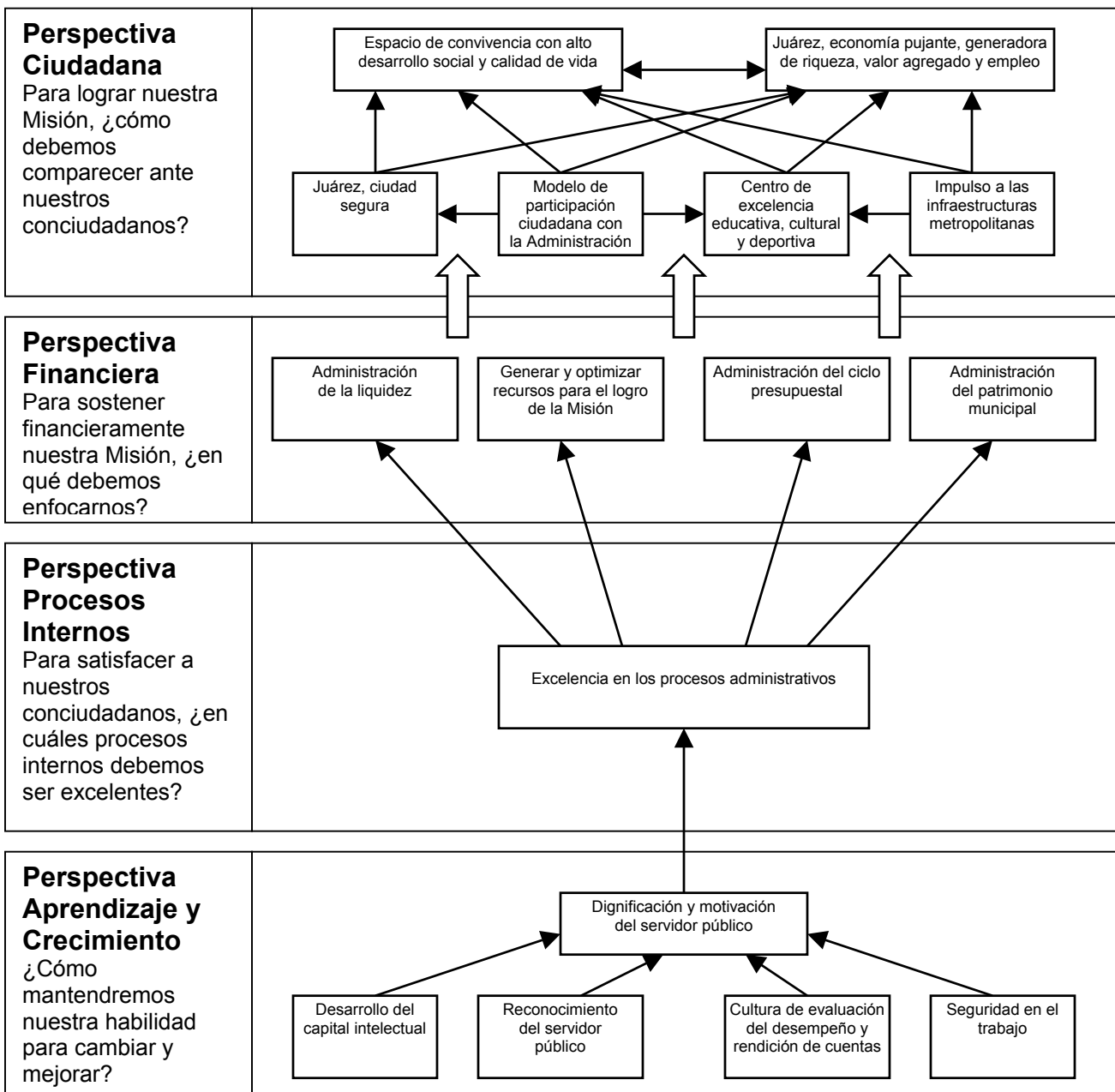
Construiremos las infraestructuras metropolitanas y, con amplia participación ciudadana, encabezaremos los esfuerzos para elevar los niveles educativos, culturales y deportivos de los juarenses.

Trabajaremos en la generación y optimización de recursos, y administraremos con eficiencia el ciclo presupuestal, la liquidez y el patrimonio municipal. Iniciaremos un Proceso de Modernización de la Administración Municipal, donde se fomentará la excelencia en los procesos administrativos a través del trabajo en equipo, la innovación y el mejoramiento continuo.

Dignificaremos y motivaremos al Servidor Público a través de la seguridad en el trabajo y el desarrollo del capital intelectual, e impulsando una cultura de evaluación, reconocimiento del desempeño y rendición de cuentas.

#### Mapa Estratégico: Temas Clave

Fig. 2. Tablero de Administración del Desempeño Municipal



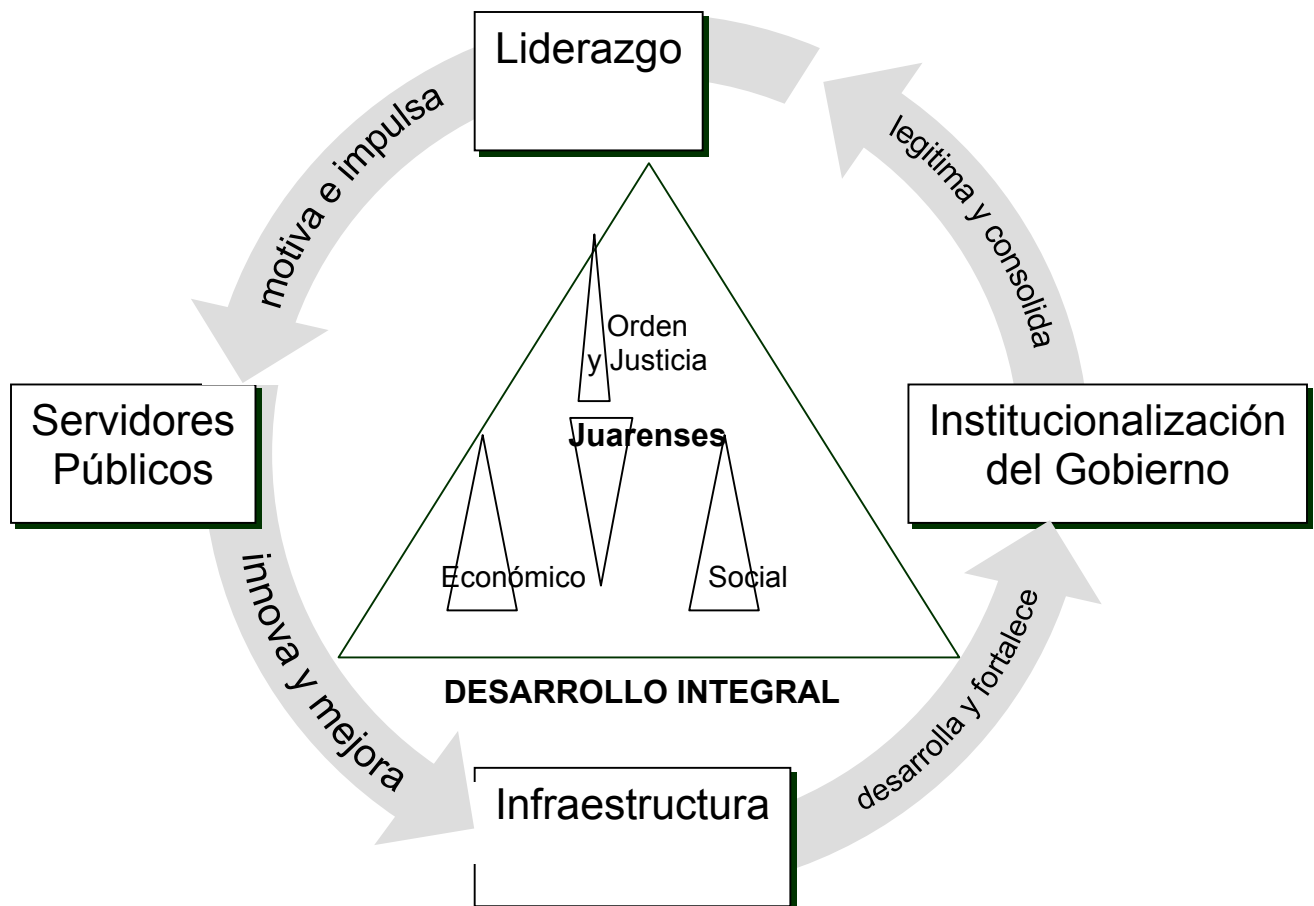
#### IV. Líneas Estratégicas

La estrategia global se compone de cuatro líneas estratégicas, de cada una de las cuales se desprenden estrategias de gobierno:

1. Liderazgo.
  - 1.1. Cohesión con la Sociedad y Relación con los Gobiernos Estatal y Federal.
  - 1.2. Desarrollo Económico e Imagen de Ciudad Juárez.
  - 1.3. Agenda Regional Metropolitana.
2. Servidores Públicos.
  - 2.1. Dignificación y Seguridad en el Trabajo.
  - 2.2. Desarrollo del Capital Intelectual.
  - 2.3. Rendición de Cuentas.
3. Infraestructura.
  - 3.1. Abatir y Superar los Rezagos Sociales.
  - 3.2. Imagen Urbana y Servicios Públicos.
  - 3.3. Respeto a la Propiedad Privada y Pública.
4. Institucionalización del Gobierno.
  - 4.1. Pacto de Ciudad por la Gobernabilidad a Largo Plazo.
  - 4.2. Fortalecimiento Institucional del Gobierno Municipal.

En el diagrama siguiente se muestra la interrelación entre las Líneas Estratégicas, para lograr un desarrollo integral para los juarenses:

Fig. 3. Interrelación de las líneas estratégicas.



