

Responsable de la Gaceta Municipal:
Lic. Rafael Fernández de Cevallos y Castañeda
Secretario del Ayuntamiento



GACETA MUNICIPAL

H. Ayuntamiento del Municipio de Querétaro
2015 - 2018

17 de Noviembre de 2015 · Año I · No. 3 Tomo II

ÍNDICE

- 3 Acuerdo por el que se aprueba el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018.**

LICENCIADO RAFAEL FERNÁNDEZ DE CEVALLOS Y CASTAÑEDA, SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO, EN EJERCICIO DE LA FACULTAD QUE ME CONFIEREN LOS ARTÍCULOS 47 FRACCIÓN IV DE LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE QUERÉTARO Y 20 FRACCIÓN IX DEL REGLAMENTO INTERIOR DEL AYUNTAMIENTO DE QUERÉTARO,

CERTIFICO

Que en Sesión Extraordinaria de Cabildo celebrada el 22 de octubre de 2015, el Ayuntamiento del Municipio de Querétaro aprobó en el punto 3 del orden del día, por unanimidad de votos de sus integrantes, el ***Acuerdo por el que se aprueba el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018***, el cual textualmente señala:

“CON FUNDAMENTO EN LO DISPUESTO EN LOS ARTÍCULOS 115 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS; 35 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO DE QUERÉTARO; 2, 3, 8, 15, 28, 29 FRACCIÓN IV, 45, 46, 47 Y 50 DE LA LEY DE PLANEACIÓN DEL ESTADO DE QUERÉTARO; 18, 19, 20, 21, 22, 99 100 FRACCIÓN II, 101 FRACCIÓN II Y 102 FRACCIÓN VIII DEL REGLAMENTO DE LA LEY DE PLANEACIÓN DEL ESTADO DE QUERÉTARO; 2, 31 FRACCIÓN XIII, 116, 117, 118 Y 119 DE LA LEY ORGÁNICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE QUERÉTARO; Y

CONSIDERANDO

1. El artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece que los Municipios están investidos de personalidad jurídica y manejan su patrimonio; en esa misma disposición constitucional y en el artículo 30 fracción I de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro se contempla que los Ayuntamientos como órgano de gobierno de aquéllos, son competentes para aprobar los bandos de policía y gobierno, reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la Administración Pública Municipal, que regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y que aseguren la participación ciudadana y vecinal.

2. Atendiendo a lo que establece el artículo 2 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, **el municipio será gobernado por un Ayuntamiento que es el órgano colegiado de representación popular, pilar de la estructura gubernamental y claro representante de los intereses de los habitantes del Municipio, que debe de ejecutar todo tipo de acciones en el ámbito de su competencia tendientes a lograr una administración municipal eficiente.**

3. Los artículos 30 fracción VII y 116 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro en relación con los numerales 2 y 29 fracción IV de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro y los correlativos, 18, 19, 20, 21, 22, 99, 100 fracción II, 101 fracción II y 102 fracción VII de su Reglamento, el Ayuntamiento está facultado para organizar y conducir la Planeación del Desarrollo del Municipio y establecer los medios para la consulta ciudadana y la participación social; de igual forma es competente para aprobar y evaluar el cumplimiento de los planes y programas municipales, mediante los órganos y dependencias creadas para tal efecto, siendo el Presidente Municipal el responsable de elaborar, con la participación de los diversos sectores de la sociedad, el Plan Municipal de Desarrollo.

4. Acorde a lo dispuesto en el artículo 117 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, el Plan Municipal de Desarrollo es el instrumento rector de la planeación municipal que expresa las políticas, estrategias y líneas de acción generales en materia económica, social y política para fomentar el desarrollo integral y orientar la acción de este nivel de gobierno y los sectores privado y social hacia este fin que el mismo se formula conjuntando las propuestas presentadas por los distintos sectores de la sociedad y de las dependencias gubernamentales, así como de la información sobre la situación prevaleciente en el municipio y sus perspectivas de desarrollo.

