



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Políticas y Humanidades

**Evaluación de los Planes de Desarrollo Municipal 2011-
2013. Los casos de José María Morelos, Othón P.
Blanco y Solidaridad.**

TESIS

Para obtener el grado de:

LICENCIADO EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

Presentan:

**Ángel Omar Cen Gómez
Suzane Rodríguez Echeverría**

Directora:

Mtra. Citlalli Lucely Olvera calderón



Chetumal, Quintana Roo, México, febrero de 2016.



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Políticas y Humanidades

Evaluación de los Planes de Desarrollo Municipal 2011-2013. Los casos de José María Morelos, Othón P. Blanco y Solidaridad

Presentan:

Ángel Omar Cen Gómez
Suzane Rodríguez Echeverría

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité del programa de Licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADO EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

COMITÉ DE TESIS

Presidenta: _____
Mtra. Citlalli Olvera Calderón

Secretario: _____
Dr. Jorge Enrique Figueroa Magaña

Vocal: _____
MESP. José Antonio Olivares Mendoza

Suplente: _____
Mtra. Tania Libertad Camal Cheluja

Suplente: _____
Mtro. Eleazar Santiago Galván Saavedra



Chetumal, Quintana Roo, México, febrero de 2016

A nuestros padres, por el interminable esfuerzo, amor y apoyo que nos brindaron para alcanzar la superación académica, así como los consejos dados que nos sirven para continuar con la búsqueda de nuestros anhelos.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente queremos agradecerle a Dios por darnos vida, salud y por permitirnos llegar al término de nuestra meta, culminando con satisfacción la Licenciatura en Gobierno y Gestión Pública.

Agradecemos el apoyo expresado de muchas maneras, a las familias Rodríguez Echeverría y Cén Gómez, encabezado por Raúl Rodríguez Ferreyro y Martha Leticia Echeverría Alcocer así como Federico Cén Medina y María Isabel Gómez Hu, que fueron pieza fundamental para alcanzar nuestro título profesional. A los hermanos (Sinuhe, January, Chantal y Uriel, Gladis, Leydi) e hijas (Abril y Valentina) de cada familia, por la paciencia que tuvieron cuando más falta les hicimos.

A los profesores, que nos otorgaron las herramientas necesarias para poder desempeñarnos en el campo laboral de manera eficiente y eficaz, enorgulleciendo el nombre la Universidad de Quintana Roo. En especial a nuestra directora de tesis Mtra. Citlalli Lucely Olvera Calderón que con su orientación, optimismo y confianza no nos limitó para alcanzar nuestras metas, nos permitió superar nuevos retos en beneficio de nuestro aprendizaje y siempre creyó en nuestras capacidades como estudiantes universitarios. De igual manera a nuestros lectores y suplentes, Dr. Jorge Figueroa Magaña, MESP. José Antonio Olivares Mendoza, Mtra. Tania Libertad Camal Cheluja y el Mtro. Eleazar Santiago Galván Saavedra, que con su sustento pudimos elaborar una tesis digna de un licenciado en Gobierno y Gestión Pública.

De la misma manera agradecemos infinitamente el apoyo brindado de compañeros de la carrera y amigos, especialmente a Reymundo Dzib Hinostrosa y Luis Ángel Aguilar Montenegro que sin su ayuda, la culminación de esta tesis hubiera sido postergada.

A todos ellos, muchas gracias.

RESUMEN

El siguiente documento analiza si los Planes de Desarrollo Municipal son elaborados de acuerdo a las normas establecidas por las distintas leyes y reglamentos referentes a la planeación y su creación responde a las necesidades de la población.

Los municipios seleccionados para realizar la investigación son José María Morelos, Othón P. Blanco y Solidaridad del Estado de Quintana Roo, debido a las características que cada uno de ellos encierra como su ubicación, actividades económicas y otras, que permitirán hacer un contraste entre los resultados obtenidos con los supuestos que serán planteados a lo largo de esta tesis.

El contenido de esta tesis se desglosa en cuatro secciones donde se inicia con el marco teórico que será la base de la investigación; seguidamente se describe aspectos generales de los municipios seleccionados para conocer la situación en la que se concretó los Planes de Desarrollo municipal; en los últimos dos apartados se hace expone la metodología utilizada para una evaluación en cuanto a la estructura, contenido y apego a los establecido en los planes de desarrollo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I LAS INSTITUCIONES Y SUS DOCUMENTOS FORMALES DE PLANEACIÓN	13
1.1 Instituciones y organizaciones	13
1.1.1 Definición de organización	14
1.1.2 Definición de institución	15
1.2 Teoría institucionalista	16
1.2.1 Tipos de Institucionalismo	17
1.2.2 Institucionalismo de la elección racional	18
1.3 Mecanismos para el control de las Instituciones	19
1.3.1 Planeación	19
1.3.2 Niveles y tipos de planeación.....	221
1.3.3 Planeación Estratégica.....	22
1.4 Plan de Desarrollo	27
1.4.1 Evolución de los Planes de Desarrollo en México.....	27
1.4.2 Sistema Nacional de Planeación Democrática	29
1.4.3 Elaboración de Planes de Desarrollo Municipales	30
1.5 Evaluación de Planes de Desarrollo	32
1.5.1 Organismos de Evaluación.....	35
1.5.2 Evaluaciones realizadas a municipios mexicanos	36
CAPÍTULO II MARCO REGULATORIO DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL	40

2.1 Marco jurídico del Plan de Desarrollo	40
2.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	41
2.1.2 Ley de Planeación	41
2.1.3 Constitución Política del Estado de Quintana Roo	43
2.1.4 Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo	43
2.1.5 Ley de los Municipios del Estado de Quintana Roo y Ley Orgánica Municipal.....	44
2.2 Descripción general del Estado de Quintana Roo.....	45
2.3 Descripción del municipio de José María Morelos	46
2.3.1 Historia	47
2.3.2 Geografía municipal.....	47
2.3.3 Economía.....	49
2.3.4 Político-Administrativo	50
2.4 Descripción del municipio de Solidaridad	52
2.4.1 Historia	53
2.4.2 Geografía	54
2.4.3 Economía.....	55
2.4.4 Político-Administrativo	57
2.5 Descripción del municipio de Othón P. Blanco	59
2.5.1 Historia	59
2.5.2 Geografía	60
2.5.3 Economía.....	62
2.5.4 Político-Administrativo	63
CAPÍTULO III.- ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPALES.....	66

3.1 Plan de Desarrollo de José María Morelos	72
3.1.1 Análisis de la estructura del Plan	73
3.1.2 Evaluación del plan	78
3.2 Plan de Desarrollo de Othón P. Blanco	84
3.2.1 Análisis a la estructura del plan.....	85
3.2.2 Evaluación del plan	89
3.3 Plan de Desarrollo de Solidaridad	93
3.3.1 Análisis a la estructura del plan.....	94
3.3.2 Evaluación del plan	97
3.4 Aspectos relevantes de los Planes de Desarrollo Municipal	101
3.4.1 José María Morelos	103
3.4.2 Othón P. Blanco	103
3.4.3 Solidaridad.....	104
CAPÍTULO IV EVALUACIÓN DE LOS PLANES MUNICIPALES DE DESARROLLO RESPECTO A LOS INFORMES DE GOBIERNO	106
4.1 Acciones ejecutadas en la gestión municipal 2011-2013 en el municipio de José María Morelos	110
4.1.1 Acciones previstas y ejecutadas del Plan de Desarrollo.....	110
4.1.2 Acciones ejecutadas y no contempladas en el Plan de Desarrollo	113
4.2 Cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal de Othón P. Blanco	117
4.2.1 Acciones previstas y ejecutas del Plan del Desarrollo Municipal	117
4.2.2 Acciones ejecutadas y no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal	121
4.3 Resultados reportados de los Informes de Gobierno Municipal de Solidaridad	123
4.3.1 Acciones previstas y ejecutas del Plan del Desarrollo Municipal	123

4.3.2 Acciones ejecutadas y no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal	125
4.4 Evaluación de los resultados en el análisis de los informes de gobierno municipal.....	128
4.5 Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal.....	131
4.5.1 Contribuciones del municipio al Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal.....	132
4.5.2 Contribuciones de la Ciudadanía al Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal.....	134
4.5.3 Ventajas de la Creación del Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal..	134
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	135
CONCLUSIONES.....	136
ANEXOS	141
Anexo 1 Acciones cumplidas del plan de desarrollo de José María Morelos	141
Anexo 2 Acciones realizadas del plan de desarrollo de Othón P. Blanco.....	163
Anexo 3 Acciones realizadas del Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad	202
Anexo 4 Acciones no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal de José María Morelos	225
Anexo 5 Acciones no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal de Othón P. Blanco.....	229
Anexo 6 Acciones no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad.....	231
REFERENCIAS.....	237

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figuras

Figura 1 Regiones de Quintana Roo.....	45
Figura 2 Ubicación de José María Morelos.....	47
Figura 3 Población de José María Morelos.....	49
Figura 4 Ubicación de Solidaridad.....	54
Figura 5 Población de Solidaridad.....	55
Figura 6 Inversión en actividades económicas.....	56
Figura 7 Ubicación de Othón P. Blanco.....	60
Figura 8 Población de Othón P. Blanco.....	61
Figura 9 Ejes rectores y lineamientos estratégicos sectoriales de JMM.....	76
Figura 10 Indicadores de Evaluación del PDM de JMM.....	78
Figura 11 Planeación municipal en JMM.....	79
Figura 12 Demandas ciudadanas para la Elaboración del PDM en JMM.....	80
Figura 13 Estructura de las Estrategias del PDM de OPB.....	87
Figura 14 Estrategias y lineamientos del Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad.....	96
Figura 15 Cumplimiento de las acciones municipales del PDM.....	113
Figura 16 Acciones Ejecutadas no previstas en el PDM.....	116
Figura 17 Acciones previstas y cumplidas del PDM.....	119
Figura 18 Resultados reportados en los informes de gobierno de OPB.....	122
Figura 19 Resultados reportados en los informes de gobierno de Solidaridad.....	127

Tablas

Tabla 1 Tipos de Institucionalismo.....	17
Tabla 2 Proceso de evaluación de Naucalpan.....	37
Tabla 3 Presidentes municipales de José María Morelos 1975-2016.....	51
Tabla 4 Presidentes municipales de Solidaridad.....	57
Tabla 5 Principales cultivos en el municipio de Othón P. Blanco.....	62
Tabla 6 Presidentes municipales de Othón P. Blanco.....	64
Tabla 7 Calificaciones a los elementos del Plan de Desarrollo Municipal.....	69
Tabla 8 Programas de Plan Municipal de JMM.....	82
Tabla 9 Evaluación al Plan de Desarrollo Municipal de JMM.....	83
Tabla 10 Programas del Plan Municipal de OPB.....	91
Tabla 11 Evaluación de Plan de Desarrollo Municipal de OPB.....	93
Tabla 12 Objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal.....	95
Tabla 13 Programas del plan municipal de Solidaridad.....	99
Tabla 14 Evaluación al plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad.....	101
Tabla 15 Calificaciones a los Planes de Desarrollo Municipal.....	102
Tabla 16 Resultados alcanzados según los informes de Gobierno de JMM.....	111
Tabla 17 Acciones no previstas en el PDM ejecutadas en administración 2011-2013.....	114
Tabla 18 Acciones propuestas y ejecutadas en el plan de desarrollo.....	118
Tabla 19 Acciones no previstas en el Plan de Desarrollo Municipal.....	121
Tabla 20 Cumplimiento de las acciones del PDM de Solidaridad.....	124
Tabla 21 Acciones no previstas en el Plan de Desarrollo Municipal.....	126
Tabla 22 Evaluación al cumplimiento de JMM.....	128
Tabla 23 Evaluación al cumplimiento de OPB.....	129
Tabla 24 Evaluación al cumplimiento de Solidaridad.....	130

INTRODUCCIÓN

En México, en especial el Estado de Quintana Roo y sus municipios, la administración pública ha ido cambiando. Como consecuencia del crecimiento poblacional, el aparato gubernamental ha aumentado y rediseñado sus estrategias para satisfacer las necesidades básicas de la sociedad, para ello ha tenido que crear mecanismos formales que le permitan organizar a la sociedad de manera dinámica. Uno de esos medios son los Planes de Desarrollo que pretenden guiar a una entidad hacia el desarrollo. Los estados y municipios crean sus propios Planes de Desarrollo con base en los lineamientos estipulados del ámbito federal.

La importancia de la creación, ejecución y seguimiento de un Plan de Desarrollo a nivel local pretende resolver de manera directa los problemas que aquejan a la sociedad, ya que es el municipio la entidad más cercana a la población y por lo tanto es su obligación proveerlos de servicios básicos. Los órdenes de gobierno requieren de la Planeación Estratégica como el medio para alcanzar sus fines de manera eficaz y eficiente.

El siguiente documento pretende evaluar el cumplimiento, seguimiento y control que la administración municipal debe de aplicar en la ejecución de sus Planes Municipales de Desarrollo. Los casos de estudio del mismo serán los municipios de Othón P. Blanco, José María Morelos y Solidaridad del Estado de Quintana Roo, en específico de la administración gubernamental 2011-2013. Con ello se pretende dar respuesta a la hipótesis de que las acciones gubernamentales a nivel municipal no responden al instrumento de planeación del desarrollo que se realiza al inicio de cada trienio, debido a que se utiliza como documento formal, legal y obligatorio y no como una guía de tareas a realizar.

La investigación se centrará en cuatro ejes fundamentales para su comprensión y análisis. En un primer capítulo se describirán y detallarán las teorías que ayudarán a dar sustento al estudio realizado. Se prestará atención al institucionalismo y sus tipos. Posteriormente, se estudiará a la planeación estratégica y se describirá el Plan de Desarrollo Municipal y sus características fundamentales. Finalmente se nombrarán los organismos que

funcionan como evaluador de los Planes de Desarrollo, así como los métodos y criterios que ocupan.

El segundo capítulo contempla el marco regulatorio de la planeación en México, así como en las entidades federativas, en este caso Quintana Roo y sus municipios como Othón P. Blanco, José María Morelos y Solidaridad. Posteriormente contendrá la información detallada de los municipios mencionados en lo referente a su ubicación, historia, actividades económicas sobresalientes, entre otros.

En un tercer capítulo, se plasma la metodología utilizada para evaluar la estructura de los planes de desarrollo de los municipios seleccionados, la cual consiste en ponderar los elementos básicos de un plan de desarrollo y posteriormente verificar si el objeto de estudio cumplió o no con ello; de esta manera se considera la asignación de un valor numérico a cada componente para concluir con una sumatoria que arroje el resultado obtenido de cada municipio expresados en tablas comparativas.

Para finalizar, se insertará un último capítulo que detalle la evaluación de la aplicación de los planes de desarrollo en cada una de las administraciones y con ello verificar el cumplimiento de lo estipulado en un Plan de Desarrollo Municipal. Cabe destacar que esta investigación llegará a la conclusión si los municipios estudiados cumplieron, o no, con lo estipulado en sus Planes de Desarrollo, mediante la comparación de estos con sus informes anuales de actividades.

CAPÍTULO I LAS INSTITUCIONES Y SUS DOCUMENTOS FORMALES DE PLANEACIÓN

El capítulo tiene como objetivo de investigación sustentar mediante la teoría de la planeación estratégica, los elementos que soportan el surgimiento de documentos formales de planeación como los Planes de Desarrollo. El capítulo está dividido en cinco apartados, iniciando con conceptos claves como instituciones y organizaciones, posteriormente se menciona brevemente la teoría institucionalista, seguidamente se mencionan los mecanismos utilizados para el control de las instituciones y por último se describirá la definición de un Plan de Desarrollo y su forma de evaluación con algunos ejemplos de caso aplicados en México.

1.1 Instituciones y organizaciones

Las instituciones son esenciales para el establecimiento de una sociedad organizada, ya que contribuye por medio de sus leyes, normas y reglamentos, al cumplimiento de sus quehaceres gubernamentales y es por medio de los Planes de Desarrollo que se puede conocer el actuar del gobierno, debido a que éstos rigen y guían a la administración pública.

Con la finalidad de explicar la razón por la cual los Planes de Desarrollo son la base esencial de las acciones del gobierno, es indispensable entender el surgimiento de las instituciones como ente regulador del comportamiento de la sociedad, para ello se diferenciará el significado entre estas y las organizaciones, ya que ambos conceptos tienden a ser confundidos.

1.1.1 Definición de organización

Organización es un ente regulador, creado por la sociedad, que se encarga de cumplir metas específicas en beneficio de la ciudadanía, ya que sin la existencia de ellas, los integrantes de la sociedad serían incapaces de lograrlas, de igual manera crean incentivos para que más personas se integren a ella.

Una característica esencial de las organizaciones es cumplir con dichos objetivos eficientemente (al menor costo posible) además de que su supervivencia es resultado de una interrelación con diversas estructuras organizacionales (Ramió y Ballart, 1993, p.20).

Ramió y Ballart (1993) citando a Pfeffer, Meltsner y Bellavita, refieren que el estudio de las organizaciones se centra en dos tipos de análisis, el macro que va más allá de una simple composición estructural y un nivel de análisis micro, donde intervienen los individuos que la conforman. La capacidad de las personas para poder procesar la información, dependerá de su ubicación dentro de los mismos. No formar parte de una organización limita a los hombres a enfrentarse a diversos conflictos y llegar a la solución efectiva de los problemas. (p.21)

Es importante hacer mención que dentro del estudio de las organizaciones, el papel que juega la administración pública no queda excluido, ya que la referencia teórica abarca tanto a las organizaciones públicas como las privadas, debido a la similitud de problemas estructurales, humanos, de gestión interna y externa que enfrenta cada una. (p. 24)

La diferencia más significativa de una organización pública a una privada estriba en el alcance de sus “objetivos” y fines. Mientras que una organización privada busca cumplir con objetivos, una organización pública cumple con “fines”. Los objetivos son algo que se aspira cumplir en un periodo establecido, propuesto internamente en la organización y tienden a ser específicos, mientras que los fines son acciones que se van desempeñando continuamente, propuesto externamente, y tienden a ser generales. (Mayntz, 1993, pp. 425-426)

Un objetivo central de la organización es la creación de rutinas que le permitan al individuo reducir la incertidumbre hacia futuros problemas, cuando estas rutinas logran que el ciudadano prediga eficazmente las situaciones que el entorno produce, termina dotando a la organización de un carácter institucional. (Romero, 1998, p.31)

Con el paso del tiempo la organización se fue transformando formal, legal, legislativa y normativamente hasta convertirse en lo que hoy conocemos como instituciones, todo con el objetivo de brindar libertades a los integrantes de una sociedad determinada. Pero, ¿Qué son las instituciones? ¿Son las instituciones un mecanismo indispensable para la convivencia social? Estos cuestionamientos serán resueltos en el siguiente apartado

1.1.2 Definición de institución

Uno de los principales estudiosos de la materia es Douglas North (1993) que en su obra titulada *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico* la define como “las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana, (...) reducen la incertidumbre por el hecho de que proporcionan una estructura a la vida diaria” (pp. 13-14)

Con lo anterior se deduce que las instituciones son las pautas o limitantes que la misma sociedad crea, impuesta por ellos, que les permite convivir con su entorno social de manera igualitaria, equitativa y justa. Vivir en un ambiente rodeado de instituciones facilita la interacción entre los hombres, ya que se convierte en una guía al dotarlos de información suficiente para poder realizar actividades de la vida cotidiana. Ejemplos claros se da cuando se desea contraer matrimonio, comprar una casa, conseguir un empleo, entre otras.

Las instituciones no surgen de manera espontánea, resultan de un proceso evolutivo donde la sociedad, al ir creciendo, se ve en la necesidad de crearlas y con el paso del tiempo se formalizan hasta el grado de quedar plasmadas constitucionalmente, sujetándose a modificaciones según sea la necesidad del contexto histórico en el que se encuentre.

1.2 Teoría institucionalista

Múltiples ramas de las ciencias sociales, económicas, políticas... han tomado como objeto de estudio a las instituciones, es ahí donde nace una nueva concepción teórica denominada institucionalismo. Dada la importancia del estudio de instituciones en los últimos años, fue necesario profundizar más sobre el tema. Es por ello que se han ido aportando hasta nuestros días ideas e hipótesis acerca del comportamiento y la evolución de las mismas, incluso se han diferenciado diversos tipos de institucionalismo.

Las teorías institucionalistas tenían un carácter sumamente normativo, es decir, expresaban como debían ser las instituciones. Posteriormente, el análisis institucional se enfocó en estudios que propiciarían la construcción de instituciones fuertes para salvar a la humanidad de sus peores instintos. Así, la teoría institucionalista se encargaba de los aspectos formales del gobierno incluyendo la parte legal y su atención estaba dirigida hacia la maquinaria del sistema de gobierno. En esta versión tradicional del institucionalismo, el principal objeto de estudio eran las instituciones como marcos legales y formales que producían ciertos resultados. No se consideraba la conducta de los individuos como una influencia determinante en el desempeño institucional. (Millán, 2007, p. 18-19)

Debido al acotado estudio de las instituciones se incorporó una visión más general sobre las mismas, extendiéndose más allá de la parte legal-jurídica, así como formal. Se introdujo a este campo de estudio a los integrantes que conforman las instituciones: a los individuos.

1.2.1 Tipos de Institucionalismo

Para estudiar las instituciones hoy en día, no basta con tomar en cuenta solo una disciplina, hace falta retomar diversos enfoques para tener un estudio más profundo y completo, lo cual hace que el neoinstitucionalismo se constituya en una unidad de análisis multidisciplinario (Pérez y Valencia, 2004, párr. 8).

El nuevo institucionalismo o neoinstitucionalismo surgió debido a la incorporación de nuevos métodos de estudio, así como su relación con diversas ciencias que enriquecieron su campo. Por ello que Vargas (2005) en uno de sus estudios realizados clasifica al neoinstitucionalismo según su enfoque, pudiendo ser histórico, sociológico y de la elección racional, por mencionar algunas. Es importante destacar que cada autor difiere o clasifica los tipos de institucionalismo con base en sus perspectivas y que los enfoques institucionalistas económico, de ciencia social y sociológico son los más retomados. (p.10)

Dada la importancia del estudio de instituciones en los últimos años, fue necesario profundizar más sobre el tema. Es por ello que autores como Vergara (2010, párr. 9) y Curzio (1998, p. 64), han ido aportando diversas ideas y nuevas hipótesis acerca del comportamiento y la evolución de las instituciones. En la tabla 1 se describen algunos tipos de institucionalismo.

Tabla 1 Tipos de Institucionalismo

Institucionalismo	Definición
<i>Institucionalismo Histórico:</i>	Aglutina a diversos grupos en conflicto los cuales van moldeando su comportamiento por medio de presiones sociales.
<i>Institucionalismo sociológico:</i>	Se preocupaban demasiado por el orden, la estabilidad y la eficiencia técnica por ello incorpora la idea de que el individuo no sea tomado como un ente del que se obtiene solamente beneficios.
<i>Institucionalismo de la Elección racional:</i>	Supone que los sistemas gubernamentales actúan como un mercado y los individuos como actores donde siempre optaran por una opción que le reditúe y maximice sus beneficios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Curzio, (1998); Vergara (2010)

1.2.2 Institucionalismo de la elección racional

La teoría de elección racional supone que los individuos hacen un uso razonado de sus decisiones. Una de esas es la credibilidad que le otorgan a las instituciones como órgano regulador debido a que éstas les maximizarán sus utilidades. Aunque la pertenencia al estado es inherente y de manera obligada, el ciudadano cree en las instituciones al denotar una respuesta tangible y benéfica por parte de las mismas.

En la teoría de la elección racional se determina tres elementos que son necesarios para que surja una situación de elección. El primero es un grupo de acciones realizables que satisfagan restricciones lógicas, físicas y económicas; el segundo se refiere a un grupo de creencias sobre una situación determinada que lleve a elegir acciones que generen resultados esperados y el tercero se refiere a la jerarquización de las alternativas viables que permita llegar al objetivo deseado. (Elster citado por Dieterlen. 1987 párr. 5)

La misma autora hace distinción de dos dimensiones al momento de la elección. Uno es la existencia de diversas fuentes de información y otro es la distinción entre las decisiones paramétricas -donde se toman decisiones ante una situación que ya existe- y decisiones estratégicas -donde todos los agentes se involucran en la toma de una decisión-. (párr. 7)

Considerando que los agentes, haciendo uso de la elección racional, tienen que prever qué es lo que otros van a hacer y qué es lo que piensan que el hará (párr. 11), se afirma que el ciudadano al momento de decidir quién forme su gobierno, confía en que las acciones prometidas en campaña electoral se cumplirán.

La teoría de la racionalidad considera que el hombre maximiza los beneficios porque dispone de información completa para tomar sus decisiones (Vargas, 2008, p. 47) es por ello que el estado crea mecanismos formales como leyes, reglamentos, normas, estatutos, regulaciones y planes de desarrollo para dirigir dicha información hacia la sociedad.

1.3 Mecanismos para el control de las Instituciones

La creación de los mecanismos formales es un proceso complejo, donde es necesario recurrir a un análisis más riguroso que encamine a las instituciones al establecimiento y cumplimiento de objetivos, no solo a corto plazo sino con una visión a futuro.

La planeación es una etapa del proceso administrativo que se integra mediante una serie de planes que contienen políticas, procedimientos y programas para orientar la acción que nos llevará a alcanzar los objetivos trazados en la previsión. La fijación de planes ayuda al organismo social (empresas, gobierno, partido político, etc.) a lograr sus fines mediante una serie de actividades y no con base a especulaciones. (Duarte, 1999, p. 3)

La planeación juega un papel importante en las labores de gobierno. La importancia radica en que al ser un instrumento que permite conocer las acciones que se plasmarán y realizarán en un periodo determinado, los ciudadanos contarán con información que les ayude a tomar decisiones próximas al momento de elegir a sus representantes.

1.3.1 Planeación

En general, cualquier documento escrito que hable del tema, concibe a la planeación como un proceso anticipado a las decisiones, que previene sucesos imprevistos en un futuro y que involucra un cambio metodológico ya establecido por uno que, en un supuesto, es mejor.

Para ratificar lo anterior, se tomará el concepto de Kuri (s/f) maestro de ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México quien define la planeación como:

La aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro

de un objetivo plenamente deseado satisfactorio (...) involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor, y para ello se generarán “n” alternativas de solución, estas se evaluarán entre sí para conocer sus ventajas y desventajas, posteriormente se escogerá la mejor (p. 2).

Cabe resaltar que las diversas ideas de planeación dependen del entorno en que se encuentra cada autor. Por ejemplo, Bernal (2002) definen a la planeación como: “el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (p.5).

Es importante mencionar que la planeación será viable siempre y cuando sea integral, completa y recoja el análisis de la problemática mediante sugerencias y propuestas de todos los involucrados, así como el compromiso de estos en efectuar las acciones que contribuyan a su cumplimiento.

Por otra parte O’Donell y Koontz (1984, pp.113-130) sugieren que las organizaciones públicas requieren de una serie de elementos a considerar para poder desempeñar sus funciones adecuadamente y con ello eficientizar los recursos económicos, materiales y humanos. Estos son:

- Propósito o misión. Consiste en fijar el funcionamiento, objetivos y metas que se han de realizar
- Políticas. Acciones que se pondrán en acción para alcanzar el objetivo trazado.
- Procedimientos. Planes específicos de las operaciones a realizar.
- Presupuestos. Señalan el costo de cada una de las operaciones, así como el de las actividades que se llevarán a cabo para cumplir con el objetivo.
- Estrategia. Políticas y programas que se implementarán para alcanzar las metas.

1.3.2 Niveles y tipos de planeación

La planeación es esencial para la ejecución de los instrumentos formales. Debido a los beneficios que aporta es fundamental para toma de decisiones y el quehacer del gobierno. Al profundizar en el tema de la planeación se pueden distinguir diversos niveles organizacionales según su temporalidad y quien la realiza.

Chiavenato (1994) identifica tres niveles organizacionales. Estratégico: conformado por los altos mandos gerenciales, con una visión a largo plazo. Implica la aprobación, toma de decisiones y evaluación. Todos los planes previstos en este nivel se orientan a largo plazo, dirigido hacia los problemas del futuro más que a los problemas presentes; Táctico: formado por los directivos o jefes de área, orientado a mediano plazo, incluye las acciones que debe crear cada departamento para cumplir con los planes del nivel estratégico. Intermediario entre el nivel estratégico y operacional; Operacional: es el nivel donde se encuentran los empleados encargados de ejecutar los planes del nivel táctico, con visión a corto plazo. Se preocupa por el quehacer de las actividades cotidianas de la organización. Orientada a la maximización de los resultados.

Por otra parte, Aramayo y Candia (2005, pp. 40-94) enfatizan los principales modelos de planeación que han existido a lo largo de la historia, siendo estos la planeación *normativa*, *situacional* y *estratégica*. Cabe resaltar que estos autores no los consideran “niveles” sino “tipos” de planeación, esto debido a los cambios y diferentes perspectivas que ha abordado el concepto. Sumando lo anterior, definen a los tipos como:

Planeación Normativa: se basa en procedimientos sistemáticos establecidos que buscan generar un control en todo momento para su seguimiento permanente, que conlleve a conocer el desarrollo del plan en cualquier aspecto. Es decir, la planeación normativa busca fijar tiempos y acciones para llegar a una meta específica. Es un modelo rígido que no considera cambios en lo establecido aun en situaciones adversas.

Planeación Situacional: este tipo de planeación permite llegar a una meta mediante la creación de estrategias derivadas de cambios en el entorno, adecuándose a circunstancias no

previstas que modifican los procesos preestablecidos, con el fin de adaptarse y alcanzar los objetivos planteados.

Planeación Estratégica: es un medio en el cual se alcanzan los objetivos considerando una visión a largo plazo donde los planes, programas y proyectos expresan lo “posible” no lo “deseado”. No basta con planear para lograr los objetivos, es necesario la existencia de un seguimiento y la delegación de responsabilidades para su correcta ejecución.

Para finalizar, se observa como en ambas concepciones de planeación, los autores difieren al definir una división exacta y universal para dicho término. Chiavenato (1994) basa su segmentación considerando la jerarquía de una organización, la cual se encargará de diseñar los planes. Por el contrario, Aramayo y Candia (2005, pp-40-94) se centran en la ejecución de los planes, es decir, las acciones que se realizan son para llegar a fines previamente establecidos.

La planeación estratégica, al ser un modelo novedoso y formar parte de los métodos empleados por el gobierno, requiere de un análisis profundo. A continuación se examinará más a detalle el tema.

1.3.3 Planeación Estratégica

De entrada se observa que el principal objetivo de un país es generar el desarrollo en cualquiera de sus ámbitos, económico, político, social, ambiental, cultural o la que requiera cada nación de acuerdo a sus necesidades. Para lograrlo, es necesario contar con herramientas de planeación que ayuden a la administración a cumplir de forma clara, eficaz y efectiva las acciones que los encaminen al cumplimiento de dichos objetivos.

La planeación es un término que ha sido abordado con anterioridad, y en resumen se le considera como *un proceso anticipado a las decisiones, que previene sucesos imprevistos en un futuro y que involucra un cambio metodológico ya establecido por uno que, en un supuesto, es mejor.*

Por otro lado, la noción de estrategia es amplia y tiene un origen remoto. Desde tiempos de la Antigua Grecia los ejércitos dirigían a sus soldados, ello conllevaba a un derroche de recursos, por lo tanto fue necesario planear, actuar y tomar decisiones, para poder

controlar esa situación, estos elementos sientan la base de lo que actualmente se considera estrategia. Habitualmente “estrategia” es asociado en el campo de la administración, aunque puede ser ocupado en diversos aspectos de la vida cotidiana.

Mintzberg, Quinn y Voyer, citando a Andrews, Ansoff y Chaffee (1997) en su artículo titulado el Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos, menciona que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern y la definieron como una serie de actos que ejecuta la empresa, las cuales son seleccionadas de acuerdo con una situación concreta. Andrews definió la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa. Ansoff ofreció una versión más perfilada a la acción, la consideraba como un “hilo conductor”. Por su lado Chaffee tipificó este enfoque en dos vertientes; el primero, el modelo lineal centrado en la planificación y definición de objetivos y el modelo adaptativo encargado del acoplamiento del ambiente con sus recursos (pp.6-7).

Con base en las concepciones anteriores Mintzberg, Quinn y Voyer, (1997) determina a la estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurre en el tiempo” (p. 3). Según esta definición, una empresa tendría una estrategia aún sin hacer planes, aunque no tenga objetivos, misión o visión, solo requiere de una serie de actos congruentes.

De acuerdo con Mintzberg et al (1997) cualquier definición de estrategia tiene cuatro elementos en común que son:

- Ambiente. Condiciones ajenas a la empresa a las que debe de enfrentar, pudiendo ser negativas (amenazas) y positivas (oportunidades).
- Misión. Establecer metas u objetivos básicos, en pocas palabras una definición de existir de la empresa.
- Análisis de la situación. Para determinar su posición en el ambiente y sus cantidad de recursos.
- Proyectar como aplicar sus recursos. Para lograr sus metas y adaptarse a su ambiente.

Partiendo de lo anterior, se puede definir a la estrategia como un proceso de selección de acciones a efectuar, que dependerá de la situación, así como de los recursos disponibles

con los que cuente el organismo, para llegar a una meta propuesta. En pocas palabras, es qué se hace para alcanzar el objetivo.

Ahora bien, para que las instituciones cumplan con lo que la sociedad requiere, utilizan la Planeación Estratégica para poder controlar las acciones que se serán implementadas en la búsqueda de dichas necesidades. Entonces, se puede definir a la Planeación Estratégica como:

Una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones (Orozco, 2006, p.1).

Es importante la aplicación de la Planeación Estratégica en la administración pública, ya que la asignación de recursos requiere de un método exacto y sistemático que ayude a los servidores públicos a enfrentarse con futuras situaciones adversas.

La planeación estratégica se entiende como un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección o rumbo en los integrantes de una institución, que da a los tomadores de decisiones la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar en función de la situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno (Secretaría de Finanzas, 2013, p.8).

Para que la planeación estratégica sea efectiva, es necesario contar con la participación de personas especializadas, las cuales ayudarán a establecer los objetivos, lineamientos, metas, estrategias, acciones, entre otras cuestiones, para ello es necesario conformar comités o grupos de trabajo, los cuales tendrán funciones específicas que deberán desarrollar.

Según Abascal (2004), existen cinco comités, los cuales son:

- Comité de Orientaciones y Directrices: integrado por miembros de la Alta Dirección, entre sus funciones está el establecer los objetivos generales de la organización.
- Comité de Previsiones y Administración: se integra por personas especializadas en estadística, economía y matemáticas, los cuales se encargarán de la elaboración de los balances y cuentas de resultados.
- Comité de Diagnóstico: conformado por miembros de la Alta Dirección, representantes de las áreas funcionales de la organización y por personas que asesoran a la misma. Su tarea es elaborar diagnósticos sobre la situación económica y financiera de la empresa, evolución de la productividad, entre otras.
- Comité Estratégico y de Decisión: formado por personas con poderes de decisión dentro del sistema. Sus funciones son señalar las metas que deben ser alcanzadas, coordinar las estrategias propuestas por los grupos, por mencionar algunas.
- Comité de Planificación: integrado por individuos expertos pertenecientes a las áreas donde se implementara la planeación estratégica. Entre sus misiones se encuentra la elaboración de programas de trabajo, tomar decisiones necesarias para el desarrollo del plan estratégico, entre otras.

Así como la planeación estratégica requiere de la creación de comités para su elaboración, de igual manera necesita de un proceso sistematizado que consta de una serie de etapas propuestas por Aceves (2005), las cuales se mencionan a continuación:

- Etapa 0 (Planeación del plan): consta de la preparación del proceso y está conformada por dos fases que son la estructuración del plan y desarrollo de sistema de información directiva (SID), que no son más que la infraestructura con la que cuenta la organización y la información que es el elemento fundamental para todo el proceso.
- Etapa 1 (Filosófica): consta de tres conceptos claves que dirigen el sentido de la organización como son: La misión que señala el propósito de la compañía, es decir su razón de ser. La visión que marca el rumbo hacia donde se quiere llegar. Los valores son principios con los que se rige una organización y forman parte en la creación de la cultura organizacional.

- Etapa 2 (Analítica): considerada como la etapa central del proceso de la planeación estratégica, está integrada por cinco pasos que son: la realización de un diagnóstico de la organización, análisis del ambiente externo e interno de la misma, elaboración de una matriz DOFA (es el resultado del análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta la empresa) y por último la elaboración de los planes de contingencia para estar preparados en caso de que suceda algún imprevisto.
- Etapa 3 (Implantación de los planes estratégicos): como su nombre lo indica en esta etapa se procede a implementar cada una de las estrategias formuladas en el plan estratégico, es necesario que la organización cuente con la capacidad suficiente para poder dirigir con liderazgo y sobre todo poder motivar al personal, a fin de que puedan cumplir con lo establecido en dicho plan.
- Etapa 4 (evaluación de los planes estratégico): la evaluación consiste en una comparación de los logros que se obtuvieron con los que se plantearon en un principio. Es importante mencionar que esta fase inicia en el momento en que se formula el plan y cuando son establecidos los medios y los criterio a evaluar. De igual manera la evaluación se debe de hacer continuamente, sobre todo durante la etapa de implementación de las estrategias, ya que si ocurre algún imprevisto, éstas puedan ser solucionadas rápidamente y se puede seguir el rumbo previamente definido.

En contraste con Aceves (2005) que en su estudio menciona cinco etapas esenciales para la formulación de la planeación estratégica, Aramayo y Candia (2005, 40-94) utilizan tres etapas o fases que son la formulación, implementación y la evaluación, elementos que concuerdan con el primer autor, la única diferencia radica en que los segundos no consideran como parte del proceso, la estructuración del plan y desarrollo de sistema de información directiva.

La planeación estratégica sirve a las empresas como el medio fundamental para el logro de sus objetivos, debido a los resultados obtenidos el sector público retoma la planeación como el método implementado que contribuye a la satisfacción de las necesidades de la planeación. El instrumento que plasma de forma tangible este método son los planes de desarrollo, tema que se aborda en el siguiente apartado.

1.4 Plan de Desarrollo

Se entiende por planeación nacional de desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen (Ley de Planeación, 2012, p.2, párr. 16)

A nivel nacional, el Gobierno de la República Mexicana (2014) define a su Plan de Desarrollo como un documento de trabajo que rige la programación y presupuestación de toda la Administración Pública Federal; ha sido concebido como un canal de comunicación del Estado, que transmite a toda la ciudadanía de una manera clara, concisa y medible la visión y estrategia de gobierno en su Administración.

Bajo este contexto, el Plan de Desarrollo Municipal debe entenderse como un instrumento de gobierno que permite la transformación de la realidad local; sin actuar de manera independiente, ya que al formar parte de un Sistema de Planeación, tendrá que seguir los lineamientos mínimos en cuanto a estructura e identificación de objetivos comunes entre los tres órdenes de gobierno. (Gobierno del Estado de México, 2013)

El objetivo del Plan Municipal es establecer un vínculo municipio-sociedad, así como implantar entre los organismos reguladores la coordinación que eficiente el quehacer gubernamental.

1.4.1 Evolución de los Planes de Desarrollo en México

La elaboración de Planes de Desarrollo es un acto de corte internacional, un gran número de países elaboran sus planes con el fin de generar, a largo plazo, el desarrollo de su nación. México no es la excepción y ha incluido en su carta magna la elaboración de dichos planes e

instituciones de apoyo, con el fin de obtener los beneficios que conlleva elaborar un Plan Nacional de Desarrollo.

El Primer acercamiento a un Plan de Desarrollo en México fue el Plan Global de Desarrollo, vigente en los dos últimos años del periodo administrativo de José López Portillo de 1980 a 1982. Posteriormente, al reformarse el artículo 26 de la Constitución donde se integra al estado el Sistema Nacional de Planeación Democrática, da paso a Miguel de la Madrid a elaborar su Plan Nacional de Desarrollo con una visión de por lo menos la duración de su sexenio y se da por hecho el primer Plan Nacional de Desarrollo. (Gobierno del Estado de México, 2013)

El Plan Nacional de Desarrollo de Miguel de la Madrid se dividió en tres apartados: *principios políticos, diagnóstico, propósito, objetivos y estrategia; instrumentación de la estrategia y participación de la sociedad*, que tenían como metas principales el conservar y fortalecer las instituciones democráticas, vencer la crisis, recuperar la capacidad de crecimiento y reestructurar al país en los rubros económicos, políticos y sociales. (Gobierno del Estado de México, 2013)

Desde entonces, los Planes Nacionales de Desarrollo han optado por incluir cuatro o cinco ejes temáticos, donde se incluye estrategias para satisfacer las principales necesidades del momento. Por lo general, se abordan los temas político, económico, social, ambiental y de política exterior.

Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo Ponce de León centraron sus Planes Nacionales de Desarrollo a la defensa de la soberanía debido a la situación política en la que se encontraba el país en la que el partido hegemónico perdía su poder centralista y los partidos de oposición ocupaban cargos de elección popular a nivel local. Puede notarse con los objetivos que cada plan se proponía: defensa de la soberanía y promoción de los intereses de México en el mundo, ampliación de la vida democrática, recuperación económica y mejoramiento productivo caracterizó el periodo del Salinas y Soberanía, Estado de Derecho y Leyes, desarrollo democrático y social y crecimiento económico por parte de Zedillo. (Gobierno del Estado de México, 2013)

Con la alternancia en el 2000, Vicente Fox Quesada y Felipe Calderón Hinojosa se incluyeron temas como el orden y respeto así como el tema de sustentabilidad ambiental respectivamente.

El Plan Nacional Vigente (2012-2018) se encuentra dividido en ocho apartados, sin incluir la Presentación, Introducción, Visión General y Anexos. Establece cinco metas nacionales: México en Paz, Incluyente, con Educación de Calidad, Próspero y con Responsabilidad Global; y formula tres estrategias transversales: Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno y Perspectiva de Género.

1.4.2 Sistema Nacional de Planeación Democrática

En México existe un instrumento de planeación que rige a los niveles de gobierno en cuanto a la creación de sus planes de desarrollo, denominado El Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD). Su creación fue necesaria debido factores inestables de México en el periodo de Miguel de la Madrid como la secuela de la crisis económica y serias limitaciones de recursos. Aunque por sí sola no buscaba solucionar toda los problemas de corte nacional, si brindó herramientas para poder enfrentarse al futuro (Montemayor, s/f, p.21).

El SNPD es un conjunto de relaciones que vinculan a las dependencias y entidades de la administración pública federal, estatal y municipal y a los organismos e integrantes de los sectores social y privado. Con su constitución se identifican responsabilidades en la toma de decisiones y se formalizan los procedimientos para la elaboración del plan, los programas y proyectos, consolidándose los mecanismos de coordinación con los gobiernos estatales y municipales y fortaleciéndose las relaciones internas en la administración pública federal, mismas que se adecuan a los requerimientos de información, capacitación e investigación para la planeación (Montemayor, s/f, pp. 21-22)

El SNPD se distingue por una estructura básica con relaciones entre dependencias, entidades, sectores, organizaciones y otros, que a su vez incluirán programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que tendrán congruencia con el plan, con una visión que no exceda el periodo de la gestión gubernamental. Todo esto expresado en la Ley de Planeación (2012) mismas que se definirán a continuación.

Programas Sectoriales: se especializa en aspectos de carácter general de la economía y sociedad que no quedan enmarcadas en un solo sector. Delegan las

debidas responsabilidades, estimación de recursos así como la especificación de objetivos, prioridades y políticas.

Programas Institucionales: se conforma por entidades paraestatales como los organismos descentralizados, empresas de participación estatal entre otros, con el propósito de entrelazar las necesidades nacionales y sectoriales existiendo una adecuada coordinación. Estos se ajustarán al reglamento que regule la organización.

Programas Regionales: se centrará en regiones consideradas prioritarias cuya extensión rebase el ámbito jurisdiccional de una entidad federativa

Programas Especiales: se refiere a las actividades que se relacionan con dos o más dependencias que se encargan de coordinar un sector.

Todos estos programas son elaborados por las dependencias y entidades anualmente y deberán concordar entre sí sirviendo de base a la programación de presupuestos de cada año.

1.4.3 Elaboración de Planes de Desarrollo Municipales

Un Plan de Desarrollo municipal, se rige bajo las normas establecidas por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 115 que expresa que “Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre, conforme a las bases siguientes” (CPEUM, 2014). En la fracción V, inciso C, menciona que los municipios están facultados para la formulación de sus Planes de Desarrollo.

Es importante recalcar que la ley obliga a la administración municipal a cumplir con los programas establecidos en su Plan de Desarrollo dentro de los tres meses, contados desde la publicación del mismo.

El Plan Municipal de Desarrollo conlleva un proceso el cual permite que las actividades y las estrategias planteadas sean realizables en un corto y mediano plazo. Las etapas necesarias son:

- *Formulación:* se basa en la integración de actividades necesarias para la elaboración del plan. Algunas de estas actividades son diagnósticos económicos y sociales que expresan la realidad y las necesidades actuales del municipio, señalar los objetivos y prioridades para definir lo que se quiere alcanzar y/o lo que es más urgente. Posteriormente, se establece la manera en cómo y qué se logrará, otra es la delegación de responsabilidades, así como la asignación de recursos para la elaboración del plan.
- *Discusión y Aprobación:* en sesión de cabildo se discute la viabilidad del plan, al ser aprobado deberá ser vigilado por el ayuntamiento para que su implementación sea correcta.
- *Ejecución:* lo propuesto se plasmará en acciones concretas y para ello los responsables de vigilar la ejecución del plan tendrán que verificar que estas actividades concuerden con lo estipulado.
- *Control y evaluación:* se verifica el cumplimiento del plan y el avance de los programas para identificar posibles imprevistos y darles solución. La evaluación se realiza durante y después de la etapa de ejecución para conocer si los objetivos se lograron (INAFED, 2015, pp.7-8).

Además del proceso, el Plan de Desarrollo Municipal cuenta con una estructura básica que varía según las condiciones, necesidades, cultura política y otros factores de cada municipio.