El diagrama anterior representa el esquema de trabajo de este Plan Municipal de Desarrollo, que se centra en los juarenses, y como nuestra visión es elevar la calidad de vida de los juarenses, trabajaremos en su desarrollo integral, agrupando sus necesidades en tres elementos:

Económico.

Social.

Orden y justicia.

Para ser verdaderamente efectivos, hemos identificado cuatro líneas estratégicas que giran alrededor del Desarrollo Integral de los Juarenses.

La Primera Línea Estratégica, iniciadora de este círculo virtuoso, es el Liderazgo, que motiva e impulsa a la ciudadanía y a los Servidores Públicos, que serán quienes, mediante la innovación y la mejora, harán eficiente a la Administración Municipal para el desarrollo de Infraestructura, orientada a desarrollar y fortalecer la Institucionalización del Gobierno, la cual, una vez afianzada, legítima y consolida el Liderazgo.

En este sentido, para que el desarrollo de Juárez sea permanente es necesario atender estas Cuatro Líneas Estratégicas y no descuidar ninguna de ellas: Liderazgo, Servidores Públicos, Infraestructura e Institucionalización del Gobierno.

A continuación, se definen las Líneas Estratégicas y se enlistan las Estrategias de Gobierno Prioritarias. De ahí se desprenden todas las acciones municipales que están contenidas en detalle en los Programas Operativos Anuales de las Dependencias.

#### **4.1. Liderazgo**

##### **■ Descripción**

El Guía Moral de esta Comunidad es el Ayuntamiento, presidido por el Alcalde, y es éste quien debe convocar a la sociedad y a otros órdenes de gobierno. Esto implica asegurar que la fuerza que genere el liderazgo, sumando a la ciudadanía, se transforme en calidad de vida para los juarenses.

El Liderazgo es la base sólida que da rumbo y sentido a los esfuerzos comunitarios:

“Los líderes son los que se suben al árbol para ver el horizonte y definir el rumbo”;

es la sinergia entre el Gobierno Municipal y la Ciudadanía.

Solo un liderazgo fuerte, con visión de futuro, es capaz de promover una administración eficiente, construir infraestructura y sentar las bases para la institucionalización del Gobierno.

##### **■ Estrategias de Gobierno**

###### **4.1.1. Cohesión con la Sociedad y Relación con los Gobiernos Estatal y Federal**

La participación de la Comunidad en apoyo a la labor de Gobierno es cada día más relevante en el ámbito global. Las experiencias indican que no todos estos esfuerzos son positivos. La falta de profesionalismo, la inclusión de personas con intereses particulares y la falta de rendición de cuentas son algunas debilidades reconocidas a los consejos ciudadanos.

Por otro lado, se reconoce también que con mayor participación en cuestiones de Gobierno, una Sociedad tendrá más desarrollo y libertad, y menos corrupción.

El Municipio es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado. Sus obligaciones legales y su amplia y constante interacción con los ciudadanos, lo convierten en la entidad de gobierno más importante. De ahí que el Ayuntamiento y su Presidente, electos en un proceso democrático, pueden y deben liderar a la comunidad en las necesidades más relevantes y trascendentes. Ese Liderazgo debe expresarse en Pactos y Consejos Ciudadanos en los que se discutan los problemas comunitarios y se tomen acuerdos.

En plazo máximo de seis meses, contados a partir de la publicación de este Plan en el Periódico Oficial del Estado, se convocará a la ciudadanía a participar en los Consejos y Comités ciudadanos de nueva creación o existentes, entre los cuales destacan: educación, salud, ecología, planeación urbana, desarrollo rural, centros comunitarios, recursos humanos, seguridad pública, adulto mayor, participación ciudadana municipal, transporte público, agua, desarrollo y promoción económica, regional metropolitano, Juárez es Mejor, etc.

Es compromiso de este Gobierno crear, con el presupuesto apropiado, la figura de seguimiento y evaluación de los Consejos Ciudadanos. Su labor será la de promover que dichos Consejos elaboren su Plan de Trabajo, Presupuesto, Consecución de Recursos, y Seguimiento y Rendición de Cuentas. Solo con la seguridad de la eficacia lograremos el gran apoyo que la ciudadanía puede dar a este Gobierno.

Esta Estrategia de Gobierno abarca también proyectos relevantes para la comunidad que requieren de una relación de liderazgo especial del Ayuntamiento, del Presidente Municipal y su Gabinete, de la Comunidad Social, Académica y Empresarial, con los demás poderes públicos, en temas como la ampliación de cruces fronterizos, transporte urbano, agua, museo del niño, vías férreas, plan de recuperación de acequias, salud, educación, centro de convenciones, etc.

Para lograr lo anterior, es imprescindible la representación e interlocución efectiva entre el Gobierno Municipal y las Cámaras y Confederaciones, dotadas por Ley de la atribución de ser interlocutoras en la toma de decisiones.

En el tema de la Seguridad Pública, el Liderazgo es fundamental. La inseguridad que se vive en nuestro país no es un problema superficial que se puede resolver solo con inversiones en equipo y entrenamiento de policías; es un problema social que tiene raíces en nuestra forma de vida y en la desatención a la falta del estado de derecho. Por décadas, la inseguridad ha sido una adversidad minimizada por nuestros liderazgos de todos tipos y, en algunos casos, promovidos por éstos.

Ante cualquier problema social importante, una Estrategia de Gobierno eficaz es equilibrar la dedicación de esfuerzos entre lo urgente, para paliar las necesidades más apremiantes, y lo importante, que se refiere a sentar las bases para que el presente no se repita.

Esta Estrategia de Gobierno responde a lo último, al largo plazo. Instalaremos un grupo de estudio del tema “Comunidad y Seguridad Pública”, que tendrá una vigencia no mayor de nueve meses y que deberá presentar un proyecto de solución integral.

Este grupo incluirá a todo tipo de expertos en sociología, antropología, criminalística, marco legal y recursos humanos, y tendrá las más amplias facultades de investigación. También se incluirán en este grupo miembros de la comunidad interesados en el tema.

#### 4.1.2. Desarrollo Económico e Imagen de Ciudad Juárez

Como ya se ha expresado en varios diagnósticos y estudios sobre la situación económica y la competitividad de Juárez, el hecho de que estemos fuertemente ligados a la economía global y, más aún, a la economía estadounidense, tiene grandes ventajas, sin embargo, hay periodos de estancamiento o recesión foráneos que han tenido, en consecuencia, efectos adversos en la frontera. Por lo tanto, habremos de trabajar en la diversificación de nuestra economía impulsando el turismo, desarrollando el mercado interno y buscando otras alternativas.

Es nuestro interés tener una economía pujante, que ofrezca grandes oportunidades de desarrollo a los juarenses, sin embargo, la normatividad en materia económica depende más de otras Esferas de Gobierno que del Municipio mismo, por lo que procuraremos de trabajar muy de cerca con el Gobierno del Estado y el Gobierno Federal. Con la convicción de que debemos crear Nuevos Modelos de Participación Ciudadana, incluiremos en estos esfuerzos a los actores económicos de Juárez y a quienes tengan intereses económicos en esta región fronteriza.

Para cumplir lo anterior, habremos de emprender lo siguiente:

##### A. Consejo para el Desarrollo y Promoción Económica

Participaremos en el Consejo de Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua, y abriremos los espacios a los actores económicos con el fin de que juntos diseñemos, discutamos e integremos el Consejo para el Desarrollo y Promoción Económica Municipal, dotado de atribuciones para:

Promover la inversión y el asentamiento de industrias.

Gestionar y liderar proyectos de infraestructura ante organismos públicos y privados nacionales e internacionales.

Fortalecer la vinculación entre los sectores académico y productivo, en un marco binacional y de acuerdo con una visión estratégica.

Promover y proponer esquemas de mejora regulatoria y simplificación administrativa.

Formular estudios estratégicos de desarrollo regional en los ámbitos industrial, comercial, turístico para el corto, mediano y largo plazos.

##### B. Imanes para Atraer Inversión Extranjera Directa, Turismo, Comercio, Atención a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Juárez cuenta actualmente con grandes activos, considerados como fuerzas que atraen empresas nacionales e internacionales. Algunos de éstos son la posición geográfica, la cultura de trabajo, la infraestructura de servicios y, desde luego, nuestra gente y su trabajo de calidad. Sin embargo, debemos continuar trabajando para mantener y multiplicar esos activos que nos permitan ser más competitivos en lo económico.

Fortaleceremos y preservaremos la presencia de Juárez en el seno de Dependencias y Cuerpos Legislativos Federales y Estatales que asignan recursos o cuyo ámbito de actuación incide en el desarrollo económico, financiero y social del Municipio. Para lograrlo, impulsaremos y apoyaremos la realización de estudios de naturaleza económica y social, sobre la importancia que reviste para el país la actividad económica de esta frontera.

Emprenderemos acciones que tiendan a fomentar condiciones para la generación de empleos, tanto con la instalación de grandes empresas como con el apoyo a las micro, pequeñas y medianas.

Adoptaremos un papel de articulador y de entidad intermedia en la promoción de modelos, desarrollo de esquemas y de apoyo a la incubación de empresas, como pueden ser la planeación, construcción, promoción y operación de parques industriales para las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En coordinación con los actores económicos y académicos de la región, llevaremos a cabo conferencias, congresos, talleres, cursos y eventos orientados a fortalecer la cultura empresarial: campañas de empresas con responsabilidad social, integración, formación de cadenas productivas, articulación productiva, incubadoras de empresas, calidad, estándares y criterios de medición a escala mundial, entre otros.

Mientras que existen otras ciudades que basan su desarrollo económico en el turismo, Juárez ha visto disminuida fuertemente su capacidad de desarrollo en este sector, con lo que hemos dejado de captar recursos importantes.