El INAFED (2015, p.8) por su parte, propone una estructura básica que deberá contener un Plan de Desarrollo Municipal que contiene los siguientes elementos:

- *Diagnóstico:* en él, se refleja la situación actual del municipio incluyendo las necesidades, problemas, y recursos potenciales. De igual manera, permitirá conocer la localización geográfica y división política municipal, así como los recursos naturales, población, actividades económicas, infraestructura con los que cuenta la municipalidad. Desarrollo social y ecología, organización y administración municipal, aspectos jurídicos y hacendarios, también serán incluidos.
- *Demandas sociales:* como el nombre lo indica, son peticiones, exigencias, sugerencias de la población, que son recabadas durante la campaña electoral, foros, consultas ciudadanas y audiencias públicas.

- *Políticas:* son los lineamientos que se seguirán para llevar a cabo las acciones propuestas en el plan.
- *Lineamientos estratégicos sectoriales:* son las actividades que se efectuarán de acuerdo con el sector que corresponda, por ejemplo: sector agropecuario, turismo, pesca, salud, educación, etcétera.
- *Programas y metas:* programas y obras cuantificables.
- *Programación-presupuestación:* programación anual de actividades encaminadas a obras donde se toma en cuenta el presupuesto de egresos de años anteriores.
- *Instrumentación, seguimiento y evaluación:* delegación de responsabilidades, de tal manera que garantice el cumplimiento de lo propuesto en el plan.
- *Anexos estadísticos:* archivos complementarios anexados para ejemplificar el contenido del plan municipal.

Tanto en el proceso como en la estructura, la evaluación funge un papel primordial dentro del Plan de Desarrollo Municipal. Para el Instituto Nacional de Administración Pública (1985), “los resultados de la evaluación son experiencias acumulables que sirven para mejorar los futuros planes y programas municipales” (p.23).

1.5 Evaluación de Planes de Desarrollo

La evaluación es una herramienta que se encarga de otorgar valor a los procesos sistemáticos y objetivos propuestos en una etapa de planeación. La formulación de datos numéricos verídicos permite reforzar la rendición de cuentas y ayuda a poder elegir alternativas acordes a distintas situaciones que vayan surgiendo durante la ejecución del Plan.

La evaluación del plan es un proceso que permite, básicamente, comprobar el logro de los resultados deseados en comparación a los resultados logrados, y determinar las brechas existentes entre éstos, qué aspectos de la planificación fallaron y quiénes son los responsables de dichas fallas. (Aramayo y Candia, 2005, p. 83)

La evaluación, según los autores anteriores, contemplan las siguientes consideraciones que la dotarán de mayor eficacia y eficiencia. Es necesario incluir dentro del proceso de elaboración del plan, la participación de todos los actores involucrados, tomando en cuenta a la sociedad, para que de esta manera se dote de legitimidad los resultados. Además, deben de crearse instancias encargadas de la evaluación del plan para obtener el éxito de las metas establecidas en el mismo. También, es necesario contar con toda la información posible que facilite el trabajo de las instancias mencionadas. Es importante enfatizar que en el momento en el que surjan situaciones adversas, la evaluación no buscará delegar responsabilidades, sino procurar una pronta solución (p.85).

La evaluación puede ser ejecutada por agentes internos y externos, es decir, pueden estar o no involucrados en la elaboración del plan. Cada uno presenta ventajas y desventajas dignas a considerar. Una evaluación externa es objetiva sí los resultados obtenidos plasman la realidad estudiada. Sin embargo, al no estar relacionada con los procesos de ejecución de las estrategias puede distorsionarlas. Por el contrario, una evaluación interna conoce de los procesos pero puede transformar los resultados a sus conveniencias.

También identifican que dependiendo del momento en el que se dé inicio al proceso de evaluación se distinguirán tres tipos.

- Ex – Ante: evaluación generada antes de la realización del plan donde se analiza la viabilidad del mismo y la selección de la alternativa más óptima.
- Ex – Dure: se presenta durante la ejecución del plan y su objetivo es evaluar las alternativas estipuladas con las que se están realizando.
- Ex – Post: surge posterior a la ejecución del plan y su propósito es comparar que lo realizado sea acorde a lo estipulado (Aramayo y Candia, 2005, pp.90-94).

El profesor Jorge A. Calderón Suarez (2011) en su informe técnico de metodologías para el seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo, tipifica la evaluación en estratégica y rutinaria. La evaluación rutinaria se concentra en el simple hecho de obtener resultados mientras que una evaluación estratégica va orientada hacia la utilización de los resultados para los tomadores de decisiones así como en la formulación y reformulación de las acciones implementadas en todos los niveles (pp. 11-12).

La diferencia fundamental de la evaluación estratégica respecto a otro tipo de evaluaciones, radica en que la primera debe estar focalizada en tener un uso pragmático, es

decir, que la evaluación debe estar diseñada e implementada de forma tal que realmente marque una diferencia en la mejora de programas y las decisiones sobre dichos programas. (Calderón, 2011, p. 12)

Además afirma que una evaluación que pasa por los tres momentos antes mencionados, se concibe como una evaluación estratégica. En pocas palabras la evaluación estratégica deberá tener coherencia entre su diseño, gestión, cumplimiento de objetivos y sus impactos. Para que la evaluación sea considerada estratégica, deberá contribuir en la toma de decisiones políticas. Si una evaluación no genera resultados que permitan a los tomadores de decisiones poder corregir, en un momento determinado una situación inesperada, no es considerada estratégica. (pp. 8-9)

Calderón (2011) asegura que “este es el tipo de evaluación que se requiere para el momento en que se realizan informes para contribuir a los procesos de tomas de decisiones, para informar, o para aplicar medidas correctivas a tiempo”. (p 9) De acuerdo con el autor, se puede precisar que es la evaluación estratégica la implementada para presentar los informes anuales de gobierno. El proceso recomendado por el autor considera los siguientes puntos:

- Definir las acciones prioritarias a evaluar que sea de interés gubernamental;
- Identificar las acciones estratégicas en objetivos y metas así como beneficiarios y su temporalidad;
- Identificar el beneficio de los resultados;
- Crear un equipo de trabajo que incluya agentes internos y externos;
- Clasificar las fuentes de información;
- Definir la metodología a aplicar;
- Conocer la relación con la Secretará de Hacienda y Crédito Público con el fin de realizar al mismo tiempo, una evaluación presupuestaria; y
- Elaborar un plan de acción.

La evaluación es una herramienta vital que es utilizada para poder corregir errores que interfieran en el proceso y la ejecución de la planeación. Tiene un proceso sistematizado que de seguirse puntualmente garantiza la obtención de resultados verídicos y comprobables que ayude a la toma de decisiones correctas y al mínimo derroche de recursos económicos, materiales y humanos.

1.5.1 Organismos de Evaluación

Una parte importante en la estructuración del Plan de Desarrollo es la *instrumentación, seguimiento y evaluación*, en ella será necesario medir los avances del desempeño de la administración municipal y el logro de sus objetivos y metas conforme al plan de desarrollo, mediante la creación de instancias especializadas en medir su aplicación.

Por lo anterior, diversos organismos se han encargado de evaluar diversas políticas públicas o proyectos gubernamentales con el fin de conocer si los objetivos están cumpliéndose o no, y en su caso, redirigirlos para alcanzar las metas planteadas.

A nivel nacional, el encargado de evaluar la política pública es el Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL). Es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con autonomía y capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social permitiendo mejorar la toma de decisiones en materia pobreza. Aunque su objetivo principal es la medición de la pobreza en todos sus aspectos, el CONEVAL, en segundo término, ayuda a la planeación y la evaluación.

A nivel estatal, con la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo (2013), surge un organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sectorizado a la Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional, denominado Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado (COPLADE). Entre sus atribuciones está el coordinar las actividades de la Planeación de desarrollo estatal; formular, instrumentar, controlar, dar seguimiento, evaluar y actualizar el plan estatal y los que de este deriven; asesorar a los municipios para la elaboración de sus planes y programas municipales y establecer procedimientos para la instrumentación, formulación, control, seguimiento, evaluación y actualización del plan estatal y sus Programas.

El órgano encargado de la evaluación de los planes y proyectos a nivel municipal es el Comité de Planeación para el Desarrollo del Municipio (COPLADEMUN). Son órganos que se encargan de la planeación en coordinación con los gobiernos federal y estatal. Sus atribuciones están incluidas dentro del sistema estatal teniendo las mismas que el COPLADE con la diferencia de que se centra a nivel local.

1.5.2 Evaluaciones realizadas a municipios mexicanos

Para finalizar con este capítulo se abordarán los ejemplos más significativos en cuanto a la evaluación de los planes en los municipios de México. Naucalpan, en el Estado de México; Tijuana, Baja California y Mérida en Yucatán que serán ejemplificados para conocer el grado de cumplimiento de los Planes de Desarrollo en cada entidad federativa señalada. La elección de estos municipios se basó a la escasa información que existe sobre las municipalidades que realizan una evaluación interna.

1.5.2.1 Naucalpan, Estado de México

En Naucalpan, Estado de México, el Órgano Superior de Fiscalización se encarga de evaluar trimestralmente los programas que las instancias gubernamentales han ejecutado con relación a lo establecido en el Plan de Desarrollo Municipal en el periodo 2009-2012. Este tipo de evaluación puede considerarse como una evaluación ex-dure e interna. Realizada a través de indicadores cuantitativos con base en las líneas de acción del programa.

El proceso de evaluación del Plan de Desarrollo Municipal se esquematiza en una tabla que se divide en directrices o ejes plasmados en el Plan de desarrollo Municipal e identifica al área responsable, a su vez cada directriz se subdivide en proyectos específicos del plan, sus metas y las acciones que han de implementar para el logro de estos. Para poder cuantificar el progreso se basan en indicadores porcentuales donde se dividen las acciones realizadas entre lo estipulado en el proyecto. (Ayuntamiento de Naucalpan, 2009). La siguiente tabla 2 describe gráficamente lo explicado.

Tabla 2 Proceso de evaluación de Naucalpan

Directriz de Desarrollo Social Equitativo				
Área Responsable: Dirección General de Desarrollo Social				
Proyecto Municipal	Meta	Acciones	Descripción del Indicador	Fórmula del Indicador
Progreso y Calidad para la Educación Naucalpense	Fortalecer el sistema educativo del municipio, tanto en su infraestructura como en su capital humano, ejerciendo los recursos disponibles para ello con responsabilidad y eficiencia	Estímulos	Porcentaje del número de los estímulos entregados a los alumnos del municipio entre el número de estímulos programados	$\frac{EEAMX}{100}$ EPAM
		Reconocimientos	Porcentaje del número de reconocimientos entregados entre el número de reconocimientos programados	$\frac{REX}{100}$ RP
		Capacitación	Porcentaje del número de cursos y talleres impartidos entre el número de cursos y talleres programados	$\frac{CYTIX}{100}$ CYTP

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ayuntamiento de Naucalpan, 2009)

Uno de los objetivos centrales que desea alcanzar el municipio de Naucalpan con su Sistema de evaluación del Plan de Desarrollo y sus Programas (2009), es refrendar la

legitimidad del gobierno municipal y con ello recuperar la credibilidad y confianza de la ciudadanía. Al rendir cuentas, el municipio va más allá de solamente cumplir con una de sus responsabilidades obligatorias, sino que gana o aumenta la confianza ciudadana al demostrar acciones concretas que se llevan a cabo. (p. 205)

1.5.2.2.-Tijuana, Baja California

Otro caso es el de Tijuana, Baja California, en el que el Instituto Metropolitano de Planeación, que se encarga de la implementación y coordinación del Sistema Integral de Evaluación e Indicadores (SIEI). Esta herramienta fue formulada para el seguimiento de acciones del gobierno y es de libre acceso al ciudadano ya que se encuentra en la página oficial del ayuntamiento.

El SIEI consta de tres tableros: el tablero de evaluación que describe los objetivos, las metas, avances y grado de cumplimiento de los programas y proyectos expuestos en el Plan de Desarrollo; el tablero de seguimiento y obra de inversión pública que valida los proyectos de inversión dándole seguimiento a cada obra programada y el tablero de indicadores que proporciona acceso a los tableros anteriores para su seguimiento y consulta de las instancias responsables y el público y describen la situación real de la ciudad en diversos aspectos.

Los resultados servirán para la reestructuración del presupuesto municipal con el fin de eficientizar el uso de los recursos públicos, así como para detectar y prevenir desviaciones futuras (Ayuntamiento de Tijuana, 2011).

1.5.2.3 Mérida, Yucatán

Un último ejemplo de la evaluación de Planes de Desarrollo Municipal, es efectuado por el ayuntamiento de Mérida, Yucatán. Para que el proceso de evaluación fuera eficaz y eficiente, se utiliza un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y una Matriz de Indicadores por Resultados (MIR), estableciendo su metodología mediante una base de datos estadísticos y

narrativos de cada dependencia incluyendo la descripción de las acciones planeadas por el ayuntamiento contrastadas con las acciones alcanzadas. Al igual que el caso de Tijuana, se realiza una supervisión interna cada tres meses.

Cabe destacar que una de las obligaciones a las que se somete esta evaluación, es propiciar la participación ciudadana en la toma de decisiones evaluando el cumplimiento de las acciones acordados en el Plan de Desarrollo Municipal. Con ello se refuerza la utilización de medios tecnológicos para el monitoreo de la acción pública contribuyendo a la transparencia, rindiendo cuentas a la ciudadanía anualmente fortaleciendo con ello la legitimidad y confianza de los meridianos.

CAPÍTULO II MARCO REGULATORIO DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL.

Este capítulo tiene como objetivos de investigación explicar el marco regulatorio que da la obligatoriedad la de elaboración y evaluación de los Planes de Desarrollo. Además describe la situación histórica, política, económica y administrativa de José María Morelos, Solidaridad y Othón P. Blanco en el periodo 2011-2013.

El capítulo se encuentra dividido en cinco apartados. El primero expone los principales documentos jurídicos que regulan los planes de desarrollo así como los artículos específicos donde se puede encontrar tal regulación. El segundo, muy breve, presenta la situación general del Estado de Quintana Roo. Los siguientes apartados describen histórica, geográfica, económica, política y administrativamente los municipios de José María Morelos, Solidaridad y Othón P. Blanco para finalizar se exponen consideraciones que surgen de la descripción de cada uno de ellos.

2.1 Marco jurídico del Plan de Desarrollo

La elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal se fundamenta en el marco jurídico a través de una línea jerárquica que inicia con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), pasando por la Ley Federal de Planeación hasta aterrizar con las leyes de cada entidad federativa.

2.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

En su artículo 25, infiere que el Estado es el encargado del desarrollo nacional garantizando su integridad y sustentabilidad, el cual fortalecerá la soberanía nacional junto con su régimen democrático. En su párrafo segundo, se le obliga a la federación planear, conducir, coordinar, y orientar la actividad económica nacional regulando y fomentando las actividades que demande el interés general, o sea, actividades para la satisfacción de necesidades sociales.

En el artículo 26 se señala que la planeación deberá de ser democrática, permitiendo que la sociedad participe mediante los mecanismos establecidos, para con ello reunir todas las demandas y con base en ello elaborar los planes y programas de desarrollo. Es este artículo que enfatiza la existencia de un Plan Nacional de Desarrollo el cual será el eje rector para los programas de la administración pública federal. Otro artículo es el 73 en su fracción XXIX-E donde faculta al congreso de la unión a crear leyes referentes a la planeación nacional de desarrollo económico y social.

Por último se encuentra el artículo 115 donde la forma interna de gestión de las entidades federativas es el municipio libre. Dentro de las facultades de un municipio es en la fracción V, en especial los incisos a y c, donde se le delega responsabilidad para formular, aprobar, y administrar los planes de desarrollo urbano municipal -aunque se centra al desarrollo urbano se considera parte de la planeación de desarrollo- y la formulación de planes de desarrollo regional, que deberán concordar con los planes generales de la materia asegurando con ello la participación de los municipios.

2.1.2 Ley de Planeación

Siguiendo con la línea jerárquica del marco regulatorio de los Planes de Desarrollo, Gómez (s/f) asegura que la Ley de Planeación surge para reglamentar el artículo 26 de la CPEUM. Aunque toda la ley aborda la planeación nacional solo es en los artículos 1, 2, 3, 21 y 22 donde se aborda en específico el tema de Planes de Desarrollo.

En su artículo 1º resume el contenido de toda la ley, pero es en la fracción I que dice “Las normas y principios básicos conforme a los cuales se llevará a cabo la Planeación Nacional del Desarrollo y encauzar, en función de ésta, las actividades de la administración Pública Federal”(Ley de Planeación, 2012)

El artículo 2º establece que la planeación es la herramienta que ayuda al Estado a cumplir con sus responsabilidades sobre el desarrollo integral y sustentable del país tendiendo a desarrollar planes para el desarrollo apegados a los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos señalados en el constitución.

El artículo 3º define la planeación nacional de desarrollo como:

La ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país. (Ley de Planeación, 2012)

Por otro lado el artículo 21 señala el plazo en el que se deberá elaborar, aprobar y publicar el Plan Nacional de Desarrollo, estipulando el tiempo correspondiente de seis meses a partir de la toma de protesta del presidente de la república, así como la vigencia de éste la cual no excederá el periodo constitucional (seis años). En su segundo párrafo detalla el contenido del Plan Nacional de Desarrollo en cuanto a objetivos, estrategias, prioridades del desarrollo integral y sustentable del país; así como los instrumentos y responsabilidades de su ejecución.

Por último, en el artículo 22, expresa la congruencia que deberán contener los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales. En los artículos 33 y 34 se expresa el vínculo que debe de existir entre los tres niveles de gobierno, con el fin de coordinarse para la elaboración de los Planes de Desarrollo.

2.1.3 Constitución Política del Estado de Quintana Roo

A nivel estatal, es la constitución del estado la que reglamenta la planeación para el desarrollo, estableciendo en sus artículos los siguientes lineamientos:

- Artículo 9: es el Estado el encargado de procurar y promover la participación ciudadana por medio de las formas establecidas. También organiza un Sistema de Planeación Democrática en los ámbitos político, social y cultural para el desarrollo integral y sustentable.
- Artículo 10: con el Sistema de Planeación Democrática se busca impulsar el desarrollo económico, procurar el progreso compartido y la distribución igualitaria de la riqueza, para tal efecto planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica inscrita en su jurisprudencia.

2.1.4 Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo

Esta ley estipula, en su artículo 20 que la planeación del estado se realizará a través del Sistema Estatal, mediante el cual se seguirá un proceso de formulación, instrumentación, control, seguimiento, evaluación y actualización de los planes tanto a nivel estatal como municipal.

El siguiente artículo (21), se refiere a la participación de la población expresando sus opiniones para contribuir en el proceso de formulación, instrumentación, control, seguimiento, evaluación y actualización de los planes tanto a nivel estatal como municipal, así como los programas regionales, sectoriales, institucionales, especiales y operativos anuales.

Uno de los artículos más importantes para la implementación de los Planes de Desarrollo a nivel Estatal, es el artículo 45 que expresa que “Aprobados y publicados los Planes Estatal y Municipales, así como los Programas que de éstos se deriven, adquieren carácter obligatorio para las autoridades y órganos responsables de la planeación, en el

ámbito de sus respectivas competencias” (Ley de Planeación para el desarrollo del Estado de Quintana Roo, 2007)

El capítulo cuarto de la sección única de los planes y programas de desarrollo, en el apartado primero correspondiente a las disposiciones comunes, que contiene los artículos 44, 46 y 47, establecen que el plan deberá coordinarse con los tres órdenes de gobierno para la elaboración de los Planes de Desarrollo. También especifica que, en el caso de los organismos autónomos, aparte de presentar sus informes anuales, deberán incluir un avance del cumplimiento de sus programas. La vigencia de los planes y programas estatales y municipales, no deberá exceder el periodo constitucional de seis y tres años respectivamente.

El apartado segundo del mismo capítulo referente a los planes estatales y municipales, engloba los artículos del 48 al 53. En esta sección se inicia dando una definición del plan estatal y municipal, los cuales deberán estar acorde con lo estipulado en el Plan Nacional de Desarrollo, además, se especifica la estructura que deberán de contener.

El artículo 71 señala que la creación del Plan Desarrollo Municipal será responsabilidad del COPLADEMUN, para verificar que el plan municipal este acorde con el plan estatal, se turnara al COPLADE el cual validará la compatibilidad. Posteriormente, se regresará al COPLADEMUN para turnarlo al presidente municipal y se dé su aprobación. Por último se enviará al Congreso del Estado para su publicación en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

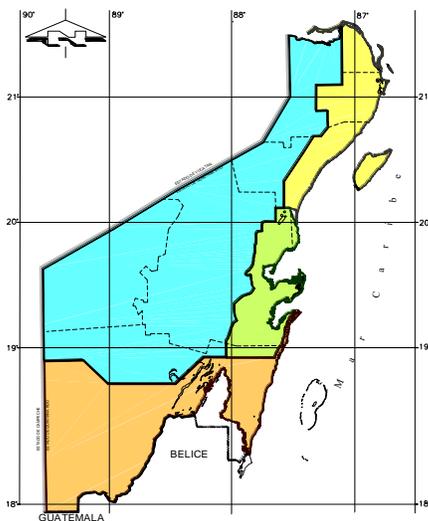
2.1.5 Ley de los Municipios del Estado de Quintana Roo y Ley Orgánica Municipal

En la Ley de los municipios, en su artículo 66, fracción I, inciso d, faculta y obliga a los ayuntamientos aprobar el Plan de Desarrollo Municipal. Por su parte, las leyes orgánicas de cada municipio, como hace referencia el INAFED (2015), determinan la participación de los ayuntamientos para elaborar el Plan de Desarrollo, mediante la formulación, aprobación y ejecución de planes y programas, los cuales son elaborados para promover y fomentar actividades que satisfagan las necesidades básicas de la sociedad.

Una vez conociendo el marco jurídico que regula la planeación y los Planes de Desarrollo a nivel nacional, estatal y municipal se procederá a describir la situación que enfrentaron los casos de estudio de esta tesis en el periodo estudiado.

2.2 Descripción general del Estado de Quintana Roo

El Estado de Quintana Roo se encuentra dividido en 3 principales regiones: norte, sur y zona maya. Fueron divididas según sus características sociales, culturales, económicas, geográficas entre los 10 municipios que conforman esta entidad federativa.



Fuente: Plan Gran Visión Quintana Roo 2000-2025

La región norte (en amarillo) está integrada por los municipios de Isla Mujeres, Benito Juárez, Cozumel y la costa del municipio de Solidaridad. Abarca 3,238 km² equivalente al 6.4 % de la extensión territorial del Estado y en ella se asientan 546,032 habitantes que representa el 60 % del total de la población estatal.

La densidad de la población en esta región es de 168.6 habitantes por km². Está conformada por 456 localidades de las cuales 431 son menores de 50 habitantes. Las principales actividades económicas son los servicios relacionados con el turismo, el comercio y la pesca. Destacan los

centros turísticos con relevancia internacional de Cancún, Cozumel, Isla Mujeres, Playa del Carmen y Tulum. (INAFED, 2014)

Otra es la región sur (en naranja) que está integrada por el municipio de Othón P. Blanco y Bacalar, abarca con 18,760 km² el 36.9 % de la extensión territorial del Estado y en ella se asientan 242,423 habitantes que representa el 26.6 % del total de la población estatal. La densidad de la población en esta región es de 12.9 habitantes por km². Se conforma por

666 localidades de las cuales 556 son menores de 50 habitantes. Se estima una población indígena del 23 %.

Las principales actividades económicas son la agricultura, ganadería, apicultura, explotación forestal, chicle, pesca, pequeña industria, comercio y la administración pública. El turismo empieza a tener importancia en la región, a través de los programas de ecoturismo. (Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México, 2014)

Por último, se encuentra la Zona Maya (junto con la reserva Sian Ka'an en verde) del Estado que está integrada por los municipios de Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Lázaro Cárdenas y el territorio interior de los municipios de Solidaridad y Tulum, que abarca con 28,845 km² el 56.7% de la extensión territorial del Estado, en ella se asientan 121,520 habitantes que representa el 13.4 % del total de la población estatal. La densidad de la población en esta región es de 4.2 habitantes por Km².

Se conforma por 599 localidades de las cuales 413 son menores de 50 habitantes. La población rural de la zona es de 78,049 personas que equivale al 64.2 % de la región y se asienta en 593 localidades menores de 2,500 habitantes. Las principales actividades económicas son la agricultura, la ganadería, la apicultura, la explotación forestal, el chicle y la pesca. Debido a las características del suelo y clima y la falta de modernas técnicas de cultivo, el rendimiento agropecuario es reducido lo que repercute en una economía deprimida en la región. (INAFED, 2014)

2.3 Descripción del municipio de José María Morelos

Uno de los municipios que pertenecen a la Zona Maya es José María Morelos. Este posee características que lo hacen único en comparación con el resto de los municipios del Estado.

2.3.1 Historia

La aparición del municipio de José María Morelos se remonta al periodo prehispánico donde los cacicazgos que abarcaban al estado de Quintana Roo eran Ecab, Cochuah, Uaymil y Chactemal. Cochuah, se ubicaba en lo que hoy es el municipio, pero fue en las comunidades de Huay Max, Sacalaca, Sabán e X-Cabil donde aún existe evidencia arqueológica de la importancia que tuvieron para la organización maya. (INAFED, 2010)

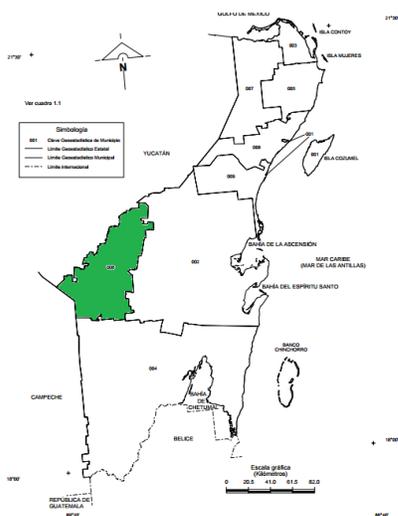
Al inicio del siglo XX, la economía siguió basándose en el aprovechamiento de la tierra para actividades agrícolas e iniciaba con la explotación forestal, especialmente por medio de la producción del chicle que fue muy demandado en el mercado estadounidense. Por tal motivo surgieron campamentos chicleros conformados por inmigrantes de las comunidades de los estados de Yucatán y Campeche.

Fue así como el 29 de junio de 1947 se funda el campamento chiclero denominado kilómetro 50, debido a que la ubicación de tal campamento se encontraba a esa distancia de la villa de Peto, Yucatán. Las primeras personas que se establecieron, decidieron hacer sus milpas y establecerse de tiempo completo, debido a la fertilidad del suelo. Al llevar consigo a sus familias, los chicleros comenzaron a establecerse en el km 50 aumentando con ello los pobladores y sus necesidades como comunidad. (Plan de Desarrollo municipal de José María Morelos, 2013-2016)

2.3.2 Geografía municipal

José María Morelos se ubica en las fronteras territoriales de los estados de Yucatán, específicamente con los municipios de Tekax, Tzucacab y Peto, y Campeche, en especial los municipios de Calakmul y Hopelchen. Al interior del Estado limita al este con el municipio de Felipe Carrillo Puerto y al sur con el municipio de Bacalar, su superficie total es de 6,739 km² lo que representa el 13.2 %. (INAFED, 2010)

Figura 2 Ubicación de JMM



Fuente: INEGI, (2011)

Al interior del municipio existen dos lagunas, la laguna de Chichankanab perteneciente a la alcaldía de Dziuché y la Esmeralda, de la delegación la Presumida, además de que en diversas comunidades existen cenotes y aguadas como en la comunidad de Sacalaca y Dos Aguadas. Las corrientes superficiales no existen. Es el único municipio que no tiene costa. (INAFED, 2010)

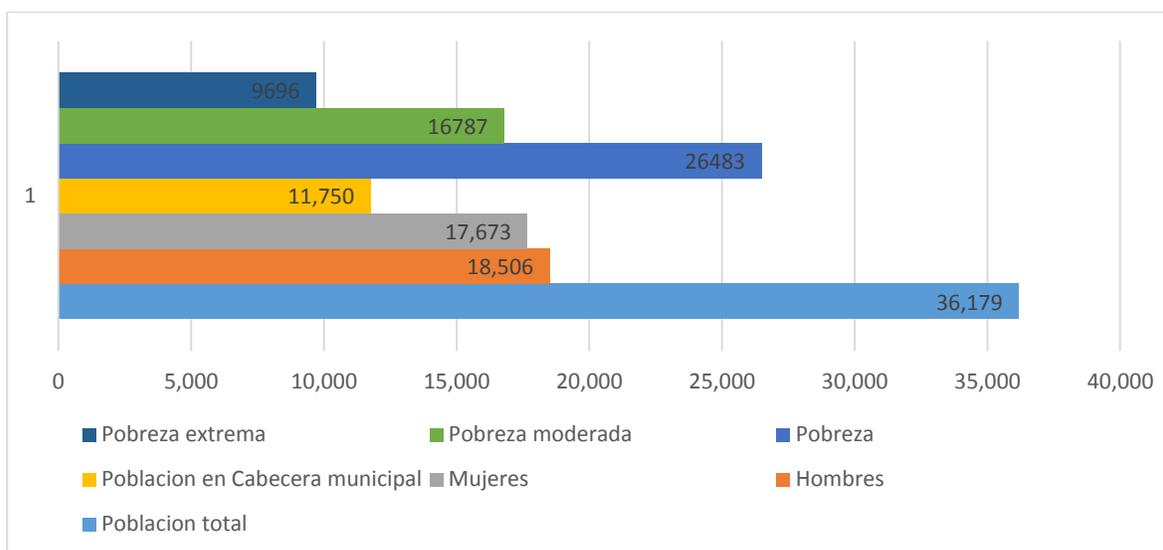
Su clima es cálido-subhúmedo con lluvias en verano. La vegetación predominante es el bosque tropical perennifolio y en algunas regiones cuenta con bosques tropical subcaducifolio. La fauna principal está representada por especies como el venado cola blanca, el tucán, jabalí, mono araña, faisán, iguana, cocodrilo y otras especies endémicas como los camarones ciegos de Kantemó (Ayuntamiento de José María Morelos, 2015).

José María Morelos contaba para el periodo estudiado, con una población total de 36,179 habitantes donde 18,506 (51%) son hombres y 17,673 (49%) son mujeres. La localidad que concentra la mayor población es la cabecera municipal José María Morelos con 11,750 habitantes. INEGI (2010)

Para el 2010, del total de la población, el 73.2% se encontraba en pobreza, de esa cantidad un 46.4% era en condición de pobreza moderada y el 26.8% en pobreza extrema, debido por su carencia social y por la falta de ingresos convirtiendo al municipio en la entidad más pobre del Estado. (CONAPO, 2010)

Según el INEGI (2011) el municipio tiene un índice de marginación de 0.38112 lo cual implica que su grado de pobreza es alto, ocupando el 1er lugar a nivel estatal, o sea es el municipio más pobre de la entidad.

Figura 3 Población de José María Morelos



Fuente: elaboración propia a partir de INEGI (2010).

En cuanto a la educación, en 2010, el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años o más era de 6.9 muy por debajo de la media estatal que fue de 9.1. Para el mismo año, el municipio contaba con 60 escuelas preescolares representando un 9 % del total del estado, 66 primarias que significaban un 8 % a nivel estatal, y solamente cuatro bachilleratos significando el 2.9 %. Existía solamente una universidad. Lo más rescatable es en cuanto la primaria indígenas ya que contaba con 26 representando un 33.8 % con referencia al estado. (CONEVAL, 2010)

2.3.3 Economía

La ubicación, no muy favorable, de José María Morelos ocasiona que su diversificación económica se enfrasque a actividades productivas del sector primario, en especial con actividades agrícolas como la ganadería, la agricultura y la apicultura. Al ser el único municipio que no cuenta con costa, sus actividades se centran en el aprovechamiento de la

tierra y la selva. (Plan Municipal de Desarrollo, 2011-2013, José María Morelos, Quintana Roo, p. 12)

Debido a la temporalidad de la agricultura, los ingresos que los campesinos obtienen se les considera más como un sustento familiar que depende exclusivamente de periodos determinados correspondiente a tal actividad. (Reyes y Barrera, 2011, p. 124)

2.3.4 Político-Administrativo

El territorio municipal se encuentra dividido en 64 localidades contando con una cabecera municipal -José María Morelos-, las alcaldías de Dziuché y Sabán y cuatro delegaciones (Presumida, Gavilanes, Santa Gertrudis y Candelaria), las 54 comunidades restantes son subdelegaciones. La cabecera municipal y las dos alcaldías son consideradas suburbanas mientras que las comunidades restantes como rurales. (Manual de Organización de José María Morelos 2013-2015, Quintana Roo p.15)

Desde el comienzo de la vida política de José María Morelos, uno de los partidos que han dominado el escenario ha sido el Partido Revolucionario Institucional (PRI). A partir del primer periodo administrativo hasta el décimo segundo –de 1975 a 2011 suman un total de 36 años- han gobernado en el municipio con excepción del periodo 2011-2013 que fue presidido por el Partido de la Revolución democrática (PRD) generando con ello, por primera y única vez, la alternancia partidista. Aunque el ciclo siguiente el PRI regresó a encabezar la administración.

Tal aseveración puede constatarse con la siguiente tabla 3 que indica el nombre de los presidentes municipales en turno, el periodo de gestión correspondiente y el partido político por el que alcanzaron la presidencia municipal.

Tabla 3 Presidentes municipales de José María Morelos 1975-2016

Presidente Municipal	Periodo	Partido Político
José Cirilo Flota Valdéz	1975-1978	
Artemio Caamal Hernández	1978-1981	
Tomás Alfredo Flota Medina	1981-1984	
Fermín Sosa Castilla	1984-1987	
Sergio Miguel de la Cruz Osorno	1987-1990	
Eduardo espadas Tuyub	1990 (abril-septiembre)	
José Francisco Sosa Dzul	1990-1993	
Ismael Gómez Tox	1993-1996	
Roger Cristino Flota Medina	1996-1999	
José Domingo Flota Castillo	1999-2002	
German Aurelio Parra López	2002-2005	
Pedro Enrique Pérez Díaz	2005-2008	
Otto Ventura Osorio	2008-2011	
José Domingo Flota Castillo	2011-2013	
Juan Manuel Parra López	2013-2016	

Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuntamiento de José María Morelos (2015).

Por otro lado, el Honorable Ayuntamiento de José María Morelos está integrado por un presidente municipal -que será el jefe del ejecutivo a nivel local- y su equipo de trabajo conformado por un síndico y seis regidores electos por mayoría relativa con sus respectivos suplentes. A su vez son facultados para dirigir las comisiones de: Hacienda, patrimonio y cuenta pública; educación, salud y asistencia social; obras públicas y servicios públicos municipales: tránsito y seguridad pública municipal; asuntos agropecuarios; desarrollo urbano y ecología; cultura y recreación y gobernación; comercio e industria; mercados, parques y edificios públicos y espectáculos y diversiones.

José María Morelos es el municipio con mayor grado de marginación, donde se concentra la mayor población que carece de los servicios básicos e indispensables que el municipio debe otorgarles. Su economía, especializada en el sector primario, ocasiona que los recursos familiares dependan de los periodos de cosecha de sus frutos, a pesar de ello, no en toda la geografía municipal se cuenta con la tecnología necesaria para el proceso de cultivo, y en gran parte del territorio existen localidades de autoconsumo. (CONEVAL, 2010)

Este municipio cuenta con niveles muy bajos de aprovechamiento escolar y puede notarse en su promedio general en el nivel básico de 6.9, muy por debajo de la media estatal de 9.1. Al contar solo con una universidad, se limitan los espacios para poder debatir información de interés público, además de desconocer las responsabilidades de la administración municipal, lo que ocasiona no exigir los servicios que por obligatoriedad corresponde al municipio otorgar. (CONEVAL, 2010)

Debido a las necesidades que enfrenta este municipio, es necesario contar con la ejecución y seguimiento de Planes de Desarrollo Municipales que realmente prioricen y busquen combatir los problemas descritos. La implementación de programas, incluidos en el plan, deberá propiciar un crecimiento en la economía y su diversificación con el fin de disminuir el grado de marginación en el que siempre ha estado inmerso desde su creación.

2.4 Descripción del municipio de Solidaridad

El siguiente municipio a exponer es solidaridad. Los siguientes sub-apartados explicarán a detalle el contexto del mismo, con la finalidad de conocer la situación en la que se encontraba la localidad.

2.4.1 Historia

El territorio donde actualmente se encuentra el municipio de Solidaridad, pertenecía al cacicazgo de Ecab (época prehispánica) al igual las localidades de Tulum, Cobá, Xaman Há (actualmente Playa del Carmen). La región del actual municipio fue conquistada por un grupo de españoles encabezado por Francisco de Montejo en 1526, quien también fundó la Villa de Salamanca actualmente Xel-Ha. Cabe destacar, que fue hasta el siglo XX cuando esta región se empezó a habitar debido a la explotación del chicle y la madera. (Ayuntamiento de Solidaridad, 2015)

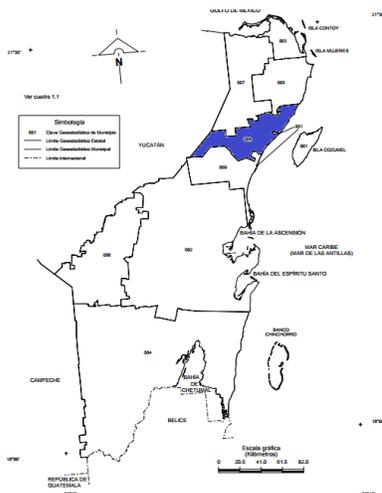
En 1902, con la integración del Territorio Federal de Quintana Roo, la cabecera del municipio de Solidaridad (Playa del Carmen) pertenecía a la entonces Delegación de Cozumel. Fue hasta el 8 de octubre de 1974 (decreto de Quintana Roo como estado libre y soberano) que Playa del Carmen formó parte del ahora municipio de Cozumel. (INAFED, 2010)

La historia de Playa del Carmen surge con la llegada de familias, provenientes de la Península de Yucatán, las cuales obligadas por la guerra de castas (1847-1901) buscaban donde refugiarse. De igual manera se menciona que algunas familias decidieron dedicarse a la pesca, y establecerse en dicho territorio, a partir de entonces empieza el desarrollo de esta localidad antes conocida como Playa Morentes. (Plan Municipal de Desarrollo 2011-2013, Solidaridad, Quintana Roo)

Mario Villanueva Madrid el gobernador del Estado de Quintana Roo en el periodo (1993-1999), presentó el 25 de julio de 1993 a la VII Legislatura Constitucional de Quintana Roo, la iniciativa de decreto que contenía la creación del municipio de Solidaridad, es así como en julio del mismo año se decreta la creación del municipio de Solidaridad. Cabe destacar que el nombre se escogió “como reconocimiento a la participación y compromiso social de todos sus pobladores en apoyarse mutuamente, en especial a los grupos más desprotegidos, para lograr mayores niveles de bienestar social y desarrollo.” (Plan Municipal de Desarrollo 2011-2013, Solidaridad, Quintana Roo, p. 9)

2.4.2 Geografía

Figura 4 Ubicación de Solidaridad



Fuente: INEGI, (2011).

En cuanto a su localización, el municipio de Solidaridad se encuentra en la parte norte del estado de Quintana Roo, teniendo como coordenadas las siguientes: al norte $20^{\circ} 45'$, al sur $19^{\circ} 46'$ de latitud norte; al este $86^{\circ} 57'$ y al oeste $88^{\circ} 05'$ de longitud oeste. Este municipio colinda al norte con Benito Juárez (municipio de Quintana Roo); al Noroeste colinda con el municipio Lázaro Cárdenas; al este con el Mar Caribe y con el municipio de Cozumel; en la parte sur con el municipio de Tulum. En cuanto a su extensión territorial cuenta con $2,205 \text{ km}^2$ lo cual representa el 4.33% de la superficie total del Estado de Quintana Roo, de igual manera se cuenta con un litoral de 80 Km de la costa del Mar Caribe. (Ayuntamiento de Solidaridad, 2015)

Referente a su Hidrografía el municipio posee la roca caliza, la cual forma el suelo de la región; está no permite la presencia de corrientes de aguas superficiales. Sin embargo se cuenta con lagunas localizadas en la parte sur de dicho municipio, las cuales son Chumpoko, Laguna Campechen, Boca Paila, San Miguel y Catoche; también en la parte oeste del municipio se localizan las lagunas: Cobá, Verde y Nochacam. (INAFED, 2010)

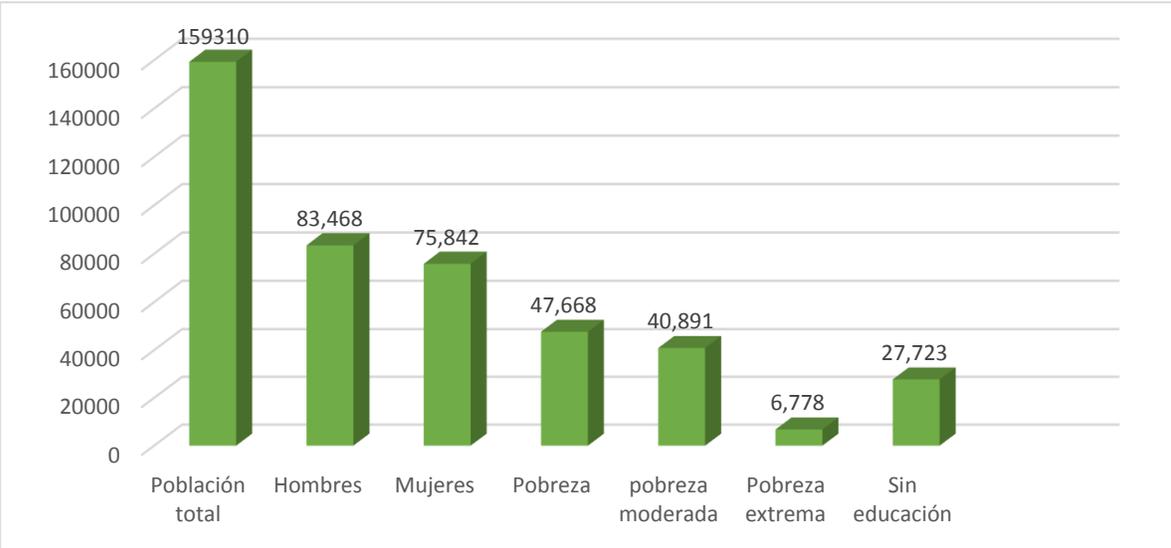
El clima que presenta Solidaridad es cálido con lluvias en verano y posea una temperatura anual de 26°C . Es importante mencionar la presencia de ciclones lo cual afecta el clima del verano de esta región. En cuanto a la flora existen los árboles de zapote, ramón, chechén, chacah, cedro, ya'axche, papaya, entre otras. En las orillas de la costa predominan áreas de manglar y ciénegas como el mangle rojo y blanco. La fauna predominante del municipio son las aves como: garzas blancas, colibríes y entre los mamíferos se encuentran la zorra gris, ardillas, tlacuaches y murciélagos, y por último se tiene una gran variedad de fauna marina la cual es vista como un recurso económico importante. (INAFED, 2010)

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010) la población total del municipio de Solidaridad en el 2010 era de 159 310, de los cuales 83,468

eran hombres y 75, 842 mujeres. Cabe destacar, que del total de la población el 30.3 % (47, 668) se encontraban en pobreza. El 26% o sea 40, 891 se catalogaban como pobreza moderada, ya que contaban con algunos de los servicios públicos; el 4.3% (6,778) presentan pobreza extrema al no contar con ningún servicio público y presentar situaciones precarias en su vida.

En lo referente a educación el 17% (27, 723) de la población no cuenta con esta oportunidad social. En Solidaridad existen 61 primarias que representa el 7.7% en el estado; 20 secundarias representando el 5.5 % del total estatal; 14 bachilleratos simbolizando el 10.1 %; dos escuelas de profesional técnico y cuatro escuelas de formación para el trabajo. Aproximadamente existen 5 universidades públicas y privadas.

Figura 5 Población de Solidaridad



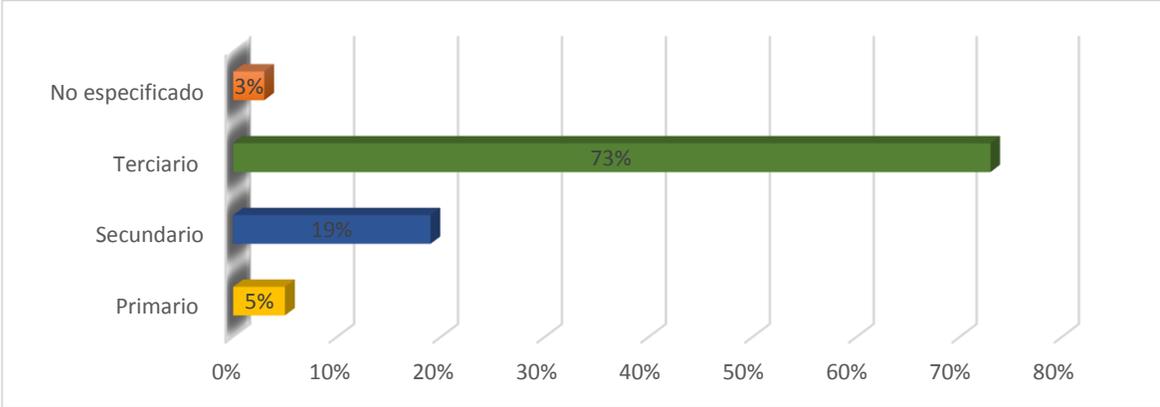
Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2010)

2.4.3 Economía

En el municipio puede apreciarse la existencia de actividades económicas primarias (agricultura, ganadería, pesca) secundarias (minería, manufactura, construcción) y terciarias (comercia, restaurantes, hoteles, servicios, transportes). Sin embargo, es el sector terciario,

el turismo, la actividad en la que más se ha invertido dejando las actividades de campo y de manufactura muy rezagados. En la figura 6 puede apreciarse la inversión municipal en sus actividades económicas.

Figura 6 Inversión en actividades económicas



Fuente: Elaboración propia a partir de municipio de Solidaridad, (2009)

Solidaridad es conocido en diferentes países como la Riviera Maya, ya que es uno de los destinos turísticos más destacados al contar con playas hermosas, así como con parques ecológicos como Xcaret y Xel-Há. El municipio tiene como principales actividades económicas el turismo, comercio y los servicios turísticos.

Cuenta aproximadamente con 29,229 cuartos de hotel que ese encuentran dispersos en 12 localidades como Playacar que representa el 21.2%, Puerto Aventuras con el 17.9%, Playa del Carmen (cabecera municipal) representando 19.8% del total de los cuartos. A parte se cuenta con 240 hoteles a lo largo de la Riviera Maya. (Municipio de Solidaridad, 2009)

Según datos del INEGI (2014) el municipio cuenta con una población económicamente activa de 745,191 de la población, de igual manera cuenta con 388,292 ciudadanos que no cuentan con un empleo.

2.4.4 Político–Administrativo

El municipio de Solidaridad está integrado por un presidente municipal, un síndico y nueve regidores, los cuales se encargan de dirigir el H. Ayuntamiento y las nueve comisiones institucionalizadas como son: Hacienda y Cuenta pública; Obras y Servicios Públicos; Comercio, Turismo, Espectáculos y Diversión; Salud y Asistencia Social; Industria y Asuntos Agropecuarios; Gobernación, Desarrollo Urbano y Ecología; Educación, Cultura y Deporte; Mercado, Matanza y Rastro; Seguridad Pública y Tránsito Municipal. (INAFED, 2010)

Desde la creación del municipio han existido 10 presidentes municipales, los cuales se expondrán en la siguiente tabla, indicando las fechas de su administración, así como el partido político al que pertenecieron.

Tabla 4 Presidentes municipales de Solidaridad 1993-2016

Nombre	Periodo	Partido Político
Marciano Toledo Sánchez	Transitorio (1993)	
Prof. Ramón Severo Novelo Cárdenas	1993-1996	
Rafael Ernesto Medina Rivero Javier Cal López (interino)	1996-1999	
Miguel Ramón Martín Azueta	1999-202	
José Gabriel Mendicuti Loría	2002-2005	
Carlos Manuel Joaquín Gonzáles	2005-2008	
Eduardo Román Quian Alcocer	2008-2011	
Filiberto Martínez Méndez Rafael José de Atocha Kantún Ávila	2011-2013	
José Mauricio Góngora Escalante	2013-2016	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ayuntamiento de Solidaridad, 2015)

Como se puede apreciar en la tabla 4, el partido que hasta la fecha sigue predominando es el Partido Revolucionario Institucional (PRI), sin existir la alternancia en este municipio. También se puede observar que en los periodos 1996-1999 y 2011-2013 los presidentes municipales electos fueron reemplazados por presidentes interinos. Se puede constatar que el presidente Filiberto Martínez dejó la presidencia debido a su participación en las elecciones para diputados locales para el periodo 2013-2016, obteniendo el triunfo. (Congreso del Estado de Quintana Roo, 2013).

En el caso de Solidaridad, puede observarse que es el municipio que concentra su actividad económica al sector terciario, en particular en los servicios turísticos. A pesar de que es uno de los municipios de reciente creación (1993) ha tenido un desarrollo acelerado en menos de 25 años.

Debido a que es uno de los centros turísticos más importantes del estado y del país, su población contiene una mezcla de diversas culturas que llegan con el fin de encontrar una mejor calidad de vida.

Aunque es el municipio con mayor promedio de escolaridad (9.5), por encima de la media estatal, y con un número significativo de universidades, se deduce que no existe interés por parte de la ciudadanía en conocer y exigir las obligaciones del municipio que por ley le corresponde otorgar.

Se piensa que la falta de exigencia de la ciudadanía orilla a la administración municipal a desconocer las necesidades a satisfacer de la sociedad solidareense, por lo que al crear sus planes de desarrollo no cubren las expectativas de la población. Una correcta elaboración y aplicación de los Planes de Desarrollo Municipales contribuiría a la sociedad se interese más por asuntos relacionados con el municipio beneficiándolos con mejor programas y servicios públicos.

2.5 Descripción del municipio de Othón P. Blanco

Otro de los municipios a describir es Othón P. Blanco. Este municipio es uno de los más antiguos en época contemporánea del Estado. Dentro de la descripción se podrán exponer los datos más característicos que facilitarán la evaluación de los Planes de Desarrollo Municipal.

2.5.1 Historia

La historia del municipio de Othón P. Blanco es muy larga y sus inicios datan con la llegada de los mayas itzáes al territorio de lo que hoy es Bacalar y Chetumal. Años después, con la llegada de los españoles al territorio de Quintana Roo, la región se encontraba dividida en cacicazgos como son Uaymil el cual tenía inmerso a Bakhalal; Chactemal que abarcaba la extensión geográfica del actual Bacalar hasta llegar al New River (en Belice). Al ver las fracciones de territorio Francisco de Montejo (conquistador español) le encargó a Alonso Dávila (militar español) que dominara Chactemal, quien no tuvo éxito. Sin embargo, tiempo después fue conquistada. (INAFED, 2010)

Posteriormente en la época colonial Bacalar fue reforzado debido a que los españoles pretendían dominar las costas de Quintana Roo y para evitar el robo del palo de tinte (predominante en la región). Otro suceso importante fue la Guerra de Castas iniciada en 1847. Dos años más tarde los yucatecos recuperan el territorio de Bacalar, sin embargo en 1858 vuelve a ser parte de la zona de los mayas. (Congreso de Quintana Roo,s/f)

En el año de 1898 arribo a la Bahía de Chetumal Othón P. Blanco (almirante) el cual fue ordenado (por el gobierno de México) para proteger la frontera para tal efecto se vio en la necesidad de fundar la ciudad de Payo Obispo (nombre elegido en honor al Fray Payo Enríque quien fue obispo de Guatemala y visito la región de Quintana Roo). En 1936 se cambia el nombre de Payo Obispo por Chetumal y 11 años más tarde se convierte en la delegación de Othón P. Blanco. (INAFED, 2010)

Posteriormente sucedieron eventos importantes como la llegada del huracán Janet en 1955 el cual devastó a la ciudad de Chetumal, así como la creación del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo en 1974 estipulando a uno de sus municipios con el nombre de Othón P. Blanco entrando en funciones al año siguiente. (Congreso de Quintana Roo,s/f)

2.5.2 Geografía

Figura 7 Ubicación de OPB



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de Othón P. Blanco, (2013)

El municipio de Othon P. Blanco se ubica en la zona sur del Estado de Quintana Roo. Limita al norte con el municipio de Bacalar, al sur con el país de Belice particularmente con los distritos de Corozal y Orange Walk, al oeste colinda con el municipio de Kalacmul perteneciente al estado de Campeche y al extremo suroeste con Guatemala.

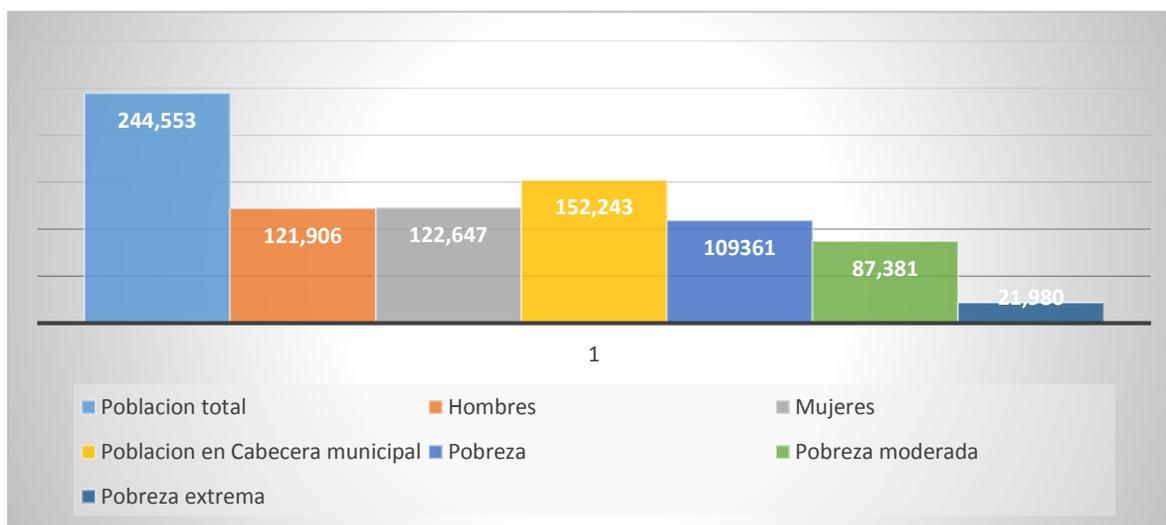
La superficie total de su territorio es de 18,760 km². Hasta antes de su división para la creación del municipio de Bacalar en 2010, era el la entidad más grande de Quintana Roo ocupando más de la tercera parte, abarcaba toda la zona sur y fue el quinto municipio más grande México. (Plan de Desarrollo Municipal de Othón P. Blanco, 2013-2016)

Como el mismo Plan de Desarrollo indica, en cuanto su hidrografía, el municipio de Othon P. Blanco cuenta con los dos únicos ríos de la península el Rio Hondo y el Rio Escondido. El primero tiene mayor transcendencia e importancia para la comunidad ya que es el límite natural de México con Belice además de que sirvió como única vía de comunicación dentro del territorio; por su parte el Rio Escondido es una corriente irregular mayormente estacionario proveniente del estado de Campeche.

Además de los ríos, el municipio cuenta con parte de la laguna más grande del estado llamada Laguna Bacalar o mayormente conocida como la laguna de los siete colores; la Laguna Guerrero que se comunica con la bahía de Chetumal; la Laguna Agua Salada, Chile Verde, Laguna Milagros y San Felipe. Pero a lo largo de todo territorio municipal se pueden encontrar con aguadas y cenotes.

Othón P. Blanco tiene un clima cálido subhúmedo, con lluvias en verano y por tal razón puede extenderse una flora muy variada que comprende al chicozatope, el ramón, el guayabillo y el chacá; en la selva alta se puede encontrar el siricote, el palo de tinte y la caoba pero destaca la existencia de los manglares ubicados en la costa del municipio. En cuanto a su fauna destaca la existencia del manatí, el tepezcuintle, el jabalí, venado cola blanca, tortugas y aves. (INAFED, 2010)

Figura 8 Población en Othón P. Blanco



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2010)

Debido al tamaño del territorio, el municipio de Othón P. Blanco concentra gran parte de la población del estado siendo la segunda entidad con mayor número de pobladores. Como lo indica INEGI (2010) el municipio contaba con 244, 553 habitantes -censo realizado en 2010, año en el que el territorio fue dividido por la creación del municipio de Bacalar- donde 121,906 son hombres y 122,647 son mujeres. La entidad del municipio que mayor poblacion contre es la cabecera municipal con habitantes del total de la población.

Para el 2010 el 42.9 % (109,361 hab.) de la población se encontraban en pobreza, de esa cifra el 34.3 % (87,381 hab.) sufría de pobreza moderada y el 8.6 % (21, 980 hab.) pobreza extrema. Así mismo, el censo indicó que el 19.5 % de la población equivalente a 49,611 habitantes, careció de acceso al servicio de salud (CONEVAL,2010). En la figura 9 puede apreciarse estadísticamente los datos anteriores.

En referente a la educación, el CONEVAL (2010) dio a conocer que el promedio de escolaridad de la población de 15 años o más es de 8.8, calificación por debajo de la media estatal que obtuvo un 9.1. Hasta ese momento contaba con 180 escuelas preescolares que significan un 21.7 % del total estatal; 224 primarias y 115 secundarias representando un 27.1 % y 31.5 % respectivamente a nivel estado; dos escuelas de profesional técnico, diez escuelas de formación para el trabajo y seis universidades.

2.5.3 Economía

Las actividades económicas que predominan en el municipio de Othón P. Blanco son el comercio; la administración pública; los servicios y en menor proporción la actividad turística, ya que como se expresó anteriormente esta actividad es dominante al norte del Estado. Entre las actividades más desarrolladas por los habitantes de esta región se encuentran la agricultura y ganadería (actividades primarias).

Este municipio cuenta con localidades en donde la actividad primaria es predominante como son el Ingenio Álvaro Obregón donde impera agricultura y el cultivo de caña de azúcar; en Nicolás Bravo prevalece las actividades agropecuarias, así como ser un centro de servicios de los grupos aledaños. También se encuentra Xcalak situada en la costa maya, en ella se presentan actividades pesqueras. Dichas actividades son de importancia en las comunidades rurales ya que son productoras de empleo. (Ayuntamiento de Othón P. Blanco Quintana Roo, 2013, p.9)

Tabla 5 Principales cultivos en el municipio de Othón P. Blanco

Cultivos Agrícolas	Ciclo de siembra	Comunidades dedicadas al cultivo
Caña de azúcar	Anual	16
Maíz (autoconsumo)	Primavera, verano	69
Cocotero	Anual	8
Maíz elotero	Primavera, verano	4

Chile jalapeño		Primavera, verano	26
Frijol (autoconsumo)	Jamapa	Otoño, invierno	65
Papaya (maradol)		Anual	1

Fuente: elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Othón P. Blanco Quintana Roo, 2013

En la tabla anterior se muestran algunos de los productos agrícolas más sobresalientes de la región, los cuales son cultivados constantemente para su venta y autoconsumo. En lo que se refiere al maíz y frijol, sirve normalmente para el consumo de las familias que viven en las zonas rurales, en muy pocas proporciones es utilizado para su comercialización. El coco, chile jalapeño y papaya, son utilizados para la comercialización en algunas zonas de la parte norte del Estado. (Ayuntamiento de Othón P. Blanco Quintana Roo, 2013, pp.11-17)

En lo que respecta al sector terciario los servicios turísticos son casi nulos y se concentran principalmente en la localidad de Mahahual por el arribo de cruceros.

2.5.4 Político-Administrativo

Para su organización el municipio contaba para el 2010 con 7 alcaldías, 34 delegaciones y 92 subdelegaciones. Aún se incluía la alcaldía de Bacalar. Otras son Calderitas, Nicolas Bravo, Javier Rojo Gómez, Dos Aguadas, Mahahual y Cerro de las Flores. (INAFED, 2010)

Como lo indica la Constitución Política del Estado de Quintana Roo (2015) el gobierno del municipio se encuentra dirigido por el Ayuntamiento que se integra de un presidente municipal, un síndico, nueve regidores electos por mayoría relativa, y seis regidores electos por representación proporcional. Cada uno representando comisiones que busca mejorar la funciones del Ayuntamiento.

Debido a que en el municipio se encuentra la capital del Estado, la vida política de Othon P. Blanco ha sido dinámica pero en lo que se refiere a la elección de presidentes municipales siempre ha sido el PRI el que ha dominado las contiendas. Puede apreciarse en la siguiente tabla (6) los presidentes electos así como su periodo de gestión y el partido político que representaron.

Tabla 6 Presidentes Municipales de Othón P. Blanco

Presidente Municipal	Periodo	Partido Político
Mariano Angulo Bastos	1975-1978	
Hernán Pastrana Pastrana	1978-1981	
María Cristina Sangri Aguilar	1981-1984	
Alfredo Díaz Jiménez	1984-1987	
José Ausencio Navarrete	1987	
Efraín Ortiz Yeladaqui	1987-1990	
Rosario Ortiz Yeladaqui	1990-1993	
Diego Rojas Zapata	1993-1995	
Felipe Barquet Armenteros	1995-1996	
Enrique Alonso Alcocer	1996-1998	
Francisco Javier Díaz Carvajal	1998-1999	
Eduardo Ovando Martínez	1999-2000	
Moisés Pacheco Briceño	2000-2002	
Eduardo Espinoza Abuxapqui	2002-2005	
Cora Amalia Castilla Madrid	2005-2008	
Andrés Ruíz Morcillo	2008-2011	
Carlos Mario Villanueva Tenorio	2011-2013	
Eduardo Espinoza Abuxapqui	2013-2016	

Fuente: Elaboración propia a partir de INAFED (2015)

El grado de escolaridad que presenta este municipio es de 8.8, cercano a la media estatal de 9.1 por lo que se considera que la sociedad está preparada para poder tomar decisiones y exigir la rendición de cuentas por parte de la administración gubernamental.

En la comunidad se desarrollan las tres actividades económicas. En el sector primario se cuenta con ingenios azucareros de importancia, el sector secundario es la actividad preponderante, ya que a lo largo de su historia Othón P Blanco ha sido un municipio que se ha especializado en la comercialización de sus productos agrícolas además de la venta de

productos de importación y en cuanto al sector terciario, se aprecia que el turismo empieza a incrementarse con la explotación de Mahahual y los sitios arqueológicos más destacados de la región.

Othón P. Blanco es uno de los municipios más antiguos, su creación data de la historia misma del Quintana Roo contemporáneo. En él se establecieron los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, siendo Chetumal la capital del Estado, por lo que se supone debe de existir un mayor cumplimiento hacia la ciudadanía por la experiencia de los servidores públicos.

De acuerdo con la descripción de los municipios, se puede afirmar que cada uno de ellos cuenta con características únicas y muy distintas lo que ocasiona que su desarrollo sea tan acelerado o, por el contrario, mantenerse estancado en vías de desarrollo.

A pesar de que los municipios de Solidaridad y Othón P. Blanco cuentan con suficiente preparación académica y recursos económicos, se deduce que no ha existido un verdadero interés por parte de los ciudadanos por preocuparse en la evaluación de la administración pública y sus medios utilizados para la realización de sus tareas como son los Planes de Desarrollo Municipal.

Cabe destacar que los municipios antes mencionados, han sido gobernados desde su creación por un solo partido político, el PRI, con excepción de José María Morelos que en el periodo 2011-2013 se dio un cambio de gobierno ocupando la presidencia municipal un partido de izquierda (PRD), por lo tanto, la forma de gobierno de cada administración tiende a ser similar a la saliente debido a que ejecutan el mismo procedimiento gubernamental.

CAPÍTULO III ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPALES

Este capítulo pretende evaluar los Planes de Desarrollo Municipal mediante un análisis a su estructura y los principios que lo conforman. Sin embargo, cada municipio adopta elementos que considera necesarios para satisfacer las demandas sociales y disminuir los problemas que entorpecen el desarrollo de cada uno de ellos. Por la tanto, los planes tienden a ser similares.

La estructura básica que deberá contener un Plan de Desarrollo Municipal según la Ley de Planeación para el Desarrollo de Quintana Roo, se encuentra plasmada en el artículo 52 en el apartado segundo de los Planes Estatales y Municipales, considerando como factores mínimos los siguientes: presentación, introducción, visión, ejes, objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción, programas de desarrollo y lineamientos para la evaluación y actualización de planes y programas. Sin embargo, la ley no obliga al municipio a incluir los elementos mencionados con anterioridad.

Por su parte, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) elaboró una guía, la cual busca hacer uso de la planeación para el desarrollo municipal. Uno de los apartados del documento define los elementos que conforman la estructura de un plan de desarrollo, mismos que se tomarán en cuenta para poder describir cómo están elaborados los Planes de Desarrollo Municipal de José María Morelos, Solidaridad y Othón P. Blanco, en el periodo administrativo 2011-2013, ya que es el documento que más elementos consideró para la elaboración de los planes de desarrollo y se supone que incluyéndolos todos, dichos planes estarán mejor estructurados y completos para que aporte los resultados esperados y con ello generar el desarrollo del municipio así como el bienestar de la población. Los componentes a considerar son:

- Presentación: es el mensaje del presidente municipal electo, encargado de la construcción del Plan de Desarrollo Municipal. Contiene información breve acerca

de la elaboración del mismo, así como los personajes que colaboraron para su creación.

- Introducción: en este apartado se menciona y describe el contenido general del documento.
- Diagnóstico: este elemento es primordial, ya que en él se refleja la situación actual del municipio, incluyendo las necesidades, problemas, y recursos potenciales. Los recursos naturales, población, actividades económicas, infraestructura con los que cuenta la municipalidad son factores que le permitirán tomar acciones en cuanto a la economía municipal y al conocerlos sabrá hasta qué grado podrán ser explotados. Desarrollo social y ecología, organización y administración municipal, aspectos jurídicos y hacendarios, también serán incluidos. Es importante mencionar que los datos vertidos deberán ser los más actuales y no deberán ser tomados de planes anteriores o de páginas web no confiables.
- Demandas sociales: como el nombre lo indica, son peticiones, exigencias, sugerencias de la población, que son recabadas durante la campaña electoral, foros, mesas de trabajo, consultas ciudadanas y/o audiencias públicas. De las demandas sociales surgen las necesidades primordiales que la administración deberá priorizar. Los resultados de las peticiones deberán ser tomadas en cuenta y serán prioritarias para la elaboración del plan y al cumplirlas se dota de credibilidad a la administración municipal, ya que demuestra a la sociedad un cumplimiento y seguimiento a la satisfacción de dichas necesidades. El plan deberá contener los resultados de los medios utilizados para recabar las demandas sociales, insertándolas en el documento y no solo ser mencionadas sin tomarle la importancia debida.
- Objetivos: es la situación que el municipio quiere lograr al implementar un plan de desarrollo y son estipuladas con base en las necesidades ya recabadas. Tiene una visión a mediano o largo plazo; los programas deben ser realizados en un periodo no mayor de los tres años que dura la gestión, existiéndose algunos en tiempo, si así fuera necesario.
- Políticas: es la forma con la que se guiará la administración para llevar a cabo las acciones propuestas en el plan. Son los rubros que el municipio por ley debe cumplir, mencionando a qué aspectos se enfocará. Por lo general, este término es confundido

con los valores. Los valores van dirigidos tanto al comportamiento de los empleados como al de la cumbre estratégica, buscando el logro de sus objetivos, mientras que las políticas, como mencionan Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) “son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.” (p. 11)

- Estrategias: Son actos que ejecuta el municipio y son seleccionados de una situación concreta. En esta sección se agrupan las necesidades por sectores, por lo general de cuatro a seis ejes. Son generales y en ellas se mencionan los lineamientos que se estipularán para dar cumplimiento a las mismas.
- Lineamientos estratégicos sectoriales: son las actividades que se efectuarán de acuerdo con el sector que corresponda, etiquetando las acciones con nombres y/o programas que abarquen las encomiendas obligatorias del municipio, especificando por medio de programas cómo se lograrán. Por ejemplo: sector agropecuario, turismo, pesca, salud, educación, etcétera.
- Programas: son los proyectos que se ejecutarán para obtener las metas estipuladas en el plan. Tendrán que ser cuantificables y específicos en los resultados que se desean alcanzar.
- Metas: según Mintzber, Quinn y Voyer (1997) especifican que en una meta “se establece qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados” (p. 11). Una meta señala dónde se quiere llegar con la implementación de los programas.
- Programas coordinados de inversión pública: son los programas que el municipio no puede solventar por sí solo y se realizan en conjunto con el gobierno estatal o en su caso federal, a través de un convenio entre los involucrados. En este convenio se especifica los recursos económicos transferidos al municipio.
- Programación-presupuestación: programación anual de actividades encaminadas a obras donde se toma en cuenta el presupuesto de egresos de años anteriores. Este es otro de los aspectos importantes en un Plan de Desarrollo Municipal, ya que le otorgan a los programas la cantidad monetaria estimada con la que cuentan para su realización.
- Instrumentación, seguimiento y evaluación: es la delegación de responsabilidades a las áreas o dependencias correspondientes, de tal manera que se garantice el cumplimiento de lo propuesto en el plan. Es necesario indicar cómo la evaluación

será implementada y los indicadores con los que serán medidos los resultados de los programas.

- Cartografía Municipal: Este componente permitirá conocer la localización geográfica y división política municipal con el fin de conocer cuáles son sus límites y hasta donde llegarán sus facultades.
- Anexos estadísticos: son archivos complementarios anexados para ejemplificar el contenido del plan municipal. Deberá de tener un apartado al final del documento.

Con base en lo expuesto anteriormente, se analizarán los elementos que contiene expreso cada plan, así como consideraciones que permitan mejorar la realización de futuros Planes de Desarrollo y sean aplicables en cualquier municipio.

Por otro lado, para poder evaluar el Plan de Desarrollo es necesario otorgar valores numéricos a los componentes contemplados en el documento formal del INAFED (2015) denominado la planeación del desarrollo municipal. En él se encuentran los factores que conforman la estructura básica que se debe prever para la elaboración de un plan. Asimismo, se consideran esos puntos para poder realizar la evaluación a los planes señalados, ya que son los más completos en comparación con la ley, pero sin dejar de lado que ésta también obliga a cumplir con ciertos apartados. Quedando los valores inmersos en la siguiente tabla.

Tabla 7 Calificaciones a los elementos del Plan de Desarrollo Municipal

Elementos del Plan de Desarrollo Municipal	Ponderación	
	Min	Máx
Presentación.	0	2
Introducción.	0	2
Diagnóstico.	0	10
Demandas sociales.	0	10
Objetivos.	0	5
Políticas.	0	2
Estrategias.	0	10
Lineamientos estratégicos sectoriales.	0	10
Programas	0	10

Metas.	0	5
Programas coordinados de inversión pública.	0	10
Programación-presupuestación.	0	10
Instrumentación, seguimiento y evaluación.	0	10
Anexos estadísticos	0	2
Cartografía municipal.	0	2
Total	0	100

Fuente: Elaboración propia a partir de INAFED (2015)

Se optó por otorgar los valores contemplando que los elementos citados deberán cumplir con las definiciones mencionadas con anterioridad y la ponderación se justifica por lo siguiente:

- Presentación: ponderado a dos puntos, ya que usualmente este documento es iniciado con un breve mensaje del presidente municipal en turno y no posee información relevante que modifique o no el curso de la implementación del plan.
- Introducción: se optó por otorgar un valor de dos puntos a este apartado, debido a que solo indica en general el contenido del documento y las secciones con las que consta.
- Diagnóstico: se otorgó diez puntos porque es un elemento sumamente importante. Sin este no se puede conocer la situación real del municipio y por lo tanto, las acciones a implementar no serán las adecuadas o las más óptimas.
- Demandas sociales: al igual que el elemento anterior tiene un valor de diez puntos. Su importancia radica en que se puede conocer de la ciudadanía los problemas prioritarios que necesitan una pronta solución, debido a que afectan la calidad de vida de los mismos. Es necesario plasmar los resultados obtenidos en plan de desarrollo por cualquiera de los medios utilizados para captar esta información.
- Objetivos: ponderado a cinco puntos, ya que todo plan deberá contener una intención a lograr en un periodo de tres años. Su ponderación se debe a que solamente funge como hilo conductor y marcando solamente las directrices generales de la administración.

- Políticas: su valor es de dos porque se considera como un elemento estructural obligatorio que solo es anexados por formalidad.
- Estrategias: ponderado a diez puntos. Son los ejes rectores que son el pilar del Plan de Desarrollo municipal, sin ellos los programas estarían dispersos.
- Lineamientos estratégicos sectoriales: se le otorga la calificación de diez, debido a que la administración municipal tiene que demostrar por este medio las acciones que implementará para poder cumplir con lo propuesto. Es complemento de las estrategias y facilita la adecuada agrupación de los programas.
- Programas: ponderado a diez puntos. Son acciones en concreto que se deberán realizar caracterizándose por ser específicas.
- Metas: se le otorgó cinco puntos porque este rubro indica en cada programa lo que se desea lograr al implementarlo. Deberá de ser cuantificable en tiempo y cantidad en la proyección de resultados
- Programas coordinados de inversión Pública: con diez puntos debido a que indican la transversalidad existente entre los niveles gubernamentales en cuanto a los recursos y las tareas correspondientes a cada parte.
- Programación y Presupuestación: ponderado a diez, porque es importante conocer y plasmar la cantidad de recursos monetarios que se planea invertir, para saber si los programas son viables o no. De igual manera, es necesario incluirlos en el plan para que los ciudadanos conozcan en que rubros se invierte sus recursos.
- Instrumentación, seguimiento y evaluación: de igual forma con calificación de diez. Este es el elemento donde se delegan las responsabilidades a las instancias correspondientes que se encargarán de vigilar que lo previsto se logre.
- Anexos estadísticos y cartografía: de dos puntos cada uno debido a que será a consideración de cada administración plasmar gráficamente los datos que permitan comprender mejor la información. Solamente son elementos estructurales que no profundizan en contenido.

Cabe mencionar que al momento de otorgar valores a cada elemento, no se calificará con números distintos al 0, 2, 5 y al 10. Es importante mencionar que si un elemento cumple con el 50% más uno, de lo especificado en su definición, su calificación será la máxima correspondiente, en caso contrario, será un cero en automático.

En la ponderación de los componentes fueron cinco elementos (Presentación, introducción, políticas, anexos y cartografía) que tendrán asignada una calificación máxima de dos puntos esto es porque son factores estructurales obligatorios utilizados por formato en el documento, su existencia o inexistencia no modifica la implementación de las acciones del Plan de Desarrollo Municipal; los objetivos y las metas son calificadas con cinco puntos porque son un hilo conductor que solo brinda información general; se le otorga el máximo valor al diagnóstico, demandas sociales, estrategias, lineamientos estratégicos sectoriales, programas, programas coordinados de inversión pública e instrumentación, seguimiento y evaluación porque son indispensables en el Plan de Desarrollo municipal, aportando la información precisa al plan.

3.1 Plan de Desarrollo de José María Morelos

A continuación, se describirá a detalle si el plan municipal de José María Morelos en el periodo 2011-2013 cumple con los requerimientos mínimos necesarios y si estos fueron actuales y correspondientes a la situación real que vivió el municipio.

Los términos utilizados en esta tesis fueron retomados del listado anteriormente expuesto del INAFED. Para efectos de este apartado se utilizará los siguientes términos del Plan Municipal de José María Morelos como:

- Mensaje del presidente
- Misión
- Valores y principios
- Áreas prioritarias
- Líneas de acción
- Objetivos estratégicos
- Presentación
- Objetivo
- Políticas
- Estrategias
- Programas
- Metas

3.1.1 Análisis de la estructura del Plan

Con base en los elementos anteriormente descritos, se procederá a la descripción de cada uno de ellos. Cabe destacar que algunos componentes pueden no estar incluidos en el Plan de Desarrollo Municipal. Sin embargo, esto no implica que se encuentre mal elaborado.

El elemento con el que inicia el plan de desarrollo es el mensaje del presidente. Este es un mensaje emitido por el ciudadano José Domingo Flota Castillo que se encargó de dirigir la administración municipal en el periodo 2011-2013. En el enfatiza que la gestión municipal así como los servidores públicos tendrán como lema “**Trato humano, el mejor trato**” significando el trato servicial que ha de darse a la sociedad con el fin de no defraudar la confianza que le fue otorgado al ser electo.

Es importante mencionar que las áreas temáticas prioritarias fueron diseñadas con base en las percepciones y demandas de la ciudadanía obtenidas en el periodo de campaña electoral por las 64 comunidades y cada una de las colonias pertenecientes a la cabecera municipal, mismas que permitieron definir los objetivos y estrategias del Plan de Desarrollo.

El siguiente elemento a considerar es la introducción. En este apartado el Plan de Desarrollo Municipal buscaba cumplir y concordar con lo establecido en el Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025 y el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

En el segundo párrafo se recalca que la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal no se dio mediante la contratación de agentes externos al municipio, sino por los propios morelenses que contribuyeron con sus conocimientos, siendo ellos son los que conocen la situación real del municipio y sus necesidades.

Para dar seguimiento a las acciones ejecutadas en la administración anterior (2008-2011) se retomaron planteamientos previstos que quedaron inconclusos. También se insertó una figura titulada modelo de planeación municipal donde se aprecia la instancia encargada de la evaluación control y seguimiento de los planes: COPLADEMUN, Dirección de Planeación y la Contraloría municipal.

Por su parte, el diagnóstico contiene la información histórica del municipio, así como su localización geográfica y extensión territorial. En cuanto a sus recursos naturales, describe de manera breve su hidrografía, el suelo, su flora y la fauna. Posteriormente expone su organización y administración municipal, introduciendo una tabla donde se desglosan las localidades con su número de habitantes dividiéndolos entre hombres y mujeres. Seguidamente puntualiza la población económicamente activa e inactiva así como el porcentaje del total de la población.

En lo que respecta a sus servicios públicos se señala el número de viviendas y cuáles cuentan con piso firme, así como sus servicios, En lo referente a salud el plan indica el número las unidades médicas pertenecientes al municipio y los servicios y especialidades que brindan. También informa del número de planteles educativos con los que dispone.

Se indica que las demandas sociales fueron recabadas durante el periodo de campaña electoral donde la ciudadanía expresaba sus necesidades básicas durante la misma. Destaca el alumbrado público, mantenimiento y pavimentación de las vías de comunicación, apoyo al sector campesino y el mejor y buen gobierno como las principales demandas y exigencias ciudadanas. El documento contiene gráficas donde se describe lo anterior.

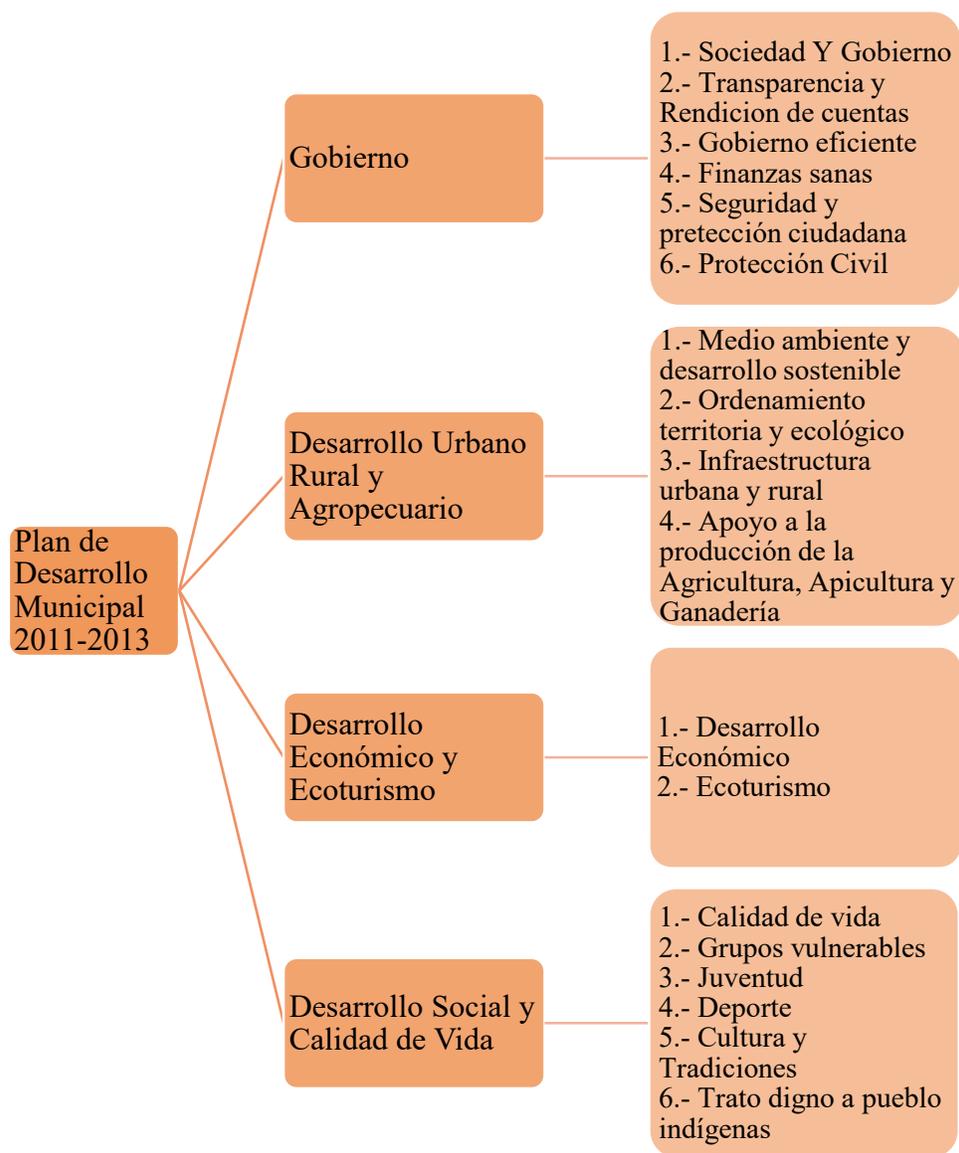
Por otra parte, el objetivo del Plan Municipal de Desarrollo es servir con calidad a los morelenses mediante la práctica eficiente y eficaz de los servidores, procurando un desarrollo sostenible y el orden público incluyendo a la sociedad en forma organizada. La visión pretende posicionar a José María Morelos como un municipio líder en lo referente a la producción agrícola, apícola y ganadera. Asimismo, se pretende explotar sus recursos naturales diversificando las actividades económicas.

Tiene como valores la calidez humana que consiste en dar un trato cordial al ciudadano y con ello crear un ambiente de confianza entre el ciudadano y los servidores públicos; la honestidad que tiene como fin cumplir con las responsabilidades que se otorguen sin caer en acciones corruptas; la eficiencia no es más que obtener el máximo beneficio con los recursos mínimos; la transparencia se refiere al hecho de informar a la sociedad sobre los asuntos públicos; en vocación de servir, el servidor público deberá brindar un trato digno a la sociedad; por último, la equidad busca otorgar los mismo servicios sin distinción de género.

El Plan de Desarrollo Municipal de José María Morelos 2011-2013 se centró en cuatro principales ejes rectores, cada uno de ellos será descrito a continuación:

- Gobierno: este eje rector tiene como finalidad estrechar las relaciones entre el Estado y la sociedad, procurando una participación activa de los grupos organizados de ciudadanos. El gobierno ha de ser transparente por medio de la rendición de cuentas, es el derecho de los ciudadanos estar informados sobre los asuntos públicos. Así como conocer en qué programas y proyectos se utilizan los recursos públicos municipales.
- Desarrollo urbano, rural y agropecuario: el segundo eje pretende continuar con la protección al medio ambiente y lograr un desarrollo sostenible. Para lograrlo será necesario contar con una infraestructura urbana y rural. Asimismo, la administración será un gestor incondicional para producir la apicultura, agricultura y ganadería.
- Desarrollo económico y ecoturismo: plantea diversificar las actividades económicas por medio del turismo alternativo, para lograr un crecimiento en los índices de desarrollo económico.
- Desarrollo social y calidad de vida: integra los servicios públicos necesarios en la población además de que busca combatir la pobreza y aumentar el empleo, llegando hasta la última comunidad del municipio.

Figura 9 Ejes rectores y Lineamientos estratégicos sectoriales de JMM



Fuente: Elaboración propia a partir de Plan Municipal de Desarrollo de JMM 2011-2013

Cada eje rector que presenta el Plan de Desarrollo Municipal contiene lineamientos estratégicos sectoriales con los cuales se pretende cumplir con lo estipulado en el documento, mismos que fueron expresados en figura 9 ya expuesta.

Es importante señalar que el número de lineamientos por cada eje es inequitativo. Se puede observar que mientras el eje de Desarrollo económico y ecoturismo tiene solamente dos líneas de acción, el eje de Desarrollo social y calidad de vida posee seis líneas al igual

que el eje denominado Gobierno, y por su parte el eje rector denominado Desarrollo urbano, rural y agropecuario consta de cuatro lineamientos estratégicos sectoriales.

Continuando con la descripción de la estructura del plan municipal, se observa que los programas acordados fueron clasificados según a las necesidades correspondientes, con el fin de dar cumplimiento a las metas propuestas. Sumado a lo anterior, el eje rector denominado Gobierno, contó con 7 programas distribuidos entre sus seis lineamientos sectoriales; el eje Desarrollo urbano, rural y agropecuario, tuvo 9 programas divididos entre sus cinco lineamientos estratégicos sectoriales; Desarrollo económico y ecoturismo no cuenta con programas entre sus únicos dos lineamientos estratégicos; por último fue el Desarrollo Social y calidad de vida el eje que agrupó mayor número de programas siendo 14 de estos que se dividieron entre sus seis lineamientos.

Para cumplir con lo que visualizó el Plan de Desarrollo fue necesario plantearse líneas de acción que contribuyeran al fin último, por lo tanto, se plantearon diversas líneas de acción para cada lineamiento estratégico. Por ejemplo

Estrategia	Gobierno
Lineamiento estratégico sectorial	Transparencia y rendición de cuentas
Meta	“cumplir la normatividad sobre transparencia y rendición de cuentas para garantizar el acceso de la ciudadanía a la información pública”
Programa	Creación del programa de prevención y combate a la corrupción <u>“cero tolerancia”</u>

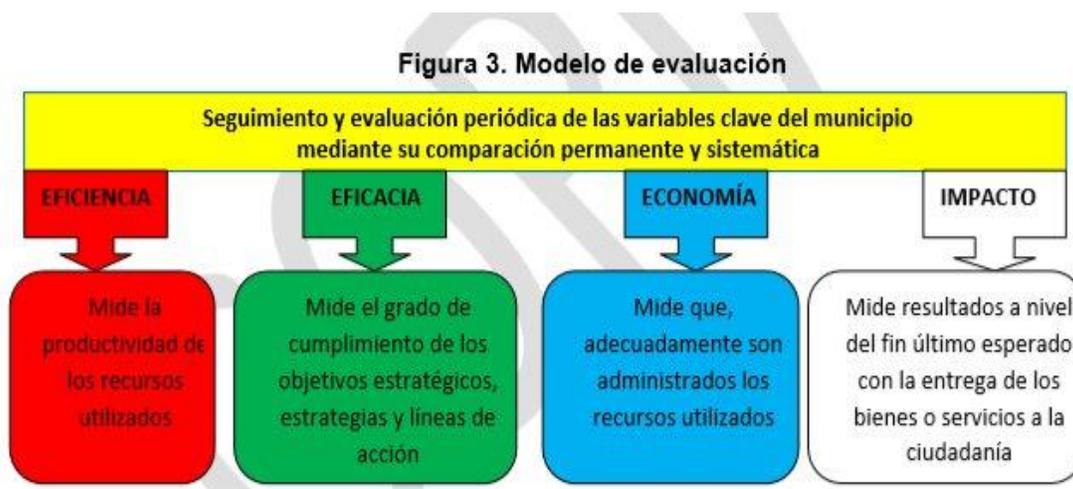
En el mismo plan analizado, se observó que solamente existe un listado de dieciséis programas sectoriales y dos programas especiales. El mismo documento no cuenta con una programación y presupuestación. Cuenta con un mapa de la geografía municipal y sus datos estadísticos están inmersos en partes del plan.

Para finalizar con la evaluación de la estructura del Plan de Desarrollo, se hará mención de la instrumentación, seguimiento y evaluación a la que hace referencia dicho documento formal. Se planeó que para tener un control y seguimiento de los resultados estipulados se reunirán, en un lapso de seis meses contados a partir de la implementación del

plan, los comités encargados de la evaluación con apoyo de la Dirección de Planeación Municipal.

También se crearon indicadores para hacer cuantificables los resultados obtenidos, mismos que se describen en la figura 10 denominada Indicadores de evaluación del PDM de JMM, extraída del Plan original, el cual contiene cuatro indicadores que son: la eficiencia, basando su medición en la optimización de los recursos; la eficacia, mide el cumplimiento de los acordado del plan; economía, mide si los recursos fueron aprovechado adecuadamente y por último el impacto es medido a través de las satisfacción de la ciudadanía con los bienes y/o servicios otorgados.

Figura 10 Indicadores de Evaluación del PDM de JMM



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de JMM 2011-2013

3.1.2 Evaluación del plan

Una vez analizada la estructura y el contenido del Plan de Desarrollo Municipal, se procede a la evaluación del mismo. Para ello, se hará uso de la tabla de calificaciones de los elementos que contiene un plan, explicados al comienzo de este capítulo.

La asignación de los valores de la presentación y la introducción del documento fueron otorgadas porque cumplió con el requisito y como se mencionó anteriormente, contar o no, con esos rubros no interfiere en la ejecución del plan. La puntuación de cada uno fue de dos.

Un aspecto que no pasa desapercibido es la inclusión de la figura 11 (p. 7) denominada Modelo de Planeación Municipal en la introducción, la cual no contiene una explicación previa que permita comprender la razón de su inserción además de que es una figura poco comprensible visualmente.

Figura 11 Planeación Municipal en JMM



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de JMM 2012-2013

En cuanto al diagnóstico, se le asignó la calificación máxima porque cumplió con el 50% más uno, de los factores que deben de ser incluidos al momento de realizarlo, solamente no incluyó los aspectos hacendarios y ecológicos. Es notorio la inclusión de más datos a este rubro, además de los necesarios, como su origen histórico, datos estadísticos con información de enfermedades frecuentes en el municipio, idiomas y religión.

Es destacable el hecho que el diagnóstico fue realizado por morelenses y no por agentes externos al municipio. Los ciudadanos conocen a mayor profundidad las carencias y/u oportunidades de su municipio, y así fue plasmado, a diferencia de personas ajenas a la

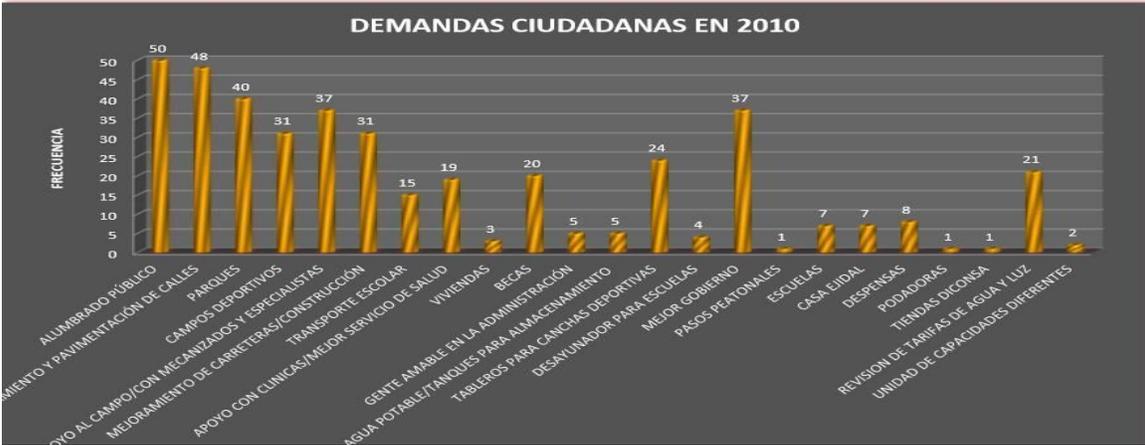
entidad que llegan a conclusiones. Además, el diagnóstico contiene la información más actual en cuanto datos estadísticos se refiere.