Aprovecharemos nuestra riqueza cultural y ubicación geográfica como palancas para impulsar el turismo y desarrollar una vocación turística como otra opción fuerte de desarrollo económico. Consolidaremos y ofreceremos productos turísticos en condiciones atractivas y sustentables. Promoveremos la visita a Juárez en los ámbitos nacional e internacional.

##### C. Imagen de Ciudad Juárez

En los últimos años, Ciudad Juárez ha padecido una imagen negativa y, en contraparte, no se han proyectado la grandeza de su gente y las fortalezas de esta comunidad de trabajo y oportunidades. Por ello, encabezaremos, junto con un grupo impulsor, los esfuerzos del Plan Estratégico de Juárez para estimular y coordinar el fortalecimiento de la buena imagen de Juárez.

Dentro de esta estrategia, habremos de mejorar y proyectar la imagen de Ciudad Juárez mediante la identificación de fuerzas y debilidades; buscar soluciones a nuestros principales problemas; y diseñar y poner en marcha campañas institucionales audaces que muestren nuestras fortalezas.

#### 4.1.3. Agenda Regional Metropolitana

Ciudad Juárez no es ni será capital del Estado ni de la República, aunque ya lo fue hace más de 130 años. Esta condición de Provincia de Provincias hace más relevante el liderazgo que debe ejercer nuestra comunidad en materia de relaciones interinstitucionales.

Una responsabilidad y compromiso de la Presidencia Municipal es promover, al nivel más alto, las relaciones institucionales que generen flujo de recursos a nuestra comunidad.

Los contactos con los Gobiernos Estatal y Federal no pueden ser consecuencia de una necesidad de momento. Se analizará el potencial de Programas e Inversión de las Dependencias Gubernamentales y se priorizará la forma en la que cada contacto se deba efectuar para atraer los máximos beneficios a Juárez.

##### A. Consejo Regional Metropolitano

Para poder captar grandes cantidades de inversión extranjera directa e inversión nacional de alto nivel, debemos mejorar la competitividad de Juárez, lo cual permitirá atraer más y mejores empleos, y fortalecer la economía de los juarenses.

Para ser más competitivos, la estrategia de mayor impacto y gran alcance en la comunidad es la formación del Consejo Regional Metropolitano.

Integraremos este Consejo con las Instituciones más representativas de Juárez, El Paso, Texas; Las Cruces, Nuevo México, y demás comunidades de la región, lo que adicionalmente nos permitirá estrechar las relaciones con los estados de Texas y Nuevo México.

El establecimiento de este Consejo hará posible agrupar las fortalezas de cada una de nuestras comunidades en una sola gran fuerza que nos permita competir con otras regiones en el ámbito mundial, logrando con esto posicionarnos en el mapa global como una de las regiones más atractivas para el desarrollo de negocios.

Este mismo Consejo nos permitirá formalizar nuestras relaciones para juntos trabajar:

En la solución de los problemas que actualmente a todos nos afectan.

En la construcción de una región vanguardista, con una diversidad cultural que favorece el ambiente de negocios internacionales.

En la planeación a mediano y largo plazo de la región que, a la vuelta de unos años, será líder en el desarrollo de sus comunidades.

##### B. Infraestructura binacional

Como Gobierno Municipal gestionaremos ante instancias públicas y privadas el mejoramiento de la infraestructura urbana regional, con miras a tener una actividad económica binacional más eficiente.

Entre los proyectos ya identificados se encuentran: la mejora de los cruces fronterizos, la reubicación de las vías del ferrocarril, los asuntos relacionados con el medio ambiente y la generación de agendas culturales, sociales, deportivas y económicas comunes que nos permitan aprovechar más las infraestructuras y los esfuerzos realizados en estos rubros.

## 4.2. Servidores Públicos

### ■ Descripción

La Administración Pública es un proceso continuo y su mayor valor es su gente; por tanto, debe capitalizar las capacidades intelectuales y de organización, donde los activos como el liderazgo y el talento serán los que produzcan un alto valor agregado para la ciudadanía.

Lo que la gente respeta de las Entidades Públicas no es tanto su estructura o sus enfoques específicos de administración, sino sus capacidades para innovar y responder a las necesidades cambiantes. Estas capacidades constituyen el capital intelectual con que cuenta la Administración Municipal, y éste forma su identidad y personalidad. El capital intelectual es el que le dará confianza a la ciudadanía.

El "recurso" o el "activo" más importante que tiene la Administración es su gente.

Una mentalidad de excelencia compartida y una identidad coherente de todos los empleados con la Misión, serán la base lograr un alto desempeño de la Administración Municipal.

Para que los planes y procesos se lleven a cabo, se requiere de personas altamente entrenadas y compenetradas con éstos.

Para que los trámites de los ciudadanos se resuelvan efectiva y eficientemente, se requiere de personas que atiendan con calidad y calidez.

Para que el desarrollo de los Municipios se dé, se requiere de personas inspiradas y profundamente comprometidas.

Por lo anterior, trabajaremos en la dignificación y motivación de las personas que laboran en la Administración Municipal, en la seguridad de su trabajo, en su desarrollo intelectual, en los procesos, y todo esto balanceado con la rendición de cuentas.

## ■ Estrategias de Gobierno

### 4.2.1. Dignificación y Seguridad en el Trabajo.

Ninguna organización puede ser eficiente ni cumplir con su Misión cuando su personal no tiene claro cuál es su futuro. El 80 por ciento del personal municipal está laborando en puestos que dependen de la buena voluntad, amistad, relación familiar, apoyo político, etc., del responsable de una dependencia. Esta falta de seguridad en el trabajo hace casi imposible el sano desarrollo laboral para lograr una organización motivada.

El Servicio Civil de Carrera se ha establecido en algunas Dependencias Federales en México y en muchas Organizaciones Gubernamentales alrededor del mundo. Aunque no es una solución perfecta, parece ser un punto de partida y una buena respuesta a la dignificación del servidor público.

La Administración Municipal será la iniciadora de un movimiento que promueva la Creación y Reglamentación del Sistema Profesional de Carrera Municipal, para garantizar la continuidad, permanencia y profesionalización en el empleo.

Restauraremos el Espíritu de Servicio al Público, uniendo a todas las personas de las diferentes dependencias en la búsqueda común de la excelencia, lo cual vinculará fuertemente a la Administración Municipal con la comunidad.

La dignificación y seguridad en el trabajo significa atraer, motivar y retener a personas comprometidas y competentes. Los servidores públicos tendrán los conocimientos, las habilidades y actitudes requeridas para lograr nuestra Misión.

### 4.2.2. Desarrollo del Capital Intelectual.

En esta estrategia, nos proponemos lo siguiente:

A. Para tener la capacidad financiera que soporte la realización de este Plan, generaremos y optimizaremos los recursos, administraremos el ciclo presupuestal, la liquidez y el patrimonio municipal.

B. Crearemos un Instituto Técnico de Formación de Servidores Públicos Municipales como un sistema integral de oportunidades de capacitación y desarrollo, basadas en un compromiso de aprendizaje continuo; se integrará con las instituciones educativas públicas y privadas de la región y, además, abarcará programas y recursos ofrecidos por asociaciones, organizaciones y dependencias públicas del país.

Fomentaremos el trabajo en equipo y la administración participativa y potenciaremos facultades como elementos clave para lograr la excelencia en los procesos administrativos, lo cual redundará en el incremento en la productividad de las dependencias, la simplificación administrativa y la optimización de los recursos financieros.

La profesionalización y la capacitación continua del personal, así como el impulso su desarrollo profesional, ayudará a mejorar la capacidad del Gobierno Municipal para adaptarse a las demandas cambiantes de la ciudadanía. Los servidores públicos motivados, con la combinación adecuada de habilidades y conocimientos, que trabajan en un clima laboral de alto desempeño, serán aspectos fundamentales para tener una Administración Municipal eficiente, dentro de las limitaciones presupuestales, y lograr su Misión.

Promoveremos la Creación de un Consejo de Recursos Humanos, de carácter honorario, conformado primordialmente por ciudadanos, y que tendrá el propósito de hacer propuestas al Gobierno Municipal y atender las quejas y conflictos que se presenten en esta materia.

### 4.2.3. Rendición de Cuentas.

Lo que no se mide, no se puede mejorar, señala una sentencia. De igual forma, lo que no se mide es muy difícil de supervisar, lo cual equivale a rendir cuentas. El término Rendición de Cuentas no se refiere solo a un sistema para evaluar a los empleados y funcionarios y que sean objeto de sanción en caso de incumplimiento de sus funciones.

La Rendición de Cuentas reflejará la buena conducta y productividad que debiera ser objeto de certificación y reconocimiento.

Cuando el desempeño de las personas se mide correctamente, su desempeño tiende a mejorar. La Rendición de Cuentas es, por tanto, evaluación del desempeño para mejorar.

Para lograr lo anterior, nos proponemos lo siguiente:

Para lograr una mayor transparencia en la Administración Municipal, así como la confianza y credibilidad de los ciudadanos, estableceremos los medios que permitan informar oportunamente las acciones de gobierno y el uso responsable de los recursos públicos.

Con el fin de llevar a cabo un esfuerzo integral en las auditorías realizadas, reestructuraremos la auditoría pública en sus tres ejes fundamentales: jurídico, administrativo y financiero contable.

Formaremos un Órgano Colegiado de Participación Ciudadana que Permita Revisar el Ejercicio de la Administración Municipal; y medir eficacia, eficiencia, transparencia y gasto público.

Con el propósito de mantener informada a la ciudadanía sobre el trabajo de recaudación municipal, y para que los juarenses midan la eficiencia del uso de los recursos, publicaremos la Evaluación del Desempeño Financiero.