Es notorio que de las demandas sociales recabadas durante la campaña electoral, se denotó un interés por incluirlas en el Plan de Desarrollo Municipal reflejando los resultados mediante gráficas que demuestran las principales exigencias de los morelenses, es por ello, que se optó por asignarle 10 puntos. Ejemplo claro de ello es que ante la demanda de la ciudadanía por tener un mejor gobierno, surgió la creación de un eje estratégico que se abocara a mejorar la relación gobierno-sociedad.

Al contar con sus cuatro estrategias o ejes rectores, se le otorgó una puntuación de diez, por el hecho de haber incluido cuatro ejes estratégicos siendo el mínimo requerido y estas estrategias son: Gobierno; Desarrollo urbano, rural y agropecuario; Desarrollo económico y ecoturismo y por último Desarrollo social y calidad de vida.

Sin embargo, es recomendable hacer un reacomodo de las estrategias. Siguiendo los resultados aportados por la figura 13 denominada demandas ciudadanas se observa que la principal necesidad de la población es el alumbrado público, siguiendo el mantenimiento y pavimentación de calles y parques, quedando en cuarto lugar el apoyo al campo con mecanizados y especialistas junto con la demanda de un mejor gobierno. Siguiendo ese parámetro es notorio que la principal estrategia debió ser Desarrollo Urbano, Rural y Agropecuario seguido del eje estratégico Gobierno.

Figura 12 Demandas ciudadanas para la elaboración del PDM en JMM



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal JMM 2011-2013

Por otra parte, se cuantificó con diez al elemento de lineamientos estratégicos sectoriales debido a que expresa claramente todas las acciones que se pondrían en marcha para satisfacer las necesidades de la población, cada estrategia tiene líneas de acciones muy específicas y entendibles. Lo único discutible es el hecho de no contar con lineamientos sectoriales equitativos. Lo anterior se constata al existir un eje rector que solo cuenta con dos líneas de acción y otros dos ejes que constan de seis lineamientos estratégicos sectoriales y uno con cinco.

Cada lineamiento estratégico contó con un número diverso de programas concretos pero el número de programas no suma el 50% de lo requerido, es por ello que se le calificó con cero. Al igual que el caso anterior, el número de programas entre ejes es muy dispar. El eje estratégico Desarrollo económico y Ecoturismo solamente contó con dos lineamientos estratégicos sectoriales y sus programas se quedaron en acciones que dan pie a un proyecto pero no alcanza ese grado, por lo tanto no conto con ninguno. Por otro lado, el eje rector de Desarrollo social y Calidad de vida contó con seis lineamientos estratégicos sectoriales subdivididos, lo que originó que este sea el eje con mayor número de programas.

Tabla 8 Programas del plan municipal de JMM

Estrategia	Lineamientos estratégicos sectoriales	Acciones	Programas
Gobierno	1.- sociedad y gobierno	5	0
	2.-transparencia y rendición de cuentas	5	3
	3.- gobierno eficiente	2	1
	4.- finanzas sanas	5	0
	5.- seguridad y protección ciudadana	10	3
	6.- protección civil	6	0
Desarrollo urbano, rural y agropecuario	1.- medio ambiente y desarrollo sostenible	10	4
	2.- ordenamiento territorial y ecológico	10	1
	3.- infraestructura urbana y rural	3	4
	4.- apoyo a la producción agrícola	4	0
	5.- comercialización agrícola y ganadera	1	0

Desarrollo económico y ecoturismo	1.- desarrollo económico	5	0
	2.- ecoturismo	6	0
Desarrollo social y calidad de vida	1.- calidad de vida	22	6
	2.- grupos vulnerables	14	2
	3.- juventud	1	2
	4.- deporte	11	0
	5.- cultura y tradiciones	1	4
	6.- trato digno a los pueblos indígenas	2	0
Total		123	30

Fuente: Elaboración propia a partir de Plan Municipal de JMM 2011-2013.

En la tabla ocho se aprecia el número de lineamientos estratégicos sectoriales con los que cuenta cada estrategia, a su vez se enseña el número total de acciones que contiene cada lineamiento y el número de programas que se desprenden del total de acciones mencionadas. Es importante recalcar que las 123 acciones no son consideradas como programas debido a que no concuerdan con lo descrito anteriormente.

En el caso de las metas, otro rubro calificado con cero, fueron diseñadas de tal forma que se consideraron como objetivos generales, es decir, no son cuantificables en tiempo y en cantidad como fue explicado en la definición. Ejemplo claro se encuentra en el eje Gobierno en el segundo lineamiento estratégico sectorial que dice: “cumplir la normatividad sobre transparencia y rendición de cuentas para garantizar el acceso de la ciudadanía a la información pública” (Plan de Desarrollo Municipal de JMM 2011-2013, p. 34)

En lo referente a la programación-presupuestación fue un elemento que no se describió en el Plan de Desarrollo Municipal por lo tanto su calificación es de cero. El no contar con una programación-presupuestación es un factor negativo que resta confianza y credibilidad al documento, ya que no muestra los recursos públicos que se tienen, así como en qué programas se han de invertir.

En el caso de los programas coordinados solamente se enlista 18 programas sin especificar la relación entre los órdenes de gobierno por lo tanto, no es entendible. Sin embargo, existen programas coordinados de inversión pública inmersos dentro de los

programas. Un ejemplo de ello se encuentra en el eje Desarrollo rural y agropecuario en su primer lineamiento estratégico que indica:

“Poner en marcha un programa de poda de árboles de la zona urbana que permita el cuidado y mantenimiento de los recurso naturales, en coordinación con la Comisión Federal de Electricidad para evitar la caída del sistema eléctrico y posibles daños por amenazas de fenómenos naturales” (Plan de Desarrollo Municipal de JMM 2011-2013, p.43)

El elemento de Instrumentación seguimiento y evaluación fue calificado con diez puntos, en él se explica las instancias que se encargarán de dar seguimiento y evaluación periódica a cada uno de los programas y/o acciones a ejecutar. Inserta un modelo de evaluación con indicadores que servirán para medir el grado de cumplimiento, efectividad, eficacia, economía e impacto.

Los dos últimos elementos evaluados fueron los anexos estadísticos y la cartografía municipal dándole dos puntos al primero y cero al último. El Plan de Desarrollo Municipal de José María Morelos cuenta con un mapa donde se exponen sus comunidades correspondientes así como sus vías de comunicación delimitando el territorio municipal. Los anexos estadísticos fueron presentándose a largo del documento haciéndolo más comprensible por lo tanto, su ponderación fue la mínima porque no cuenta con una sección aparte.

A continuación se presentará la tabla 9 con los valores que el Plan de Desarrollo Municipal de José María Morelos obtuvo con base en las consideraciones explicadas con anterioridad.

Tabla 9 Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal de JMM

Elementos del Plan de Desarrollo Municipal	CAL		JMM
Presentación.	0	2	2
Introducción.	0	2	2
Diagnóstico.	0	10	10

Demandas sociales.	0	10	10
Objetivos.	0	5	5
Políticas.	0	2	2
Estrategias.	0	10	10
Lineamientos estratégicos sectoriales.	0	10	10
Programas	0	10	0
Metas.	0	5	0
Programas coordinados de inversión pública.	0	10	10
Programación-presupuestación.	0	10	0
Instrumentación, seguimiento y evaluación.	0	10	10
Anexos estadísticos	0	2	0
Cartografía municipal.	0	2	2
Total	0	100	73

Fuente: Elaboración propia a partir de Plan Municipal de Desarrollo de JMM 2011-2013

3.2 Plan de Desarrollo de Othón P. Blanco

Para comenzar a describir el Plan de Desarrollo Municipal de Othón P. Blanco es necesario aclarar los términos que ocupó el plan con los elementos descritos anteriormente por el INAFED (2015) y así no caer en confusiones. Las siguientes palabras (primera columna) se refieren a cómo denomina el Plan de Desarrollo Municipal a los términos del INAFED (segunda columna) que ya han sido descritos.

- Caracterización
- Objetivos
- Valores
- Ejes rectores
- Directriz
- Diagnóstico
- Misión
- Políticas
- Estrategias
- Lineamientos estratégicos sectoriales

Así, cuando se haga mención a la caracterización, se estará refiriendo al diagnóstico y a todo lo que ello implique. De la misma manera se hará con los siguientes términos.

3.2.1 Análisis a la estructura del plan

Para comenzar con este apartado se describirá cada uno de los componentes del Plan de Desarrollo Municipal. En primer lugar se señala la presentación, la cual indica que la elaboración de ese plan está basada en las necesidades de la sociedad othonense, alineándose al plan gran visión 20-25 y por último el plan Q.Roo 2011-2016.

Asimismo, señala que dicho plan no solamente está considerado como un documento formal o como una obligación legal, sino que en él se encuentran reflejadas las demandas de los ciudadanos, formando con ello una agenda municipal. También será modificado, si fuera necesario, en el transcurso de su ejecución.

Por último, en este apartado, se hace mención de tres compromisos que son: dar cumplimiento constitucional y jurídico, servir a Quintana Roo y la integración de las propuestas y compromisos entre gobierno y sociedad, anexándolos en los cinco ejes rectores que conforman el plan.

Posteriormente se propone la misión, visión y los valores con los que se conducirá la administración municipal en el periodo 2011-2013. El principal objetivo es:

“Ser un gobierno ciudadanizado que por mandato de la sociedad, promueva y establezca condiciones propicias que faciliten la mejora sustantiva de la calidad de vida de la ciudadanía y que fortalezca el desarrollo económico sostenible con acciones que faciliten toda actividad económica en un marco de respeto y legalidad.” (Plan de Desarrollo Municipal 2011-2013, p.6)

En lo referente a su visión, pretende ser un municipio ciudadanizado donde su fortaleza será la participación de la sociedad y la idea principal es ser un gobierno ciudadano. Por su parte los valores son: la unidad, hace hincapié en el trabajo en equipo; compromiso, cumpliendo las demandas de la sociedad; la disciplina; la honestidad que busca preservar los intereses sociales; la fortaleza, trabajando arduamente por los othonenses y solidaridad.

El siguiente apartado insertado es la caracterización del ayuntamiento. Inicia aportando los datos generales del municipio indicando la fecha de su creación y su ubicación. Posteriormente señala la demografía municipal incluyendo datos poblacionales. También se indica que por sus proporciones geográficas, ocupa el quinto lugar como municipio de mayor extensión territorial en el país. La hidrografía, la orografía, clima, ecosistemas también se encuentran inmersas.

En cuanto a su división administrativa, el municipio se conforma por 615 localidades donde 6 poseen el grado de alcaldías, 22 son delegaciones y 57 subdelegaciones. En lo político se enlista a 16 presidentes municipales que han administrado Othón P. Blanco desde su creación.

Posterior a los componentes mencionados, se encuentra la introducción en la cual se precisa tres principios fundamentales que han de regir la administración municipal, un alto compromiso, un amplio conocimiento y vocación de servicio. Indica que para que se ejerza la administración es necesario demostrar hechos y no discursos. Asimismo, se necesita comunicación con la ciudadanía para que de esta manera se tomen decisiones de acuerdo a lo normado en la constitución.

Además menciona la base con la que se dio origen a los cinco ejes rectores del Plan de Desarrollo Municipal siendo la familia, la economía, la seguridad, el medio ambiente y un municipio eficiente ciudadanizado los principios de cada uno de los ejes.

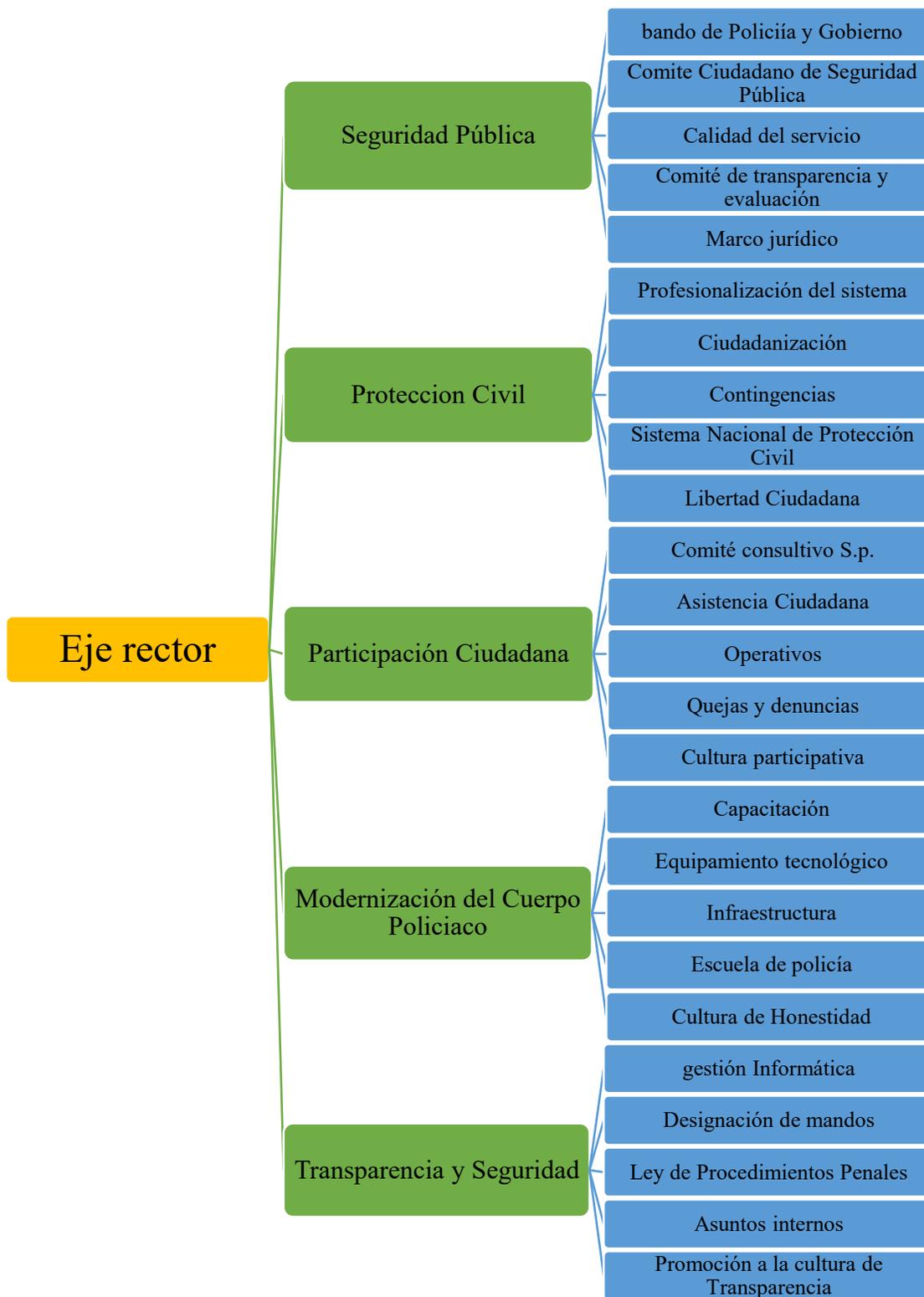
Continuando con la descripción, toca el turno a los ejes rectores los cuales fueron denominados como: 1) la familia y el desarrollo social; 2) economía y el desarrollo económico; 3) la seguridad y la libertad social; 4) medio ambiente y desarrollo sostenible y 5) municipio eficiente ciudadanizado.

Cada uno de ellos inicia haciendo alusión a la importancia del eje, seguidamente describe las acciones que se implementarán para alcanzar el objetivo. Por ejemplo en el eje rector principal, tiene como una de sus acciones:

“Trabajaremos inspirados en la célula social representada en la familia, por lo que es prioritario promover toda actividad, programa o línea de acción que tienda a proteger y mejorar las condiciones de vida de ésta, a preservar los derechos de los niños y de los adultos mayores, a promover el máximo respeto a la mujer, el apoyo irrestricto a los grupos vulnerables, a preservar el patrimonio familiar y a otorgarles y restituirles el ambiente de seguridad, tranquilidad y confianza que han disfrutado en el pasado reciente todas las familias de Othón P. Blanco y que hoy aspiran recuperar.” (Plan municipal de Desarrollo OPB 2011-2013, p. 11)

Posterior al listado de acciones que comprende el eje estratégico se inserta una figura que desglosa a detalle el eje rector, sus directrices y sus líneas estratégicas que la conforman. Véase la figura 13

Figura 13 Estructura de las estrategias del PDM de OPB



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de OPB 2011-2013

Posterior a la imagen que enseña el desglose general de cada eje rector, inicia un desprendimiento de acciones y programas de cada lineamiento estratégico sectorial así como las líneas de acción en cada una de ellas, siendo muy específicos en los programas que se implementarán y tomándose una página por la descripción de cada línea de acción.

Acabando de detallar el quinto eje estratégico, donde se exponen las mismas características antes mencionadas, se anexa un listado de programas de desarrollo que se clasifican en sectoriales, institucionales y especiales. Para finalizar, en el apartado titulado la instrumentación, control y evaluación y actualización del plan y programas, se responsabiliza al Instituto Municipal de Planeación (INPLAN) junto con la Dirección General de Planeación y el COPLADEMUN para la coordinación y elaboración de los programas sectoriales, institucionales y especiales con las dependencias administrativas correspondientes.

3.2.2 Evaluación del plan

A continuación se procederá a la verificación de la inclusión de los elementos indicados por el INAFED en el Plan de Desarrollo Municipal de Othón P. Blanco.

El primer componente a ponderar, según el orden de la Guía 4 del INAFED, es la presentación, otorgándole el valor de dos puntos al ser anexado al documento, conteniendo el mensaje del presidente municipal y los compromisos que adquiere la administración con la ciudadanía othonense.

En la introducción, componente ponderado con dos puntos, se puede observar el cumplimiento con lo requerido al explicar brevemente el contenido general del Plan de Desarrollo Municipal. Sin embargo, la ubicación de este en el documento es inapropiado, ya que se encuentra en el apartado V del índice del plan municipal, después de la presentación, el mandato constitucional y soporte jurídico, perspectiva de un gobierno ciudadano: Misión, Visión y Valores y la caracterización del municipio. Es recomendable ubicar la introducción posterior a la presentación para conocer los rasgos generales del contenido del escrito.

La caracterización del municipio o diagnóstico fue ponderada con cero, al no cumplir con el 50% más uno de los requerimientos necesarios señalados por el INAFED. A continuación se enlistará los componentes a considerar de un diagnóstico, marcando con una √ los que el Plan de Desarrollo Municipal de OPB integró y con una X los que omitió

Medio Físico		✓
Recursos Naturales		✓
Población		✓
Actividades económicas	X	
Infraestructura urbana y de servicios públicos	X	
Desarrollo social y Ecología	X	
Organización y administración municipal		✓
Aspectos jurídicos	X	
Aspectos hacendarios y presupuestales	X	

Cabe mencionar que la elaboración de un diagnóstico requiere más de tres páginas para la inclusión de todos sus componentes. Se recomienda extender la caracterización abarcando cada uno de los rubros enlistados. Además de lo anterior, es necesario incluir datos actuales para conocer la situación real del municipio.

Al igual que el rubro anterior, las demandas sociales obtuvieron una calificación de cero. En todo el archivo no se hizo presente ningún resultado que denote las necesidades ciudadanas.

Los objetivos cuentan con un apartado propio, compartido con las políticas de ahí que se calificara con cinco y dos respectivamente. El objetivo está señalado como misión y al igual que el caso de José María Morelos, las políticas tienen el nombre de valores. Se anexa a este apartado la filosofía y la visión que pretende alcanzar el municipio con la implementación del plan.

Las estrategias, los lineamientos estratégicos sectoriales y los programas obtuvieron la calificación máxima de diez, debido a que el Plan de Desarrollo Municipal contó con estos elementos. Estos tres aspectos fueron relacionados de manera clara y entendible permitiendo al lector comprender lo que el gobierno municipal busca lograr al implementar tales

estrategias, lineamientos y programas. Cada estrategia fue explicada de la misma manera con figuras que demuestran la relación entre esos tres rubros.

En particular, a los programas se les calificó con diez puntos debido a que cumplió con el mínimo requerido de programas señalados en la metodología de la evaluación. Así, de cada lineamiento estratégico se desprendieron acciones y programas específicos donde los programas lograron el 50% más uno sobre las acciones. Quedando de la siguiente manera:

Tabla 10 Programas del plan municipal de OPB

Estrategia	Lineamientos estratégicos sectoriales	Acciones	Programas
La familia y el desarrollo social	1.- educación y cultura	10	9
	2.- salud pública	5	11
	3.- fomento movimiento familiar	7	9
	4.- relación familia, sociedad y gobierno	10	10
	5.- economía familiar	10	7
Economía y el desarrollo económico	1.- gestión municipal	17	3
	2.- fomento a las inversiones	11	8
	3.- desarrollo económico	11	12
	4.- diversificación económica	15	6
	5.- imagen municipal	14	4
La seguridad y la libertad social	1.- seguridad pública	11	6
	2.- protección civil	11	9
	3.- participación ciudadana	19	4
	4.- modernización cuerpo policiaco	9	11
	5.- transparencia y seguridad	14	4
Medio ambiente y desarrollo sustentable	1.- ordenamientos territoriales	7	8
	2.- manejo de residuos sólidos	7	6
	3.- cultura de respeto al medio ambiente	11	4
	4.- banco de información	15	1
	5.- cambio climático	17	7

Municipio eficiente ciudadanizado	1.- Marco jurídico	12	5
	2.- municipio ciudadano	12	7
	3.- hacienda municipal y finanzas	14	4
	4.- servicios públicos	16	2
	5.- vinculación gubernamental y territorial	13	4
Total		298	161

Fuente: Elaboración propia a partir de Plan Municipal de Desarrollo OPB 2011-2013

Al iniciar cada estrategia se enlista un determinado número de acciones que se ejecutarán apegados a los programas estipulados. Sin embargo, este listado no se considera metas al no contener una temporalidad y cantidad de lo que se quiere lograr, por lo tanto es ponderado con la calificación mínima.

Otro de los elementos evaluados fueron los programas coordinados de inversión pública, al que se le asignó diez puntos. Aunque no cuentan con una sección que especifica, los programas coordinados de inversión pública están inmersos entre los programas planeados en cada lineamiento estratégico sectorial. Existe un título denominado programas de desarrollo donde solo se enlistan programas divididos en sectoriales, institucionales y especiales sin detallar a fondo el contenido de estos o sin explicar la razón de su inserción.

La programación- presupuestación no se hizo presente en el informe por lo que su calificación es de cero. Otro rubro que se encuentra en la misma situación son los anexos estadísticos.

En lo que respecta la instrumentación, seguimiento y evaluación, se agregó un apartado al final del Plan de Desarrollo Municipal en la que se detallan las instancias encargadas de dar seguimiento y evaluar el plan y programas. También se señalan los indicadores de seguimiento, donde establece que en el segundo semestre del segundo año se actualizarán las estrategias y objetivos estratégicos del plan. Su calificación es de diez

El último aspecto calificado fue la cartografía municipal a la que se le otorgó cero puntos. La anexión de la cartografía sirve para conocer los límites de los ámbitos de

competencia del ayuntamiento. Sin embargo, Othón P. Blanco no actualizó su información y consideró dentro de su territorio al municipio de Bacalar, que desde el 2010 se desprendió del mismo, restándole territorio y población que ya no debió ser estimado.

Tabla 11 Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal de OPB

Elementos del Plan de Desarrollo Municipal	CAL		OPB
Presentación.	0	2	2
Introducción.	0	2	2
Diagnóstico.	0	10	0
Demandas sociales.	0	10	0
Objetivos.	0	5	5
Políticas.	0	2	2
Estrategias.	0	10	10
Lineamientos estratégicos sectoriales.	0	10	10
Programas	0	10	10
Metas.	0	5	0
Programas coordinados de inversión pública.	0	10	10
Programación-presupuestación.	0	10	0
Instrumentación, seguimiento y evaluación.	0	10	10
Anexos estadísticos	0	2	0
Cartografía municipal.	0	2	0
Total	0	100	61

Fuente: elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal de OPB 2011-2013.

3.3 Plan de Desarrollo de Solidaridad

Al igual que el Plan de Desarrollo Municipal de José María Morelos y Othón P. Blanco que utilizaron términos distintos a los del INAFED, el Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad no fue la excepción, por lo que a continuación se enlistará en la primera columna

los términos señalados en el plan y en la segunda columna la equivalencia de estos con los expuestos por el INAFED.

Diagnóstico	Características del municipio
Objetivos	Misión
Políticas	Valores
Estrategias	Ejes rectores
Programas	Líneas de acción
Metas	Objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta los conceptos que utiliza el plan de desarrollo de Solidaridad, se procede a hacer un análisis de su estructura para poder dar pie a la evaluación del mismo.

3.3.1 Análisis a la estructura del plan

Para dar inicio con este apartado se describirá el contenido del Plan de Desarrollo Municipal y con ello poder observar e identificar los componentes incluidos, señalados por el INAFED (2015).

El plan de desarrollo inicia con la presentación. En ella se manifiesta el mensaje del presidente municipal electo para la administración 2011-2013. Asimismo, indica que la elaboración del plan se hizo con la participación de los ciudadanos a través de encuestas a la población que indicaron las necesidades del municipio, talleres de trabajo, consultas ciudadanas y foros de consulta en la que participaron más de 15 mil personas.

De la misma manera, el presidente municipal hizo el compromiso de hacer lo necesario para que los ciudadanos puedan tener una mejor calidad de vida y procurar el crecimiento económico, protección del medio ambiente y seguridad pública de la entidad.

Filiberto Martínez, presidente municipal, finaliza la presentación del plan de desarrollo diciendo “a partir de este momento, con la aprobación del plan municipal de

desarrollo 2011-2013... me hago responsable de su conducción y aplicación, actualización y evaluación trabajando conjuntamente con el COPLADEMUN” (Plan Municipal de Desarrollo de Solidaridad 2011-2013, párr. 6)

En la introducción se expresa claramente y de manera general el contenido de todo el documento. Menciona que el plan fue dividido en cinco apartados iniciando con las características del municipio; el marco jurídico que lo rige; seguido de la misión, visión y valores; los ejes del plan con sus líneas de acción, así como sus programas y en la última sección se expone la instrumentación, seguimiento y evaluación del plan.

El siguiente componente inserto en el plan son las características del municipio donde se describe una breve historia de su origen. Igual hace mención que desde la creación del municipio en 1993, se han elegido ocho presidentes municipales provenientes del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Posteriormente, se señalan las características geográficas municipales, su hidrografía, clima y tipos de suelo.

En un tercer apartado, se inserta la misión que busca generar un desarrollo que cree oportunidades y una mejor calidad de vida en los habitantes, otorgándoles servicios públicos, con infraestructura que permita crecer al turismo. Su visión contempló un municipio competitivo a nivel nacional e internacional y los valores con los que se rigió la administración fue el tener un compromiso con las necesidades ciudadanas, la honestidad, eficiencia, profesionalismo y respeto de la legalidad.

Por otro lado, se encuentra una sección denominada objetivos estratégicos, en la que se señalan los cuatro ejes rectores del plan, así como sus respectivos lineamientos estratégicos sectoriales, solamente incorporando los objetivos estratégicos por cada uno de ellos. Ejemplo de ello es la siguiente tabla 12:

Tabla 12 Objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal

	Nombre	Objetivo estratégico
Eje rector	3.-Solidaridad sustentable	Promover el cuidado y preservación del medio ambiente y un desarrollo urbano ordenado, así como dotar a los habitantes y

		turistas de servicios públicos e infraestructura de calidad.
Lineamiento estratégico sectorial	3.1.-Ordenamiento urbano para crecer mejor	Promover un desarrollo urbano ordenado y acorde a los requerimientos del crecimiento urbano del territorio municipal; con una infraestructura e imagen urbana de calidad y un adecuado manejo de los residuos sólidos.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Plan Municipal de Desarrollo Municipal de Solidaridad 2011-2013

Posterior a los objetivos estratégicos, se detalla cada una de las estrategias del plan de desarrollo, iniciando con un diagnóstico por cada uno de los lineamientos estratégicos sectoriales, insertando los datos estadísticos más representativos del área estudiada, incluyendo gráficos que permiten una mejor comprensión de los datos obtenidos. Cabe mencionar que el diagnóstico de cada lineamiento estratégico es extenso y muy detallado, presentando la situación real que enfrenta el municipio. La figura 14 ejemplifica los ejes rectores que se estipularon en el plan de desarrollo y sus lineamientos.

Figura 14 Estrategias y lineamientos del Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad



Fuente: Elaboración propia a partir de Plan Municipal de Desarrollo Solidaridad 2011-2013

Finalizando con la descripción de cada lineamiento estratégico sectorial, se adhieren las líneas de acción de la misma, donde se enumeran las acciones que se ejecutarán para cumplir con el objetivo estratégico planteado anteriormente en el documento. Este mismo estilo de redacción es aplicado en cada uno de los ejes rectores del plan y sus lineamientos estratégicos sectoriales. En el mismo sentido, se observa que más del 50% del documento se centró en el análisis y la descripción de cada una de las estrategias del plan.

En la parte final del documento se agrega la instrumentación, seguimiento y evaluación, donde se responsabiliza a la Dirección General de Planeación para la creación de los programas sectoriales de las dependencias de la administración pública municipal. En estos programas se presupuestará y se fijarán tiempos de ejecución.

Las evaluaciones se realizarán semestral y anualmente, utilizando tablas de control que contengan indicadores de gestión y resultados, que permitan conocer cuáles son los alcances en la ejecución del plan de desarrollo a cada determinado tiempo. Los indicadores permitirán corregir errores y reprogramar según la situación presentada. Para finalizar, se incluyen los programas que se aplicaran en la administración estudiada, exponiéndolos en una lista que consta de nueve programas sectoriales y tres institucionales.

3.3.2 Evaluación del plan

Una vez descrita la estructura del plan de desarrollo, se procederá a evaluar el mismo, considerando los elementos con los que se evaluaron los municipios anteriores. Asimismo, se le otorgará un valor numérico a cada componente que se explicará a continuación.

Tanto a la presentación como a la introducción se le otorgaron la calificación de dos puntos, debido a que son dos elementos bien estructurados con buena ortografía y entendibles. En particular, la introducción hace una clara descripción del documento.

En el plan de desarrollo, se insertó un primer diagnóstico donde se caracteriza el municipio de manera general integrando los elementos necesarios que el diagnóstico debe

contener según el INAFED como son, el medio físico, los recursos naturales, la población, la organización y administración municipal y aspectos jurídicos. Por su parte, los encargados de la elaboración del plan agregaron la historia, la descripción del escudo y gentilicio a este apartado.

Las actividades económicas, la infraestructura urbana y de servicios públicos, desarrollo social y ecología, fueron abordadas durante la descripción de los ejes rectores y lineamientos estratégicos sectoriales. Debido a ello se le otorgó la calificación máxima correspondiente.

No se incluyeron las demandas sociales, por lo tanto, el valor asignado fue de cero. Sin embargo, en la estrategia Solidaridad Fuerte y Protegido, en su último lineamiento denominado participación ciudadana, se notaron indicios de resultados obtenidos para la elaboración del plan de desarrollo, lamentablemente se dedicaron a incluir la participación ciudadana a dos programas específicos y los resultados plasmados fueron con base en ello.

En párrafos de la misma sección, se indica la relación que tuvo la participación de la sociedad con la elaboración del plan y se agregaron las vías por las que se obtuvieron, como son encuestas abiertas sobre la percepción de problemas, talleres de trabajo de distintos temas, todos ellos acordes al plan, consultas ciudadanas, establecimientos de Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN). Pero no se observó que los resultados hayan sido incorporados al elaborar las estrategias o ejes rectores.

Por otro lado, el objetivo fue ponderado con cinco. El plan de desarrollo cumplió al insertar un objetivo que guía a la administración municipal en la ejecución de sus proyectos. Se recomienda no hacer uso de más de tres verbos, para que el objetivo sea logrado en un mediano plazo.

Al igual que los planes anteriores, las políticas fueron confundidas con los valores, aunque dichos principios son dirigidos tanto a la actuación del gobierno y a los funcionarios municipales, dichas políticas son: compromiso con las necesidades ciudadanas, honestidad, eficiencia, profesionalismos y respeto de la legalidad. Por lo anterior, se le otorgó la calificación de dos.

En lo referente a las estrategias, el plan contó con el mínimo requerido (cuatro), a los que denominó: 1.- Solidaridad Comprometido, 2.- Solidaridad Competitivo, 3.- Solidaridad Sustentable, 4.- Solidaridad Fuerte y Protegido. El valor que se le asigna es de 10.

Los lineamientos estratégicos sectoriales se ponderaron con 10 y fueron diferenciados de los otros planes, ya que se describió en cada uno la problemática a la que se enfrenta el municipio y los recursos, infraestructura con los que cuenta. Sin embargo, se observó que existe un desequilibrio entre el número de lineamientos que contiene cada eje, por ejemplo el eje uno solamente contó con tres lineamientos, el segundo eje con dos, el eje tres incluyó cuatro lineamientos y el último fue el más extenso al incluir cinco lineamientos estratégicos sectoriales.

De igual manera, se recomienda tener cuidado al incorporar a cada estrategia lineamientos acordes a la misma, dado que se notó que en el eje cuatro denominado Solidaridad Fuerte y Protegido, se anexaron dos lineamientos –Finanzas públicas y Participación ciudadana- que pudieron haber sido insertados en el eje Solidaridad Comprometido.

Los programas fueron insertados al terminar la descripción de cada eje estratégico, de dicha lista se observó que al 50% más uno se le puede considerar un programa al contar con las características necesarias descritas en el apartado de la metodología. Fueron un total de 141 acciones de las cuales 89 son programas, por lo tanto alcanzó su valor máximo. En la siguiente tabla se puede apreciar lo descrito anteriormente.

Tabla 13 Programas del plan municipal de Solidaridad

Estrategia	Lineamientos estratégicos sectoriales	Acciones	Programas
Solidaridad comprometido	1.- atención a la salud	3	6
	2.-educación, cultura, recreación y deporte	11	4
	3.- integración comunitaria, género y grupos vulnerables	10	5
Solidaridad competitivo	1.- fomento a desarrollo económico	4	2
	2.- turismo de calidad	8	1
Solidaridad sustentable	1.- ordenamiento urbano para crecer mejor	5	2
	2.- servicios públicos de calidad	4	9
	3.- transporte público y vialidad	4	2

	4.- protección ambiental	6	3
Solidaridad fuerte y protegido	1.- seguridad pública	7	11
	2.- protección civil	10	1
	3.- gobierno eficiente y transparente	7	0
	4.- finanzas públicas sanas	0	2
	5.- participación ciudadana	5	0
Total		80	48

Fuente: elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad 2011-2013.

En el apartado de los objetivos estratégicos que incorporó el plan de desarrollo, se aprecia que a cada eje rector se le asignó un objetivo específico, al igual que a sus lineamientos. Seguidamente, a sus lineamientos correspondientes se les inserto acciones que pudieron ser consideradas como metas. Sin embargo, estas no alcanzan este grado por no ser cuantificables en tiempo y en cantidad, son acciones muy generales. Por lo tanto, el valor obtenido es de cero.

Los programas coordinados de inversión pública se hicieron presentes a lo largo de la descripción de las estrategias del plan, no conto con un apartado exclusivo, pero sí se hizo mención de ellas. Por lo tanto, se le otorga la calificación de 10. Aunado a ello, en la última página se hace un listado de programas sectoriales e institucionales, que aunque no dan una explicación a cada uno de ellos, se entiende que son los programas realizados en coordinación con las dependencias correspondientes.

La instrumentación, seguimiento y evaluación, conto con un sección única en donde se responsabiliza a las dependencias encargadas de la ejecución, desarrollo y evaluación de los planes y proyectos que se implementarán en la administración pública municipal, así como los indicadores que servirán para medir los resultados que generen la implementación del plan. La calificación obtenida es la máxima.

Los últimos elementos a considerar, son la programación-presupuestación (max.10 puntos), anexos estadísticos (max. 2 puntos) y la cartografía municipal (max. 2 puntos), los cuales no se hicieron presentes a lo largo del documento. Por lo tanto restaron 14 puntos la calificación total en la evaluación al plan de desarrollo.

En la siguiente tabla se puede observarse la calificación que le fue asignado a cada elemento y la puntuación total a la que se hizo acreedor el Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad 2011-2013.

Tabla 14 Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad

Elementos del Plan de Desarrollo Municipal	CAL		Solidaridad
Presentación.	0	2	2
Introducción.	0	2	2
Diagnóstico.	0	10	10
Demandas sociales.	0	10	0
Objetivos.	0	5	5
Políticas.	0	2	2
Estrategias.	0	10	10
Lineamientos estratégicos sectoriales.	0	10	10
Programas	0	10	10
Metas.	0	5	0
Programas coordinados de inversión pública.	0	10	10
Programación-presupuestación.	0	10	0
Instrumentación, seguimiento y evaluación.	0	10	10
Anexos estadísticos	0	2	0
Cartografía municipal.	0	2	0
Total	0	100	71

Fuente: elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad 2011-2013.

3.4 Aspectos relevantes de los Planes de Desarrollo Municipal

Con base en los resultados obtenidos en la evaluación realizada a los Planes de Desarrollo Municipal 2011-2013 de los municipios de José María Morelos, Othón P. Blanco y Solidaridad, se observa que el municipio que intento cumplir con los requerimientos básicos

necesarios que debe contener un plan, fue José María Morelos. En la tabla número 15, se expresan los resultados obtenidos que obtuvo cada municipio.

Tabla 15 Calificación de los Planes de Desarrollo Municipal

Municipio	José María Morelos	Othón P. Blanco	Solidaridad
Calificación	73	61	71

Fuente: Elaboración propia a partir de planes de desarrollo 2011-2013 de JMM, OPB y Solidaridad

Se puede observar que la ponderación final de cada municipio es baja, considerando que la puntuación máxima a alcanzar es de 100. Ninguno de los tres municipios obtuvo valores significativos que permitan concluir, que la elaboración de los planes son herramientas verdaderamente funcionales y que su utilización busca generar el desarrollo del municipio.

En otro asunto, se observó que los tres municipios estudiados coincidieron al incluir dentro de su plan un marco normativo -o jurídico, según sea el caso- donde justifica que la elaboración de sus planes es competencia municipal en coordinación con las instancias correspondientes encargadas de la planeación en el Estado y el municipio, así como ser elaborado acorde con los planes vigentes del periodo gubernamental federal y estatal.

Otro aspecto con el coincidieron, es la exclusión de la programación-presupuestación que como se explicó con anterioridad es un elemento clave que permite conocer hasta dónde puede llegar la actuación el municipio con su presupuesto anual. También, en el apartado de programas coordinados de inversión pública, los municipios solo hicieron un listado de programas que carecí de información precisa que permita percibir la debida coordinación del municipio con otras entidades gubernamentales.

En las siguientes secciones se expondrán, por cada municipio, algunas aseveraciones que resultaron de la previa evaluación al Plan de Desarrollo Municipal y los elementos que influyeron en su calificación.

3.4.1 José María Morelos

Una de las circunstancias que dio pauta a que el Plan de Desarrollo Municipal fuera incluyente al ser elaborado, se debió a la primera alternancia partidista que se vivió en ese periodo. Esto originó un cambio en la metodología aplicada para la creación de los planes, al tratar la nueva administración, de ser diferenciada con las acciones implementadas por el partido hegemónico (PRI), implementó nuevas estrategias involucrando en todo momento las necesidades de la sociedad haciendo visible al incluir la participación ciudadana en cada segmento y durante el proceso de la producción del plan.

Es importante recalcar el hecho de que el municipio es considerado por el INEGI el más marginado, circunstancia que supone que al no contar con las herramientas tecnológicas, materiales, científicas, cognoscitivas y otras, el plan sería elaborado de manera deficiente. Sin embargo, se observa que al tener la calificación más alta de los tres municipios evaluados, lo anterior no fue un impedimento para crear un documento funcional.

Se sugiere que para la elaboración de futuros planes, sea considerado el tiempo que dura la administración municipal para no cometer errores como lo hizo la administración municipal de José María Morelos 2011-2013, al incluir un exceso de compromisos en su plan, mismos que sería imposible de cubrir en un periodo de tres años, peor aun cuando esta administración se caracterizó por ser parte de un ajuste en tiempos electorales con duración de dos años.

3.4.2 Othón P. Blanco

En lo correspondiente a Othón P. Blanco fue el municipio con la evaluación más deficiente. Su puntuación fue de 61 base 100, es decir, por dos puntos no obtuvo una calificación reprobatoria.

A pesar de ser el municipio donde se encuentra asentada la capital del Estado y ser una de las entidades más antiguas en el territorio quintanarroense, se presume que el personal administrativo está lo suficientemente capacitado para poder elaborar adecuadamente, cumpliendo con los estatutos establecidos, un plan de desarrollo completo y capaz de guiar efectivamente el quehacer del gobierno municipal. No obstante, este no fue el caso, ya que fue el municipio con el plan que reunió mayor carencia de los elementos básicos necesarios que debe contener el mismo.

La información vertida en el diagnóstico es obsoleta e inservible, circunstancia que agrava la situación de la población que carece de los servicios básicos, así como el estancamiento del desarrollo en la localidad. Todo ello se constató al incluir territorio y población del recién creado municipio de Bacalar, que desde 2010 ya no correspondía a su jurisdicción.

En el oficio estudiado, en el apartado de la presentación, el presidente municipal electo recalcó que dicho documento no fue creado solamente para cumplir con lo señalado en ley, sino que surgió con base en las demandas ciudadanas. Por el contrario, dichas demandas sociales y sus resultados no se denotaron en todo el plan creando una contradicción en lo expresado.

3.4.3 Solidaridad

A diferencia de los dos municipios anteriores, es el más joven por lo que se considera que sus procesos administrativos carecen de la experiencia para poder elaborar un plan de desarrollo acorde a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. La elaboración de sus planes son realizados con el fin de cumplir mandatos gubernamentales. A pesar de ello, se pudo constatar que el Plan de Desarrollo Municipal 2011-2013 de Solidaridad fue el segundo mejor evaluado.

Este municipio es considerado una zona de importancia turística para el Estado debido al derrame económico con el que contribuye este sector. El arribo masivo de personas en

busca de mejorar su calidad de vida, aumenta la población de la entidad, por lo tanto crecen las necesidades a satisfacer que deben ser contempladas en el Plan de Desarrollo. Sin embargo, al no sentirse parte o identificados con el municipio, no muestran un interés por hacer cumplir las labores que la administración establece en su plan. Con este análisis se confirma lo expresado, ya que se hace mención de la participación ciudadana pero no se incluye ningún resultado.

CAPÍTULO IV EVALUACIÓN DE LOS PLANES MUNICIPALES DE DESARROLLO RESPECTO A LOS INFORMES DE GOBIERNO

Una vez analizada la estructura y evaluado los elementos que conforman un Plan de Desarrollo Municipal, se procederá a verificar las acciones y programas propuestos en el plan que cada municipio haya realizado. Para lograr este análisis es necesario comparar los informes anuales de gobierno con el documento formal que rige la administración.

Cabe señalar que el periodo administrativo estudiado duro dos años, cinco meses y veinte días, por lo tanto solamente se publicaron dos informes de labores y no tres como lo estipula la Ley de los Municipios del Estado de Quintana Roo en su artículo 90, fracción XI. En este mismo apartado se indica que dentro de las obligaciones del presidente municipal está el rendir un informe anual detallado sobre las acciones realizadas en el periodo de su administración, dicho informe deberá ser presentado dentro del periodo que comprende del 11 al 20 de septiembre.

El motivo por el cual se presentaron dos informes de labores, radica en la reforma del 2009 al artículo 7 de la Ley de los Municipios del Estado de Quintana Roo extendiendo el periodo en el cual se toma posesión de la administración, pasando del mes de abril al mes de septiembre, por lo tanto, su primer informe fue presentado en el mes de septiembre del año 2012 y la siguiente declaración en septiembre de 2013, año en el que finaliza el periodo administrativo.

A continuación se realizará el análisis de las acciones estipuladas y cumplidas en el Plan de Desarrollo de los municipios estudiados, para posteriormente evaluar el grado de cumplimiento y apego a su documento formal de planeación. Con la información obtenida de la evaluación se podrá hacer un comparativo de los resultados adquiridos entre los tres municipios y comprobar con ello la hipótesis de que los ayuntamientos solo elaboran sus planes de desarrollo para dar cumplimiento a la ley y no como una guía que rige el quehacer gubernamental.

Para efectos metodológicos, es necesario definir los elementos que comprende en general las estrategias utilizadas en los Planes de Desarrollo Municipal. Cada municipio cuenta con características diferentes lo que ocasionará que al momento de crear sus ejes rectores se adecuen a las circunstancias que enfrenta en el periodo gubernamental. Por lo tanto, los ejes a los que haga alusión cada municipalidad serán distintos.

Por lo general dentro de cada una de las estrategias se incluyen temas de competencia municipal las cuales, estarán agrupadas y nombradas de acuerdo a las necesidades que el municipio intentará potencializar, por lo general, estas suelen ser de cuatro a seis mismas que se explicaran a continuación.

- **Desarrollo Social:** se entiende por Desarrollo Social a toda acción encaminada a propiciar el bienestar de la ciudadanía por medio de servicios indispensables que mejoren las condiciones de vida de las personas. Estos servicios generalmente están enfocados a cubrir las principales demandas sociales como la salud, educación, cultura, recreación, deporte, erradicación de la pobreza y desigualdad, seguridad entre otros (Midgley, 1995, párr. 1).
- **Desarrollo Económico:** para Swinburn, Goga y Murphy (2006) el Desarrollo Económico Local significa la relación entre los agentes públicos, privados y no gubernamentales para fomentar la creación de espacios económicos que logren su crecimiento en la localidad determinada (p.1). Los temas que aborda esta estrategia suelen incluir la diversificación económica, fomento a las inversiones, economía familiar, creación y conservación de empleos, apoyo a las actividades económicas y otras.
- **Desarrollo Sustentable:** la Secretaría de desarrollo Sustentable (2014) define al desarrollo sustentable como las acciones que buscan impulsar la satisfacción de las necesidades actuales sin afectar en el futuro a las próximas generaciones procurando el cuidado y la preservación del medio ambiente. Los temas incluidos a este rubro son el ordenamiento territorial, ordenamiento ecológico, medio ambiente, infraestructura urbana y rural, manejo de residuos sólidos, cambio climático, etcétera.
- **Relación Sociedad-Gobierno:** la existencia de una vinculación entre la sociedad y el gobierno implica el uso de diversos mecanismos que permitan la participación de la

sociedad en los asuntos gubernamentales, facilitándoles los espacios adecuados y el acceso a la información a la que ambos recurrirán para el beneficio social. Los temas centrales de esta estrategia son transparencia y rendición de cuentas, finanzas públicas, gobierno eficiente, participación ciudadana, hacienda municipal.

Una vez que los municipios deciden y nombran los ejes rectores que guiaran la administración municipal, se procede a ramificar cada uno de ellas con lineamientos que mejoran y facilitan el cumplimiento de los mismos. Asimismo, estos lineamientos contemplan acciones y/o programas que especifican las labores que se emprenderán para poder generar el desarrollo buscado.

Por lo general, los lineamientos y las acciones van encaminadas a buscar el equipamiento, mantenimiento y/o infraestructura de los servicios públicos con los que ya cuenta la municipalidad. Para saber el grado de cumplimiento de la administración municipal, esta tesis se enfocará en la cuantificación de las acciones y/o programas que fueron llevados a cabo en el periodo gubernamental estudiado.

La evaluación a las acciones emprendidas de los municipios, referente a las tareas previstas en su plan de desarrollo, consistirá en otorgar una calificación de base 100 a los municipios que hayan cumplido con el 50 % más uno las acciones estipuladas en cada eje rector, para ello se tendrá a consideración que la evaluación dependerá del número de estrategias que contemple el plan de desarrollo.

Para los municipios de José María Morelos y Solidaridad, que coinciden con el mismo número de estrategias (cuatro) podrán alcanzar un máximo de 25 puntos cada uno en caso de que hayan cumplido con la ponderación mencionada en el párrafo anterior, en caso contrario se les asignará la calificación de cero. De esta manera, la sumatoria de la puntuación de cada eje definirá el grado de cumplimiento hacia los planes de desarrollo.

En lo que respecta al municipio de Othón P. Blanco, al contener dentro de su plan de desarrollo cinco estrategias, cada una de estas tendrá un valor de 20 puntos para poder alcanzar la calificación base de 100, al igual que con los municipios anteriores, en caso de no cumplir con el 50% más uno de lo requerido por cada eje, en automático se le asignará la puntuación de cero.

Es importante hacer mención que para poder saber el grado de cumplimiento en cada estrategia se optó, a criterio de los investigadores, vincular las acciones realizadas de cada lineamiento estratégico del plan de desarrollo, con las tareas ejecutadas expuestas en los informes de gobierno publicado por cada municipio.

Durante todo el análisis del informe de labores del gobierno (ubicado en el anexo) se podrá apreciar que habrá acciones y/o programas que tendrán diversas tareas inmersas en él, que fueron ubicadas de esa manera ya que su realización contribuyó al cumplimiento de las acciones y/o programas específicos insertados en cada lineamiento estratégico. También existirán acciones específicas realizadas que solamente han sido marcadas por su cumplimiento.

Para finalizar con este documento, se plantearán las limitaciones que se presentaron durante la elaboración de esta tesis y con ello proponer acciones para el mejoramiento del control y seguimiento de las acciones planteadas en el Plan de Desarrollo Municipal.

Cabe mencionar que los Planes de Desarrollo Municipal puede sufrir modificaciones en su contenido según lo estipulado en el artículo 116 de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo, siempre y cuando sea justificado por medio de un procedimiento de estudio, político, ambiental, cultural, económico y social.

Los tiempos estipulados para dicha acción se encuentran señalados en el artículo 111 de la misma ley, siendo en el segundo semestre del segundo y/o tercer año de la gestión administrativa, cuando deba realizarse la modificación y/o actualización. Sin embargo, como las administraciones solo publicaron una versión -la original- del Plan de Desarrollo Municipal, es la que fue utilizada para la realización de este estudio.

4.1 Acciones ejecutadas en la gestión municipal 2011-2013 en el municipio de José María Morelos

En esta sección se plasma cada una de las acciones y/o programas previstos en el plan de desarrollo. Posteriormente se presentará en una tabla las acciones y/o programas que fueron contemplados y ejecutados, en contraste con los que no se realizaron.

La tabla que se expondrá a continuación y facilitará la comprensión de lo expresado con anterioridad, contendrá información referente al eje estratégico, los lineamientos estratégicos sectoriales, así como las acciones y/o programas previstos y ejecutados del Plan de Desarrollo Municipal.

4.1.1 Acciones previstas y ejecutadas del Plan de Desarrollo

Una característica del Plan de Desarrollo de José María Morelos, fue el tratar de incluir a la sociedad morelense, esto se puede apreciar en sus diversos lineamientos, los cuales se enfocaron en aumentar la participación ciudadana en los asuntos y decisiones gubernamentales.

Lo anterior se encuentra plasmado en el capítulo III donde se expresó que el eje denominado Desarrollo económico y ecoturismo posee únicamente dos lineamientos, a diferencia del eje Gobierno y Desarrollo social y calidad de vida que contemplaron seis lineamientos enfocados a generar el desarrollo y la inclusión de la sociedad.

Durante el transcurso de la investigación se observó la existencia de programas específicos que lograron ser identificados y contemplados como acciones realizadas. Sin embargo, existieron acciones y/o programas muy generales y ambiguos que dificultaron su pertenencia dentro de alguna de las tareas predichas.

En la tabla 16 denominada Resultados alcanzados en los informes de gobierno 2011-2013 de José María Morelos (JMM), se puede apreciar los ejes y lineamientos estratégicos sectoriales que contempló el plan, así como las acciones cumplidas e incumplidas de cada lineamiento.

En una última columna de la tabla, se inserta el número de acciones y/o programas que no fueron programadas en la elaboración del documento formal de planeación pero que se realizaron en periodo de la gestión estudiada.

Tabla 16 Resultados alcanzados según los informes de gobierno de JMM

Eje rector	Lineamiento estratégico	Acciones previstas en el PDM	Acciones realizadas del PDM	Acciones no previstas en el PDM
Gobierno	1.- Sociedad y Gobierno	5	1	1
	2.- Transparencia y Rendición de cuentas	8	6	0
	3.- Gobierno Eficiente	3	1	6
	4.- Finanzas sanas	5	3	0
	5.- Seguridad y Protección ciudadana	13	11	3
	6.- Protección civil	6	5	1
Desarrollo Urbano, Rural y Agropecuario	1.- Medio ambiente y Desarrollo sostenible	14	5	3
	2.- Ordenamiento Territorial y Ecológico	11	2	1
	3.- Infraestructura Urbana y Rural	7	4	4
	4.- Apoyo a la producción de la Agricultura, Apicultura y Ganadería	4	4	2
	5.- Apoyo a la Comercialización de la Agricultura,	1	1	0

	Apicultura y Ganadería			
Desarrollo Económico y Ecoturismo	1.- Desarrollo económico	5	2	0
	2.- Ecoturismo	6	2	0
Desarrollo social y Calidad de vida	1.- Calidad de vida	28	15	5
	2.- Grupos vulnerables	16	11	14
	3.- Juventud	3	2	1
	4.- Deporte	11	5	0
	5.- Cultura y tradiciones	5	3	4
	6.- Trato digno a los Pueblos Indígenas	2	0	0
Totales		153	83	45

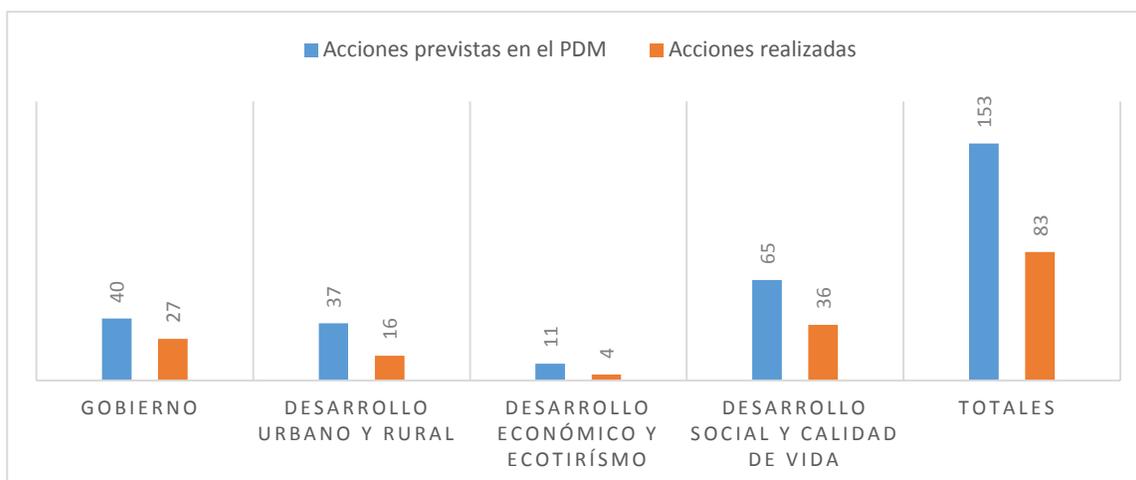
Fuente: Elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal e informes 2011-2013 de JMM

En la tabla 16 se pueden observar las acciones y/o programas ejecutados de los cuatro ejes estratégicos inmersos en el plan de desarrollo, cada lineamiento contiene un número determinado de acciones, por ejemplo, el lineamiento estratégico Desarrollo económico cuenta con cinco acciones y el lineamiento estratégico ecoturismo tiene seis tareas planteadas.

De las acciones propuestas en el primer lineamiento, se identificó el cumplimiento de dos, de cinco, de las tareas estipuladas. Por el contrario, en el último de sus lineamientos solo fueron ejecutadas dos, de seis, obligaciones que se lograron vincular a las acciones ya planteadas, debido a que su realización contribuye al cumplimiento de las tareas principales del plan.

Ya teniendo claro cómo fue agrupada cada tarea, de una manera más ilustrativa, se expondrá en la figura 15 el número de acciones propuestas del plan de desarrollo y la cantidad de acciones que lograron ejecutarse por cada uno de los ejes rectores.

Figura 15 Cumplimiento de las acciones municipales del PDM



Fuente: Elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal e informes 2011-2013 de JMM

Como se puede apreciar en la figura 15 se contemplaron 153 acciones a realizar en el periodo administrativo 2011-2013. Sin embargo, solo se logró ejecutar el 54.2 % de estas. De un total de cuatro estrategias, dos no cumplieron con el 50 por ciento de lo incluido en el plan de desarrollo, el eje Gobierno y Desarrollo Social y Calidad de Vida se efectuó poco más de la mitad de las operaciones planteadas, cumpliendo 27 de 40 acciones en el primer eje y 36 de 65 en el segundo, es decir, 67.5 % y 55.3 % respectivamente.

Para cualquier aclaración sobre la vinculación de las acciones ejecutadas con los programas estipulados, podrá consultarse el anexo 1 titulado Acciones cumplidas del plan de desarrollo de José María Morelos, en la que se desglosan las tareas cumplidas y las que fueron ignoradas.

4.1.2 Acciones ejecutadas y no contempladas en el Plan de Desarrollo

Durante el periodo de la gestión administrativa, se pueden presentar situaciones no prevista, por lo tanto, se realizan acciones y/o programas que no fueron plasmados en el plan de desarrollo. Sin embargo, estas no pueden pasar desapercibidas y son tomadas en cuenta para

la realización del análisis. Tal es el caso del municipio de José María Morelos, donde se ejecutaron diversas obras en beneficio de la población.

Es importante hacer mención que las acciones no contempladas en el plan, pero si ejecutadas durante el periodo administrativo, se pueden agrupar dentro de los ejes y lineamientos que el mismo documento formal estipuló, pero no se vinculan con ninguna de las tareas expuestas por cada lineamiento del plan.

Debido a lo anterior, radica la existencia de este apartado, donde se expondrá mediante la tabla 17 denominada Acciones no previstas en la administración 2011-2013, las tareas extras realizadas en el periodo de estudio, insertando únicamente el ejemplo con la estrategia Gobierno y sus respectivos lineamientos estratégicos sectoriales.

**Tabla 17 Acciones no previstas en el PDM ejecutadas en la administración
2011-2013**

Eje	Lineamientos estratégicos sectoriales	Acciones
Gobierno	1.- sociedad y gobierno	*internet público en el parque municipal de la cabecera, albergues comunitarios, la academia comercial y la universidad hispanoamericana Justo Sierra
	2.-transparencia y rendición de cuentas	
	3.- gobierno eficiente	*certificación de 24 indicadores otorgados por Agenda desde lo Local *mejoramiento tecnológico en la Dirección de Catastro *mantenimiento a conmutador del ayuntamiento *coordinó, dirigió y se evaluó el desempeño de las unidades administrativas

		*mantuvo reuniones periódicas para mejorar el funcionamiento de gobierno entre alcaldes, delegados y subdelegados *apoyo de sistema informático del control de pagos de nómina
	4.- finanzas sanas	
	5.- seguridad y protección ciudadana	*se integró el Consejo de Honor y Justicia de la Dirección de Seguridad Pública, Tránsito y Bomberos *mantuvo el orden en eventos masivos de gran riesgo *Examen antidoping a los elementos policiacos
	6.- protección civil	*instalación y dotación de material a los Comités Especializados en el Combate de Incendios Forestales

Fuente: Elaboración propia a partir de informes de gobierno JMM 2012 y 2013

Cada una de las acciones expresadas en la tabla 17 surgió de situaciones no planeadas durante el periodo de la administración, que se fueron presentando de acuerdo a las necesidades y demandas de la población.

Como es notorio, existen lineamientos en las que no fueron realizadas ninguna obra extra como el caso de los lineamientos, Transparencia y rendición de cuentas y Finanzas sanas. Por el contrario existen lineamientos estratégicos sectoriales, como Gobierno eficiente, que contiene acciones de más (seis).

A discernimiento de los investigadores, la tabla 17 fue diseñada para otorgar una clara explicación de las acciones realizadas no previstas en el plan. La ubicación de cada una de las tareas, se debió a que estas labores no aportaban en lo más mínimo al cumplimiento de alguna tarea específica dentro de los lineamientos estratégicos sectoriales, pero si contribuyó al cumplimiento de dicho lineamiento en general, de ahí su inclusión en ellas.

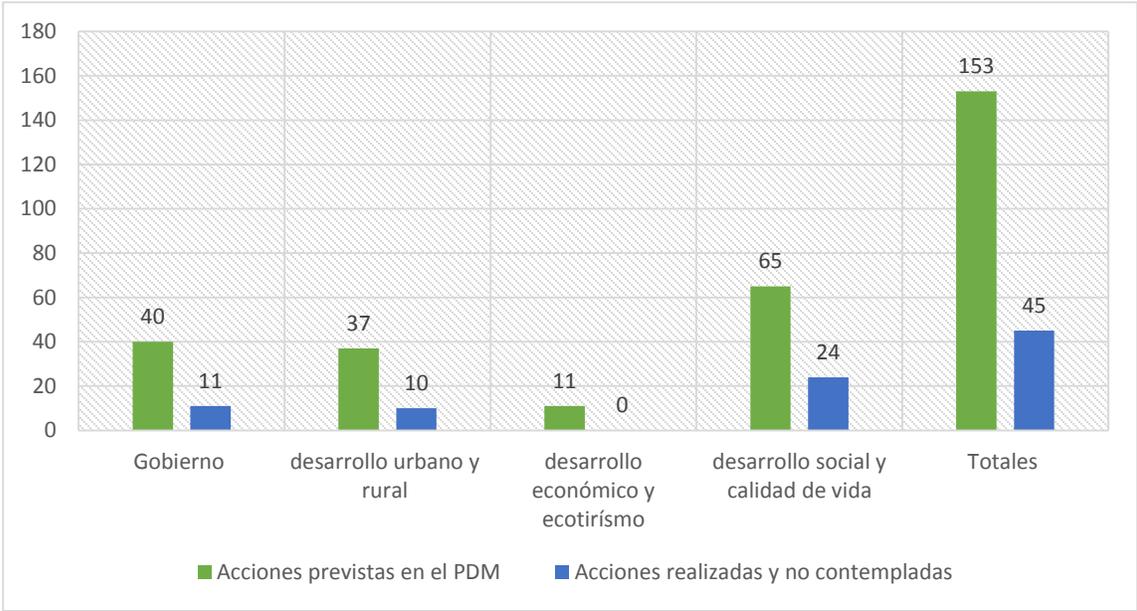
En el anexo 4 denominado Acciones no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal de José María Morelos se encuentran el total de acciones realizadas de manera

extra por el municipio mencionado, así como la inclusión en el eje estratégico que corresponde según el criterio investigativo.

Conociendo la situación del eje gobierno, en cuanto a las acciones que no fueron incluidas al momento de la elaboración del plan de desarrollo pero que fueron realizadas en el periodo de la administración, es momento de cuantificar dichas acciones de la misma manera que en la figura 17.

En la figura 16 denominada Acciones ejecutadas no previstas en el PDM, se aprecia el número de labores extras ejecutadas en el municipio, agrupándolos en los ejes rectores y lineamientos estratégicos correspondientes según los resultados de la vinculación con ellos.

Figura 16.- Acciones ejecutadas no previstas en el PDM



Fuente: Elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal e informes 2011-2013 de JMM

La figura 16 enseña que el eje rector Desarrollo Social y Calidad de Vida fue el que agrupó mayor número de tareas realizadas, por el contrario en el eje Desarrollo Económico y Ecoturismo, no se aprecia ninguna obra de más ejecutada.

Durante el transcurso de la investigación, surgieron algunas observaciones referentes a la estructura y contenido de los informes de gobierno. La primera es la existencia de información duplicada en ambos informes, donde solo se modificaban datos estadísticos, numéricos y/o financieros.

Por otro lado, se notó el interés de la administración municipal en ser transparente con el manejo de los recursos, de tal manera, que en las obras ejecutadas fue presentado el presupuesto ejercido para la realización de las mismas, así como la diferenciación de la aportación hecha por cada orden de gobierno.

4.2 Cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal de Othón P. Blanco

Siguiendo con la línea de investigación, es momento de explicar el caso del municipio de Othón P. Blanco, para ello se seguirá la misma metodología aplicada con el municipio de José María Morelos en donde se plasmará mediante una tabla, el seguimiento de las acciones previstas en su Plan de Desarrollo Municipal y las que se concretaron, tomando dicha información de los resultados reportados en los informes de gobierno de la administración estudiada.

Asimismo, en otro apartado dentro de la misma sección, se expondrá gráficamente las acciones ejecutadas que no fueron contempladas al momento de la elaboración del documento formal de planeación.

4.2.1 Acciones previstas y ejecutas del Plan del Desarrollo Municipal

En cada administración municipal existen necesidades a la que se les brinda mayor prioridad, estas necesidades son proyectadas en los Planes de Desarrollo Municipal, que elabora la administración gubernamental en turno, dotándolas de suficientes y adecuados programas para su pronta solución.

Se puede apreciar que el municipio de Othón P. Blanco centró sus esfuerzos, según lo expone su plan de Desarrollo, en dotar a la población de suficientes espacios de educación, cultura y salud para que esta pueda generar su desarrollo social. Aunado a ello, se planteó

mantener una estrecha relación entre la sociedad y el gobierno para alcanzar ese objetivo. El análisis de este municipio verificará si la administración logró el cumplimiento de este eje rector.

En la tabla 18 nombrada Acciones propuestas y ejecutadas en el Plan de Desarrollo contiene información sobre las tareas cumplidas de lo planeado en el documento formal, así como las acciones y/o programas extras realizados la administración 2011-2013.

Tabla 18 Acciones propuestas y ejecutadas en el Plan de Desarrollo

Estrategia	Lineamientos estratégicos sectoriales	Acciones previstas en el PDM	Acciones realizadas del PDM	Acciones no previstas en el PDM
La familia y el desarrollo social	1.- educación y cultura	19	13	1
	2.- salud pública	16	12	3
	3.- fomento movimiento familiar	16	6	2
	4.- relación familia, sociedad y gobierno	20	11	2
	5.- economía familiar	17	3	0
Economía y el desarrollo económico	1.- gestión municipal	20	7	0
	2.- fomento a las inversiones	19	3	0
	3.- desarrollo económico	23	6	0
	4.- diversificación económica	21	2	0
	5.- imagen municipal	18	2	3
La seguridad y la libertad social	1.- seguridad pública	17	3	4
	2.- protección civil	20	8	0
	3.- participación ciudadana	23	5	0

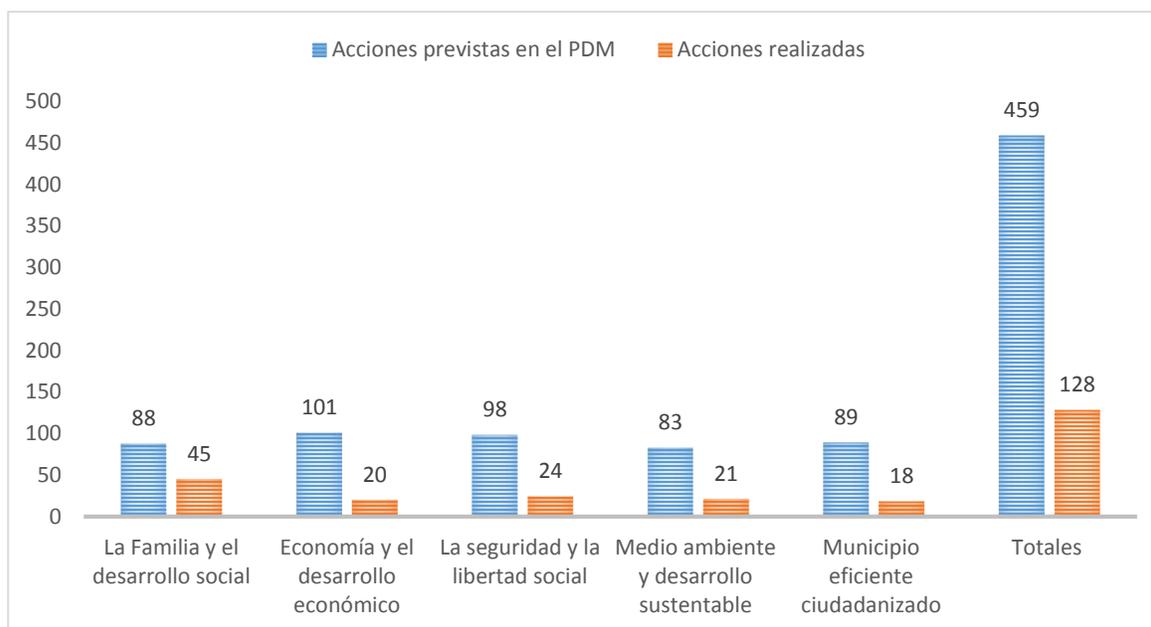
	4.- modernización cuerpo policiaco	20	6	0
	5.- transparencia y seguridad	18	2	0
Medio ambiente y desarrollo sustentable	1.- ordenamientos territoriales	15	2	4
	2.- manejo de residuos sólidos	13	7	0
	3.- cultura de respeto al medio ambiente	15	8	1
	4.- banco de información	16	2	0
	5.- cambio climático	24	2	0
Municipio eficiente ciudadanizado	1.- Marco jurídico	17	2	0
	2.- municipio ciudadano	19	6	0
	3.- hacienda municipal y finanzas	18	1	1
	4.- servicios públicos	18	6	1
	5.- vinculación gubernamental y territorial	17	3	0
Total		459	128	22

Fuente: Elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal e informes 2011-2013 de OPB

Como se puede apreciar en la tabla 18, el lineamiento estratégico sectorial con el mayor número de acciones realizadas fue el de educación y cultura, comprobando que si procuro apearse a lo predicho en su plan. Sin embargo, el número de acciones realizadas apenas alcanza el 51.1% de lo planteado.

Por otro lado el eje estratégico con el menor número de labores realizadas fue el de Economía y el desarrollo económico donde se previeron 101 tareas pero se concretaron únicamente 20 de estas, esto se podrá apreciar gráficamente en la figura 17 que a continuación se expone.

Figura 17 Acciones previstas y cumplidas del PDM



Fuente: Elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal e informes 2011-2013 de OPB

De los cinco ejes examinados en el plan, se aprecia que la visión de la administración municipal fue muy ambiciosa, contemplando un gran número de acciones y/o programas por realizar en su periodo administrativo, incluyendo labores que no pertenecían a su ámbito de competencia, lo que ocasionó que de un total de 459 acciones, solamente ejecutarán un 27.9 % quedando muy por debajo de lo esperado.

De las estrategias del plan de desarrollo de Othón P. Blanco, solamente la Familia y Desarrollo social logró exceder el 50 % de lo planeado en el documento formal. Al haber cumplido 45 acciones de 88 tareas. El eje mencionado obtuvo el porcentaje de 51.1%.

En el anexo número 2 denominado Acciones realizadas del plan de desarrollo de Othón P. Blanco se puede corroborar que las acciones cuantificadas en la tabla 17 corresponden a las acciones vinculadas de cada uno de los ejes rectores y lineamientos estratégicos sectoriales.

4.2.2 Acciones ejecutadas y no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal

Durante la inspección de los informes de gobierno correspondientes a este municipio, se observó que trató de rendir cuentas conforme a la estructura presentada en el Plan de desarrollo Municipal esto, a simple vista, hace creer que el documento de planeación fue cumplido a cabalidad. Sin embargo, durante un exhaustiva examinación se constató que los resultados arrojados de los informes gubernamentales son mínimos en comparación con las acciones que pretendía ejecutar.

El municipio de Othón P. Blanco no queda exento de presentar situaciones imprevistas que lo orillen u obliguen a instrumentar obras que no fueron contempladas dentro de su plan de desarrollo. En la tabla 19 nombrada acciones no previstas en el Plan de Desarrollo Municipal, se insertan las acciones encasilladas en los lineamientos estratégicos establecidos.

Tabla 19 Acciones no previstas en el Plan de Desarrollo Municipal

Estrategia	Lineamientos estratégicos sectoriales	Acciones
La familia y el desarrollo social	1.- educación y cultura	*rehabilitación y mantenimiento a instalaciones deportivas
	2.- salud pública	*estudios odontológicos en parques de la ciudad *programa de adopción canina *apoyo a la población vulnerable a través de consultas médicas, surtido de recetas, bolsas de diálisis, aparatos ortopédicos y apoyos económicos en general
	3.- fomento movimiento familiar	*programa abriga tu corazón
	4.- relación familia, sociedad y gobierno	*entrega de juguetes a localidades de la Unión, Revolución, Esteban B. Calderón, José Narciso Roviroso, Francisco Botes, cacao, Cocoyol y Pucté

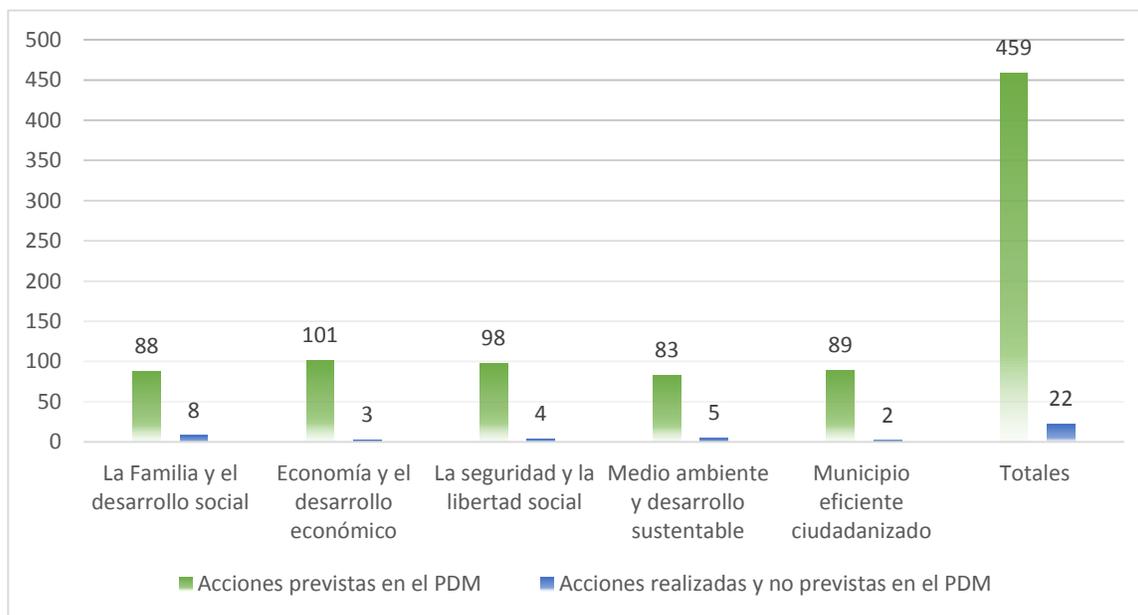
		*entrega de cobertores, enseres domésticos, mochilas, sillas de rueda y muletas a las comunidades de Raudales, Laguna Guerrero, Luis Echeverría, Xul-Ha, Huay-Pix y Subteniente López
	5.- economía familiar	

Fuente: Elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal e informes 2011-2013 de OPB

Con el ejemplo insertado en la tabla 18 puede confirmarse que por cada lineamiento estratégico se realizaron un número menor de acciones, a comparación con las acciones extras realizadas por el municipio anteriormente descrito, incluso un lineamiento estratégico quedó vacío al no encontrar labor alguna que pueda pertenecer a él. Véase el anexo 5 nombrado Acciones no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal de Othón P. Blanco con los ejes rectores y lineamientos estratégicos sectoriales completos.

Para efectos ilustrativos en la figura 18 se aprecia la situación de los cuatro ejes estratégicos restantes.

Figura 18 Resultados reportados de los informes de gobierno de OPB



Fuente: Elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal e informes 2011-2013 de OPB

Además de las carencias que enfrentó esta administración en cuanto al desempeño de sus acciones, existen rasgos que son importantes mencionar respecto a la estructura y contenido dentro del primer y segundo informe de gobierno de Othón P. Blanco.

Iniciando con la estructura de ambos informes, se percibe que la información vertida es entendible debido a que fue realizado conforme a la ordenación de su plan de desarrollo, permitiendo que la comprensión sea ágil.

Asimismo, al inicio de cada informe se inserta una tabla que resume las obras ejecutas y la aportación económica que fue necesaria invertir para su ejecución, siendo el único municipio que lo presento de esta manera.

4.3 Resultados reportados de los Informes de Gobierno Municipal de Solidaridad

En esta última sección de análisis del seguimiento a los planes de desarrollo, se continuará con el mismo formato utilizado con los municipios descritos con anterioridad, desglosando la información en tablas y figuras para su mejor comprensión, haciendo uso de dos apartados que detallan los trabajos realizados por el municipio de Solidaridad.

En los últimos párrafos se hará referencia a los detalles encontrados durante la examinación de los Informes de gobierno.

4.3.1 Acciones previstas y ejecutas del Plan del Desarrollo Municipal

Para finalizar con el análisis comparativo entre las acciones insertadas en el plan de desarrollo con las llevadas a cabo, es momento de incluir al municipio de Solidaridad para conocer el resultado obtenido en ese sentido.

Solidaridad Fuerte y protegido, fue la estrategia que mayor número programas insertó dentro de sus lineamientos estratégicos sectoriales con un total de 43 y en la que menos se preocupó por incluir tareas fue Solidaridad competitivo.

En la tabla 20 denominada cumplimiento de las acciones del PDM de Solidaridad, se encuentra información acerca del número de acciones contempladas en el plan de desarrollo, el número de acciones cumplidas, así como las acciones que se realizaron pero que no fueron previstas.

Tabla 20 Cumplimiento de las acciones del PDM de Solidaridad

Eje rector	Lineamiento estratégico	Acciones previstas en el PDM	Acciones cumplidas del PDM	Acciones no previstas en el PDM
Solidaridad Comprometido	1.-Atención a la Salud	9	4	4
	2.- Educación, Cultura, Recreación y Deporte	15	11	13
	3.- Integración comunitaria, Género y Grupos Vulnerables	15	10	5
Solidaridad Competitivo	1.- Fomento a desarrollo económico	6	3	9
	2.- Turismo de calidad	9	8	2
Solidaridad sustentable	1.- Ordenamiento Urbano para crecer mejor	7	3	6
	2.- Servicios públicos de calidad	13	8	1
	3.- Transporte público y vialidad	6	4	6
	4.- Protección ambiental	9	6	2
Solidaridad Fuerte y Protegido	1.- Seguridad pública	18	15	2
	2.- Protección civil	11	5	3

	3.- Gobierno eficiente y transparente	7	4	1
	4.- Finanzas públicas sanas	2	1	1
	5.- Participación ciudadana	5	3	0
	Totales	132	85	55

Fuente Elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal e informes 2011-2013 de Solidaridad

En la tabla 20 se aprecia que el número de lineamientos que contempla cada estrategia, que en general totalizan 132 acciones y/o programas de las cuales 85 de estas fueron consumadas. 55 acciones fueron realizadas sin tenerlas planeadas.

En el anexo 3 Acciones realizadas del Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad, se explica de manera completa y ejemplificada las acciones realizadas en el periodo de estudio con las acciones que fueron vinculadas por su contribución al cumplimiento de los programas planteados en el Plan de Desarrollo Municipal.

4.3.2 Acciones ejecutadas y no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal

El Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad contempló acciones específicas que fueron fácilmente identificadas en los informes de gobierno, por lo tanto su vinculación con las tareas previstas no requirió mayor esfuerzo.

Las actividades que se enseñan en la tabla 21 Acciones no previstas en el Plan de Desarrollo Municipal, no corresponden a ninguna labor específica mencionada con anterioridad en la tabla 20 Cumplimiento de las acciones del PDM de Solidaridad. Cabe señalar que en esta tabla solamente se vierte información sobre un eje rector, ya que por la extensión de la información, las estrategias restantes fueron trasladadas a la sección de anexos de este documento. Véase el anexo 6 Acciones no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad.

Tabla 21 Acciones no previstas en el Plan de Desarrollo Municipal

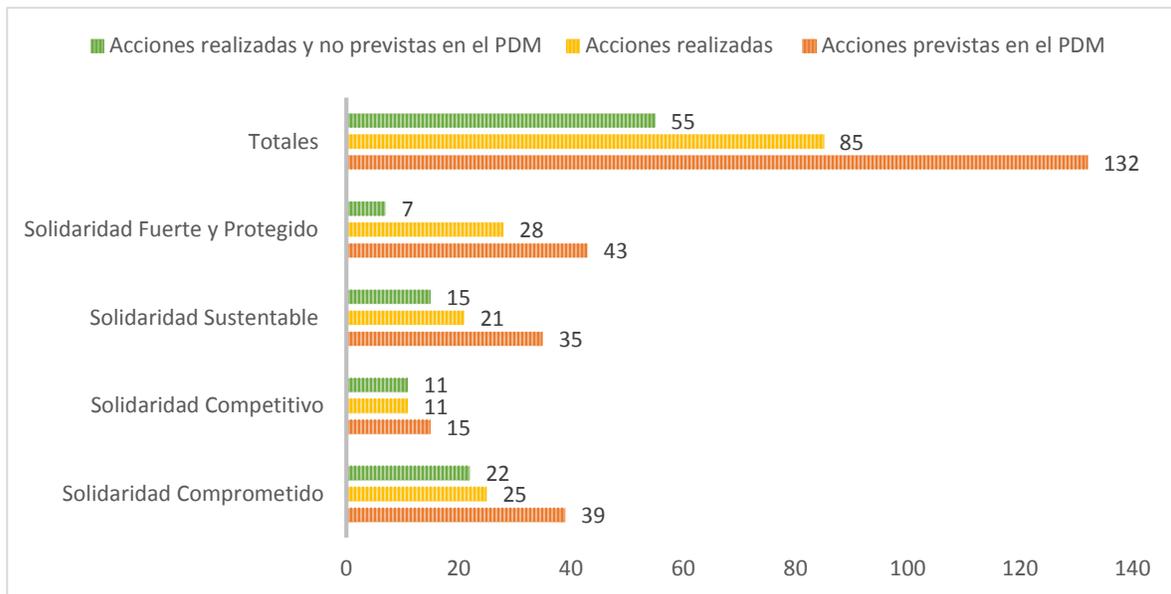
Eje	Lineamiento estratégico sectorial	Acción
Solidaridad Sustentable	1.- Ordenamiento urbano para crecer mejor	*Programa Seguridad sobre el Patrimonio Familiar *Subprograma Patrimonio, de Todos para Todos en Puerto Aventuras *Programa de Regulación Municipal *Municipalización de fraccionamientos *Valuación de predios ubicados en las circunscripción territorial *Programa de Regularización de los Bienes Inmuebles del H. Ayuntamiento
	2.- Servicios Públicos de Calidad	*Implementación de balnearios populares con equipamiento removible 1
	3.- transporte público y vialidad	*Operativo Mixto-Alcoholímetro, con pistola radar *Operativo Radar *Operativo Cristal *Operativo Carrusel *Operativo de Concientización para exhortar a conductores a utilizar el cinturón de seguridad y a no utilizar el teléfono celular al conducir *Programa Conduce Seguro-transporte seguro
	4.- Protección ambiental	*Primera Expo feria de energía alternativa *Programa de acopio de llantas de desecho Llantatón

Fuente Elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal e informes 2011-2013 de Solidaridad.

Se puede apreciar que de los lineamientos estratégicos presentados con anterioridad del eje rector Solidaridad sustentable, existe una variación en cuanto el número de obras emprendidas. Por ejemplo Ordenamiento urbano para crecer mejor y Transporte público y vialidad contienen el mayor número de acciones extras realizadas y los que solamente ejecutó entre uno y dos fueron Servicios públicos de Calidad y Protección ambiental.

Para fines ilustrativos en la figura 19 titulada Resultados reportados en los Informes de gobierno de Solidaridad, se aprecia la información expuesta en los dos apartados anteriores que contiene las acciones contempladas en el plan de desarrollo municipal, las ejecutadas y las que fueron realizadas sin previa planeación.

Figura 19 Resultados reportados en los Informe de gobierno de Solidaridad



Fuente Elaboración propia a partir de Plan de Desarrollo Municipal e informes 2011-2013 de Solidaridad

Solidaridad presentó informes de gobierno que al igual que José María Morelos y Othón P. Blanco, tuvieron cuestiones criticables como la excesiva repetición de programas que originó que el informe se extendiera de tal manera que cualquier ciudadano perdiera el interés de culminar con la indagación del mismo.

También, se notó una fragmentación dentro del aparato administrativo, ya que cada dependencia municipal presentó un informe de labores propio de manera detallada originando con ello la duplicidad de información.

Este periodo de estudio contó con una característica en cuanto a su administración. El presidente municipal electo no concluyó su periodo de gestión cediendo el mandato a un presidente sustituto que se encargó de hacer un plagio al formato, estructura y contenido del primer informe de gobierno, modificando únicamente datos estadístico-numéricos.

4.4 Evaluación de los resultados en el análisis de los informes de gobierno municipal

Conociendo los resultados de las acciones emprendidas en cada administración municipal conforme el grado de cumplimiento de los documentos rectores que guiaron su administración, se procederá a hacer la evaluación correspondiente, otorgándoles un valor numérico que permita calificar su actuación dentro del quehacer gubernamental de los municipios estudiados.

Recordando la metodología de la evaluación, esta constará en la asignación de valores a cada estrategia que se presentan los planes de desarrollo para que la sumatoria de la misma alcance un valor máximo de 100, así se les asignará de 20 a 25 puntos a cada eje según corresponda el municipio, siempre y cuando su porcentaje de cumplimiento sea del 50% más uno. En caso contrario obtendrá una calificación automática de cero.

Para el caso de José María Morelos que contempló cuatro estrategias: Gobierno; Desarrollo urbano, rural y agropecuario; Desarrollo económico y ecoturismo; por último Desarrollo social y calidad de vida, la puntuación máxima que podrá alcanzar cada una de ellas es de 25 y la mínima de cero. Véase la tabla 22 que expresa la calificación total a la que se hizo acreedor el municipio.

Tabla 22 Evaluación al cumplimiento del municipio de JMM

Eje rector	Porcentaje de cumplimiento	Ponderación		Calificación
Gobierno	67.5%	0	25	25
Desarrollo urbano, rural y agropecuario	43.2%	0	25	0
Desarrollo económico y ecoturismo	36.4%	0	25	0
Desarrollo social y calidad de vida	55.4%	0	25	25
Totales	54.2%	0	100	50

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la tabla 16.- resultados alcanzados según los informes de gobierno de JMM.

La calificación que obtuvo el municipio de José María Morelos es reprobatoria alcanzando como máximo 50 puntos, ya que solamente dos ejes estratégicos lograron cumplir con la estandarización establecida. El eje Gobierno; Desarrollo social y Calidad de Vida tuvieron un porcentaje de 67.5% y 55.4% de cumplimiento respectivamente, lo que le permitió que alcanzara 25 puntos cada uno, mientras que las estrategias restantes en Desarrollo urbano, rural y agropecuario y Desarrollo económico y ecoturismo no lograron alcanzar el 50% quedándose con 43.2 y 36.4 por ciento correspondiente.

A pesar de que el municipio de José María Morelos es considerado como uno de los ayuntamientos más marginados del Estado, se puede asegurar que trato de apegarse a lo que planeo en el inicio de su gestión administrativa. Aunque en el análisis refleja la realización de diversas obras, se concluye que no dejo de lado el seguimiento a lo estipulado inicialmente.

A continuación se procederá a evaluar a uno de los municipios existentes desde la creación del Estado, Othón P. Blanco. Durante la evaluación se podrá constatar si en realidad la antigüedad del municipio le ha dada la suficiente experiencia para conducirse en la administración pública como un municipio responsable y capaz de solventar las necesidades que la ciudadanía le demande.

Para poder comprobar lo anterior, se inserta la tabla número 23 nombrada Evaluación del cumplimiento del municipio de OPB que expresa numéricamente el porcentaje del cumplimiento de las acciones que logró realizar en su periodo administrativo (2011-2013) de igual manera, se expondrá la calificación a la que se hizo acreedor.

Tabla 23 Evaluación al cumplimiento del municipio de OPB

Eje	Porcentaje de cumplimiento	Ponderación		Calificación
La Familia y el desarrollo social	51.1%	0	20	20
Economía y el desarrollo económico	19.8%	0	20	0
La seguridad y la libertad social	24.5%	0	20	0
Medio ambiente y desarrollo sustentable	25.3%	0	20	0

Municipio eficiente ciudadanizado	20.2%	0	20	0
Totales	27.7%	0	100	20

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 18.- Acciones propuestas y ejecutadas del Plan de Desarrollo

La Familia y el Desarrollo Social, es la estrategia que logro cumplir con el 50% más uno de la ponderación establecida, debido a ello el municipio de Othón P. Blanco obtuvo la calificación señalada. Los cuatro ejes sobrantes no superan el 26%, cumpliendo solo la cuarta parte de lo proyectado.

La tabla 23 confirma que el supuesto de que el municipio mientras más antiguo debe de contar con más experiencia a la hora de realizar sus acciones y/o programas, es falso, ya que como se muestra en la columna denominada calificación, el ayuntamiento solamente alcanzó 20 puntos de un total de 100, es decir, el municipio no se apegó en darle un seguimiento continuo y cabal a las tareas que el mismo se propuso.

Se puede deducir que esta situación se debe al excesivo número de programas y/o acciones previstas a cumplir en un periodo no mayor a dos años con seis meses y al no conocer el ámbito de su competencia, incluyendo dentro de sus labores cosas que le competen cumplir a los otros órdenes de gobierno.

El último municipio a evaluar es Solidaridad, el más joven de los municipios estudiados y es por ello que se considera que no posee las suficientes herramientas para desenvolverse en la administración pública de manera eficiente, además de que al ser un municipio potencialmente turístico, se considera que sus lineamientos estarían centrados a este sector de la economía. La tabla 24 se encargará de corroborar la aseveración anterior.

Tabla 24 Evaluación al cumplimiento del municipio de Solidaridad

Eje rector	Porcentaje de cumplimiento	Valoración		Calificación
Solidaridad Comprometido	64.1%	0	25	25
Solidaridad Competitivo	73.3%	0	25	25
Solidaridad Sustentable	60.0%	0	25	25
Solidaridad Fuerte y Protegido	65.1%	0	25	25

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 20.- Cumplimiento de las acciones del PDM de Solidaridad

Totales	64.4%	0	100	100
----------------	--------------	----------	------------	------------

El municipio de Solidaridad fue el único que logró sobrepasar el porcentaje necesario para tener una calificación aprobatoria. Se puede apreciar que de los cuatro ejes, el que mayor ejecución de actividades tuvo fue Solidaridad competitivo donde uno de sus lineamientos estratégicos sectoriales es el Turismo, con ello se puede constatar que el municipio si se enfocó en abarcar más tareas correspondientes a esta área, aunque existe un equilibrio entre los demás lineamientos.