Evaluaremos el desempeño de los Servidores Públicos Municipales y elaboraremos encuestas de desempeño y eficiencia, mediante un Sistema Integral de Evaluación.

Instituiremos el Plan de Carrera Policial con procesos de evaluación periódica.

Promoveremos la Cultura de la Transparencia entre los Servidores Públicos Municipales, en lo que se refiere a la actuación y al acceso a la información, aplicando plenamente el Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Revisaremos los Manuales de Organización y Procedimientos mediante un nuevo sistema que abarque los procesos de elaboración, aprobación por el Ayuntamiento, seguimiento y actualización. Potenciaremos el trabajo colegiado y transversal de la Sindicatura en la planeación, seguimiento y formulación de las auditorías.

#### 4.3. Infraestructura

##### ■ Descripción

Infraestructura es el producto por el cual trabajan los líderes de la comunidad, los ciudadanos y los servidores públicos; es el resultado de los procesos administrativos, ejecutivos y de liderazgo.

Infraestructura es calidad de vida; la Administración Pública trabaja para generarla. Infraestructura son museos, escuelas, transporte urbano, seguridad pública y, en general, condiciones materiales y sociales. Infraestructura es inversión productiva hacia el futuro.

Para el buen funcionamiento de Juárez se necesita una infraestructura completa, que vaya más allá de calles, edificios y casas; se requiere gente que vaya superando sus problemas y se desarrolle para un mejor futuro. Por ello, en esta línea estamos planteando Estrategias de Gobierno que se enfocan primero en abatir los rezagos sociales, y también en superarlos. Este equilibrio de esfuerzos es lo que permitirá en un futuro que los problemas actuales de Juárez vayan disminuyendo.

En el caso de la infraestructura física, planteamos el mantenimiento y aprovechamiento de las infraestructuras actuales junto con el desarrollo de otras.

Como tercer estrategia de gobierno, y como un complemento indispensable a las anteriores, planteamos el respeto a la propiedad privada y pública, que es el concepto básico que más representa a la infraestructura jurídica, y viene a normar el comportamiento de quienes somos parte de esta gran comunidad.

En esta línea, las acciones y políticas públicas buscarán la sustentabilidad. Los juarenses no tendrán herencia alguna que comprometa en la adversidad su futuro.

##### ■ Estrategias de gobierno

#### 4.3.1. Abatir y Superar los Rezagos Sociales.

##### A. Apoyar y Resolver los Problemas más Apremiantes de los Juarenses.

Con el firme propósito de reducir los índices de marginación, prestaremos especial atención a las zonas y grupos del Municipio que tengan un mayor rezago urbano, social y económico, especialmente aquellas que tienen más tiempo en el abandono.

Lograremos la disminución del nivel de marginación en Juárez mediante la ampliación del número de beneficiarios de los programas de gobierno y por medio de la aplicación de un sistema de apoyo que permita la identificación actualizada de zonas y sectores marginados, con bases técnicas y el trabajo conjunto con ellos mismos. De esta forma podremos identificar coordinadamente sus principales carencias, y enlazar y canalizar los programas municipales, estatales y federales, incorporando la participación de otros grupos de la comunidad.

Para ser más efectivos, mediante este sistema daremos seguimiento y evaluaremos el destino y el impacto que cada uno de estos programas tiene para disminuir el rezago social, buscando el equilibrio entre las zonas de menor y mayor desarrollo.

El núcleo básico de la sociedad es la familia, por tanto, trabajaremos en programas enfocados a su fortalecimiento. Realizaremos estudios con instituciones reconocidas, que permitan desarrollar modelos integrales de prevención y atención de problemas y necesidades, especialmente de familias pertenecientes a los estratos más vulnerables de la sociedad.

##### B. Invertir en el Desarrollo de los Juarenses

##### ■ Desarrollo Social

Todo el trabajo y esfuerzo del Gobierno Municipal está centrado en las personas, en su dignidad, en su dimensión ciudadana y en su pertenencia a la comunidad, con una preferencia humanitaria por las más desprotegidas.

Para procurar el bienestar y mejorar la calidad de vida de los juarenses, pondremos en funcionamiento centros comunitarios y potenciaremos el uso de los que ya están funcionando. Realizaremos un programa para la distribución de las actividades en todos los salones de los centros comunitarios, vinculando programas de las Organizaciones de la Sociedad Civil y los de las dependencias municipales.

Para trabajar de una forma más efectiva en el desarrollo social de los juarenses, promoveremos e impulsaremos la participación comunitaria y el fortalecimiento de la sociedad civil.

Llevaremos a cabo un Programa de Vinculación Interinstitucional y estableceremos un mecanismo de celebración de convenios con organismos gubernamentales, sociales, académicos, privados y

sociales. Dentro de estos convenios desarrollaremos un Programa de Apoyos para Programas Específicos de Desarrollo entre la Ciudadanía.

■ **Atención a Mujeres, Adultos Mayores y Grupos Vulnerables**

Emprenderemos acciones para garantizar una vida digna a mujeres, adultos mayores, indígenas, niños y personas con capacidades diferentes, y encauzaremos esfuerzos que amplíen los espacios para la participación equitativa de las mujeres de Juárez.

Promoveremos con el sector privado y organizaciones civiles programas de capacitación, empleo y autoempleo para mujeres, adultos mayores y personas con capacidades diferentes.

Crearemos mecanismos de atención a víctimas de la violencia intra familiar, que incluyan medidas de prevención y seguimiento.

Impulsaremos la cultura de la tolerancia, respeto a la diversidad y solidaridad con los grupos vulnerables.

Apoyaremos a las Organizaciones Civiles que atienden a los grupos vulnerables.

■ **Empleo**

Con el fin de generar empleos para los juarenses, diseñaremos, propondremos, promoveremos y aplicaremos incentivos fiscales y administrativos a las empresas nacionales y extranjeras que se establezcan en Juárez.

Diseñaremos mecanismos, programas y acciones que permitan a empresas y a emprendedores tener acceso, en condiciones competitivas, a créditos y otras figuras del tipo llamado micro finanzas.

■ **Turismo**

Para que el turismo sea una fuente de empleo y generación de recursos en nuestra comunidad, promoveremos, en conjunto con la oficina de convenciones y visitantes, la realización de ferias, exposiciones y congresos industriales, comerciales y turísticos. Agruparemos a productores, comerciantes, prestadores de servicios y actores económicos que atraen extranjeros a esta frontera, y estableceremos, en coordinación con los sectores comercial, hotelero y turístico, centros en los que el visitante pueda encontrar información útil en su visita de negocios o placer.

■ **Empresas**

El exceso en los trámites y la burocratización en la expedición de los mismos, aunado a la falta de recursos accesibles, impiden la creación de pequeñas empresas y motivan la informalidad, por ello, trabajaremos en la organización de Módulos de Apertura Rápida de Empresas (SARE) con acceso a trámites fiscales y de regularización estatal y municipal, destinados a facilitar o suprimir trámites en la apertura y operación de empresas. Con el mismo fin brindaremos apoyo comercial y financiero a la población de menores recursos que busca iniciar o desarrollar un negocio.

Crearemos un esquema de consultoría accesible a la población mediante consultores ubicados en los módulos de atención a empresas, y desarrollaremos sistemas de micro crédito que permitan financiar a personas físicas con actividad empresarial.

■ **Educación, Cultura y Deporte**

Para lograr un salto cualitativo en el desarrollo de Juárez, debemos enfocar esfuerzos en la educación, por lo cual trabajaremos en las líneas estratégicas de Liderazgo e Infraestructura para implantar programas que ubiquen a Juárez en los primeros lugares a escala nacional, cuidando la calidad y eficiencia educativas.

Trabajaremos con los Gobiernos Federal y Estatal, Instituciones Educativas Públicas y Privadas, y la Sociedad en su conjunto. La revisión y fortalecimiento de programas educativos, el apoyo a estudiantes por medio de becas y la atención especial para evitar la deserción escolar, serán algunos de los esfuerzos que desarrollaremos a favor de la educación formal.

Impulsaremos el desarrollo cultural mediante el reconocimiento y el apoyo a los agentes culturales existentes, el fomento de la lectura, la visita a museos y bibliotecas, la agenda anual de eventos cívicos, las exposiciones de pintores locales y nacionales, teatrines, recitales musicales, talleres de teatro, dibujo, manualidades, pintura y escultura.

Fomentaremos la publicación de libros mediante la creación de un fondo editorial revolvente que promueva la edición a fondo perdido. Dentro de estos esfuerzos, y con el fin de generar arraigo entre la población, publicaremos un libro sobre la historia de Juárez, orientado al tercer grado de primaria.

Aprovecharemos la infraestructura de los centros comunitarios y las escuelas públicas para llevar a cabo programas itinerantes de promoción y desarrollo cultural y educativo.

En muchos aspectos de nuestra vida, los juarenses somos personas competitivas, estamos acostumbrados a vencer las adversidades que comúnmente se nos presentan y esta misma formación diaria es la que nos lleva a ser altamente competitivos en el aspecto deportivo.

Estaremos apoyando decididamente al deporte como un elemento importante para el desarrollo de los juarenses. El deporte estimula la convivencia pacífica, la buena salud, el trabajo en equipo, la prevención de la violencia y el consumo de drogas, y la superación personal. Así pues, haremos grandes esfuerzos para generar los medios y los espacios que permitan incrementar la participación ciudadana en los programas deportivos y mejorar el desempeño de nuestros deportistas.

Como una forma de impulsar el deporte y contribuir al mejoramiento de la imagen de Juárez, llevaremos a cabo Programas de Reconocimiento y Promoción de los Deportistas Destacados y buscaremos, junto con la comunidad, atraer eventos deportivos de nivel mundial.