Con los resultados de la evaluación expresados en la tabla 24, se puede afirmar que Solidaridad es el municipio que se apegó en todo momento a regirse conforme a su planeación, por lo tanto su calificación es de 100, debido a que sus cuatro ejes rectores, con valor de 25 puntos cada uno, logró alcanzar más del 50%.

4.5 Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal

Debido a los resultados obtenidos de la evaluación de dos municipios que obtuvieron una calificación reprobatoria, percibir que las administraciones no muestran empeño por apearse al cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal y al no existir algún ente que lo exija, los ayuntamientos no se sienten comprometidos a cumplir a cabalidad los objetivos planteados en el documento de planeación.

Viendo las circunstancias en las que se encuentran los municipios, a criterio de los investigadores, se propone la creación del Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal que surge como propuesta para erradicar el desapego de las acciones conforme a lo pactado en los Planes de Desarrollo Municipal. Este comité fungirá como intermediario entre el gobierno municipal y la sociedad, dotándolos de información necesaria sobre las acciones emprendidas, las que se encuentran en proceso y las que se encuentran próximas a realizar, correspondientes al documento de planeación.

En los siguientes apartados se explicará la aportación del gobierno municipal y la ciudadanía al comité mencionado, para que este se pueda conformar, se garantice su permanencia y pueda institucionalizarse.

4.5.1 Contribuciones del municipio al Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal

Normalmente, el ayuntamiento municipal es el que se encarga de la elaboración, ejecución, seguimiento, evaluación y actualización de los Planes de Desarrollo Municipal, limitando en esta tarea a las personas que sea ajenas a la vida política de la administración.

Asimismo la Ley de Planeación Democrática para el Desarrollo de Quintana Roo, en el artículo 122, solamente contempla la participación ciudadana a través de Consejos Municipales creadas por los COPLADEMUN y en su artículo 123 solo permite la participación ciudadana a través de:

- I. Foros de Consulta Ciudadana Municipales;
- II. Consejos Consultivos;
- III. Diálogos Ciudadanos;
- IV. Consejos Consultivos Municipales de Participación Social;
- V. Encuestas y sondeos de opinión;
- VI. Buzones de opinión ciudadana; y
- VII. Estudios e investigaciones académicas y sociales.

Con la creación del Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal se busca involucrar activa y permanentemente a la sociedad en los asuntos públicos, un paso más allá de lo que otorgan los mecanismos mencionados con anterioridad, que solo fungen como herramientas

de consultas ciudadana y no como protagonistas activos en el control de los Planes de Desarrollo Municipal.

Dentro de las aportaciones que el gobierno dará para la creación del comité se destacan las siguientes:

- El Honorable Ayuntamiento se encargará de reformar los reglamentos correspondientes para la creación del Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal, que fungirá como parte de la organización municipal y contará con la suficiente autonomía para tomar decisiones dentro del ámbito de su competencia.
- Nombramiento de funcionarios públicos para pertenecer al comité. Este comité estará integrado por trabajadores municipales y ciudadanos que no formen parte de la planilla laboral del ayuntamiento. Es importante mencionar que ambas partes tendrán el mismo derecho de opinar y dichas opiniones tendrán el mismo peso que el de cualquier otro integrante.
- En caso de ser necesario, el municipio dotará las instalaciones para que el Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal cuente un espacio para desempeñar sus funciones adecuadamente.
- Facilitar toda la información correspondiente a las acciones, obras, proyectos, tareas, y demás actividades que se disponga a efectuar respecto al Plan de Desarrollo Municipal.
- Para incentivar a la ciudadanía y ser partícipes en el comité, el municipio aportará los recursos monetarios para remunerar económicamente a los integrantes del comité. Cabe mencionar que cumplir con esta aportación, no significará que el municipio tendrá el derecho de inmiscuirse en las labores del Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal.

Cumplir con cada uno de los puntos mencionados con anterioridad, sin excepción alguna, ayudará a cumplir con el objetivo de la creación del comité.

4.5.2 Contribuciones de la Ciudadanía al Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal

La ciudadanía jugará un papel dentro de la integración del Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal muy importante, ya que proporcionará información sobre las principales necesidades de cada una de las regiones que vayan surgiendo a lo largo del periodo administrativo y que no hayan sido contemplados en el Plan de Desarrollo Municipal.

Al igual que las aportaciones que brinde el gobierno al comité, la contribución de la ciudadanía, podrá aumentar en el transcurso de su implementación.

4.5.3 Ventajas de la Creación del Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal

El Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal será el encargado de evaluar periódicamente las acciones que fueron programadas en el plan de Desarrollo Municipal, a su vez tendrá la facultad de modificarlo para su actualización y adecuarlo -en caso de ser necesario- a las necesidades más demandadas por la sociedad, así como estar apegado a las disposiciones legales para tal efecto. Cada cambio que sufra la estructura del plan de desarrollo, deberá ser informado públicamente, para que la ciudadanía conozca los cambios realizados.

De igual manera, el comité tendrá la obligación de verificar las obras que se encuentren en proceso, finalizadas y próximas a iniciarse, confirmando que lo realizado se encuentre acorde con lo estipulado en el plan.

Anualmente se realizarán informes, conteniendo la información referente a las acciones realizadas, el financiamiento, así como las desviaciones que se pudieron presentar en la realización de las obras. Este informe será público y presentado en cada una de las regiones establecidas.

Si la administración municipal se desvía de lo programado y del financiamiento otorgado para la realización de las obras, el comité está facultado de emitir recomendaciones al Honorable Ayuntamiento para tomar las medidas necesarias y corregir las faltas surgidas. Cada vez que se de este supuesto, el comité publicara por los medios que disponga la información correspondiente.

Para el correcto funcionamiento, el comité será constantemente capacitado y actualizado en temas referente a la planeación, administración, gestión, control ciudadano y diversos temas de la misma índole. Estas capacitaciones serán otorgadas por personal que el comité elija.

Ya conformado el Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal, los integrantes se encargarán de designar las funciones y nombramientos de las áreas en las cuales se dividirá el comité para un correcto funcionamiento.

La visión de que el Comité Ciudadano de Seguimiento Municipal sea integrado por ciudadanos y funcionarios públicos, radica en generar un equilibrio de poder y confianza entre ambas partes, además, incluir a los ciudadanos en la toma de decisiones, permite que la información vertida en los informes de gobierno municipal sean congruentes con las acciones realizadas.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las limitantes de esta tesis se centró al no poder constatar visualmente si las obras, acciones y/o programas fueron realmente efectuados en tiempo forma, debido a la falta de acceso a las acciones gubernamentales y a la carencia de interés de los representantes públicos de ser lo suficientemente transparentes a la hora de rendir cuentas.

Para poder conocer si las administraciones municipales efectuaron las obras plasmadas en los informes de gobierno, se contempló la aplicación de encuestas a la población de las cabeceras municipales de los ayuntamientos estudiados, con el fin de tener

una mayor certeza de las acciones emprendidas. Sin embargo, al iniciar las encuestas coincidió con los tiempos programados para el proselitismo político, lo que influyó negativamente en el municipio de José María Morelos al no obtener una respuesta positiva por parte de la población, debido a que ésta relacionaba las encuestas en beneficio de algún partido político y se oponían a responder.

El tiempo fue un factor que no contribuyó a la realización de entrevistas a los presidentes municipales del periodo 2011-2013 de los municipios José María Morelos, Othón P. Blanco y Solidaridad. De haberlas aplicado, el panorama al momento de evaluar hubiere sido más provechoso para la investigación.

Otra de ellas fue el acceso a los Planes de Desarrollo Municipal y los Informes de Gobierno, debido a que estos no se encontraban en la página oficial del ayuntamiento de José María Morelos y gracias a la relación que se tiene con el presidente municipal del periodo 2011-2013, fue que se pudieron obtener. En caso contrario, el estudio a este municipio no hubiera sido concretado.

CONCLUSIONES

Para finalizar con el análisis de esta tesis, se procederá a dar las conclusiones finales que se pudieron obtener a lo largo de toda la investigación. Cada municipio estudiado presentó características tanto positivas como negativas, mismas que serán abordadas a continuación.

Al inicio de este estudio, el municipio de José María Morelos se consideró como uno de los más carentes de instrumentos, herramientas tecnológicas y de recursos, tanto materiales como humanos, por tales motivos se especuló que sería el que menos se apegaría con la realización de los Planes de Desarrollo Municipales, así como dar un cumplimiento efectivo de todas las acciones y/o programas planteadas en su documento formal.

Al analizar la estructura y contenido del plan de desarrollo, se constató que la marginación que enfrenta este municipio y la carencia de cualquier tipo de recurso, no influyó para elaborar correctamente su Plan de Desarrollo Municipal. Cabe mencionar, que esta fue la administración mejor calificada respecto a la estructura, por la mayor aplicación de elementos básicos que debe de contener dicho documento formal, ya que se apegó a lo establecido por el INAFED.

El ayuntamiento de José María Morelos, se esforzó por apegarse a cumplir con la elaboración de su documento formal de planeación y la ejecución de las acciones previstas en el mismo, aunque su actuación fue deficiente. Esta aseveración se ratifica por la evaluación realizada a la estructura, contenido y cumplimiento del plan, donde la calificación alcanzada fue de 73 y 50 puntos respectivamente.

El intento de apegarse a su documento de planeación, puede corresponder a diversos factores, uno de ellos es la primera alternancia partidista vivida del periodo estudiado, ya que el ayuntamiento procuró diferenciarse de administraciones pasadas, además de que el presidente elegido ocupó el cargo por segunda ocasión y contaba con experiencia en cuanto a la gestión de la administración municipal.

Otro motivo puede ser la activa participación de la población en la vida política municipal, la cual se encuentra pendiente del actuar del ayuntamiento. Esto origina que el presidente municipal, junto con su equipo de trabajo, procure cumplir con las promesas dichas durante su campaña política.

Para José María Morelos, contar con un instrumento de planeación estratégica, en este caso los Planes de Desarrollo Municipal, no le sirve para encaminar el desarrollo del municipio. La finalidad de la elaboración de dicha herramienta, es que éste sirva de guía en el actuar de la administración para mejorar la calidad de vida de la población morelense, así como evitar el despilfarro de recursos públicos.

En el caso de Othón P. Blanco, el escenario supuesto se caracterizó por contar con la ciudad capital en su territorio. En Chetumal se asientan los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, además de ello, este municipio es uno de los más longevos en la corta vida del Estado de Quintana Roo, lo que hace pensar que su experiencia administrativa es la adecuada para

cumplir con lo que se propone en el Plan de Desarrollo Municipal así como la correcta elaboración del mismo.

Sin embargo, ocurrió todo lo contrario. No existió un real interés de la administración municipal del periodo 2011-2013 por elaborar adecuadamente su Plan de Desarrollo Municipal y por cumplir con lo que se propuso realizar en dicho periodo. La ambición de querer solucionar todos los problemas del municipio plasmados en el documento formal de planeación, lo orilló al incumplimiento de sus objetivos estipulados en el mismo, dado que contenía un número excesivo de acciones y/o programas que serían imposibles de ejecutar en un periodo no mayor a dos años y medio.

Como se hizo mención en el capítulo IV, esta administración previó 459 acciones y/o programas a realizar las cuales que por falta de interés, tiempo y/o recursos económicos fueron imposibles de alcanzar cumpliendo solamente 128 de las mismas que representa un 27.9%.

Todo lo anterior se puede constatar al evaluar la estructura, contenido y el cumplimiento de las acciones de lo propuesto en el Plan de Desarrollo Municipal. En este caso, Othón P. Blanco alcanzó una calificación respectiva de 61 y 20 puntos con base 100. Por lo tanto, se afirma que los instrumentos de planeación no le sirven para conducirse y guiar al municipio al desarrollo económico, social y sustentable, debido a su falta de interés por cumplirle a la sociedad othonense.

A diferencia de Othón P. Blanco, Solidaridad es uno de los municipios más jóvenes de Quintana Roo, que con apenas 22 años de creación, se supone que su aparato administrativo no tiene la suficiente destreza para elaborar y ejecutar un plan de desarrollo. Aunado a ello, se debe contemplar que es un municipio con potencialidad turística, lo que hace pensar que sus actividades siempre estarán orientadas a la consecución de tareas para mantener esta actividad como la base de su desarrollo económico.

Contrario a lo que se suponía, Solidaridad fue el municipio que más se apegó al cumplimiento de la correcta elaboración y seguimiento de sus Planes de Desarrollo Municipal, sin importar los pocos años de labor en la vida pública logro un equilibrio entre

todas sus actividades, buscando el desarrollo en cada uno de sus sectores, social, económico y ecológico.

Gracias a que cada uno de los ejes que conformaron su plan de desarrollo, sobrepasaron la ponderación establecida para la evaluación al cumplimiento de las acciones, obtuvo la calificación máxima y alcanzó 71 puntos en lo referente a la estructura y contenido de su plan.

Este municipio fue el único que en verdad utilizó su Plan como guía central que encamine a la administración a potencializar sus recursos y con ello mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Con todo lo expuesto se presenta una tabla comparativa de calificaciones entre los tres municipios ya evaluados.

Tabla 25 Comparativo de JMM, OPB y Solidaridad

	José María Morelos	Othón P. Blanco	Solidaridad
Calificación	50	20	100

Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas 22.-Evaluación al cumplimiento del municipio de JMM, 23.- Evaluación al cumplimiento del municipio de OPB y 24.- Evaluación del cumplimiento del municipio de Solidaridad

Como se observa, Solidaridad es el municipio que cumplió con la mayoría de los elementos planeados, ya que logra alcanzar los 100 puntos de 100 al realizar por lo menos el 50% más uno de sus acciones planteadas en cada uno de sus ejes rectores. Seguido está el ayuntamiento de José María Morelos que al cumplir con dos de sus cuatro ejes logra alcanzar 50 puntos de 100. Finalmente se encuentra Othón P. Blanco con 20 puntos de 100 al únicamente cumplir con el 50% más uno de las actividades planeadas en uno de los cinco ejes rectores del Plan de Desarrollo Municipal

Por otro lado, la hipótesis que originó la realización de esta investigación fue que las acciones gubernamentales a nivel municipal no responden al instrumento de planeación del desarrollo que se realiza al inicio de cada trienio, debido a que se utiliza como documento formal, legal y obligatorio y no como una guía de tareas a realizar.

Con base en los resultados obtenidos, se puede afirmar que dicha hipótesis es verídica, a pesar de que un municipio obtuvo calificación aprobatoria en su evaluación, los restantes solamente realizan su plan de desarrollo para cumplir con la ley que los obliga a elaborar el mismo, por lo tanto, las condiciones en las que se recibe la municipalidad no mejoran o por el contrario pueden sujetarse a cambios más perjudiciales.

Es por esta razón, que se sugiere la creación de un comité que permita la vinculación entre ciudadanos y autoridades con el fin de obtener mejores resultados en la búsqueda del bienestar y desarrollo, evitando con ello el despilfarro de recursos de cualquier tipo.

ANEXOS

Anexo 1.- Acciones cumplidas del plan de desarrollo de José María Morelos

Eje	Lineamiento estratégico	Programa y/o líneas de acción	Resultados
Gobierno	1.- Sociedad y gobierno	Elaboración de un directorio de los grupos sociales del municipio	
		Programar y presupuestar recursos para atender grupos sociales	*realización de trámites para entrega de despensas, fardos de láminas y aparatos ambulatorios *gestión ante hacienda municipal para el apoyo de medicamentos y gastos médicos, estudios de laboratorio, atención a citas médicas en clínicas de especialidades de 2º y 3er nivel
		Fomentar una cultura y hábito de participación ciudadana	
		Revisar, actualizar y promover reformas a la reglamentación de la P.C.	
		Difundir los reglamento municipales en niveles educativos y grupos sociales	
		Fomentara la ciudadanía una cultura de cumplimiento y responsabilidades	

2.- Transparencia y rendición de cuentas	Capacitación y actualización a servidores públicos sobre la normatividad de transparencia y rendición de cuentas	
		*presentar la cuenta del mes anterior para su glosa y darlo a conocer a los habitantes
		*atención a solicitudes de información de ciudadanos mediante el INFOMEX
	Publicar información en tiempo y forma en cada área de la admón.	*elaboración del primer informe del sistema DIF municipal
	Difundir la página electrónica del municipio	*actualización permanente del portal Web
	Organizar talleres, reuniones y pláticas para dar a conocer derechos en transparencia y rendición de cuentas	*facilito las instalaciones en la sala de juntas realizando eventos informativos
	Fomentar la participación de jóvenes a través de su servicio social	
	Vigilar que los funcionarios presenten su declaración patrimonial	*implementación en el portal municipal el modulo denominado DECLARANET
Programa permanente de auditorías administrativas y financieras en la admón.	*verificación de obras en coordinación con la Contraloría y Auditoria Superior del Estado de Quintana Roo	
	*Auditoria correspondiente al Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal, al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal y la auditoria con motivo de la revisión de la cuenta pública	

		*auditorías a las obras ejecutadas con recursos del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas y a las del Fondo de Infraestructura Social Estatal, inserto en el ramo 33y a los recursos ejercidos provenientes del Programa para el desarrollo en las Zonas Prioritarias del ramo 20
	Programa cero tolerancia	*
3.- Gobierno eficiente	Instalar la ventanilla única para agilizar trámites y demandas	
	Reducir trámites burocráticos	*tramitación de documentos para solicitar servicio médico a personas necesitadas *reconexión y optimización del servicio de internet en oficinas de SAGARPA, Desarrollo Agropecuario, Mercado Inteligente y Centro Comunitario de Desarrollo *mejoramiento tecnológico en la Dirección de Catastro *servicio técnico profesional al equipo de cómputo del ayuntamiento
	Reestructurar el organigrama	
4.- Finanzas sanas	Elaborar un anteproyecto anual de partidas presupuestales por cada dirección municipal	
	Ejercer un gasto público racional para garantizar liquidez	* llevar la contabilidad y el control del ejercicio presupuestal

		<p>* tener al corriente libros de caja, diario, cuentas corrientes y auxiliares para la comprobación de ingresos y egresos</p> <p>*cubrir los sueldos de empleados y los gastos apegados al presupuesto de egresos</p> <p>*formular mensualmente el origen y aplicación de los recursos municipales</p> <p>*ejercer el presupuesto de egresos y ejecutar pagos de acuerdo con programas y presupuestos aprobados</p> <p>*controlo los títulos de crédito, convenios, contratos y cuentas de cheque</p>
	Gestionar la inversión pública federal, estatal y privada	
	Actualizar y ampliar el padrón de contribuyentes	* llevar el registro al corriente del padrón municipal de contribuyentes
	Concientizar a contribuyentes sobre la necesidad de sus aportaciones	*a través de propaganda y publicidad se logró recaudar el impuesto predial
5.- Seguridad y protección ciudadana	Programa Escuela Segura	*
	Programa Vecino Vigilante	*
	Programa Red de Comunicación Ciudadana Municipal	*
	Fomentar la cultura de denuncia y prevención de delito	*visitas y recorridos a establecimientos comerciales para recibir inquietudes, quejas, denuncias o propuestas

		*programa contra el maltratador y tu voz hace la diferencia
	Invitar especialistas en seguridad pública a actualizar el cuerpo policiaco	
	Dotar al cuerpo de SP, bomberos y tránsito de equipo	*dotación de equipos policiales con unidades vehiculares, equipo de radiocomunicación, armamento y uniformes, etc.
	Gestionar convenios para realizar cursos de capacitación a los cuerpos de seguridad pública	*capacitación de elementos de SP del municipio coordinados con SP del Estado y Federación *desarrollo de convenios entre alcaldías, delegaciones y subdelegaciones municipales *coordinación de organización con protección civil
	Instalar señalamientos a las calles y avenidas	*señalamientos nuevos y nuevas licencias
	Aplicar el reglamento de tránsito	*dar fluidez al tránsito vehicular del municipio infraccionando las faltas a la vialidad
	Implementar operativos policiacos para respetar las señales de tránsito	*operativo de educación vial *operativo vacacional 11/07/13 y semana santa
	Organizar talleres para dar a conocer el reglamento de tránsito y prevención de accidentes	*concientización de conductores para cumplir con el reglamento de tránsito municipal
	Implementar operativos con el alcoholímetro e imponer las sanciones correspondientes	*operativos para inhibir arrancones y consumo de alcohol en vía pública *operativo Guadalupe Reyes

		*se ingresó a los separos preventivos a las personas que alteraron el orden público
	Actualizar y publicar el marco jurídico de seguridad pública en los primeros seis meses	
6.- Protección civil	Realizar cursos de capacitación sobre protección civil	*curso-taller uso y manejo de gas LP *capacitación a brigadas de Candelaria, Pto. Arturo, Dziuché y Zaczuquil
	Crear un mapa que plasme las colonias y comunidades con mayor índice de riesgos	
	Difusión masiva de acciones preventivas en temporada de huracanes, incendios forestales e inundaciones	*realización de dos simulacros de incendios *capacitación a brigadas para el combate de incendios *reactivación de la estación meteorológica *instalación del Comité para la Prevención de Huracanes
	Verificar los refugios y albergues anticiclónicos	*
	Desazolve de pozos y perforación de nuevos	*limpieza de las alcantarillas de los pozos de absorción con el fin de evitar inundaciones y desazolves de pozos
	Coordinarse con autoridades civiles, militares y dependencias involucradas para operar en contingencias	*realizando atención de incendios, accidentes automovilísticos, simulacros en escuelas y edificios públicos y platicas de concientización
		*coordinación con la Comisión Nacional Forestal, INFOQROO y la Comisión Nacional de Áreas

		<p>Naturales Protegidas en el combate a incendios forestales</p> <p>*instalación del Consejo Municipal de Protección Civil</p> <p>*inspección y verificación de establecimientos para prevenir riesgo de accidentes</p>
--	--	---

Eje	Lineamiento estratégico	Programa y /o líneas de acción	Resultados
Desarrollo urbano, rural y agropecuario	1.- Medio ambiente y desarrollo sostenible	Coordinar con la Universidad para contar con un inventario de plantas y árboles endémicos	
		Proyecto de Reforestación durante la Administración	*reforestación con más de 900 plantas de cedro, caoba y ramón
			*implementación de la jornada Nacional de Reforestación 2011 en la comunidad de Othón P. Blanco
		Programa Poda de Árboles Dentro de la Zona Urbana	
		Programa Guardianes de la Naturaleza	
		Capacitar al personal que funja como líderes ambientales	
		Brindar platicas, conferencias y talleres sobre el cuidado del medio ambiente	*platicas de concientización ambiental en la escuela secundaria de la cabecera municipal *taller para el cuidado del medio ambiente Las 3 R *taller de elaboración de compostas *concurso de dibujo infantil

	Fomentar una cultura de cuidado, ahorro y protección de recursos hidrológicos	
	Fomentar la participación de la sociedad en dar una mejor imagen a las calles mediante limpieza y siembra de plantas de ornato	*jornada de limpieza cuidemos nuestro medio ambiente *empleo temporal para el chapeo exterior de las casas de los habitantes de la cabecera municipal
	Diseñar, gestionar y producir materiales didácticos de educación ambiental	
	Divulgación en boletines, spots, artículos y entrevistas las acciones y actividades del municipio en materia ambiental	
	Crear un sitio web que contenga información de ecología y medio ambiente	
	Coordinar actividades en conjunto con el Comité de Educación Ambiental CEA	*5ta campaña de acopio de residuos electrónicos con colaboración del COBAQROO, Planteles José M. Morelos, Sabán, Candelaria y Presidente Juárez *apoyo con diversas semillas de hortaliza a la escuela primaria Carlos Lugo López
	Programa de Concientización para mantener limpia las comunidades con potencial turístico	
	Promover a través del Comité de Servicios Públicos Municipales para destinar mayores recursos en programas de limpieza de áreas verdes	
	Retirar de la vía pública anuncios publicitarios	

2.- Ordenamiento territorial y ecológico	Elaborar un diagnóstico y proyecto integral de recuperación del centro de la ciudad de JMM	
	Instalar nuevos y mejores señalamientos de nomenclatura	
	Actualizar el Plan de Desarrollo Urbano	
	Regularizar la tenencia de la tierra	
	Elaborar el Reglamento de Construcción y Seguridad Estructural	
	Agilizar la expedición de licencias de construcción	
	Revisar y adecuar los reglamentos de desarrollo urbano	
	Agilizar y dar seguimiento a las demandas ciudadanas en materia de desarrollo urbano	*gestión del programa tu casa para que las familias de escasos recursos cuenten con una vivienda digna
	Promover desarrollos habitacionales sustentables	*promovió la construcción de viviendas en diferentes comunidades del municipio
	Desarrollar un programa de manejo de lagunas y cenotes	
3.- Infraestructura urbana y rural		*(solo poda)
	Programa de limpieza, pintura, poda y caleo de árboles en la cabecera municipal y comunidades	*se implementó programa jornadas de limpieza *promoción de la limpieza en el municipio de la Dirección de Ecología en colaboración con Dirección de Turismo, Servicios Públicos, Educación y Planeación

	Reparar el alumbrado público en parques y áreas verdes de la cabecera y comunidades	*cambio de focos, fotoceldas en las oficinas de la administración, parques, unidades deportivas, calles, avenida de la cabecera y localidades
	Vigilar la limpieza de lotes baldíos	
	Programa jardinero de tu colonia	
	Programa emergente de bacheo y rehabilitación de calles	*
	Mantenimiento preventivo a calles y avenidas	*modernización de caminos y carreteras *proyectos de construcción de calles a nivel pavimentación con nivel de riego de sello premezclado
	Realizar estudios de factibilidad para la posible adquisición de maquinaria y equipo para la Dirección de Obras Públicas	
4.- Apoyo a la producción de la Agricultura, Apicultura y Ganadería	Gestionar para el financiamiento de los proyectos productivos	*gestión ante instancias federal y estatal para atender y canalizar necesidades del campo *gestión con la Secretaría de Desarrollo Agropecuario Rural e Indígena 30 toneladas de composta para invernaderos de Adolfo López Mateos, Dos Aguadas y la UIMQROO *gestión ante la SEDEI para la adquisición de una planta empacadora de limón persa *gestionar recursos para el cultivo de soya en las localidades de Othón P. Blanco y KanKabchen

		<p>*apoyo con gastos de transporte a socios de invernaderos del municipio para asistir a capacitaciones</p> <p>*apoyo con insumos a productores morelenses</p> <p>*apoyo a los productores de las unidades de riego para reparación de equipos de bombeo de pozos de Kankabchen y San Felipe I</p>
		<p>*impulso del desarrollo tecnológico</p>
	Elaborar diagnóstico de los mecanizados y realizar proyectos para su recuperación y tecnificación	*construcción del invernadero de Sabán
	Realizar estudio de factibilidad de tierras para apertura de nuevos mecanizados	*diagnósticos en las comunidades de Adolfo de la Huerta, Piedras Negras y San Isidro Poniente, para evaluar y aplicar herramientas de trabajo
	Consolidar la producción apícola local	*apoyo con tres toneladas de azúcar para la alimentación de apiarios, beneficiando a productores de la Sociedad Cooperativa de R.L de C.V. Consorcio Mielero
5.- Apoyo a la comercialización de la Agricultura, Apicultura y Ganadería	Vincular las organizaciones productivas con diferentes empresas comercializadoras del estado	<p>*apoyo a la vinculación entre productores de puerto Arturo y X-Noh-Cruz con compradores de la central de abastos de Puebla</p> <p>*reunión con productores del cultivo de Stevia con integrantes del grupo Stevia Maya, pactando la creación de una parcela experimental</p>

		*acercamiento con el Instituto Nacional de investigaciones Forestales y Agrícolas y Pecuarias para implementar paquetes tecnológicos
		*coordinación con la Sociedad de Producción Rural Renacimiento de C.V. de R.L. el primer embarque de la producción de soya enviándolo a una empresa comercializadora de Mérida Yucatán

Eje	Lineamiento estratégico	Programa y /o líneas de acción	Resultados
Desarrollo Económico y Ecoturismo	1.- Desarrollo Económico	Contribuir con las actividades económicas establecidas, proyectos existentes y a diseñarse	
		Coordinación, comunicación y supervisión entre el gobierno municipal y sectores de la economía	*se canalizó a vendedores ambulantes para obtener un permiso de venta en la vía pública
		Despertar el interés ciudadano de diversificar la economía municipal	*gestión de un taller “encendiendo la pasión por el trabajo”
		Planear la reorientación de la economía del municipio hacia los tres sectores	
		Crear un módulo en la administración que recepcione y difunda información de instituciones de financiamiento	
	2.- Ecoturismo	Elaborar un inventario de atractivos turísticos naturales existentes y no explotados	
		Acercar la iniciativa privada y SEDETUR para gestionar financiamiento del desarrollo eco turístico	

		Asesorar y capacitar a las personas que elaboran y guían la actividad eco turística del municipio	*capacitación a las diferentes comunidades del municipio para reintegrar los Comités Eco turísticos
		Establecer contactos con tours-operadoras, hoteles, restaurantes y líneas de transporte terrestre	
		Difundir los espacios eco turísticos existentes	
		Involucrar la comunidad universitaria para coadyuvar al fortalecimiento de los centros eco turísticos	*en coordinación la CDI y la UIMQROO se realizaron exploraciones en Sabán, Sacalaca, Huay- Max, Kantemó y Dziuché para elaborar proyecto eco turístico interinstitucional *se trabajó con la UIMQROO para capacitación de personas dedicadas al turismo en áreas como: guía, atención y servicio al turista

Eje	Lineamiento estratégico	Programa y /o líneas de acción	Resultados
Desarrollo Social y calidad de vida	1.- Calidad de Vida	Gestionar la construcción de un nuevo hospital en la cabecera municipal	
		Gestionar ante la Secretaría de Salud el establecimiento de brigadas médicas a las comunidades sin centro de salud	*detección de enfermedades crónico degenerativas *implementación del programa de aplicación de Toxina Botulínica tipo “A” a niños con parálisis cerebral infantil *programa de mastografía en diferentes comunidades

Gestionar campañas de salud ante la Secretaria de Salud y Educación del Estado para atender el nivel básico	*
Gestionar ante la Secretaria de Educación y de Salud la aplicación de exámenes auditivo y visuales en preescolar y primaria	*
Programa de Descacharrización	*reuniones de información masiva para la prevención del dengue
Programa de Fumigación en áreas libres y cerradas	*gestión de apoyo en actividades de control de salud, fumigación y nebulización
Programa de Patio Limpio y Cuidado del Agua Almacenada	*en las comunidades de Xquerol, Tabasco, San Felipe Oriente y San Juan Oriente *coordino actividades con COFEPRIS evitando brotes o proliferación de enfermedades gastrointestinales y epidemiológicos
Programa de vacunación y control canina	
Programa Disfruta la Vida con Autoestima sin Adicciones y Depresiones	*conferencia de autoestima en el CABOQROO plantel Candelaria *participación en el foro prevenir las adicciones y violencia familiar realizada en el teatro de la ciudad *talleres de sexualidad en el COBAQROO plantel Candelaria
Construir primera etapa del campo de futbol del COBAQROO plantel Sabán	*

	Construir primera etapa del campo de usos múltiples del COBAQROO plantel Morelos	
	Construir primera etapa de Softbol del COBAQROO plantel Morelos	
	Protocolizar una asociación civil para asistencia del Centro de Atención Múltiple	
	Contribuir con 500 mil pesos en la compra de un autobús para UIMQROO *	
	Gestionar la donación de un predio para la construcción de una unidad deportiva para la UIMQROO	
	Gestionar la aplicación de programas de rehabilitación y/o mantenimiento, construcción de escuelas y bibliotecas	*remodelación de la barda y nivelación del terreno de la escuela preescolar Huitzilopochtli *remodelación de la fachada principal de la escuela General No. 5 Lic. Andrés Quintana Roo y colegio de Bachilleres plantel Morelos *construcción de primera etapa de COBAQROO plantel Candelaria
	Gestionar antes instancias educativas paquetes de útiles escolares para alumnos de educación básica	*colaboración con el gobierno estatal y federal la entrega de bicicletas, mochilas escolares, libros de texto gratuitos y lentes
	Coordinar la aplicación de actividades artísticas, culturales y deportivas a favor de la educación	*

	Gestionar becas de excelencia a alumnos de escasos recursos	*
	Vigilar la aplicación y pago de las pólizas de seguro escolar	
	Programa Funcionario por un Día	
	Realizar concurso anual sobre imagen de las instituciones educativas	
	Canalizar a los niños con problemas visuales o de salud a las instancias correspondientes	*realización de exámenes de la vista dotándolos de lente s interviniendo Óptica Polo, Presidencia del DIF
	Disminuir basureros clandestinos	*recolección de basura en la cabecera municipal, alcaldías y delegaciones, recogiendo los desechos provenientes de los hogares *rehabilitación y ampliación de basureros en las comunidades de Dziuché y la Presumida
	Gestionar al adquisición de nuevas unidades para la recolección de basura	
	Gestionar la adquisición de contenedores de basura	
	Programa Casa Limpia	
	Adquirir material para mejorar el servicio del alumbrado público	*
2.- Grupos Vulnerables	Promover a través de eventos culturales una mayor convivencia entre las familias para prevenir la violencia intrafamiliar	*se llevaron a cabo homenajes, marchas, conferencias y mesa panel celebrando el día internacional por la eliminación de la violencia

		<p>*participación en el foro prevenir las adicciones y violencia familiar realizada en el teatro de la ciudad</p> <p>*coordinación de eventos con instituciones UNEME, Centro de Salud, Derechos Humanos, Equidad de Género, INJUMOR, Poder Joven e I.Q.M.</p> <p>*plática de los ciclos y tipos de violencia en la telesecundaria Manuel Jesús Llañes</p> <p>*conferencia de violencia en la secundaria Manuel Crescencio Rejón, en Dziuché</p> <p>*celebración del Día de Familia, Día del Niño 2011-2012, Día de la Madre, Festival del Día de Reyes</p> <p>*elaboración de convenios para garantizar la armonía e integración familiar atención</p>
	Gestionar la creación de espacios recreativos y entretenimiento familiar	*apoyo a escuelas de nivel básico, medio superior y superior en distintos eventos escolares con entrega de balones, uniformes e instrumento musicales
	Brindar asesoría jurídica y psicológica a las personas que vivan situaciones de violencia intrafamiliar	<p>*brindar atención psicológica, orientación, valoración y diagnóstico a las personas del municipio</p> <p>*se brindó atención y terapia psicológica a parejas de comunidades</p> <p>*atención psicológica inmediata a víctimas de algún tipo de violencia</p>

		<p>*atención a personas de comunidades y cabecera municipal en el centro de atención a víctimas</p> <p>*programa reconstruyendo vidas</p> <p>*taller de prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres</p>
	Promover la creación de microempresas familiares mediante la gestión de proyectos productivos	<p>*gestiones para acceder a recursos de distintos programas para posicionar a la mujer en el entorno productivo en: Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios, Programa de la Mujer en el Sector Agrario, Programa de Conservación de Maíz Criollo, Programa de Apoyo a las Culturas Comunitarias y Municipales, Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, Programa Operaciones Productivas y proyectos financiados por el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad, con el fin de apoyar a las diferentes comunidades del municipio</p>
	Fortalecer grupos artesanales impulsando la comercialización	<p>*curso taller urdido y tejido de hamaca</p> <p>*participación en exposiciones y ferias estatales y regionales para la exhibición de trabajos artesanales</p> <p>*registro de piezas artesanales en el XXXVI Concurso de Arte Popular 2011</p>
	Impulsar la participación de la mujer para ocupar cargos de representación	<p>*taller de equidad de género en el teatro de la ciudad, donde se abordó el tema de igualdad de oportunidades en condiciones para hombres y mujeres</p>

		*taller de fortalecimiento de la institucionalización de los derechos de la mujer a miembros del ayuntamiento
	Difundir los derechos de los niños y niñas en el nivel básico	
	Coadyuvar en la promoción y el cumplimiento de derechos universales de niños y niñas	*atención a niños y niñas con actividades culturales y recreativas
	Realizar a través del DIF actividades culturales de convivencia y recreación para los adultos mayores	<p>*construcción de una palapa para clases de taichí, terapias físicas y danza</p> <p>*realización del evento miss abuelita 2012</p> <p>*participación al evento estatal de miss abuelita en Isla Mujeres</p> <p>*festejo del día del abuelito en la cabecera municipal y Dziuché dotándolos de despensa y alimento</p> <p>*asistencia al campamento en el estado de Veracruz</p> <p>*participación en la feria del adulto mayor realizado por la SEDESOL</p> <p>*convivio de rosca de reyes con la presidenta del DIF</p> <p>*participación al evento de la Candelaria en la palapa del AM</p>

		<p>*participación en los juegos nacionales realizados en la ciudad de México en atletismo y caminata y juegos deportivos y culturales en Cancún Q. Roo</p> <p>*convenio de colaboración con el DIF estatal para atender las necesidades de los morelenses</p>
	Gestionar la construcción de la Casa del Adulto Mayor Morelense	*habilitación de una casa donde acuden a recibir alimentación diariamente los AM
	Dar a conocer los programas de dependencias federal y estatal	
	Actualizar el directorio de adultos mayores desprotegidos	*
	Gestionar programas de apoyo y atención para las personas con capacidades diferentes	<p>*traslado de personas discapacitadas de bajos recursos al CRIM ubicado en JMM</p> <p>*alojamiento y hospedaje a jóvenes con capacidades diferentes para asistir a sus entrenamientos de baloncesto</p> <p>*gestión a la fundación Ángel Notion donde se obtuvieron regalos y juguetes para los niños con capacidades diferentes</p> <p>*operativo de apoyo para otorgar aparatos a personas con discapacidades en las distintas comunidades</p>
	Gestionar proyectos productivos artesanales y de manualidades para las personas con capacidades diferentes	

	Organizar talleres con personal especializado en atención a personas con capacidades diferentes	
	Canalizar a las personas que requieran atención especializadas hacia el CRIQ y CRIT	
3.- Juventud	Aplicar encuestas a la comunidad juvenil para conocer demandas y necesidades	
	Gestionar la rehabilitación de los espacios de esparcimiento	*gestiono ante la CONACULTA una inversión para construir el Centro Cultural Bicentenario
	Coadyuvar en programas que involucran a la juventud en la vida política, cultural, social y deportiva	*se disminuyó las conductas antisociales con la disminución de jóvenes que se reúnen en las esquinas
4.- Deporte	Dar respuesta inmediata a las necesidades de las áreas deportivas	*confección de uniformes para deportistas que participaron en la etapa estatal de la olimpiada 2012-2013 *construcción de canchas de usos múltiples en las comunidades de Sabán, Puerto Arturo y San Marcos *intervenciones de limpieza en áreas de deporte y diversión que se encontraban con mucha maleza *mejoró la infraestructura, mantenimiento y la rehabilitación de espacios deportivos de la cabecera municipal y las comunidades
	Crear Comités Comunitarios Deportivos	*instalación de comités comunitarios en todo el municipio
	Reglamentar el uso de instalaciones deportivas	

		Contactar a clubes deportivos de futbol y beisbol que busque jugadores talentosos en el municipio	
		Regresar el beisbol semiprofesional al municipio	
		Organizar torneos deportivos	<p>*en coordinación con la Dirección de educación Física se llevaron a cabo juegos deportivos estatales</p> <p>*torneos rápidos de futbol soccer, básquetbol y voleibol</p> <p>*cuadrangular de softbol, futbol rápido y futbol de salón</p>
		Gestionar apoyos económicos y logísticos para el desarrollo y participación del deporte estudiantil	<p>*realización de primer concursos de rutinas musicalizadas a nivel municipal donde las escuelas participaron con su educador físico</p> <p>*entrega a comunidades de material deportivo: cajas de pelotas de béisbol, softbol, uniformes red de voleibol y porterías de futbol</p>
		Participar de manera conjunta con el COJUDEQ para el desarrollo del cursos de verano BaxloóbPalaloób	*curso de verano Baaxalo'obPaalalo'ob con talleres de dibujo, pintura, manualidades y otros
		Gestionar recursos para crear espacios adecuados y brindar apoyos a personas discapacitadas	
		Elaborar un directorio de deportistas con capacidades diferentes	
		Apoyar a deportistas para su participación estatal y nacional en las paralimpiadas	

5.- Cultura y tradiciones	Difundir en la región los recitales, conciertos y obras de teatro que organice la casa de la cultura	*creación de un teatro guiñol y un rali en coordinación con el programa de atención a menores y adolescentes en riesgo
	Conformar grupos artísticos para que se realicen eventos culturales en el municipio	
	Promover y dar a conocer la EXPOMOR	*
	Programa Domingo Cultural	
	Programa Expresión Arte	*
	Promover la actualización, cumplimiento y difusión del marco jurídico enfocado a los pueblos indígenas	
6.- Trato digno a los pueblos indígenas	Coordinar las gestiones para mejorar la infraestructura de las instalaciones comunitarias respetando la cosmovisión de cada grupo vulnerable	

Anexo 2.- Acciones realizadas del plan de desarrollo de Othón P. Blanco

Eje	Lineamiento estratégico sectorial	Programa y/o línea de acción	Resultado
1. La familia y el desarrollo social	1.- Educación y cultura	Programa de Integración Juvenil	*Apoyo psicológico, jurídico y terapias a menores infractores del Centro de Atención a Víctimas y Menores en Riesgo (CAVIMER) *programa Juventud en Movimiento
		Programa Eventos Adultos Mayores y Capacidades Diferentes	*concurso de “Miss Abuelita y Mister Abuelito”

	Programa Incorporación Adultos Mayores a Actividades Productivas	*entrega de credenciales del INPAM
	Programa de Incorporación de Personas con Capacidades Diferentes	*Programa Nadando entre Sonrisas y Cabalgando Esperanzas *curso de empoderamiento de las comunidades y la expansión de conciencia en el proyecto internacional de deporte para personas con discapacidad *construcción de rampa para personas con discapacidad en el zoológico Payo Obispo
	Fortalecimiento de Vinculación de Jóvenes	*programa Red de Vida *programa día diferente para incentivar a niños y jóvenes a participar en la vida política del municipio
	Promoción Eventos en Parques y jardines	*eventos culturales en Zoológico Payo Obispo *realizar primer rali histórico por la ciudad de Chetumal
	Plan de Organización y Torneos	*primer torneo promocional de natación *torneo “Leyendas de México-Leyendas de Sudamérica” * torneos de pesca deportiva “Copa Calderitas 2011”, “Copa Virgen de Fátima” edición 2011 y 2012, el “Torneo de Pesca Copa Mahahual” en sus ediciones 2011 y 2012, “Copa Gobernador” 2011 y 2012 y “Torneo Internacional de pesca deportiva El Dorado de Plata” 2011 y 2012 *torneo de Barrios de Futbol *primera Carrera de Karting “Ven, Vive, Disfruta Othón P. Blanco
	Programa de Fortalecimiento de Actividades Deportivas extra Municipio	* triatlón “Conoce tu capital” *mini olimpiada IMJUVE 2013

		Programa de incentivos para Deportistas Sobresalientes	*entrega de la medalla Efraín Aguilar Marrufo a la deportista othonense Nahomy Hoyos Domínguez y Daniel Jacinto Ku Ruiz
		Transito Casa-Escuela	*rondines de vigilancia en horarios de entrada y salida de los estudiantes
		Creación de Comisión Consultiva para Atención a la Educación	
		Programas de Talleres de Computo	
		Talleres Promoción de Valores	
		Programa Permanente de Integración Juvenil	
		Creación de Espacios para Debate y Formación de Cuadros Políticos	*evento Diputado Infantil por un Día *programa día diferente para incentivar a niños y jóvenes a participar en la vida política del municipio
		Fomento a la Participación en la vida Pública de Municipio.	*evento Presidente por un Día entre niños de primaria
		Programa de Impulso de Valores Artísticos	*programas culturales como Concha Rock, Talentos Othonenses, Jardín del Arte, Viernes de Trova y OPB al Rescate de tus Valores
		Talleres Promoción de Aptitudes Artísticas	*talleres de música, pintura, jazz, cuenta cuentos, lectura, hip-hop.
		Plan de Vinculación con el Estado y la Federación	
	2.-Salud Pública	Plan de Participación Ciudadana en Diagnósticos Sociales	
		Plan para la Explotación de Espacios e Infraestructura Pública	*programa de rescate de espacios públicos
Programa de Prevención de Embarazos en la Adolescencia		*Campanas de prevención de embarazos, taller de jóvenes en pareja. *taller Yo Quiero Ser Responsable	

		Programa para la Atención al Problema Creciente de Suicidios	*asesorías psicológicas a personas que han sufrido violencia
		Programa de Combate a las Adicciones	*Liga Intersecundaria de Futbol *desarrollo de la Segunda Clínica Municipal de Futbol * Firma de Convenio entre H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco, el IMJUVE y los Centros de Integración Juvenil en materia de prevención, tratamiento, rehabilitación e investigación sobre el usos y abuso de alcohol, tabaco y drogas. *programa “Comunidad Saludable”
		Programa de Fortalecimiento de Espacios de Rehabilitación	
		Programa Foros y Talleres para una Cultura Libre de Drogas	*Foro Mundial sin Tabaco, en el cual, organizamos visitas a diversas escuelas de nivel secundaria y medio superior *Programa “Campaña Nacional de Información de Nueva Vida en Contra de las Adicciones”
		Programa Modernización de Consultorios Periféricos	
		Plan para Mejorar la Cobertura de Clínicas, Dispensarios y Consultorios Médicos	
		Plan para Mejorar el Equipamiento de Clínicas Rurales	*adquisición de equipo de alta tecnología como desfibriladores automáticos multifuncionales, equipos de respiración bajo presión positiva, bombas de infusión, oxímetros
		Programa de Participación Social en Difusión de Programas de Salud	*taller de prevención de cáncer cervico-uterino *capacitación a alumnos en el curso técnico en emergencias médicas

		Revisión de Programas de Salud Pública Comunitaria	
		Programa para la Cultura de Donación Altruista	
		Programa de Manejo Nutricional en Medio Rural y Población de Escasos Recursos	*
		Programa Combate Obesidad, Hipertensión y Estrés	*caravana de salud en comunidades para prevenir el sobre peso y obesidad *talleres de Salud Preventiva y Reproductiva en parque de la ciudad
		Programa Atención de Enfermedades Tropicales	*realización de campañas de concientización y fumigaciones en las colonias, parques y mercados. *participación con Belice para la aplicación de vacunas en la prevención de enfermedades epidemiológicas *vacunas, desparasitantes a la población canina y felina
	3.-Fomento Movimiento Familiar	Plan para la Difusión y Seguimiento de Actividades de Derechos Humanos	
		Plan para el Fomento de la Convivencia Familiar	*festival del “Día del Niño” en los parques Hábitat I y Hábitat II *programa “Tardes recreativas en tu Colonia” *festejo del Día de Reyes en la comunidad de Ramonal *gira Cine Poop Movistar IMJUVE 2013
		Programa para la Atención a Víctimas de Abuso de Autoridad	
		Programa de la Difusión de Actividades Familiares	

	Programa de Difusión de Actividades que Fomenten la Calidad de Vida	<ul style="list-style-type: none"> *taller de Crianza Afectiva *Taller de Habilidades para la Vida *asesorías jurídicas a personas que sufren desintegración familiar *platicas prematrimoniales otorgando herramientas psicológicas y jurídicas
	Programa para el Desarrollo de Vivienda Económica	<ul style="list-style-type: none"> *programas “Vivienda Rural” y “Tu Casa” *refrendo del convenio con el Gobierno del Estado y SEDESOL para el programa “Esta es Tu Casa” *programa Vivienda Digna, construcción ampliación o mejoramiento de las localidades rurales y urbanas
	Programa de Difusión de Valores y Ética	<ul style="list-style-type: none"> *terminación del concurso de redacción 2012, “Carta a mis Padres” y “Carta a mis Maestros” *entrega de la medalla al mérito ciudadano, entrega de reconocimiento al valor de las personas con discapacidad y la presea Gonzalo Guerrero 2012
	Combate al Problema Creciente del Suicidio	
	Programa de Erradicación y Conversión de Pandillas	*operativos anti pandillerismo en las colonias de alto riesgo de la ciudad de Chetumal
	Plan para la Participación Familiar en Eventos Municipales	
	Programa para la Recuperación de Tradiciones	
	Plan para la creación de eventos y festivales	
	Política Pública - Objetivos del milenio	
	Programa seguimiento Objetivos del Milenio	
	Programa seguimiento Agenda 21	*

		Objetivo del milenio Municipal	
	4.-Relación Familia, sociedad y Gobierno	Creación del Consejo Consultivo Ciudadano	
		Actualización del Reglamento de Gestión del Consejo Consultivo	
		Programa Bianual para la Gestión del Consejo Consultivo Ciudadano	
		Creación de Comisiones Especializadas en el Consejo Consultivo Ciudadano	
		Mecanismos de Difusión de Actividades del Consejo Consultivo Ciudadano	
		Talleres de Difusión del Marco Legal Municipal	*asesoría jurídica de tipo civil, mercantil, familiar y laboral
		Programa Ciudadano de cultura de la legalidad y Combate a la Corrupción	
		Programa de Apoyo para el fortalecimiento y legitimidad de las Instituciones	*Implementación sistema municipal de atención de quejas y denuncias
		Participación ciudadana	*Integramos 90 comités de vecinos para vigilar el buen funcionamiento de los servicios públicos de su colonia o localidad.
		La educación en los jóvenes y las escuelas	*servicio de asesorías en ingles básico para alumnos de primaria *programa de Forma y Colores en la Educación Vial
		Programa para Detección de Infraestructura Ociosa y Puesta en Valor	
	Programa de Inversiones de Infraestructura	*Instalación de lámparas LEDS en la zona urbana y rural, se repararon sistemas de alumbrado público en	

			<p>diversas escuelas, puntos oscuros de esta ciudad y localidades del municipio.</p> <ul style="list-style-type: none"> *rehabilitación y mantenimiento de escuelas de nivel básico *bacheo de calles en diversas áreas de Chetumal *pavimentación en la colonia del bosque, *construcción de un parque, en la colonia Antorchistas *Construcción y ampliación de los Centros de Desarrollo Comunitario en Chetumal. *programa Rescate de Espacios Públicos, se rehabilitaron los parques de las colonias Aarón Merino, Lagunitas, del Bosque, Solidaridad y Calderitas *Con el Gobierno del Estado, SEDESOL, se realizó la ampliación de viviendas rurales y urbanas *mantenimiento de los centros recreativos de Huay-Pix, Palmar y Calderitas. * Reparación de las banquetas de la escuela Aarón Merino Fernández *construcción y rehabilitación de calles en San Francisco Botes *mantenimiento y rehabilitación de calles y carreteras en comunidades *rehabilitación del parque ecológico *construcción de una plaza cívica en el estacionamiento de la policía municipal *rehabilitación de las instalaciones de seguridad pública
--	--	--	---

		Gestión para la Instalación de Radio Ayuntamiento	
		Fortalecimiento a la economía de los pueblos y comunidades indígenas	<ul style="list-style-type: none"> *Programa de Organización Productiva para Mujeres Indígenas (POPMI), *apoyo productivo organizando venta de productos de campo de mujeres indígenas *impartición de talleres de corte y confección, belleza, bolsas de rafia, cocina, panadería y bordado *programa de asesoría técnica y capacitación para la producción de tomate, chile jalapeño, en invernaderos rústicos de las comunidades
		Programa de diagnóstico y fortalecimiento a la infraestructura de los pueblos y comunidades indígenas	<ul style="list-style-type: none"> *Se instrumentaron bibliotecas públicas en comunidades *Construyendo un centro de desarrollo comunitario *Programa de Atención de Zonas Prioritarias, construcción de 150 baños, a beneficio de comunidades tales como: Tres Garantías, Morocoy, Nicolás Bravo, Allende, Sabidos, Ramonal, Huay-Pix y Cocoyol *Diagnóstico de las condicionantes urbanas actuales en Mahahual *programa de Piso Firme en 45 comunidades rurales de nuestro municipio, en coinversión con el Gobierno del Estado y la SEDESOL *construcción de puentes: de Hermenegildo Galeana a 21 de Mayo y de Blasillo a Plan de Ayala *construcción de refugios anticiclónicos en Tambores de Emiliano Zapata, Nuevo Veracruz, Revolución y Calderón
		Programa de desarrollo de actividades productivas de medicina tradicional	*apoyo a comunidades rurales a la infraestructura productiva de cultivo en ambientes controlados

		Programas de participación indígena en proyectos productivos	
		Revisión y difusión del marco jurídico de la legislación en asuntos indígenas	
		Programa de educación y salud comunitaria en comunidades y pueblos indígenas	
		Programa de rescate y conservación de la cultura indígena	
		Programa para la Generación de Empleo Temporal	*apoyo a los programas de combate de incendios forestales generando empleos temporales para othonenses *Programa Empleo Temporal
		Plan de Capacitación a Desempleados	
		Programa de Empleo en tu Casa	*exposición y venta de joyería artesanal con la finalidad de brindar a las amas de casa una opción para obtener ingresos propios e impulsar y mejorar la calidad de vida de 20 hogares
	5.-La Economía Familiar	Programa de Becas a Estudiantes de Escasos Recursos	*becas económicas y despensas a alumnos de educación especial, primaria y secundaria
		Programas de Apoyo a Madres Solteras	
		Plan para el Establecimiento de Empleos de Medio Tiempo	
		Implementación de Talleres de Manualidades y Procesos de Comercialización	
		Ordenar el Funcionamiento y Promoción de Tianguis en Colonias Populares	

		Programa de Revisión y Difusión de Precios de la Canasta Básica	
		Operación de mercados	
		Financiamiento a empleados de la función pública	
		Revisión de Obligaciones e Imposiciones Fiscales	
		Programa de Disminución de Gastos por Obligaciones Municipales	
		Programa de Pagos en Especie	
		Financiamiento a personas físicas	
		Facilitación y gestión gubernamental	
		Aprovechamiento a programas Federales	
2.- La economía y el desarrollo económico	1.-Gestión Municipal	Plan para la Generación de Recursos Financieros	*convenios de pago de impuesto predial en parcialidades
		Fortalecimiento de le Hacienda Pública Municipal	*programa Tesorería a tu Alcance
		Revisión Procedimiento Acceso Recursos Federales	
		Revisión Procedimiento Acceso Recursos Internacionales	
		Plan para la Atracción de Inversionistas de Obra Pública	
		Alianzas con el Sector Privado	*convenio entre el gobierno municipal y McDonald's, promoción del zoológico Payo Obispo
		Plan para la Creación de un Área Municipal de Búsqueda de Inversión	
		Fortalecimiento de Relaciones con Organismos de Desarrollo (INAFIN)	

		Plan de Aprovechamiento Responsable de Relaciones con las Instancias Federales	
		Fortalecimiento de la Dirección Municipal de Planeación	
		Promoción de Relaciones con Banca de Desarrollo	*convenio con BANOBRAS para invertir en obra pública productiva a base de un crédito simple
		El instituto municipal de planeación	
		Hermanamientos Municipales	
		Programa comunicación, difusión e imagen municipal “Radio ayuntamiento”	*Creación de la Radio OPB
		Programa de ciudades hermanas	*programa Ciudades Capitales Amigas
		Fortalecimiento para el aprovechamiento de Programas Federales	
		Apoyo a MiPYMES	*
		Programas Federales	
		Promoción cultura económica	
		Agrupaciones sociales empresariales	
	2.-Fomento a las Inversiones	Programa de Garantías Múltiples para MIPyME’s	
		Programa de Financiamiento a MIPyME’s	*apertura de una empresa financiera, para brindar apoyo a tasas preferenciales a las Pequeñas y Medianas Empresas
		Programa de Acceso a Servicios de PROMÉXICO	
		Cadenas productivas	
		Fondos Federales	
		Programa de Incentivos para la Creación de Nuevas Empresas	*realización de la “Semana del Emprendedor”

		Programa de Promoción Institucional para Giros Considerados Estratégicos	
		Programa para el Estímulo del Comercio Exterior	
		Fortalecimiento de Programas de Capacitación Conjunta Empresarios-Funcionarios	
		Promoción de Talleres para Alentar la Capacitación Empresarial	
		Desarrollo Programa de Emprendedores	
		Aprovechamiento de Programas Federales de Aprovechamiento de Negocios	
		Vinculación con Centros de Negocios	
		Creación de Portafolios de Oportunidades de Inversión	*construcción de un portafolio de infraestructura y predios disponibles para inversión
		Atracción de fondos de inversión	
		Propuesta de Administración y Operación	
		Programa de Comercialización	
		Plan de Socialización Local	
		Programa de eventos	
	3.-Desarrollo Económico	Fortalecimiento Actividad Turística Vocacional (Estacionamiento-Plaza Mahahual)	*impulso al turismo médico
		Programa Integración Circuitos Turísticos, Segmentos Náuticos, Eco Arqueológico	*primer desafío sabidos 2012 para impulsar el turismo deportivo

		<p>Promoción para Fortalecer la Expresión Turismo como una Prioridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> *jornadas de capacitación turística en coordinación con la Secretaria de Turismo y el Instituto de Capacitación para el Trabajo *programa “Conoce tu capital” *promoción a nivel internacional del municipio en el directorio Native Trails, Berlín y España *Chetumal sede del certamen de belleza “Miss Earth” *participaciones en la feriar regional y nacionales como la Feria Mundo Maya 2012 y la Feria Regional Turística 2012 en Mérida Yucatán, la Feria Nacional Turística 2012 en Puerto Vallarta, Jalisco. *contratación de publlirreportaje para promoción del turismo de aventura, publicado en la revista “México Desconocido” *apoyo a la World Wild Fundation en la realización de un video del entorno del jaguar *grabación del programa Fashion Tour, Foro TV promocionando destino de Mahahual, Rivera del Rio Hondo *primer Duatlón Nocturno 2013 *”Expedición Azul Maya” *instalación de módulos de promoción turística
		<p>Programa para Reforzar la Participación Municipal en el Fideicomiso Costa Maya</p>	<ul style="list-style-type: none"> *realización del Fam Trip “Al Extremo” transmitido en TV Azteca *inversión en material promocional para atracción de turistas: Trípticos de Mahahaul, Chetumal, Chinchorro, Xclac, Zonas Arqueológicas; revista de promoción turística de Grand Costa Maya y guía turística de Mahahual Pueblo Eco turístico

		Programa de Promoción Regional y Nacional Vía Caravanas	
		Programa de Atracción de Empresas Privilegiando Coinversión Local	
		Programa de Incentivos Fiscales a Empresas Locales	
		Programa Municipio Amigo	
		Programa de Planificación de Compras	
		Programa de Fortalecimiento de Asesoría para Prácticas de Comercio Exterior	
		Promoción de Incubadoras para el Desarrollo de Negocios Agropecuarios	
		Industrialización de Productos del Campo	*construcción de caminos saca-cosechas en comunidades rurales
		Programa para Fortalecer la Captación y Reexpedición de Productos Agropecuarios	
		Reactivación y Fortalecimiento de Programa de Acuicultura	
		Planificación Producción Agrícola como Proveedora del Mercado Interno	
		Programa de Promoción del Uso de Energías Alternativas	
		Programa de Incentivos para el Uso de Energías Alternativas	
		Alianza con CENER para Difusión de Tecnologías de Energías Renovables	
		Proyecto Parque Temático	
		Programa Operativo y Administrativo Parque Zoológico	*remodelación a las instalaciones del Zoológico Payo Obispo

		Integración y Promoción de Circuito Arqueológico	
		Creación Proyecto Promoción Alimentos	
		Promoción Industria Farmacéutica	
4.-Diversificación Económica		Revisión del marco Jurídico Nacional	
		Talleres para la Definición Vocacional Industrial	
		2413 Conformación Comité Multisectorial Promoción del Desarrollo Industrial	
		Promoción para la Conformación de la Política Pública Industrial	
		Identificación e Clúster Potencialmente Desarrollables	
		Plan para el Desarrollo de la Industrialización Estratégica	
		Creación de un Fideicomiso para el Desarrollo Industrial	
		Plan de Incentivos para la Instalación de Industrias	
		Gestión promoción financiamiento para la instalación de nuevas industrias	
		Programa Incentivos Estratégicos	
		Fomento para la Atracción de Franquicias y Maquiladoras	
		Programa para el Fortalecimiento de la Industria Forestal	*apoyos para la creación del fondo de acopio para la concentración de producto forestal
		Banco de Planes de Negocios para la Promoción Industrial	

		Programa de Apoyo para la Distribución de Productos del Campo	<p>*fortalecimiento de la actividad del Tianguis de las Casitas</p> <p>*Se apoyó a productores ganaderos, para mejora e incremento del número de cabezas de ganado y para la adquisición de pacas de forraje</p> <p>*Apoyamos a los productores de coco de la región para la adquisición de insumos y plantas certificadas</p> <p>*apoyo a artesanos facilitando su participación en diversas ferias regionales, estatales y nacionales</p>
		Programa para la Rehabilitación del Sector Apícola	
		Programa para el Estudio, Investigación y Desarrollo de Productos del Campo	
		Creación Planes Negocios Productos Estratégicos (Miel, Papaya, Picantes, Etc.)	
		Programa Promoción Centro Almacenaje y Reexpedición de Mercancías	
		Promoción de Recinto Fiscalizado Estratégico	
		Procedimiento para Abasto Zona Norte del Estado	
		Promoción de Negocios de Importación	
	5.-Imagen Municipal	Integración Comité Promoción y Difusión de Ferias y Exposiciones	
		Redefinición de Recinto Ferial	
		Creación del Programa Municipal de Promoción Multisectorial	
		Impulsar las Alianzas Intermunicipales para la Promoción	

		Identificar los Ejes Vocacionales Principales	
		Definir Políticas de Aprovechamiento de Fortalezas Vocacionales	
		Establecer Programa Fortalezas Vocacionales	
		Promoción de Actividades Típicas del Caribe (Festival del Reggae)	
		Recuperación Instrumentos de Promoción Mundo Maya	
		Programa de fortalecimiento y puesta en valor de atributos culturales	*festival Jats'a-ja' en Mahahual, celebración cultural, ambiental, deportiva y gastronómica y comercial que se ha convertido en un evento emblemático de nuestra Costa Maya.
		Programa Difusión Potencial Municipal Vía Internet	
		Programa FAM.TRIP	
		Inducción para Generación de Alianzas con Municipios CA-Caribe-Europa	
		Oficina de atención a inversionistas	
		Programa de relaciones interdependencias	
		Fortalecimientos gestiones administrativas	
		Difusión CITA SARE	*modernización, adquisición de equipamiento y promoción de oficinas
		Acompañamiento a inversiones foráneas	
3.- La seguridad y la libertad social	1.-Seguridad Pública	Revisión y Actualización al Bando	
		Aplicación bando, atención narcomenudeo, extorsión y secuestro	

		Cooperación y coordinación con Estado y Federación, combate narcomenudeo	
		Atención a derechos constitucionales, libertad y seguridad al personal	
		Participación consejo ciudadano en propuestas de ciudadanización y consulta	
		Programa de seguridad pública para la atención de empresas	
		Programa de seguridad pública para la atención pequeños comercios, públicos y privados	
		Programa de seguridad pública en apoyo a prestadores de servicios turísticos	*programas “Operativo Semana Santa”, “Operativo de Verano” y el “Operativo de Diciembre”
		Programa de seguridad pública para zonas rurales	
		Revisión de las leyes, normas y procedimientos	
		Reestructuración de nuevos procedimientos, validación y certificación	*establecimiento de esquemas de certificación y régimen disciplinario
		Vinculación del comité ciudadano y el comité de transparencia y evaluación	
		Estructuración del marco normativo y operativo del comité de transparencia y evaluación	
		Conformación del comité de transparencia y evaluación	
		Programa de rendición de cuentas a la ciudadanía	

		Programa de fortalecimiento tecnológico, adquisición de software y hardware, vanguardia en seguridad pública	
		Capacitación en el manejo de tecnología de vanguardia en seguridad pública	*Fortalecimiento de capacidades operativas del H. Cuerpo de Bomberos *VIII curso de Pasantías para Alumnos Municipalistas Iberoamericanas especializado en policía comunitario
	2.-Protección Civil	Creación del Instituto Municipal de Protección Civil	
		Plan de Respuesta Inmediata en Contingencias	*implementación de la herramienta calculadora de huracanes
		Desarrollo de Estudios de Vulnerabilidad	*identificación de las comunidades de mayor vulnerabilidad en el Municipio
		Plan de coordinación y orientación por parte del sistema nacional de protección civil	
		Integración Comités Ciudadanos de Apoyos Contingencias-Albergues	*comités operativos, para atender las necesidades de protección de la ciudadanía ante fenómenos meteorológicos *inspección y verificación a edificios públicos que fungen como refugios anticiclónicos * cursos y pláticas de información para la integración de brigadas comunitarias
		Programa Promoción Cultura Autoprotección	*cursos y pláticas a la población en temas de incendios forestales, así como de Huracanes *recorridos en las comunidades para concientizar a la población en riesgo
		Talleres de Familiarización Manejo Problema de Huracanes	

	Programa de comunicación de riesgo y cultura de prevención de desastres	<ul style="list-style-type: none"> *Programa “Operación Tormenta” *Rehabilitación y construcción de pozos de absorción como parte de las acciones prioritarias durante la temporada de huracanes con la finalidad de evitar inundaciones *apertura de refugios anticiclónicos en la ciudad de Chetumal *mantenimiento y apertura de Brecha Corta Fuego
	Revisión y Actualización Programa Municipal Atención Huracanes	
	Plan de Coordinación Municipal	
	Programa Municipal de Atención Ciudadana	
	Implementación de Guías Ciudadanas	
	Plan de mejora informativa en caso de contingencia	<ul style="list-style-type: none"> *reuniones especializadas para informar de los operativos que se realizan del Plan Anual de Trabajo de Protección Civil, Fenómenos Hidrometeorológicos, Incendios Forestales, Operativos Vacacionales y Acciones de Protección Civil. *apertura de la Casa Consular para apoyo a turistas antes cualquier situación de riesgo
	Fortalecimiento Municipal Enlace con el Sistema Nacional	
	Socialización Instrumentos Disponibles del Sistema	
	Programa de Atención al Secuestro	
	Programa de atención a la extorsión	
	Programa de atención a la trata de blancas	
	Programa de participación ciudadana en la implementación de programas de	<ul style="list-style-type: none"> *verificación de venta clandestina de alcohol *programa de alianza por la prevención

		seguridad pública y prevención social del delito	
		Programa de participación de instituciones educativas para la prevención del delito	*teatro guiñol con títeres policiales para dar a conocer las funciones y actividades de la seguridad municipal
3.-Participación Ciudadana		Integración Comité Consultivo.	
		Programa de Trabajo	
		Acciones de prevención del delito y protección a víctimas del delito	*programa “Alianzas por la Prevención”
		Programa de Control de índice delincencial	
		Celebración de convenios de colaboración con la PGJ para la prevención del delito	
		Respuestas ante Actos Delictivos	
		Mayor cobertura con el programa de policías vecinales	
		Control permanente a áreas de tolerancia	
		Concientización de la prevención del delito	
		Fortaleza núcleo familiar	
		Revisión de Procedimientos	
		Estrategia operativas para la prevención del delito	
		Revisión permanente de mochilas en instituciones educativas	*programa operativo mochila
		Programa de control de ingesta de bebidas alcohólicas en vía pública (boulevard)	*Programa Amigo responsable “cero alcohol al volante” entre los jóvenes othonenses.

		Estrategias para la persuasión del delito (mayor presencia policiaca)	
		Implementación del Proceso Ciudadanizado de quejas y denuncias	
		Consulta pública del proceso de quejas y denuncias ciudadanas	*Sistema de Seguimiento de Quejas Ciudadanas en cuanto a la actuación de la policía municipal preventiva
		Implementación del proceso de quejas y denuncias vía operadores de transporte público	
		Creación del comité de honor y justicia	
		Programas de Fomento a la Recuperación de Imagen del Funcionario Municipal	
		Programa Policía-Amigo	*eventos socioculturales deportivos
		Plan de Participación Ciudadana en Implementación y Seguimiento de Operativos	
		Plan de Participación Ciudadana en la Gestión del Cabildo	
		4.-Modernización Cuerpo Policiaco	Programa de Capacitación Permanente
	Programa de Integración del sistema de información y administración penitenciaria		
	Homologar los procesos de seguridad pública de los elementos en los tres órdenes de gobierno		

		Profesionalizar al personal policiaco, los de seguridad pública y custodios penitenciarios	*certificación y régimen disciplinario de la policía municipal *implementación del servicio profesional de carrera policial. *curso denominado “Inteligencia Policial”
		Programa para la aplicación de esquemas de ascensos al elementos de seguridad publica	
		Programa de equipamiento y capacitación a elementos de seguridad	*mantenimiento de vehículos y equipamiento al H. Cuerpo de Bomberos *Adquirimos suministros médicos para la Unidad de Respuesta a Emergencias Médicas (UREM). *apoyo a personal de la UREM con un diplomado de urgencias médico quirúrgicas avalado por la UNAM y un curso denominado “International Trauma Life Suport” *Modernizamos el sistema de comunicación * Fortalecimos a la UREM con la adquisición de 3 ambulancias equipadas *modernización tecnológica de las oficinas de la policía municipal *adquisición de uniformes policiacos
		Implementación de un cuerpo de inteligencia para el combate de la delincuencia	
		Creación de una base de datos de información	
		Interconectar estructura de información y de telecomunicaciones de seguridad pública a nivel municipal, estatal y nacional	

		Programa Manejo de Información	
		Programa de estandarización de sistemas de operación y actualización del Sistema penitenciario municipal	
		Programa de ampliación de casetas policiacas en zonas urbanas y rurales	*instalación de casetas municipales en diversas colonias.
		Programa de estandarización y reforzamiento del sistema de semáforos	*implementación de semáforos en diversos puntos
		Redimensionamiento Programa de Formación Policial	*evaluación a elementos policiales en habilidades, destrezas, conocimientos generales, desempeño y control de confianza *Implementación de un stand de tiro virtual, un área de prácticas de armamento y tiro para los elementos de la policía municipal. *programa policía saludable
		Programa de policía turística	
		Programa de capacitación en materia de derechos humanos	
		Reestructuración y reforzamiento institucional	
		Cohesión social y participación ciudadana	
		Programa municipio seguro con los sectores productivos, de inversión, educativos y de salud	
		Reforma del sistema de seguridad pública	
	5.-Transparencia y Seguridad	Programa de fortalecimiento tecnológico	
		Capacitación – manejo de tecnologías en seguridad pública	

	Vinculación con organismos policíacos	
	Modernización e intercambio bancos de información	*programa de “Interacción Ciudadana” enfocado a ciudadanos de Belice para estar informados sobre el reglamento de tránsito, policía y gobierno municipal
	Procedimiento Designación de Mandos Medios y Superiores	
	Procedimiento de Reclutamiento y Terminación de Relaciones Laborales	*contratación de nuevos elementos policíacos
	Procedimiento de evaluación y aplicación de sanciones administrativas mandos medios y superiores	
	Revisión marco jurídico delitos típicos en Othón P. Blanco	
	Participación ciudadana y académica en revisión marco normativo	
	Preparación y presentación propuestas iniciativas de ley en materia de transparencia y seguridad	
	Creación comité de asuntos internos en procuración de justicia y transparencia	
	Actualización marco normativo personal operativo de seguridad pública	
	Revisión e Integración manuales operativos en seguridad pública	
	Revisión a procedimientos administrativos y sanciones al que se sujetan los servidores públicos en materia de seguridad y transparencia	
	Programa promociones reconocimientos e incentivos al personal de seguridad pública	

		Programa para promover el servicio policial de carrera	
		Programa para el reconocimiento público al personal de seguridad pública	
		Vinculación consejo ciudadano con el comité de asuntos internos para seguimiento y vigilancia del personal de seguridad pública	
4.- El medio ambiente y el desarrollo sustentable	1.-Ordenamientos Territoriales	Identificación y Revisión Normativa	*verificación de establecimientos en el territorio municipal
		Programa de Difusión	
		Programa de Facilitación para la Implementación Cumplimiento Normativo	
		Integración de Bibliotecas Especializadas	
		Programa Difusión de Instrumentos de Ordenamiento	
		Programa de Familiarización y Socialización de los Ordenamientos	
		Creación y/o Seguimiento de Bitácoras Ambientales	
		Integración Grupo Ciudadano de Participación Permanente	*
		Integración de Talleres para Elaboración de Instrumentos de Ordenamiento	
		Programa de Difusión y Acceso a Bibliotecas Especializadas	
		Integración y/o Actualización Sistema de Información Geográfica	

		Programa de Difusión de la Información Geográfica	
		Programa de Difusión de la Cartografía Municipal	
		Programa de Talleres de Familiarización	
		Socialización de Fortalezas y Oportunidades	
	2.-Manejo de Residuos Sólidos	Revisión y Actualización Normativa del Manejo de Residuos Sólidos	
		Promoción y Difusión de Información Jurídica y Ambiental	
		Revisión a los Programas Técnicos Administrativos-Operativos	
		Programas de Manejo de Basureros y Tiraderos	*entrega de contenedores *establecimiento de rutas especiales y domiciliarias en la recolección de basura
		Revisión de Propuestas Tecnológicas	
		Programa de Estudio y Análisis de Alternativas Tecnológicas	
		Proyecto de Modernización de Celdas	*Reparación de celda emergente del relleno sanitario, el camino de acceso al punto de tiro de residuos
		Programa-Calendario Recolecta	*programa “Jornadas de limpieza”
		Programa de Gestión y Mantenimiento Parque Vehicular	*ampliación del parque vehicular con 10 patrulla nuevas *integración de 12 unidades al parque vehicular municipal *adquisición de camión recolector de basura
Proceso de Separación de Residuos Sólidos	*programa Banqueta Limpia		

		Revisión al Programa de Administración de Basureros	
		Programa Control y Verificación de Áreas	*retiro de vehículos abandonados en mal estado, estructuras y demás objetos que obstruyan la vía pública
		Revisión al Proceso de Separación y Disposición Final	*implementación del plan de manejo de aceites y grasas de origen vegetal, animal y derivados del petróleo en OPB
3.-Cultura de Respeto al Medio Ambiente		Difusión Reglas y Normas a la Ciudadanía	
		Alianzas con Medios de Comunicación para Difusión	
		Programa escolar Difusión Protección al Medio Ambiente	*pláticas sobre la adecuada separación de residuos sólidos y sus beneficios, a Instituciones Educativas, comunidades rurales y en eventos públicos *Curso de Verano “Parque Ecológico ZaZil (Koox Baaxal Zazil) *eventos culturales en el zoológico Payo Obispo sobre educación ambiental *curso de verano Ichil-Ka’ax
		Programa de Talleres de Inducción Cuidados al Medio Ambiente	*“Primer concurso de reciclaje moda IMJUVE”, el “Concurso de arte y reciclaje 2011”, el “Taller transformando la basura en arte” y el taller navideño “Reciclando con la navidad” *programa “Playas Limpias” *platicas de concientización para la conservación de la fauna silvestre *Día del Murciélago y la Murcimaleta Viajera *platicas, y acciones de reforestación en el Zoológico Payo Obispo y el Vivero Zazil

			<p>*talleres de educación ambiental y creación de huertos</p> <p>*cursos de “Sensibilización del Cuidado del Agua” y “Espacio de Cultura del Agua”</p>
		Revisión de Procedimientos Gubernamentales de Promoción de cultura para la Conservación del Medio Ambiente	* “Jornadas de reciclaje de plásticos PET”, en la cual contribuimos en la limpieza en diversas colonias y espacios públicos
		Programa de difusión del marco jurídico ambiental	*“Feria Ambiental 2012” en el Zoológico Payo Obispo en coordinación con los tres órdenes gubernamentales
		Programa municipio verde	<p>*Programa Nacional de Reforestación”</p> <p>*Operativo Bahía en el Boulevard</p> <p>*Programa Institucional en el manejo de residuos sólidos, ahorro y uso responsable de los recursos materiales”</p>
		Estrategias sectoriales - Desarrollo Sustentable	<p>*curso de “Sensibilización del Cuidado del Agua”</p> <p>*Feria Expo-ahorro de Energía 2011</p>
		Ordenamientos territoriales, ANP’S, PDU’S y Atlas de riesgos	
		Biodiversidad y Medio Ambiente	<p>*visitas guiadas al sector educativo, público y privado en el parque temático zoológico “Payo Obispo”</p> <p>*Adecuamos un recinto con las condiciones necesarias para recibir 20 flamencos donados por la UMA, Xpu-há Eco Park</p> <p>*Contribuimos en la preservación de especies en peligro de extinción, rescatando y atendiendo animales como el “tapir” y la “zorra gris”, a través del Zoológico de “Payo Obispo”</p>

			<ul style="list-style-type: none"> *instalación de un orquideario para reproducir diversas especies de orquídeas *recorridos interpretativos en el Parque Ecológico Zazil *convenio de colaboración con la asociación “Plant for the planet” *recorridos nocturnos en el Zoológico Payo Obispo
		Vinculación POEL’s – planes de desarrollo urbano y Atlas de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> *Elaboración del Atlas de Riesgo *Programa municipal de Desarrollo Urbano de Othón P. Blanco
		Estrategias desarrollo sustentable y resiliente para zonas de riesgo	
		Implementación Programas de empresas verdes	
		Estrategia para el desarrollo del turismo sustentable en OPB	
		Difusión y promoción de operadoras turísticas, agencias de viaje y turistas	
	4.-Banco de Información	Programa Municipal de Información Tecnológica	
		Sistema de información georeferenciada	
		Creación de Banco de información de acceso público	*Elaboración del catálogo de terrenos para elaborar proyectos urbanos y arquitectónicos
		Creación sistema de información para caso de desastre	
		Integración Acervo Bibliográfico	
		Integración de elementos bibliográficos en la página oficial del municipio	
		Difusión y actualización permanente del acervo bibliográfico	

		Establecer convenios con instituciones educativas en materia de medio ambiente y desarrollo sustentable	
		Establecer convenios con medios de comunicación para difusión de los planes y programas municipales exitosos en materia de medio ambiente	
		Elaboración de documentales, promoción publicitaria, entre otros en materia del cuidado del medio ambiente	*elaboración del Cuadernillo infantil sobre la reutilización de residuos PET y Cuadernillo Alerta Roja
		Revisión y aplicación marco jurídico para la conservación del medio ambiente	
		Difusión marco jurídico ambiental	
		Fortalecimientos de bancos de información	
		Fortalecimiento del acervo informático municipal	
		Convenios con instituciones académicas y de investigación en materia ambiental	
		Relaciones con instituciones internacionales	
	5.-Cambio Climático	Estructura para el estudio y atención al cambio climático	
		Programa para la Promoción de Cultura Conservacionista	
		Sistema de Información, análisis y evaluación - indicadores climáticos	
		Difusión y Socialización Problema de Cambio climático	

		Programa estrategias preventivas y correctivas de riesgos ambientales	
		Elaboración del atlas de riesgo municipal	
		Programa de difusión de medidas preventivas y correctivas	
		Participación de sistemas de información en medios masivos	
		Programa recopilación de información del cambio climático	
		Relación fundación Al-Gore	
		Programa de capacitación para educadores y educandos	
		Planes de estudio nivel medio superior en materia ambiental	
		Promoción Carreras nivel superior en materia ambiental	
		Fomento a las actividades de investigación en materia ambiental	
		Programa para la Participación Ciudadana en la Atención al Problema de Calentamiento Global	*programa “Adopta un árbol” con la participación de la sociedad
		Promoción de compromisos de participación del sector privado en atención al cambio climático	
		Creación de órganos de consulta en materia ambiental	
		Fondos para el financiamientos de estudios para la atención al cambio climático	

		La participación de colegios en la atención al cuidado del medio ambiente	
		Evaluación y análisis de indicadores climáticos	
		Estudios retrospectivos de la deforestación	
		Difusión de las consecuencias del calentamiento global	
		Programas de mitigación de efectos del calentamiento global	*convenio de reforestación con la CONAFOR calentamiento global.
		Fomento a la cultura de atención al calentamiento global	
5.- Municipio eficiente ciudadanizado	1.-Marco Jurídico	Revisión del Marco Normativo Municipal	
		Plan de Participación Ciudadana para la Revisión del Marco Normativo	
		Elaboración y Difusión de Manuales del Marco Normativo	
		Programa Fortalecimiento de Relaciones de Instituciones Reguladoras-Sector Privado	
		Promoción para la Participación Eficiente del Municipio-Estado-Federación	
		Plan de Socialización de la Ley de Transparencia	*capacitación a servidores públicos de sensibilización y fomento a los valores de la transparencia e información pública
		Fortalecimiento de Enlace con el Sector Privado	

		Procesos de Vinculación para la Difusión de la función Gubernamental	
		Programa de Fortalecimiento para la Recuperación Moral de la Credibilidad	*
		Participación Ciudadana en el Proceso de Legitimación de la función Pública	
		Programa de Socialización y Concientización Ciudadana de la Mejora Regulatoria	
		Programa de Promoción Permanente de Resultados de Mejora Regulatoria	
		Fortalecimiento de la Actividad de Mejora Regulatoria en el Municipio	
		Proceso de socialización de mejora regulatoria al interior del gobierno	
		Difusión de alcances y derechos ciudadanos	
		Programa de capacitación social de acceso a la información pública	
		Relaciones de medios de comunicación ante la autoridad municipal	
	2.-Municipio ciudadano	Programa de Capacitación a Servidores Públicos Municipales	
		Construcción y Difusión de Manual de Atención Ciudadana	
		Taller para la Elaboración de Principios y Filosofía de Atención y Seguridad Ciudadana	
		Elaboración de Catalogo y su Difusión de Facultades a Servidores Públicos Municipales	

		Procedimiento Selección Miembros Comité Ciudadano	*integración del Comité de Contraloría Social
		Programa de Evaluación Ciudadana para el Consejo Consultivo Ciudadano	
		Reglas de Operación para los Trabajos de Evaluación Ciudadana	
		Reestructura Organizacional de planeación	
		Fortalecimiento de Tecnologías de Informática	*actualización, mantenimiento y soporte de los sistemas SENTRE y DECLARANET
		Implantar Modelo de Cultura de Respuesta Inmediata Basada en Tecnologías	
		Proceso para la Automatización de Gestión Administrativa	*modernización del catastro municipal, mediante la contratación de terminales punto de venta, lector electrónico de cheques, instalación de un kiosco virtual y cajas itinerantes
		Programa de Logística de Servicios	
		Promoción de Cultura Política de Libertad	
		Difusión de Derechos del Servidor Público de Mandos Medios	
		Fomento a las Relaciones Sociedad-Gobierno Libres de Corrupción	*
		Programa Ciudadanizado de Equidad y Género	*creación del Instituto de Igualdad de Género
		Programa de Atención a la Mujer	
		Programa de Atención a Grupos Vulnerables	*creación del Centro Integral para la Atención de Grupos Vulnerables
		Programa de Participación Ciudadana en Caso de Desastres	

3.-Hacienda Municipal y Finanzas	Programa de Control Financiero Municipal	*implementación del plan estratégico de medidas de racionalidad y disciplina presupuestal
	Plan de Fortalecimiento Hacendario	
	Programa de Inversiones	
	Plan para la Atención de Deudas y Pasivos	
	Revisión a las Bases de Recaudación Municipal	
	Creación Proceso de Recaudación Eficiente	
	Programa de Recaudación de Derechos por Participantes Federales	
	Integración del Consejo Municipal Hacendario	
	Propuesta de Modelo de Distribución Presupuestal Municipal	
	Integración de Comité Apoyo Experto en Finanzas	
	Revisión al Proceso de Cobro de Derechos y Similares	
	Revisión al Modelo de Valorización Radial	
	Revisión y Actualización de Catálogo de Precios	
	Programa de Optimización de Recaudación de Impuestos	
	Integración de cartera de proyectos municipales	
	Definición de proyectos estratégicos	
Relaciones con fondos para el apoyo a cartera de proyectos		

		Estudio de programas federales de apoyo a municipios	
	4.-Servicios Públicos	Modernización Infraestructura Civil y Eléctrica	*mantenimiento a mercados municipales en exteriores e interiores de sus oficinas, jornadas de limpieza y desazolve de sus fosas sépticas
		Replanteamiento Organizacional	
		Plan de Reencuentro Mercados-Ciudadanos	*taller mejora para la competitividad y logística de los mercados públicos
		Plan de Atención al Ambulantaje	*licencias y platicas al comercio ambulante sobre preparación de alimentos
		Programa de Financiamiento y Reconversión a Microempresarios	
		Revisión y Actualización de Políticas de Concesión	*concesión del transporte cárnico del rastro municipal
		Estudio para la Reorientación de Rutas y Mejoramiento del Servicio	
		Implementación de Reglamentos para el Transporte Urbano	
		Promoción para la Instalación de un Rastro Municipal	
		Actualización de Reglas de Operación del Rastro Municipal	
		Gestión para el Financiamiento para la Construcción de un Rastro Municipal	
		Plan de Cobertura y Mantenimiento de Alumbrado Público	*
		Estudio para la Ubicación de Necesidades de Alumbrado en Colonias Populares	

		Plan para Rehabilitación de Pavimentación de la Ciudad/Colonias Populares	*pavimentación y bacheo de calles en las colonias Antorchistas, Tamalcab, Constituyentes y en las localidades de: 16 de Septiembre y Carlos A. Madrazo, San Francisco Botes, Palmar, Revolución, Cacao, Calderitas y Xul-ha.
		Plan de Inversión para la Señalización de Calles (Nomenclatura)	
		Programa de Gestión y Administración de Servicios de Colecta de Basura	
		Revisión Programa Municipal de Colecta, Manejo y Disposición de Residuos Sólidos	
		Revisión Estudios para Análisis de Concesión	
	5.-Vinculación Gubernamental Territorial	Integración de Comité Ciudadano de Evaluación Gubernamental	
		Programa de Seguimiento y Comparación de Resultados	*Programa Informático para el registro de los recorridos, verificaciones físicas y supervisiones efectuadas a las obras
		Programa de Control de Gestión Administrativa	*Sistema de Información de Administración Municipal
		Plan Anual de Revisión y Ajuste del Programa de Trabajo Municipal	
		Comisión para Integración de Alcaldías	*
		Programa de Fortalecimiento Económico para Alcaldías	
		Programa para la Atención de las Poblaciones del Municipio	
		Creación de Oficinas de Gestión en Alianza con el Sector Privado	

		Creación de Oficinas de Representación Municipal	
		Traslado de Servicios a Oficinas Empresariales	
		Revisión del Estatus Jurídico de Zona Limítrofe	
		Fortalecimiento del Comité de Defensas del Territorio	
		Creación de Programa para Seguimiento al Tema Jurídico Limítrofe	
		Relaciones con la Población de la Zona Limítrofe	
		Revisión de las Condiciones de Tenencia de la Tierra de Othón P. Blanco	
		Revisión de Estatus Jurídico del Tema de Aeropuerto	
		Creación Comité Ciudadano de Apoyo al Tema de Aeropuerto	

Anexo 3.- Acciones realizadas del Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad

Eje	Lineamiento estratégico	Programa y /o líneas de acción	Resultados
Solidaridad comprometido	1. Atención a la salud	Establecer convenios con las instituciones federales y estatales en materia de salud para hacer un censo en esta materia	

		Establecer programa de educación para la salud a nivel básico	*platicas en torno al cuidado de la salud *programa permanente y salud bucal social
		Apoyos para evitar la propagación de dengue, paludismo y disentería	*programa permanente patio limpio
		Implementación de programas para prevenir la transmisión de enfermedades pandémicas	*brigada de salud y asistencia social
		Continuar con programas de atención a poblaciones alejadas mediante unidades móviles	
		Desarrollar un servicio de emergencia médica municipal	
		Establecerá un programa de difusión para concientizar a propietarios de mascotas sobre su manejo en espacios públicos.	
		Se analizará el funcionamiento y mejora del Centro de Acopio canino y felino.	*
		Promover campañas de adopción y esterilización para perros y gatos	
	2. Educación, cultura, recreación y deporte	Establecer programas de actividades de capacitación laboral a jóvenes	*inclusión de jóvenes de diferentes instituciones educativas en la Dirección de Recursos Humanos, para realizar su servicio social *casting poder joven radio para elegir nuevos locutores de la generación poder joven radio 2011
		Construcción de domos en áreas públicas de municipio	*construcción de canchas de usos múltiples en colonia Villamar I y Mundo hábitat *construcción de cubierta de cancha de usos múltiples en la colonia Colosio
		Creación del Instituto de Cultura	*

		Realización de un programa de mantenimiento a espacios culturales	*
		Construcción de centro deportivo comunitario	*ampliación del centro comunitario
		Construcción de un teatro municipal	
		Remodelación del Centro Cultural de Playa del Carmen	
		Creación de un parque ecológico	*
		Implementación de programa "Cuida tu parque, es de Todos"	
		Capacitaciones de entrenadores jóvenes en educación física	*curso taller de composición corporal y ética deportiva
		Fomentar actividades deportivas	<ul style="list-style-type: none"> *primer curso para entrenadores de futbol denominado clínica de futbol *primer curso taller para árbitros de futbol *III tercer encuentro deportivo interconalep *1ª carrera pedestre de policías *1ª reunión de trabajo con entrenadores de escuelas municipales *competencia selectiva de boxeo, taekwondo y baloncesto *2º torneo de ajedrez bicentenario y copa independencia de ajedrez *carrera pedestre colonos puerto aventuras y corre por ak lu'um *apoyo a patinadores competencia nacional *premio municipal del deporte *1ª carrera pedestre de 5 km por la salud *4ª copa de patines sobre ruedas playa del Carmen 2012

			<ul style="list-style-type: none"> *torneo de frontenis del día del niño *mini olimpiada de preescolar *2º torneo municipal de pesca deportiva *programa cultura deportiva escolar *instalación de aparatos de gimnasio en parques de diversas colonias *dominadas de balón *Programa Deporte en tu Colonia *construcción de canchas de usos múltiples en colonia Villamar I y Mundo hábitat *construcción de cubierta de cancha de usos múltiples en la colonia Colosio *rehabilitación de diversas unidades deportivas, cancha frontenis de las colonias Nicté-Ha, Puerto Aventuras, Zazil Ha, Forjadores, Ejidal, Guadalupana, Gonzalo Guerrero, Colosio, 28 de Julio y Peten
		Promover el uso de nuevos espacios culturales	<ul style="list-style-type: none"> *concierto garnacholandia rap *programa Domingos culturales *día internacional del skate *electrodance *debate político municipal *mi casa es tu casa *todos a rockear *Realización de distintos eventos culturales como: concierto de piano, elección Reina de la Feria del Carmen, Día de la Marina, concierto del coro y orquesta Sinfónica juvenil Passione, concierto de ópera de la Orquesta Sinfónica de Quintana Roo, 16 ART'N en Playa, Caminarte, Día Internacional de la Danza, Bailongo en tu barrio, Callejón del

			Arte, Proyecto Galería, Sábado recreativo, cine en tu comunidad *Talleres de fomento a la cultura de la comunidad como: danza. Teatro, música, artes y arte
		Realizar programas de verano	*cursos de verano Baaxlo'ob palalo'ob y conociendo nuestras raíces
		Establecer un fondo para otorgar becas a jóvenes de escasos recursos	*becas académicas
		Estudio de factibilidad con empresas turísticas para la realización de campeonatos deportivos	
3. Integración comunitaria, género y grupos vulnerables		Desarrollar programas para detención y atención a jóvenes en situación de calle	*plática de valores a 10/14 del DIF
		Crear un programa de vigilancia en parques públicos	
		Ofrecer talleres de capacitación e integración familiar	*impartición de cursos de capacitación psicológicos, preventivos, deportivos y recreativos impartido en los centros de desarrollo comunitarios, parques y colonias de la ciudad. *capacitación en los Centros de Desarrollo Comunitario *programa “ponle atención a tu abuelito”
		Impartición de talleres sobre el tema de la equidad de género	*taller la construcción de las masculinidades
		Desarrollar programas sobre las necesidades de grupos vulnerables	*Programa Vivienda Tu Casa, beneficiando a familias con pobreza patrimonial. *Programa de ahorro y subsidio para la vivienda tu casa 2011-2012