#### 4.3.2. Imagen Urbana y Servicios Públicos

##### A. Mantener y Mejorar la Infraestructura Urbana

Esta estrategia de gobierno se refiere a la construcción o colaboración en proyectos importantes de infraestructura física locales y de injerencia municipal principalmente. Asimismo, también abarca todos los trabajos que llevamos a cabo para prestar los servicios públicos municipales.

Promoveremos la infraestructura necesaria para el desarrollo social y comunitario de los juarenses. Mejoraremos la imagen de las instalaciones de los Centros Comunitarios y forestaremos áreas altamente contaminadas, estableciendo vínculos con Organismos Promotores de la Forestación.

Disminuiremos el rezago de áreas verdes y trabajaremos para ampliar la cobertura de pavimento. Mejoraremos e incrementaremos el equipamiento urbano municipal. Implantaremos un programa de construcción y rehabilitación de parques y centros comunitarios.

Para mejorar la imagen urbana y el orden vial, invertiremos en estacionamientos, buscando el crecimiento en el número de cajones y estableciendo un modelo de estacionamientos limpio, ordenado, con áreas verdes y mantenimiento programado.

Con el fin de mejorar el desplazamiento de los ciudadanos a diferentes zonas de Ciudad Juárez, y como elemento estratégico de competitividad, elaboraremos e implementaremos el Plan Estratégico de Vialidad y Transporte, iniciando con la formalización del Consejo Interinstitucional de Transporte Público.

En conjunto con otros órdenes de gobierno y la comunidad, trabajaremos en la mejora y el incremento de la infraestructura vial del Municipio, mediante el programa intensivo de pavimentación y rehabilitación de pavimento existente. Asimismo, llevaremos a cabo programas de construcción de pasos a desnivel y de vialidades primarias, entre las que se encuentran el Camino Real y la ampliación del Boulevard Cuatro Siglos.

Haremos más accesible la pavimentación a los ciudadanos mediante programas novedosos de promoción y crédito. Elaboraremos esquemas de pagos y amortización más flexibles.

Procuraremos incrementar la satisfacción de la ciudadanía, aumentando la cobertura en la prestación de los servicios públicos municipales mediante el programa especial de la ruta del aseo, el Programa Estratégico de Luminarias, el Programa de Destilichadero, la Modernización y Uso Adecuado del Equipo, la eficiencia en los procesos, la optimización de rutas de servicio y el incremento en la participación ciudadana entre otros.

#### 4.3.3. Respeto a la Propiedad Privada y Pública

##### A. Respeto a la Ley y los Reglamentos

###### ■ Prevención del Delito e Infraestructura

Mediante reuniones con la ciudadanía y talleres de orientación, trabajaremos en el establecimiento de una cultura de prevención y denuncia del delito, y para involucrarla en los problemas de seguridad y motivar su apoyo.

Trabajaremos en prestar un servicio policial de calidad en el que el trato policiaco sea confiable, eficiente y efectivo. Mediante el programa de "Policía Cerca de ti", estableceremos lazos cercanos entre ciudadanía y policías para combatir juntos la delincuencia en las colonias. Impulsaremos acuerdos con las áreas responsables de seguridad pública de los tres órdenes de gobierno y llevaremos a cabo acciones coordinadas para prevenir y combatir delitos.

Estudiaremos y analizaremos los programas de seguridad para poder medir el impacto real que tienen en la disminución de la incidencia delictiva. Estableceremos supervisión interna efectiva y unidades especiales de atención a problemas de seguridad

Estableceremos Programas de Actualización y Adquisición del Equipo Policiaco: de comunicación, transporte, armamento, mobiliario de oficina, equipo informático, cámaras de video, etc. Estos programas deberán de ser permanentes para evitar el deterioro de los mismos.

Otra área prioritaria es la disminución de actos delictivos que afecten a empresas y a su personal, con el fin de que Juárez sea un Municipio seguro para la actividad económica,

Instituiremos el Plan de Carrera Policial con el fin de profesionalizar el servicio y dar seguridad a los policías que día a día arriesgan su vida para protegernos de la delincuencia. En el Plan de Carrera Policial deberemos establecer perfiles adecuados, planes de desarrollo policiaco, reglas claras y procesos de evaluación periódica para selección y ascenso de puestos. De la misma manera, habremos de incluir aspectos relacionados con la remuneración y los beneficios para los miembros de la corporación, de acuerdo a logros y objetivos propios de su mando.

###### ■ Tránsito

Para disminuir los incidentes de tránsito, trabajaremos en la mejora de la educación y la cultura vial. Concientizaremos y difundiremos entre la ciudadanía la Ley de Tránsito y su Reglamento, a través de Campañas Informativas en Medios de Difusión.

Aumentaremos la cobertura de agentes viales para disminuir el tiempo de respuesta. Lograremos esto mediante la creación de la Academia de Tránsito e incorporación de sus egresados al servicio activo, con una correcta sectorización de la mancha urbana y equipamiento adecuado.

Para proteger la integridad física y patrimonial de los juarenses, realizaremos operativos permanentes como radar, ebrios al volante, etc., en sectores conflictivos, así como la detección de incidentes a través de medios digitales de comunicación.

#### ■ Medio Ambiente

Fomentaremos entre la población la Cultura Ecológica mediante talleres y foros. Difundiremos la celebración de fechas establecidas para el Mejoramiento y Cuidado Ambiental, como el Día de la Tierra, el Día Mundial del Agua, el Día del Medio Ambiente y el Día del Río.

Para proteger nuestro medio ambiente y disminuir la contaminación ambiental, llevaremos a cabo Ferias de Diagnóstico de Emisiones Contaminantes de Vehículos Automotores, incrementaremos los vehículos y transporte público verificados y autorizados para circular, y nos coordinaremos con otros órdenes de gobierno en la aplicación de la regulación en la materia. Un elemento indispensable es el de concientización de la ciudadanía en el cumplimiento de los reglamentos.

#### B. Seguridad Social y Jurídica en la Tenencia de la Tierra

Las invasiones y autoinvasiones de terrenos han sido siempre una causa del atraso urbano, problemas ecológicos y sociales, y de manipulación de las familias más desprotegidas.

Particularmente, las invasiones en lugares de alto riesgo, toleradas y no resueltas, son una humillación para las familias más desprotegidas de la sociedad.

La propiedad de la tierra y la vivienda en la que habitan los juarenses debe ser el inicio en la construcción de su patrimonio. Por esta razón, habremos de trabajar en varias líneas para prevenir las invasiones, buscar la reubicación de familias asentadas en zonas de alto riesgo, y construir las condiciones que nos permitan ofrecer no solo la tierra, sino también la vivienda digna y la seguridad jurídica sobre ésta.

Por lo anteriormente expuesto, y para poder tener un desarrollo urbano ordenado en el corto, mediano y largo plazo, procuraremos que nuestro Municipio cuente con suficiente reserva territorial, para lo cual trabajaremos con los Gobiernos Federal y Estatal en la búsqueda de programas permanentes de donaciones o convenios.

De la misma forma, buscaremos la inversión tripartita para ofrecer a los juarenses lotes con servicios y programas de vivienda popular.

Es nuestro compromiso establecer un Plan General para resolver los problemas de la tenencia irregular de la tierra, aunque éste trascienda los límites de esta Administración.

### 4.4. Institucionalización del Gobierno

#### ■ Descripción

La Institucionalización del Gobierno es la base para el desarrollo sostenible. Implica establecer mecanismos para que el Gobierno Municipal atienda y resuelva los retos no solo los inmediatos sino los trascendentes, los del futuro, y con más calidad. El Fortalecimiento Institucional Municipal garantiza que la estructura de Gobierno opere bajo un marco organizacional, jurídico y técnico estable y pertinente; nos protege como comunidad en las crisis. Una Institución Municipal fuerte legitima y consolida el liderazgo.

El objetivo y reto es crear las bases y construir un Gobierno Municipal fuerte para el presente y el futuro, que responda de una manera responsable y eficiente a las necesidades de Juárez, independientemente de las circunstancias que se presenten.

#### ■ Estrategias de gobierno

##### 4.4.1. Pacto de Ciudad por la Gobernabilidad a Largo Plazo

La vida en Juárez no puede seguir viéndose desde la perspectiva de los periodos de Gobierno. En las estrategias anteriores, se ha abordado el tema de la profesionalización de los servidores públicos y su desarrollo y seguridad en el trabajo, y también se ha mencionado el problema de las inversiones en equipo programadas para su óptimo rendimiento y reposición.

La sociedad demanda continuidad en los programas y mayor autonomía económica y de decisión para los municipios. Se requiere que, en los hechos, se reconozca al Municipio como Ámbito de Gobierno y no solo como Ámbito de Administración.

Estos conceptos son la base de esta estrategia de Gobierno Municipal, que proyecta un Municipio más rico integralmente, en los ámbitos de lo social, económico y de orden; un Municipio eficiente, reconocido nacionalmente por su buena imagen.

Propondremos al Congreso del Estado que promueva modificaciones legislativas para facilitar la operación de los Gobiernos Municipales en los conceptos siguientes:

Planeación de Largo Plazo.

Inversión Programada de Reposición de Activos.

Continuidad en el Servicio Público Municipal.

Modificación del Proceso de Elección de Ayuntamientos.

Eliminación del Requerimiento de Publicación de Reglamentos Municipales en el Periódico Oficial del Estado.

Reelección de Presidentes Municipales, Síndicos y Regidores.

Otorgamiento de Mayores Mecanismos de Democracia a los Ciudadanos y Organizaciones Sociales que Impliquen el Control Ciudadano de los Actos de Autoridad.

Contratación Profesional del Responsable de Seguridad Pública, Desligada de los Cambios de Gobierno.

Para lograr lo anterior, se requiere formar y consolidar un consejo municipal con Participación Ciudadana, que haga los estudios y genere propuestas en esta materia.

#### 4.4.2. Fortalecimiento Institucional del Gobierno Municipal

Para consolidar una comunidad próspera y sana, no es suficiente administrar bien sus recursos.

El valor de largo plazo de los elementos positivos de Juárez debe basarse en principios sólidos que garanticen la permanencia de los logros de la comunidad.

Los liderazgos de una comunidad —políticos, económicos, sociales, religiosos, académicos, etc.— son responsables de la forma de vida del Municipio, pero toca a los servidores públicos electos ser los guías morales en su periodo de gobierno.

Solamente cuando el Guía Moral sea un ejemplo para la Sociedad, ésta habrá de emularlo. El ejemplo solo se puede dar con el actuar en congruencia. Se creará el Consejo “Juárez es Mejor”, que tendrá los objetivos siguientes:

Calificar públicamente la actuación de la Administración Municipal en relación con los Principios Guía que nos hemos establecido.

Establecer, en conjunto con las organizaciones de la sociedad, las oficinas de garantía “Juárez es Mejor”, para responder a las quejas de los ciudadanos sobre reclamaciones de cualquier índole.

Promover por todos los medios la Cultura de la Legalidad.

Evaluar el Índice de Percepción de Corrupción en Juárez.

### V. Seguimiento y Evaluación

Son muchas las ocasiones que se llevan a cabo grandes esfuerzos de planeación en las instituciones públicas y privadas, y sus resultados, al pasar el tiempo, no son del todo satisfactorios. Esto se debe a que no se considera que la Planeación es un proceso continuo y algunos lo agotan antes de terminar su ciclo, lo cual no permite darle seguimiento a los compromisos, evaluarlos y en ocasiones rectificar en ese mismo esfuerzo de planeación.

En esta ocasión se escogió una Metodología de Planeación que permite balancear los objetivos tanto de corto como de largo plazo, y también hace posible balancear los resultados financieros con los resultados operativos. Y sobre todo, permite darle un seguimiento puntual a los objetivos, las iniciativas, los medidores y las metas que se han planteado las dependencias municipales.

El trabajo para integrar este Plan Municipal de Desarrollo, incluyó un importante esfuerzo con todas las Dependencias Municipales, las cuales elaboraron sus Tableros de Administración del Desempeño Municipal con sus colaboradores, logrando conjuntar 377 objetivos estratégicos, 699 iniciativas y 523 medidores del desempeño con sus respectivas metas.

La estrategia de seguimiento y evaluación del Plan Municipal de Desarrollo 2004-2007 tendrá dos ejes fundamentales:

La participación de equipos de planeación de las dependencias, coordinados por el Comité de Seguimiento y Evaluación (COSEV).

La medición del impacto de la ejecución del plan, mediante un Sistema de Indicadores Estratégicos de Juárez.

Con base en el Plan, el COSEV definirá políticas para que los equipos de planeación den seguimiento a la ejecución de las iniciativas y establezcan prioridades de la puesta en práctica y los cronogramas.

Los equipos de planeación enviarán al COSEV reportes trimestrales de avances, el cual, junto con el seguimiento de los Planes Operativos Anuales, analizará la información y definirá modificaciones en la ejecución de los Programas Estratégicos.

Al final de cada año, el funcionamiento total del Comité y sus Equipos de Planeación será evaluado con base, en gran parte, en resultados derivados de la ejecución del plan. Esto permitirá al Presidente Municipal y al Ayuntamiento supervisar la eficacia del Plan e identificar los cambios necesarios como parte de una actualización anual de éste.

Este mecanismo permitirá detectar si la ejecución del Plan se ajusta a lo previsto en lo referente a tiempo, presupuestos y eficiencia. También, hará posible anticipar y generar alternativas de solución a problemas de tipo técnico, jurídico, financiero o político.

Para la medición del impacto del Plan se recurrirá a herramientas de retroalimentación ciudadana, como las encuestas, grupos focales, foros, estudios y reportes de investigación científica, consultas con los Consejos Ciudadanos Municipales, el análisis de la realidad política, social y gubernamental del entorno, y un Sistema de Indicadores Estratégicos.

Ambos elementos, las actividades internas y la medición del impacto, generarán la información necesaria con el fin de que el Ayuntamiento y el Presidente Municipal tengan criterios para determinar eventuales modificaciones que fortalezcan el Plan Municipal de Desarrollo.

A continuación, se incluyen Diagramas que muestran el papel que juegan el seguimiento y la evaluación.

Fig. 5. Proceso Dinámico de Evaluación del Desempeño Municipal

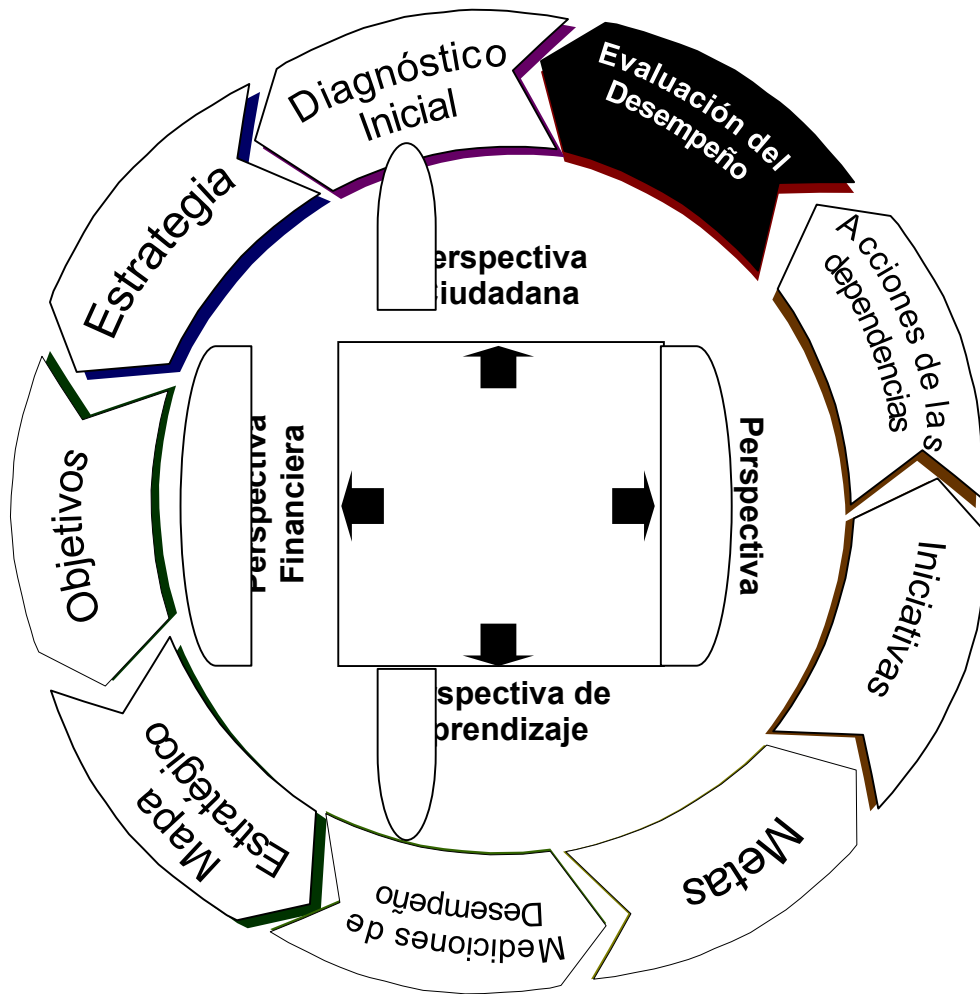
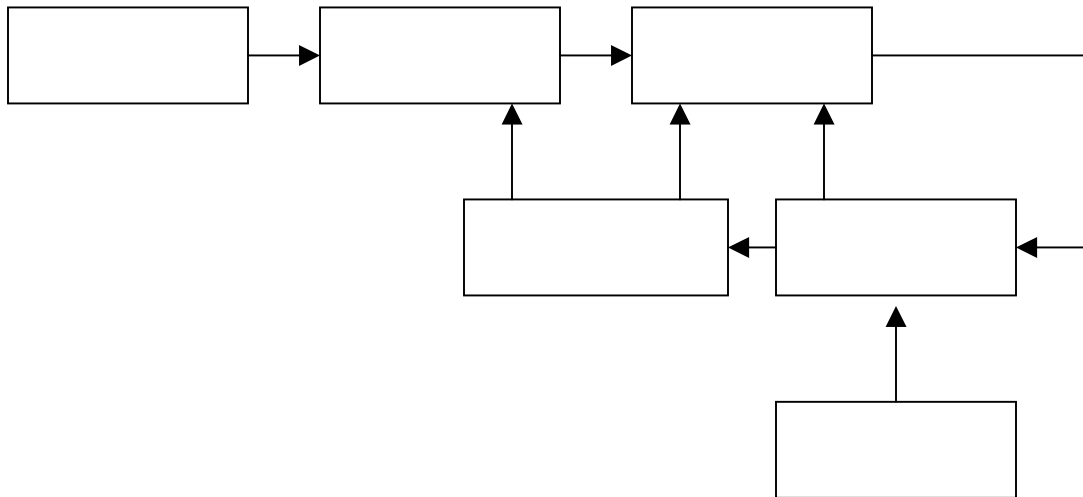


Fig. 6. Diagrama General de Actividades Relevantes de Seguimiento y Evaluación



**Bibliografía**

Belasco, James A. y Ralph C. Stayer, *The Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead*, Warner Books, 368 pp. [ISBN: 0446670081]

Brown, Mark Graham, *Winning Score. How to Design and Implement Organizational Scorecards*, Oregon, Productivity Press, 2000.