			<ul style="list-style-type: none"> *programa 10/14 donde niños adolescentes y jóvenes no inscritos en educación normal se les ofrece educación abierta *campaña visual en la que se entregaron lentes a personas de escasos recursos *campaña de silla de ruedas beneficiando a personas de escasos recursos de la colonia Colosio y 28 de julio *programa acopio y donación de blancos *asesoría y patrocinio, legal gratuito a familias de escasos recursos *programa vivienda digna
		Creación de un comité juvenil para difusión de campañas informativas	<ul style="list-style-type: none"> *patrullas juveniles *enlace juvenil estudiantil *pláticas sobre la prevención del suicidio *pláticas a jóvenes de nivel medio superior sobre la prevención del embarazo no deseado *conferencia sobre el Bulling en colaboración con la UNESCO
		Desarrollo de talleres de sensibilización en las escuelas.	<ul style="list-style-type: none"> *programa hagamos civismo todos con un teatro guiñol *conferencia sobre el Bulling en colaboración con la UNESCO *programa no manches pinta con conciencia
		Otorgar mayores recursos al DIF para brindar apoyo a grupos vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> *desayunos fríos y calientes en las escuelas de nivel básico con desnutrición y/o riesgo *campaña visual en la que se entregaron lentes a personas de escasos recursos *campaña de silla de ruedas beneficiando a personas de escasos recursos de la colonia Colosio y 28 de julio

			*desayuno de abanico para recaudar fondos a beneficios del DIF
		Promover incentivos para la contratación de personas de la tercera edad y discapacitados	*Programa para capacitación y promoción a jóvenes con capacidades especiales
		Programa para capacitar a mujeres y personas de la tercera edad por medio de convenios	*capacitación para el autoempleo dirigidas a personas de la tercera edad *feria de los programas sociales, donde se expusieron trabajos realizados en cursos y talleres en los Centros de Desarrollo Comunitario para motivar a la ciudadanía a participar en esas actividades
		Unión entre organizaciones para combatir y prevenir las adicciones	
		Establecer programas para la prevención del abuso infantil	
		Establecer una unidad de salud mental	
		Otorgar apoyo a madres solteras a través de los CENDIF	
		Sensibilizar y capacitar sobre la equidad de género en las oficinas administrativas	*curso hacia una cultura institucional de equidad y género en la administración pública

Eje 2	Lineamiento estratégico	Programa y /o líneas de acción	Resultados
Solidaridad Competitivo	1. Fomento al desarrollo económico	Introducir estímulos fiscales a proyectos productivos del sector turístico	
		Establecer apoyos para el desarrollo y valoración inicial de planes de negocio	*acuerdos con vendedores provisionales de la Zona Maya, dotándolos de un espacio en la parte trasera del mercado

			<ul style="list-style-type: none"> *muestra gastronómica para dar a conocer los productos del municipio, promocionando la marca de origen orgánico Hecho en Solidaridad *primera expo productores
		Gestionar fondos de financiamiento del desarrollo	
		Desarrollar programas de simplificación y modernización administrativa	<ul style="list-style-type: none"> *módulo de sistema de apertura rápida de empresas *Sistema de Apertura Rápida de Empresas *implementación del formato único para el trámite de solicitud de permisos
		Fortalecer programas de bolsa de trabajo y capacitación para el empleo	<ul style="list-style-type: none"> *feria municipal y estatal de empleo *micro feria del empleo * sub programa bécate PAE 2011-2012 solidaridad otorgando capacitación en la práctica laboral, capacitación para el autoempleo *curso denominado 13 pasos para elaborar mi plan de negocios, como promocionar eficientemente mi producto o servicio y el ABC del crédito *cursos “estrategias de negociación y comercialización” *”ferias y exposiciones que realizan las Pymes”
		Viabilidad del desarrollo de un parque tecnológico	
	2. Turismo de calidad	Fortalecer el Consejo Municipal de Turismo	
		Promover un programa de mejoramiento de la imagen urbana y cuidado de la infraestructura turística	<ul style="list-style-type: none"> *realización de programas al comité Técnico del fondo de la ZOFEMAT como: la administración integral, vigilancia, mantenimiento y limpieza de playas y la infraestructura para el servicio turístico de la ZOFEMAT

		Promover el turismo social	*
		Garantizar el acceso a playas para los solidaridenses	*programa de vigilancia en playas
		Fomentar la colaboración con el servicio turístico "Playa del Carmen, Corazón de la Riviera Maya"	<ul style="list-style-type: none"> *día de Brasil en Playa del Carmen *noche mexicana *festival de muertos calle corazón *caribe mexicano 2011 *miss Riviera maya *cosmovisión maya: más allá del 2012 *desfile turístico el corazón de Playa eres tu *concierto The Wailers *siente el corazón de Playa *miss latina USA y miss América latina del mundo 2012 *Ceremonia Solsticio de Primavera, Más allá del 2012 *muestra gastronómica caribeña 2012 *chocofest *carnaval Playa del Carmen 2013 *festival del taco y el taxista
		Mejorar módulos de información oficial	<ul style="list-style-type: none"> *se implementaron servicios turísticos como información, recepción y canalización de quejas y atención de auxilios. *promoción del turismo a través de la difusión del destino por medio de redes sociales *página web enfocada al turista desde el portal municipal
		Implementación de un mecanismo para conocer los intereses y propuestas de los visitantes	*taller cómo quiero ver a Playa del Carmen

		Reforzar programas de capacitación de la policía municipal en materia turística	*cursos de capacitación a trabajadores turísticos en coordinación con la secretaría estatal de turismo, el instituto de capacitación para el trabajo y apoyo de la asociación de hoteles de la Riviera Maya y la Canirac *instalación de la policía turística
		Gestión para fondos tripartitos para el desarrollo turístico	*

Eje 3	Lineamiento estratégico	Programa y /o líneas de acción	Resultados
Solidaridad sustentable	1. Ordenamiento urbano para crecer mejor	Revisar la adecuada aplicación de los Planes y Programas rectores del Desarrollo Urbano Municipal	*seguimiento físico de las obras en desarrollo
		Estudio del equipamiento urbano y coordinación del crecimiento urbano	
		Detectar deficiencias y proponer mejores prácticas en el manejo de desechos, emisión de licencias de construcción	*emisión de constancias, anuencias y autorizaciones para correcta construcción de viviendas en fraccionamientos
		Revisión de sistema de verificación y sanción en materia de ordenamiento urbano y protección ambiental	
		Desarrollar programas de capacitación y mecanismos en materia de ordenamiento urbano	
		Mayor transparencia del trabajo del personal en verificaciones e inspecciones	

		Establecer programas de imagen urbana	<ul style="list-style-type: none"> *conferencias combatiendo la contaminación visual *remodelación de la 5ª avenida *construcción de la avenida pintores *barrido de calles y avenidas en Playa del Carmen *limpieza de lotes baldíos y escuelas *mantenimiento, pintura y limpieza de fuentes *rescate de espacios públicos
2.Servicios públicos de calidad		Modernizar la gestión de servidores públicos	
		Desarrollo de programa en materia de alumbrado y pavimentación	<ul style="list-style-type: none"> *pavimentaciones en la colonia ejidal *construcción de guarniciones en la colonia ejido, bellavista, Colosio *pavimentación de concreto asfáltico de 5 cm en la colonia Ejido *pavimentación de calles de concreto asfáltico en la colonia Zazil-Ha *guarniciones y banquetas en la colonia ejido, 28 de Julio, Colosio y Bellavista *ampliación de la red eléctrica en las colonias Nichte-Ha, 28 julio y Fundador I *bacheo de calles en Puerto Aventuras y Playa del Carmen *reparación de luminaria del alumbrado público
		Programa de detención y atención en operación de servicios públicos municipales	
		Continuación de programas de separación de desechos incluyendo la participación comunitaria	

		Programa de modernización de sistema y manejo de residuos solidos	*construcción del drenaje sanitario en la colonia Ejido, Fundador I y Colosio *entrega de contenedores a escuela primaria
		Revisión y operación del servicio de recolección de basura	
		Programa de acondicionamiento y modernización de unidades de recolección de basura	*adquisición de camión compactador de basura
		Continuación de programas de mantenimiento de playas y certificación	*
		Establecer programas para el mantenimiento de áreas públicas y verdes	*construcción de parques en las colonias Villas Riviera, Villamar II, Guadalupana, Ejidal, Nicté-Ha
		Fortalecer programa de limpieza y mantenimiento en pozos de absorción	*construcción de 20 pozos de absorción y areneros en diferentes puntos del municipio
		Reforzamiento de programas de descacharrización	*
		Análisis de incentivos para una mejor provisión de servicios públicos	
		Coordinación con el sistema estatal en materia de manejo del agua	*red de agua potable en la colonia Fundador I
		3. Transporte público y vialidad	Revisión integral del reglamento de tránsito
Estudio y creación de nuevas rutas de transporte público	*verificación de rutas urbanas *estudio, análisis y rediseño de las rutas aumentando 4 rutas (de 19) TUCSA y 3 (de 25) el sindicato Lázaro Cárdenas del Rio *dos nuevas rutas: una en el fraccionamiento Tumben Chilam, Puerto Aventuras y otro en Misión de las Flores		

		Programa de modernización de transporte público	<ul style="list-style-type: none"> *programa de revisión integral de unidades de transporte público que pretende la implementación de operativos e inspecciones en puntos de mayor afluencia *programa tarjetón-gafete con operadores e la empresa Transportes Urbanos del Carmen *revisión físico-mecánica del transporte urbano en el ejercicio 2012
		Programa de capacitación y profesionalización de la policía de tránsito	*capacitación del personal que pertenece a la Dirección de Transporte, mediante exámenes semanales
		Análisis de sistemas de sincronización de semáforos	
		Estudio de la factibilidad para mejorar la movilidad urbana	<ul style="list-style-type: none"> *incorporación al programa ciclociudades creado por el Instituto para Políticas de Transporte y Desarrollo y la Interface por Cycling Expertise de Holanda *señalización de la avenida Petempich *pintura de vialidades en el arco vial poniente en ambos carriles *Programa de Regulación e Inspección de sitios de taxi, estacionamientos públicos y de plazas comerciales *Proyecto de reubicación del paradero del personal hotelero *se instauro procedimientos administrativos a conductores, se atendió quejas ciudadanas y operativos todos los días *procedimientos administrativos a conductores del servicio de transporte público urbano en rutas establecidas y transporte de personal

			*operativo barrido para detectar vehículos mal estacionados
4. Protección ambiental	Programas de prevención y corrección de la reforestación		*programa kilo verde fomentando la cultura ecológica y preservación ambiental en la sociedad para sensibilizar a la comunidad sobre el cuidado de la flora y la reforestación *día mundial del medio ambiente con plantación de 1000 árboles *jóvenes sembrando vidas para todos *programa integral de reforestación
	Reforzar esquemas de supervisión de la red de drenaje que afectan el ambiente y la población		
	Verificación de sanciones en materia ambiental		
	Profesionalizar al personal en el área ambiental		*cursos de capacitación ambiental continuo a funcionarios públicos y personal de protección del medio ambiente
	Promover transparencia en el trabajo del personal de verificaciones e inspecciones		
	Establecer convenios con organizaciones en materia ambiental		*Proyecto de colaboración para la instalación y operación de un campamento para el manejo y protección de tortugas marinas en Solidaridad Quintana Roo 2012
	Programa de difusión y educación para la conservación y protección ambiental de la Riviera Maya		*programa todo solidaridad limpio promueve la participación y el compromiso del gobierno con la comunidad en lo referente al aseo de la ciudad, manejo de residuos y protección al medio ambiente *reciclación: enfocado a la separación, clasificación e identificación de residuos sólidos

			<p>urbanos, con el fin de fomentar la sensibilización y concientización del ciudadano al medio ambiente mediante pláticas y cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> *actividades informativas sobre la preservación de los ecosistemas costeros como taller jóvenes al cuidado y protección de las playas y el 1er concurso de pintura mural *celebración del día de la tierra, día mundial del medio ambiente y del reciclaje, día mundial del árbol, día mundial de la educación ambiental, día internacional de la limpieza de costas y cuerpos de agua, día internacional de los humedales, día mundial del agua, día internacional de la madre tierra, día mundial del reciclaje *concurso de dibujo, etapas municipal y estatal *educación ambiental a los preescolares y primarias *Maratón Ecológico Riviera Maya *realización del programa limpieza de costas y cuerpos 2011 *se ayudó a la protección de anidación de la tortuga marina *evento escultura con material reciclable *limpieza de cenotes *programa de control del pez león en Solidaridad
		Desarrollo de un parque ecológico	*en la colonia Guadalupana
		Establecer programa de reforestación de espacios urbanos	*reforestación en escuelas primarias y en la localidad de Puerto Aventuras

Eje 4	Lineamiento estratégico	Programa y /o líneas de acción	Resultados
Solidaridad fuerte y protegido	1. Seguridad pública	Trabajo con la ciudadanía en materia de gasto para la prevención en materia de seguridad	
		Evaluación de las necesidades y operatividad de la policía de barrio	
		Continuación de vigilancia sectorizada	*implementación de diferentes operativos como: esfera, vigilancia, centros comerciales, cárcel municipal, de la montada, apoyo al DIF, escuelas, sufragio, verano y en conjunto *Programa Estudiando Seguro *Programa Prevención en tu Casa
		Programa " Familia Segura"	*Mantener un padrón municipal de todos los comités de familia; integración, circunscripción y credencialización de los integrantes de los comités; sobre cómo prevenir robos a casa habitación y negocios; propagación de los cursos: ¿Sabes dónde están tus hijos?, medidas para protegerte, violencia familiar, valores y familia y faltas al reglamento de policía.
		Continuación de programas de vigilancia en escuelas	*operativo escuelas para garantizar la seguridad y evitar la comisión de delitos en contra de los alumnos y grupo de jóvenes
		Programa integral de "Juventud Sana"	*
		Promover campañas en escuelas sobre riesgos de la delincuencia y las adicciones	*pláticas de justicia cívica en escuela de Bachilleres en Puerto Aventuras *operativo toxicomanía para prevenir y evitar la drogadicción en la ciudad
		Programa especial de combate al pandillerismo	*convenio de conmutación de faltas administrativas por trabajos comunitarios: consiste

			<p>en concientizar a los jóvenes que grafitean propiedad privada y áreas públicas</p> <ul style="list-style-type: none"> *operativo concentrado antipandillerismo: para vigilar, evitar y detener el pandilleresmo *operativo grafiteros para evitar la pinta de muros, bardas y paredes públicas y privadas *programa esperanza joven
		Programa de vigilancia preventiva	<ul style="list-style-type: none"> *operativo anticlandestinos implementado para evitar la compra de cerveza clandestina *campana alerta señor comerciante
		Establecer sistemas de vigilancia y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> *operativo filtro para verificar que los vehículos no cuenten con placas sobrepuestas, no tengan reporte de robo o que estén involucrados en algún hecho delictuoso. *operativo anti prostitución para evitar que las personas ejerzan y soliciten la prostitución en vía pública
		Programa de profesionalización y certificación de seguridad pública	<ul style="list-style-type: none"> *capacitación constante del personal encargado de los procesos de calidad de la dirección *curso de interpretación de la norma ISO9001:2008 *programa de activación física policial
		Inversión de recursos a la infraestructura y equipamiento de la seguridad	<ul style="list-style-type: none"> *entrega física de nuevas instalaciones de la nueva cárcel municipal *gestión administrativa para la renovación de la fuerza vehicular de la dirección general de seguridad pública y tránsito vehicular adquiriendo motocicletas, equipo policial, camionetas y automóviles

			<ul style="list-style-type: none"> *adquisición de uniformes, equipos tácticos, accesorios del personal de la Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito Vehicular. *sistema Plataforma México *construcción de puesto de mando *construcción de baños y vestidores en el edificio de seguridad pública *Rotulación de todos los vehículos oficiales de la Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito Municipal
		Fortalecer esquemas de seguimiento a denuncias ciudadanas	
		Programa de mejora en juzgados cívicos y centros de detención	<ul style="list-style-type: none"> *pláticas decembrinas de prevención al delito y faltas administrativas para mantener informada a la ciudadanía sobre la prevención del delito y la violación al reglamento de justicia cívica *labor social: programa encaminado a los ciudadanos infractores que no cuenten con los recursos para pagar una multa trabajando en actividades de labor social *cambio de responsables de turno en los Centros de Retención y Separos Municipales *servicio de custodia y trato de respeto a los internos *audiencias solicitadas por internos atendidas a la brevedad *reforzamiento de las medidas de seguridad y custodia *Elaboración de un menú balanceado para los internos *difusión del reglamento de justicia cívica

		Capacitación al personal a fin de atender las necesidades ciudadanas	*implementación de 21 asignaturas para el nuevo personal encargado de la seguridad pública
		Campañas de educación y seguridad vial	*(operativos ya mencionados) *Programa Futuro Seguro y Vehículo Seguro *programa turista amigo al volante
		Capacitación y equipamiento de la policía turística	*cursos de educación vial para el policía turístico
		Programas de capacitación del personal policial en materia de derechos humanos y marco legal	*realización de programas de educación y difusión a favor de la legalidad, equidad de género, derechos humanos, cadena de custodia y personal de la corporación.
	2. Protección civil	Capacitaciones en materia de protección civil	*instrucción a la ciudadanía, iniciativa privada y tres órdenes de gobierno en materia de protección civil, refugios temporales, rescate y salvamento acuático, primeros auxilios, ruta y evacuación, uso y manejo de extintores *reuniones con los propietarios del área de Uxuxubi capacitándolos sobre medidas preventivas para evitar la quema *apoyo de diferentes empresas en la realización de eventos y simulacros
		Desarrollo de centro deportivo comunitario que funcione como refugio de contingencias ambientales	
		Desarrollo de un servicio municipal de ambulancias de emergencia	
		Creación de estación de bomberos y servicios de emergencia	*apertura de la 5ª estación de bomberos en Puerto Aventuras

		Capacitación y vigilancia a los integrantes de protección civil	*entrenamiento del personal de bomberos para el buen desempeño de sus actividades y mejorar su respuesta a las emergencias
		Mejorar equipamiento y capacitación del personal de bomberos	
		Programas de capacitación a los agentes de tránsito	
		Revisión de señalización en zonas de mayor afluencia	
		Desarrollo de planes de contingencia y respuesta rápida, así como capacitación al personal policiaco	*instalación de la comisión encargada de llevar información preventiva a las colonias, miembros del sector turístico, así como la revisión de refugios, albergues y hoteles *impartición de pláticas sobre huracanes y evacuaciones en escuelas, colonias y comunidades *Convenio para promover impulsar y difundir Campaña Mundial de Reducción de Desastres 2010-2015 con Oficina Regional para las Américas y la Coordinación Nacional de Protección Civil Municipal de la Federación Nacional de los Municipios de México
		Promover que protección civil cuente con suficiente personal capacitado	
		Impartir talleres de información contra diversos riesgos a la población	*impartición de cursos de primeros auxilios, rescate, respuesta ante amenaza de bombas, manejo de extintores impartiéndolos en el hotel Iberoestar quetzal, Banyan Tree y Ocean May *implementación de pláticas en materia de fenómenos hidrometereológicos en empresas, oficinas de gobierno y ciudadanía en general

			*cultura de prevención contra huracanes, capacitando a ciudadanos y autoridades
	3. Gobierno eficiente y transparente	Diagnóstico de tramites de mayor incidencia al público mediante el empleo de tecnologías	*implantación de sistemas de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 vigente *revisión, actualización y control documental de los sistemas de gestión de calidad *instalación, configuración de equipos de DELL POWER EDGE R720 *creación de unidades de almacenamiento
		Publicación vía internet de requisitos para la realización de los tramites	
		Rediseñar el portal de Gobierno Municipal	
		Establecer sistemas de capacitación y evaluación para fortalecer las áreas de atención al público	*consolidación de la Unidad Técnica Consultiva como medio de apoyo que brinde certeza jurídica a las áreas del municipio y particulares *realización de cursos para capacitación, adiestramiento y actualización de los servidores públicos: curso de procedimiento administrativo para personal operativo de la Dirección de Fiscalización Cobranzas, Formación de Servidores Públicos, Formación de Instructores, taller para servidores público de SEDESOL, Curso todo solidaridad limpio, taller de manejo de SIJEM, administración del tiempo, herramientas, estadísticas básicas para la calidad, manejo y solución de conflictos, liderazgo situacional, manejo del estrés, taller, habilidades secretariales *curso el ABC de la transparencia dirigido a directores generales de área y enlaces

			<p>*Encuesta y evaluación al desempeño en las 24 direcciones municipales con el fin de determinar cómo se encuentra el ambiente laboral</p> <p>*Sistema Integral de la Calidad de la Administración Pública Municipal</p> <p>*Dirección de Organización y Desarrollo desde lo Local, capacitaciones realizadas durante el periodos 2011-2012: Curso Formación de Auditores, Curso Espacio Ciudadano, introducción a la norma ISO 90012008, inducción e interpretación de la normativa de la Comisión de Seguridad e Higiene, presentación del Sistema Integral de Calidad y verificación de la Agenda desde lo Local</p> <p>*Firma del acuerdo de coordinación entre la Secretaría de la Contraloría y el Ayuntamiento de Solidaridad para fortalecer el Sistema Municipal de control y Evaluación de la Gestión Pública y colaboración en materia de transparencia y combate a la corrupción</p> <p>*programa de verificación de la Comisión de Seguridad de Higiene</p>
		Gestionar una ventanilla única en trámites, complejos y de gran incidencia	
		Establecer un sistema de digitalización y sistematización de expedientes	<p>*actualización de los servidores del sistema operativo</p> <p>*mantenimiento de equipos de computo</p> <p>*se instaló el programa VPN</p> <p>*sistema de control interno donde se registran los servicios solicitados por los usuarios</p>

			<ul style="list-style-type: none"> *manejo de la base de datos SIIF y Progress para actualización de los avalúos, superficies, domicilios, datos escriturales para mantener la base de datos actualizada *uso de la mapoteca digital que permite la doble captura de predios ya catastrados *instalación de las Storage Area Network *Profesionalización y actualización de los procesos en constancias de residencia y CURP *eficientización de las funciones de la Dirección de Registro Civil realizando actos registrales de la ciudadanía
		Continuación de módulos de atención digital	<ul style="list-style-type: none"> *creación de Intranet para el despacho de servicios y trámites a personas y negocios *elaboración de un sistema de consulta de directorio telefónico
	4. Finanzas públicas sanas	Desarrollo de programa de modernización de la recaudación y cobranza	<ul style="list-style-type: none"> *regularización del 90% a la cobranza de impuestos *programa anual pago anticipado del Impuesto Predial a través de pagos en línea, cajas de cobro foráneas, programas de cajas móviles, atención a cajas empresariales y campaña publicitaria mediática *actualización del padrón de contribuyentes *actualización del padrón de contribuyentes, incorporando predios omisos de la administración anterior
		Desarrollo de programas de profesionalización del personal que labora en el área de finanzas	

	5. Participación ciudadana	Establecer un esquema de atención de problemas mediante un sitio de internet y telefónico	*registro de quejas y sugerencias del programa “Un Espacio para Todos” *programa municipio vinculado para la recepción y canalización de quejas
		Establecer un sistema de comentarios y sugerencias al presidente municipal por medio de internet	
		Crear un sistema en línea para enviar a la contraloría denuncias de desviaciones del gobierno municipal	
		Constituir esquemas de consulta	*programa presidente con todos es una audiencia pública realizada en distintas colonias orientada a escuchar y atender la necesidades, demandas, aportes y sugerencias de la gente *programa municipio vinculado para la recepción y canalización de quejas *instalación de Comités Vecinales en Playa del Carmen y Puerto Aventuras
		Visitar cada mes zonas de mayor población por parte del presidente municipal	*Programa caminar para resolver con el fin de sustraer demandas de la ciudadanía cuadra por cuadra y darle solución inmediata

Anexo 4.- Acciones no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal de José María Morelos

Eje	Lineamientos estratégicos sectoriales	Acciones
Gobierno	1.- sociedad y gobierno	*internet público en el parque municipal de la cabecera, albergues comunitarios, la academia comercial y la universidad hispanoamericana Justo Sierra
	2.-transparencia y rendición de cuentas	

	3.- gobierno eficiente	<ul style="list-style-type: none"> *certificación de 24 indicadores otorgados por Agenda desde lo Local *mejoramiento tecnológico en la Dirección de Catastro *mantenimiento a conmutador del ayuntamiento *coordinó, dirigió y se evaluó el desempeño de las unidades administrativas *mantuvo reuniones periódicas para mejorar el funcionamiento de gobierno entre alcaldes, delegados y subdelegados *apoyo de sistema informático del control de pagos de nómina
	4.- finanzas sanas	
	5.- seguridad y protección ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> *se integró el Consejo de Honor y Justicia de la Dirección de Seguridad Pública, Tránsito y Bomberos *mantuvo el orden en eventos masivos de gran riesgo *Examen antidoping a los elementos policíacos
	6.- protección civil	*instalación y dotación de material a los Comités Especializados en el Combate de Incendios Forestales
Desarrollo urbano, rural y agropecuario	1.- medio ambiente y desarrollo sostenible	<ul style="list-style-type: none"> *servicio diario de limpieza al panteón municipal *puso en marcha el programa nacional de recolección de envase de agroquímicos vacíos *estufas ecológicas
	2.- ordenamiento territorial y ecológico	*efectuó el reordenamiento de espacios ubicados en el mercado inteligente

	3.- infraestructura urbana y rural	<p>*integración de 60 comités comunitarios de obra coordinados con la Dirección de Obra Pública</p> <p>*ampliación de la red de agua potable en Sabán, Sacalaca, Dziuché y La Presumida</p> <p>*rehabilitación y equipamiento de pozos de captación de agua en Bulukax, San Diego y la cabecera municipal</p> <p>*construcción de baños ecológicos y piso firme</p>
	4.- apoyo a la producción agrícola	<p>*conformación de sociedades cooperativas ante la Secretaría del Registro Público de la Propiedad y del Comercio</p> <p>*fortaleció la colaboración con diferentes instituciones educativas generando alternativas de solución atendiendo al campo</p>
	5.- comercialización agrícola y ganadera	
Desarrollo económico y ecoturismo	1.- desarrollo económico	
	2.- ecoturismo	
Desarrollo social y calidad de vida	1.- calidad de vida	<p>*jornadas de limpieza en comunidades y pláticas de higiene personal</p> <p>*se realizaron consultas médicas generales gratuitas a empleados del ayuntamiento</p> <p>*programa de cirugía extramuros de labio leporino y paladar hundido</p> <p>*atención médica odontológica, detención de diabetes e hipertensión arterial</p> <p>*realizó actividades a fin de promover la prevención de diversas enfermedades nacionales y mundiales</p>

	<p>2.- grupos vulnerables</p>	<ul style="list-style-type: none"> *se realizaron ventas de bazar, rifas, kermeses y recolectas a beneficio del DIF municipal *capacitación al personal del ayuntamiento con temas de prevención del abuso sexual infantil, suicidio y violencia contra la mujer *se benefició con desayunos fríos y calientes a alumnos de preescolar y primaria en diversas comunidades *se entregó despensa y fardos de láminas a familias de escasos recursos a familias de las comunidades *cursos-taller “bases para el desarrollo de una comunidad diferente y formación de promotores comunitarios” *realización de estudios socioeconómicos para brindar apoyo a los ciudadanos de acuerdo a sus necesidades *en época de frío se entregó cobertores a los adultos mayores *programa albergue comunitario atendiendo la necesidad de alimentación y hospedaje a alumnos de nivel básico, medio superior y superior *creación del consejo municipal de participación social en la educación *instalación de stands informativos sobre género y sexualidad para adolescentes
--	-------------------------------	---

		<p>*jornadas de información sobre de equidad e igualdad de género en Pozo Pirata, Martirio, San Carlos y Zafarrancho</p> <p>*con recursos de donativos apoyo con traslados médicos</p> <p>*taller buen trato a las familias</p> <p>*asesoría legal a personas en materia civil-material</p>
	3.- juventud	*cursos de verano en inglés, maya, informática y manualidades para educación básica
	4.- deporte	
	5.- cultura y tradiciones	<p>*talleres y conferencias dirigidos a adultos, jóvenes y niños para crear y fomentar hábitos de lectura y aprendizaje</p> <p>*primer maratón de lectura “Por la Senda de la Marcha”</p> <p>*se gestionó las presentaciones de grupos folclóricos de los estados de San Luis Potosí, Yucatán , Puebla, Quintana Roo, Tlaxcala y Veracruz</p> <p>*celebración del 38º aniversario de Quintana Roo con la presentación de diversos grupos culturales</p>
	6.- trato digno a los pueblos indígenas	

Anexo 5.- Acciones no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal de Othón P. Blanco

Estrategia	Lineamientos estratégicos sectoriales	Acciones
La familia y el desarrollo social	1.- educación y cultura	*rehabilitación y mantenimiento a instalaciones deportivas
	2.- salud pública	<p>*estudios odontológicos en parques de la ciudad</p> <p>*programa de adopción canina</p>

		*apoyo a la población vulnerable a través de consultas médicas, surtido de recetas, bolsas de diálisis, aparatos ortopédicos y apoyos económicos en general
	3.- fomento movimiento familiar	*entrega de credenciales del INAPAM proporcionando descuentos en transporte y medicamentos *programa abriga tu corazón
	4.- relación familia, sociedad y gobierno	*entrega de juguetes a localidades de la Unión, Revolución, Esteban B. Calderón, José Narciso Rovirosa, Francisco Botes, cacao, Cocoyol y Pucté *entrega de cobertores, enseres domésticos, mochilas, sillas de rueda y muletas a las comunidades de Raudales, Laguna Guerrero, Luis Echeverría, Xul-Ha, Huay-Pixy Subteniente López
	5.-economía familiar	
Economía y el desarrollo económico	1.- gestión municipal	
	2.- fomento a las inversiones	
	3.- desarrollo económico	
	4.- diversificación económica	
	5.- imagen municipal	*podado en áreas verdes y parques *mantenimiento y limpieza de fuentes, monumentos y juegos infantiles *programa promotores comunitarios para limpieza de calles, banquetas, chapeo en terrenos baldíos y calles
La seguridad y la libertad social	1.- seguridad pública	*programa espacios urbanos seguros *programa sensores juveniles *curso de manejo de estrés a elementos policiacos

		*pruebas toxicológicas y terapias psicológicas
	2.- protección civil	
	3.- participación ciudadana	
	4.- modernización cuerpo policiaco	
	5.- transparencia y seguridad	
Medio ambiente y desarrollo sustentable	1.- ordenamientos territoriales	*operativos de ordenamiento y regularización en la Zona Federal de Mahahual, Fraccionamiento Arboledas, Mercados, Comercios, entre otros *programa de regulación y vigilancia de la Zona Federal Marítimo Terrestre *programa de ordenamiento ecológico local de OPB *municipalización de los fraccionamientos de Américas III y Sian Ka'an II
	2.- manejo de residuos sólidos	
	3.- cultura de respeto al medio ambiente	*participación social de los funcionarios municipales realizando limpieza de basura en vía pública
	4.- banco de información	
	5.- cambio climático	
Municipio eficiente y ciudadanizado	1.-Marco jurídico	
	2.- municipio ciudadano	
	3.- hacienda municipal y finanzas	*adquisición de bienes muebles para aumentar el patrimonio municipal
	4.- servicios públicos	*instalación de comités de seguridad e higiene para supervisar las condiciones de riesgo de los mercados municipales
	5.- vinculación gubernamental y territorial	

Anexo 6.- Acciones no contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad

Eje	Lineamiento estratégico sectorial	Acción
Solidaridad comprometido	1.- Atención a la Salud	<p>*Equipamiento del Centro de Salud de la colonia Nicté-Ha y rehabilitación del Centro de salud de la Colonia Colosio</p> <p>*Platica sobre el cáncer testicular</p> <p>*Evento Mes de la prevención de cáncer de mama</p> <p>*Adjudicación a la Cruz Roja una superficie de terreno para construir una nueva clínica</p>
	2.- Educación Cultura, Recreación y Deporte	<p>*Programa Hagamos Civismo Todos, que rescata valores cívicos y éticos de los alumnos a nivel básico y medio superior dentro de una cultura de paz</p> <p>*Construcción de Jardín de Niños Nueva Creación en el Fraccionamiento Los Olivos, Playa azul</p> <p>*Construcción de Escuela Primaria en la localidad de Puerto Aventuras Fraccionamiento Puerto Maya</p> <p>*Equipamiento del jardín de niños del fraccionamiento Villas del Sol, escuela primaria de los fraccionamientos Cataluña, Villas del Sol y Puerto Maya</p> <p>*Instalación de bebederos en varias escuelas del municipio</p> <p>*Programa Lectura para Todos</p> <p>*Programa de inglés y computación en escuelas primarias y Programa de psicología en escuelas secundarias</p>

		<p>*Elección del Diputado Infantil por el principio de representación proporcional, con el fin de que los niños conozcan las labores que realiza un Diputado</p> <p>*Apoyo de transporte escolar para visitas a diversos parques temáticos, excursiones o intercambios personales</p> <p>*Programa Ciudad Educadora</p> <p>*Programa de alfabetización, primaria, secundaria y preparatoria abierta para adultos, impartidos en el centro Comunitario Colosio</p> <p>*Reorganización del Instituto de Deporte Municipal, incluyendo la Dirección de Planeación e Infraestructura Deportiva</p> <p>*Programa dona un libro</p>
	<p>3.- integración comunitaria, género y grupos vulnerables</p>	<p>*Apoyo a jóvenes padres de familia</p> <p>*capacitación, asesoría jurídica y canalización al sector salud para el seguimiento y atención del embarazo en jóvenes adolescentes</p> <p>*Apoyo a grupos religiosos en diversos eventos como: conciertos evangelísticos, conferencias, vales de gasolina, materiales de construcción, permisos, etc.</p> <p>*En coordinación con el IEEA se realizó el programa de educación para adultos en iglesias</p> <p>*Cobertura de atención en rehabilitación a causa de la discapacidad en el CRIM</p>

Solidaridad Competitivo	1.- Fomento al desarrollo económico	<ul style="list-style-type: none"> *Campaña de regulación del comercio detectando personas que no cuentan el permiso para ejercer el comercio en la vía pública *Operativo de vigilancia permanente del comercio en la vía pública *Operativo para invitar a los deudores a liquidar sus obligaciones *Negociación con deudores para hacer convenios de pago *Evento denominado Fiestas Patrias en el Mercado, realizando eventos culturales dentro del mismo *Mantenimiento y remodelación de las instalaciones del mercado municipal *Fomento al comercio establecido e industrial *Instalación del Consejo Municipal para el desarrollo rural sustentable *Programa Volver Legal lo Ilegal
	2.- turismo de calidad	<ul style="list-style-type: none"> *Presencia en el Foro Expo Caribe Mexicano *Feria Turística Mundo Maya
Solidaridad Sustentable	1.- Ordenamiento urbano para crecer mejor	<ul style="list-style-type: none"> *Programa Seguridad sobre el Patrimonio Familiar *Subprograma Patrimonio, de Todos para Todos en Puerto Aventuras *Programa de Regulación Municipal *Municipalización de fraccionamientos

		*Valuación de predios ubicados en las circunscripción territorial *Programa de Regularización de los Bienes Inmuebles del H. Ayuntamiento
	2.- Servicios Públicos de Calidad	*Implementación de balnearios populares con equipamiento removible 1
	3.- transporte público y vialidad	*Operativo Mixto-Alcoholímetro, con pistola radar *Operativo Radar *Operativo Cristal *Operativo Carrusel *Operativo de Concientización para exhortar a conductores a utilizar el cinturón de seguridad y a no utilizar el teléfono celular al conducir *Programa Conduce Seguro-transporte seguro
	4.- Protección ambiental	*Primera Expo feria de energía alternativa *Programa de acopio de llantas de desecho Llantatón
Solidaridad Fuerte y Protegido	1.- Seguridad pública	*Contratación de policías municipales *Programas Joven por Tu Seguridad
	2.- Protección Civil	*Inspecciones a establecimientos de alto, mediano y bajo riesgo, guarderías y escuelas públicas y privadas *Reportes y difusión del tiempo meteorológico *Se edificó el centro de Protección Civil en una primera etapa
	3.- Gobierno eficiente y transparente	*Realización de reuniones de trabajo con todas las áreas de las admn. municipal para conocer la información competente al municipio

	4.- Finanzas públicas sanas	*Revisión interna de la cuenta pública del DIF
	5.- Participación ciudadana	

REFERENCIAS

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. Madrid: ESIC editorial.
- Aceves, V. (2005). *Dirección estratégica*. México: McGraw-Hill. Pp. 28-36
- Aramayo, O.; Candia, R. (2005). *Manual de Planificación Estratégica*. Universidad de Chile. Pp. 40-94
- Ayala, J & González, J. (2001). El neoinstitucionalismo, una Revolución del Pensamiento Económico. *Comercio exterior*. Vol. 51. No. 1. Recuperado de: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/sp/articleReader.jsp?id=4&ideRevista=40>
- Bernal, M. (2002). *Introducción a la planeación estratégica aplicada. Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá, D.C. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, SA. Pp. 3-44
- Calderón, J. (2011). *Metodologías para el Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo*. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. San José: Costa rica. Pp. 1-193
- Consejo Nacional de Evaluación de la política de Desarrollo Social. (2010). *Informe Anual sobre la Pobreza y Rezago Social del municipio de Solidaridad Quintana Roo*. Recuperado de: http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Informes_pobreza/2014/Municipios/Quintana_Roo/Quintana_Roo_008.pdf
- Cámara de Diputados (2012). *Ley de Planeación*. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59.pdf>
- Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill. Pp. 36-45
- Consejo Nacional de Evaluación de la política de Desarrollo Social. (2010). *Informe Anual sobre la Pobreza y Rezago Social del municipio de Othón P. Blanco*. Recuperado de: http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Informes_pobreza/2014/Municipios/Quintana_Roo/Quintana_Roo_004.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la política de Desarrollo Social. (2010). *Informe Anual sobre la Pobreza y Rezago Social del municipio de José María Morelos*. Recuperado de: http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Informes_pobreza/2014/Municipios/Quintana_Roo/Quintana_Roo_006.pdf
- Constitución Política de Estado de Quintana Roo, (2013). Recuperado de: <http://www.eleccionesenmexico.org.mx/pdf/QROOCONST01.pdf>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, (2014). Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/constitucion/marzo_2014_constitucion.pdf
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2014). Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/constitucion/marzo_2014_constitucion.pdf
- Curzio, L. (1998). *La Teoría de la Elección Racional. Toma de Decisión*. Instituto Federal Electoral. México. Recuperado de: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/516/6.pdf>

- Dieterlen, P. (1987). Teoría de la elección racional, un ejemplo de individualismo metodológico. ITAM. Párr. 5. Recuperado de: <http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letrasll/textos3/sec-1.html>
- Gobierno de la República Mexicana (2014). Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/>
- Gobierno del Estado de México (2013). Manual para la Elaboración del Plan de Desarrollo Municipal. México: Primera edición: Recuperado de: http://portal2.edomex.gob.mx/ihaem/inicio/eventosconvocatorias/groups/public/documents/edomex_archivo/ihaem_pdf_pdm1315.pdf
- H. Ayuntamiento de José María Morelos. (2015). Historia del municipio. Recuperado de: <http://www.josemariamorelos.gob.mx>
- H. Ayuntamiento de Othón P. Blanco. (2015). Historia del municipio. Recuperado de: <http://www.opb.gob.mx/inicio/>
- H. Ayuntamiento de Solidaridad. (2015). Historia del municipio. Recuperado de: <http://www.solidaridad.gob.mx>
- Honorable Congreso de Quintana Roo (2013). Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo. Recuperado de: <http://www.congresogroo.gob.mx/leyes/administrativo/ley027/L1320130819306.pd>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal INAFED. (2015). Guía Técnica 4: La Planeación del Desarrollo Municipal. Pp. 1-9
- Instituto Electoral de Quintana Roo, (2010). Histórico de resultados electorales en Quintana Roo. Recuperado de: http://www.ieqroo.org.mx/web/estadisticas_elec/eleccion10/Ayuntamientos.html
- Instituto Nacional de Administración Pública. (1985). La planeación del Desarrollo Municipal. Pp. 1-36
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2010). México en cifras: Información Nacional, por Entidad Federativa y por Municipios. Solidaridad, Quintana Roo. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=23>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2010). México en cifras: Información Nacional, por Entidad Federativa y por Municipios. Othón p. Blanco, Quintana Roo. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=23>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2010). México en cifras: Información Nacional, por Entidad Federativa y por Municipios. José María Morelos, Quintana Roo. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=23>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2010). Sistema para la consulta del anuarios estadístico de Quintana Roo. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/ae11/info/qroo/mapas.pdf>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, (2010). Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México. Othón p. Blanco. Recuperado de: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM23quintanaroo/municipios/23004a.html>

- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, (2010). Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México. José María Morelos. Recuperado de: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM23quintanaroo/municipios/23006a.html>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, (2010). Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México. Solidaridad. Recuperado de: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM23quintanaroo/municipios/23008a.html>
- Kuri, J. (s/f). Apuntes de Planeación: definición del concepto de planeación. Recuperado de: http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIL.1.pdf
- Manual de Organización del Ayuntamiento de José María Morelos, Quintana Roo (2008). Atribuciones del ayuntamiento. P.10
- Mayntz, R. (1993). Sociología de la Administración pública. Madrid: Alianza. Pp. 425-426.
- Midgley, J. (1995) Desarrollo social. Recuperado de: http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_dsocial.htm
- Millán, P. (2007). Éxito y fracaso de la reelección legislativa: un estudio comparado entre Canadá y Estados Unidos para el debate mexicano. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mes/millan_a_pe/capitulo1.pdf
- Mintzberg, H.; Quinn, J. y Voger, J. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México. 1ra edición. Pp.5-9
- Montemayor, R. (s/f). El Sistema Nacional de Planeación Democrática. Recuperado de: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/55/trb/trb2.pdf>
- North, D. (1993). Introducción a las instituciones y al cambio institucional. *Instituciones, cambio institucional y desempeño*. Cambridge University Press. Pp. 13-22
- O' Donell y Koontz. (1984). Elementos de la planeación: Administración moderna. México: D. F. Ed. McGraw Hill. (pp. 113-130)
- Orozco, H. (2006). Los nuevos institucionalismos como riqueza metodológica para el estudio de la política. Universidad de Colombia. Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales. P.1
- Pérez, G. Valencia, E. (2004). El neoinstitucionalismo como unidad de análisis multidisciplinario. *Actualidad contable FACES*. Venezuela. Núm. 8.
- Pizzonia, C. (1998). Douglass C. North: la Teoría Económica neo-institucionalista y desarrollo latinoamericano. Barcelona: Instituto Nacional de Gobernabilidad.
- Plan de Desarrollo Municipal de José María Morelos, (2013) recuperado de: http://www.elpulmonverde.org/wp-content/uploads/2014/07/Plan-Municipal-de-Desarrollo-2013-2016_JMM.pdf
- Plan de Desarrollo Municipal de Othón P. Blanco (2013). Recuperado de: <http://www.opb.gob.mx/inicio/wp-content/uploads/2014/05/PDM-OPB-2013-2016-V.-FSF.pdf>
- Plan de Desarrollo Municipal de Solidaridad, (2013).

- Ramió, C.; Ballart. (1993). La Evolución histórica del pensamiento organizativo, la complejidad estructural de la teoría de la organización. *Lecturas de la teoría de la organización*. Imprenta Nacional del Boletín oficial del Estado. Vol. I. pp. 20-23
- Reyes, O; Barrera, M. (2014). Estructura y desigualdad del ingreso en la zona maya de Quintana Roo. Un estudio de caso para las comunidades de José María Morelos y Sabán en Quintana Roo, México, 2011. *Revista de Economía*. Vol. XXXI. Pp. 136-146.
- Rivas, J. (2003). El neoinstitucionalismo y la Revalorización de las Instituciones. Colombia: Universidad Autónoma de Bucaramanga. No. 9. P. 3. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx>
- Romero, J. (1998). Las instituciones como reglas del juego. *La democracia y sus instituciones*. México: Instituto Federal Electoral. Pp. 31-62
- Secretaría de Desarrollo Sustentable. (2014). El concepto desarrollo sustentable. Recuperado de: <http://sds.uanl.mx/el-concepto-desarrollo-sustentable/>
- Secretaría de Gobernación (2004). Ley de los Municipios del Estado de Quintana Roo. Recuperado de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/QUINTANA%20ROO/Municipios/APGLey3.pdf>
- Secretaría de Gobernación (2014). La Planeación del Desarrollo Municipal. (2014). Recuperado de: http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC_La_planeaciondel_desarrollo_municipal
- Secretaría de la Gestión Pública (2007). Ley de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo. Recuperado de: http://gestionpublica.qroo.gob.mx/portal/UCE.coplade/Doctos/3_LeyPlaneacion.pdf
- Steiner, G. (1999). Planeación estratégica. México. Compañía editorial Continental, SA de CV. Pp. 20-39
- Swinburn, G.; Goga, S.; Murphy, F. (2006) Desarrollo económico local: un instructivo para el desarrollo y la implementación de las estrategias y planes de acción de desarrollo económico local. P.1. Recuperado de: http://siteresources.worldbank.org/INTLED/552648-1107469268231/20932673/Spanish_Primer.pdf
- Vargas, J. (2002). Teoría institucional y neoinstitucional en la administración internacional de las organizaciones. México: Universidad de Guadalajara. Recuperado de: http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=152&Itemid=45
- Vargas, J. (2005). Análisis de Fundamento de la Teoría Institucional. *Revista Digital Universitaria*. Vol. 6. No. 8. P.10. Recuperado de: <http://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/int84.htm>
- Vargas, J. (2008). Perspectivas del institucionalismo y Neoinstitucionalismo. *Ciencia administrativa*. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/perspectivas2008-1.pdf>
- Vergara, R. (2010). Teoría institucional y organizaciones. *Organización e Instituciones*. México: Grupo editorial siglo veintiuno. Vol. 5.