Gobierno del Estado de Chihuahua, *Guía Metodológica para la Formulación del Plan Municipal de Desarrollo* [en línea; formato PDF], Chihuahua, Secretaría de Planeación y Evaluación, 2004, 19 pp. Disponible en: <http://www.chihuahua.gob.mx/default.asp> [Consultada el 2 de noviembre de 2004.]

-----, *Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004* [en línea; formato PDF], Chihuahua, Secretaría de Planeación y Evaluación, 2004, 130 pp. Disponible en: <http://www.chihuahua.gob.mx/attach//PlanEstatal1999-2004.pdf>

IMIP, Plan Director de Desarrollo Urbano. Diagnóstico Integral [disco compacto; archivo PDF], Ciudad Juárez, IMIP, 2002.

-----, Radiografía Socioeconómica del Municipio de Juárez 2002 [disco compacto; formato PDF], Ciudad Juárez, IMIP, 2002.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton, Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston, Harvard Business School Press, 2004.

-----, The Balanced Scorecard, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

-----, "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Enero-Febrero de 1992, pp. 71-79.

-----, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Measurement System", Harvard Business Review, Enero-Febrero de 1996, pp. 75-85.

Kaydos, Will, Operational Performance Measurement, Florida, St. Lucie Press, 1999. [ISBN 1-57444-099-3]

"Legislación Estatal Vigente", en página del H. Congreso del Estado de Chihuahua [en línea; formatos PDF], Chihuahua, última actualización: 19 de enero de 2005. Archivos disponibles en: <http://congreso.chihuahua.gob.mx/biblioteca/biblioteca.htm>

"Leyes y Reglamentos", en Transparencia y Acceso a la Información Pública de la página de la Presidencia Municipal de Juárez [en línea; formato PDF], Ciudad Juárez, 2004. [Consulta: 7 de diciembre de 2004.] Archivos disponibles en: [http://www.juarez.gob.mx/reglamentos/\\*](http://www.juarez.gob.mx/reglamentos/*)

"Leyes Federales y del Distrito Federal", en Servidor web de la Suprema Corte de Justicia de la Nación [en línea; formato PDF], México, D.F., última actualización: 21 de octubre de 2004. [Consulta: 15 de noviembre de 2004.] Archivos disponibles en: [http://www.scjn.gob.mx/Consultas/Inicial\\_Consultas.asp](http://www.scjn.gob.mx/Consultas/Inicial_Consultas.asp)

Nair, Nohan, Essentials of Balanced Scorecard, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2004, 244 pp.

NAWB, "Developing a Community Vision. A Case Study of The Charlotte-Mecklenburg Workforce Board and its Five-Year Strategic Plan", en WorkforceUSA.net [en línea; formato PDF], Washington, D.C., 2002, 40 pp. [Consultado el 17 de diciembre de 2004.] Documento disponible en: <http://www.nawb.org/pdf/pub-10-2000.pdf>

Niven, Paul R., Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, New York, John Wiley & Sons, Inc., 2003.

-----, Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, New York, John Wiley & Sons, Inc., 2002.

Nuestro Compromiso con Juárez (plataforma de Héctor Agustín Murguía Lardizábal, Candidato a Presidente Municipal de Juárez 2004-2007), Ciudad Juárez, Coalición Alianza con la Gente, 22 pp.

PEJ, Consulta Ciudadana. Resultados, Ciudad Juárez, Plan Estratégico de Juárez, A.C., 2004. [Folleto.]

-----, El Juárez que Queremos, Ciudad Juárez, Plan Estratégico de Juárez, A.C., 2004, 56 pp.

-----, La propuesta, Ciudad Juárez, Plan Estratégico de Juárez, A.C., 2ª. ed. 2004, 58 pp.

Plan Municipal de Desarrollo 1998-2001, Ciudad Juárez, Municipio de Juárez, 1999, 44 pp.

Plan Municipal de Desarrollo 2002-2004, 2ª. ed., Ciudad Juárez, Municipio de Juárez, 2003, 134 pp.

Porter, Michael, Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones, Bilbao, Deusto, 1999, 478 pp. [ISBN: 84-234-1653-4]

Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 [en línea; formato PDF], México, D.F., Secretaría de Gobernación, 116 pp. Archivo disponible en: [http://www.gobernacion.gob.mx/compilacion\\_juridica/webpub/Prog02.pdf](http://www.gobernacion.gob.mx/compilacion_juridica/webpub/Prog02.pdf)

-----, Programa de Desarrollo Regional Frontera Norte 2001-2005 [en línea; formato PDF], México, D.F., Comisión de Asuntos para la Frontera Norte, 684 pp. Archivos disponibles en: <http://fronteranorte.presidencia.gob.mx/archivos/pdf/intro.pdf>

Programa de Gobierno del Concejo Municipal. Octubre 2001 / Julio 2002, Ciudad Juárez, Concejo Municipal de Juárez, 2001, 94 pp.

Prontuario de Indicadores Socioeconómicos, Chihuahua, Gobierno del Estado, 2004, 106 pp.

Sánchez Carlos, Javier y Mireya Porras Armendáriz, Curso para Regidores. H. Ayuntamiento 2004-2007, Ciudad Juárez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez / Municipio de Juárez, 54 pp.

SEGOB, Programa de Desarrollo Regional Frontera Norte 2001-2006 [disco compacto; archivo PDF], México, D.F., Comisión para Asuntos de la Frontera Norte, México, D.F., 2002.

SEDESOL, Presentación Ejecutiva 2002-2003. Coordinación de Proyectos Estratégicos en 31 Ciudades Seleccionadas del Sistema Urbano Nacional. Proyecto P001 [disco compacto; archivo PDF], México, D.F., Secretaría de Desarrollo Social – El Colegio Mexiquense, A.C., 2003.

Tichy, Noel M. con Eli Cohen, The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level, HarperBusiness Essentials, 2002, 480 pp. [ISBN: 0887309313]

Urbina, Erik, Joaquín Olea, Jonathan Ponce de León, Luis Tejeda y Rubí Pacheco, Imagen de Ciudad Juárez en El Paso, Texas (Seminario de Administración Estratégica y Desarrollo de Empresas II), Ciudad Juárez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez-Instituto de Ciencias Sociales y Administración, 2004.

## **Anexo**

Artículos de la Legislación Estatal que forman parte del Marco Legal para la Planeación Municipal.

### ■ Código Municipal para el Estado de Chihuahua

El artículo 28 del Código Municipal para el Estado de Chihuahua establece que son facultades y obligaciones de los Ayuntamientos, entre otras:

XXV. Concurrir con los Gobiernos Estatal y Federal en:

A). El proceso de planeación del desarrollo estatal y nacional, de acuerdo con lo que establezcan las leyes; [...]

XXVI. Aprobar y ordenar la publicación en el Periódico Oficial del Estado, el Plan Municipal de Desarrollo, correspondiente a su periodo constitucional de gobierno y derivar de éste, los programas anuales para la ejecución de obras y la prestación de los servicios de su competencia;

### ■ Ley de Planeación del Estado de Chihuahua

Específicamente, la Ley de Planeación del Estado de Chihuahua el mayor número de artículos aplicables a la planeación municipal. Enseguida se transcriben los más importantes:

ARTÍCULO 1. Las disposiciones de esta Ley son de orden público e interés social y tienen por objeto establecer:

I. Las normas y principios, conforme a los cuales se llevará a cabo la planeación del desarrollo en el Estado de Chihuahua;

II. Las bases para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Estatal de Planeación Democrática;

III. Las bases para que el Ejecutivo Estatal, coordine sus actividades de planeación con el Ejecutivo Federal y con los Ayuntamientos de los Municipios del Estado;

IV. Las bases para promover y garantizar la participación democrática de los sectores social y privado, a través de sus organizaciones representativas, en la elaboración de los planes y programas a que se refiere esta Ley;

ARTÍCULO 2. La planeación deberá llevarse a cabo como medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Gobierno del Estado y de los Gobiernos Municipales, sobre el desarrollo Ley de Planeación del Estado de Chihuahua integral de la entidad, de acuerdo a los principios, fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chihuahua.

ARTÍCULO 6. Los elementos integrantes del Sistema Estatal de Planeación Democrática serán: [...]

II. Una estructura institucional, constituida por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Chihuahua, a través del cual participarán las dependencias federales, estatales y municipales en la formulación, instrumentación, control y evaluación de los planes y programas, así como por los foros de consulta popular, en las diferentes etapas del proceso de planeación.

ARTÍCULO 7. El Sistema Estatal de Planeación Democrática se plasmará en los siguientes documentos: [...]

II. A Nivel Municipal:

a) Los Planes Municipales de Desarrollo.

ARTÍCULO 8. Para la operación del Sistema Estatal de Planeación Democrática, las funciones de Planeación se distribuyen de la siguiente manera:

I. A Nivel Estatal:

a) Al Gobernador del Estado le compete: [...]

4. Convenir con el Ejecutivo Federal, los Ayuntamientos y los Sectores Social y Privado su participación, en el proceso de planeación del desarrollo del Estado de Chihuahua. [...]

b) A la Coordinación de Planeación y Evaluación le compete: [...]

2. Coordinar la formulación del Plan Estatal de Desarrollo y la congruencia de los programas que de él se deriven, con apoyo de las dependencias y Ley de Planeación del Estado de Chihuahua entidades de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal, integradas en el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Chihuahua. [...]

h) Al Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Chihuahua le compete: [...]

2. La formulación, actualización, instrumentación, control y evaluación del Plan Estatal de Desarrollo y de los Programas Especiales, tomando en cuenta las propuestas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y Federal, de los Gobiernos Municipales, así como los planteamientos y propuestas de los sectores social y privado, buscando su congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo y los programas de mediano plazo.

3. Definir, dentro del proceso de programación-presupuestación, la orientación de los recursos del Convenio Único de Desarrollo, hacia la consecución de los objetivos plasmados en el Plan Estatal y Municipales de Desarrollo, así como de los programas que de ellos se deriven. [...]

II. A Nivel Municipal:

a) A los Ayuntamientos del Estado, compete:

1. Aprobar y publicar el Plan Municipal de Desarrollo. [...]

b) A la Administración Pública Municipal, le compete:

1. Formular el Plan Municipal de Desarrollo, por conducto de los Comités Regionales del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado.

2. Asegurar la congruencia de sus programas con los Planes Municipal, Estatal y Nacional de Desarrollo. [...]

c) A los Comités Regionales, del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Chihuahua, les compete:

1. Coadyuvar en la formulación, actualización, instrumentación, control y evaluación del Plan Municipal de Desarrollo, tomando en cuenta las propuestas de la Administración Pública Municipal, Estatal y Federal, así como los planteamientos y propuestas de los sectores social y privado, buscando su congruencia con los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo.

2. Coadyuvar en la formulación del Programa Operativo Anual, del Plan Municipal de Desarrollo y formular el correspondiente a nivel regional. [...]

ARTÍCULO 9. En el ámbito del Sistema Estatal de Planeación Democrática, tendrá lugar la participación y consulta de los diversos grupos sociales, con el propósito de que la población exprese sus opiniones para la elaboración, actualización, ejecución, control y evaluación del Plan Estatal de Desarrollo y de los Planes Municipales de Desarrollo y los demás programas a que se refiere esta Ley. [...]

ARTÍCULO 25. Los Planes Municipales de Desarrollo de cada uno de los Municipios del Estado, deberán elaborarse, aprobarse y publicarse dentro de un plazo de cuatro meses, contados a partir de la fecha de toma de posesión de los Ayuntamientos respectivos y su vigencia no excederá del período constitucional que les corresponda.

El Plan precisará los objetivos, estrategias y prioridades del desarrollo municipal; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución; sus previsiones se referirán al conjuntos de las actividades económicas y sociales; contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados, para el cumplimiento de sus fines a través del Programa Operativo Anualizado; y regirá el contenido de los programas que se deriven del Plan.

ARTÍCULO 26. Los programas derivarán del Plan Municipal de Desarrollo y deberán guardar congruencia, con los objetivos y prioridades que se establezca en dicho Plan.

ARTÍCULO 27. Una vez aprobado el Plan y sus programas por el Ayuntamiento, serán obligatorios para la Administración Pública Municipal, en el ámbito de su respectiva competencia.

ARTÍCULO 28. El Plan Municipal de Desarrollo, deberá ser publicado por parte del Ayuntamiento respectivo, procurando su más amplia difusión.

ARTÍCULO 29. La coordinación en la ejecución del Plan y los programas, deberán proponerse al Ejecutivo del Estado a través de los convenios respectivos.

ARTÍCULO 30. El Plan Municipal de Desarrollo y sus programas, serán revisados con la periodicidad que determinen las disposiciones reglamentarias.

ARTÍCULO 31. Los programas que deriven del Plan Municipal de Desarrollo, deberán ser congruentes entre sí, regirán las actividades de la Administración Pública Municipal en su conjunto y servirán de base para la integración de sus presupuestos respectivos, conforme a la Legislación aplicable.

ARTÍCULO 32. Los Ayuntamientos del Estado, al enviar al Congreso las Iniciativas de Leyes, harán mención de su relación, en su caso, con los objetivos y prioridades del Plan Municipal de Desarrollo y sus programas.

ARTÍCULO 33. Las cuentas públicas de los Municipios, deberán relacionarse con las decisiones tomadas para la ejecución del Plan y de los programas, a fin de permitir al Congreso del Estado el análisis de las acciones y resultados de las mismas, con relación a los objetivos y prioridades del Plan Municipal y sus programas.

ARTÍCULO 42. Los Servidores Públicos del Gobierno del Estado, que en ejercicio de sus funciones, contravengan las disposiciones de esta Ley, las que de ella se deriven o los objetivos y prioridades de los Planes Estatal y Municipales, así como de los programas de desarrollo, se estará a lo previsto en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado.

Las sanciones a los Servidores Públicos Municipales, serán acordadas por el Ayuntamiento y ejecutadas por el Presidente Municipal.

### ■ Reglamentos municipales

El Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez<sup>1</sup> contiene los artículos siguientes, relacionados con el Plan Municipal de Desarrollo:

ARTÍCULO 6.- El Municipio cuenta con los siguientes organismos descentralizados: Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia; Operadora Municipal de Estacionamientos de Juárez; Instituto Municipal de Investigación y Planeación; y Sistema de Urbanización Municipal Adicional; y de aquellos que por acuerdo del Ayuntamiento se llegaren a crear.

El Ayuntamiento y la Administración procurarán el desarrollo de los organismos descentralizados, y prestarán el apoyo y asesoría necesarios para que los mismos puedan desarrollar las funciones que les competen dentro de su esfera de atribuciones.

Estos organismos tendrán en todo momento la obligación de coordinarse con las dependencias y la de vincular sus planes y programas de acción al contenido del Plan Municipal de Desarrollo que autorice el Ayuntamiento y los programas que de él se deriven.

ARTÍCULO 39.- Son atribuciones del Director General de Obras Públicas y Desarrollo Urbano:

I. Programar y calendarizar la realización de proyectos, licitaciones y ejecución de obra pública de acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo, presupuesto anual autorizado y planes de desarrollo urbano vigentes; y someterlo a consideración del Presidente y del consejo respectivo; [...]

ARTÍCULO 70.- La Dirección General de Promoción Financiera y Económica estará encargada de promover la captación de recursos distintos de las contribuciones ordinarias de carácter municipal, así como de regular, promover y fomentar el desarrollo industrial y comercial del Municipio.

Son atribuciones del Director General de Promoción Financiera y Económica: [...]

IV. Promover las políticas y programas de fomento y promoción económica de acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo;

ARTÍCULO 92.- El Secretario Técnico, coordinará las actividades de planeación de las Dependencias y la propuesta de contenidos del Plan Municipal de Desarrollo, programas anuales y especiales de la Administración. Así mismo dará seguimiento y evaluará el cumplimiento de los anteriores en la gestión administrativa en general, reportando sus resultados al Presidente.

Por último, el Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Municipio de Juárez<sup>2</sup> establece:

---

<sup>1</sup> Este reglamento fue abrogado por el Ayuntamiento en sesión extraordinaria del 29 de diciembre de 2004, y sustituido por uno nuevo con el mismo nombre. Al momento de elaborarse el Plan Municipal de Desarrollo 2004-2007 aún no se publicaban las modificaciones en el *Periódico Oficial del Estado*, por tanto, en este documento se incluye el texto del reglamento vigente. En el nuevo reglamento, las atribuciones del Secretario Técnico no fueron modificadas en lo que respecta a la planeación y al Plan Municipal de Desarrollo.



ARTÍCULO 10. Con el objeto de transparentar la gestión pública municipal, el Municipio deberá difundir a través del Centro de Información Municipal y de la Red de Información Mundial conocida como Internet, por lo menos la información siguiente:

1. Información General de Administración Municipal que comprende: [...]

D. Plan Municipal de Desarrollo correspondiente al periodo constitucional del Ayuntamiento, precisando:

I. Misión, visión, valores y objetivos de la Administración;  
Prioridades de Gobierno y;  
Programas estratégicos señalando la descripción del programa, los objetivos y las líneas estratégicas de acción a seguir.

<sup>2</sup> Aprobado en la Sesión del H. Ayuntamiento No. 49 Ordinaria, del 18 de diciembre de 2003, y publicada en el Periódico Oficial del Estado No. 25 del 27 de marzo de 2004.

**ASUNTO NÚMERO TRES.-** Clausura de la sesión. No habiendo otro asunto que tratar, para agotar la orden del día, siendo las veinte horas del mismo día, el C. Presidente de la Sesión dio por clausurada la misma, levantándose la presente acta para constancia.

Documentos que se agregan al apéndice de la presente acta:

a).- Proyecto del Plan Municipal de Desarrollo de la Administración Municipal de Juárez, Chihuahua 2004-2007; b).- Cintas magnetofónicas y de video que contiene la grabación.

**ING. HÉCTOR AGUSTÍN MURGUÍA LARDIZÁBAL**

**C. VICTORIA ÁLVAREZ CHABRE**

**C. MARIA ESTELA LUCIA BARRERA GUERRERO**

**C. MARIO CESAR DE LA CRUZ CARBAJAL**

**C. ANDRÉS DE ANDA MARTÍNEZ**

**C. JESÚS JOSÉ DÍAZ MONARREZ**

**C. RAÚL GARCÍA RUIZ**

**C. JOSÉ LUIS GABILONDO TERRAZAS**

**C. SEVERIANO ROBERTO HERNÁNDEZ RÍOS**

**C. JORGE LUIS MARTÍNEZ HERNÁNDEZ**

**C. CARLOS ALFONSO MATUS PEÑA**

**C. SERGIO RAÚL NATIVIDAD GARCÍA**

**C. MIREYA PORRAS ARMENDÁRIZ**

**C. MARTHA IRENE RODRÍGUEZ PÉREZ**

**C. ALFREDO RAMÍREZ RENTERÍA**

**C. FERMÍN RAMÍREZ BERTAUD**

**C. MARIA JOSEFINA RODRÍGUEZ OLIVAS**

**C. MARITZA OLIVIA SÁENZ CALDERÓN**

**C. RAÚL MARTÍN VALLES MARTÍNEZ**

**SINDICO WILFRIDO OTTO GUILLERMO GOG CAMPBELL SAAVEDRA**

----- DOY FE -----

**LIC. MIGUEL ÁNGEL CALDERÓN RODRÍGUEZ**