5. Mediante oficio COPLADEM/44/2015 de fecha 20 de octubre de 2015, el Coordinador General del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal del Municipio de Querétaro Lic. Juan Ignacio Calderón Guerrero, solicitó al Secretario del Ayuntamiento, someter a consideración del Honorable Ayuntamiento para su aprobación el ***Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018***, mismo que se elaboró atendiendo a lo dispuesto en el artículo 29 fracción IV de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro y se constituye como el instrumento rector de la planeación municipal que expresa los programas, estrategias y líneas de acción en materia económica, social y política para fomentar el desarrollo integral de la comunidad y orientar la acción de este nivel de gobierno y los sectores privado y social hasta ese fin.

6. En el ***Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018***, se refleja un importante ejercicio de consulta ciudadana en la atención a las necesidades y problemas mas urgentes de la ciudadanía, una amplia búsqueda de las mas recientes alternativas para propiciar la transformación de las ciudades en entornos mas humanos, seguros y sustentables; para su elaboración se identificaron las demandas ciudadanas recabadas en campaña, los compromisos contraídos por el Presidente Municipal, así como los resultados obtenidos en las consultas ciudadanas así como en foros temáticos que sobre los temas de: Seguridad, Movilidad, Desarrollo Económico y Sustentable, Infraestructura, Desarrollo Social, Servicios Públicos y Buen Gobierno, fueron dirigidos por la Universidad Autónoma de Querétaro.

7. Uno de los principales objetivos de la Administración Municipal 2015-2018 es asegurar que el Plan Municipal de Desarrollo funcione como la carta de navegación durante su gestión, y que brinde las bases operativas, programáticas, de seguimiento y evaluación de los resultados logrados en el periodo de gobierno. Mediante herramientas e instrumentos de planeación estratégica, se delimitaron y alinearon con el Plan Nacional de Desarrollo, los Ejes Rectores y Ejes Transversales siguientes:

EJE RECTOR DEL PMD	META NACIONAL Y EJE TRANSVERSAL
1 Ciudad Humana	1 México Incluyente Eje Transversal: Equidad de Género
2 Ciudad Segura	2 México en Paz
3 Ciudad Compacta	4 México Próspero
4 Ciudad con Desarrollo	4 México Próspero Eje Transversal: Democratizar la Productividad
5 Gobierno Abierto	Eje Transversal: Gobierno Cercano y Moderno

8. En suma, el **Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018** presenta los proyectos y desafíos asumidos por esta administración pública municipal, cuya misión y visión consiste en ser un gobierno municipal promotor del bienestar de las familias y de la participación ciudadana, comprometido con el respeto a los derechos humanos, la sustentabilidad y la inclusión social para ser el mejor municipio del país en calidad de vida de sus habitantes, niveles de competitividad, así como el aprovechamiento y ejercicio responsable y transparente de los recursos públicos que actúa bajo los principios de calidad, eficiencia, eficacia, legalidad y rendición de cuentas.

ACUERDO

PRIMERO. Se aprueba el **Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018**, contenido en el documento anexo al presente que forma parte inherente del mismo.

SEGUNDO. Los diversos programas, acciones y proyectos estipulados en el **Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018** o que se deriven de él, deberán ser ejecutados y actualizados durante el desarrollo de la gestión municipal y son de orden obligatorio para todas las Dependencias, Entidades, Organismos, Unidades y demás Áreas de la Administración Pública. Cuando lo demande el interés social o lo requieran las circunstancias, podrán ser reformados o adicionados a través del mismo procedimiento que se siguió para su aprobación.

TERCERO. De conformidad a lo que establece el artículo 29 de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, se instruye al Coordinador del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal del Municipio de Querétaro, llevar a cabo la evaluación y el seguimiento del **Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018** y sus programas, a través de sesiones periódicas efectuadas por el mismo Comité.

TRANSITORIOS

PRIMERO. Publíquese el **Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018** en la Gaceta Municipal y en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga, en la inteligencia que dicha publicación en términos de lo dispuesto por el artículo 21 del Código Fiscal del Estado de Querétaro, se encuentra exenta de pago de los derechos que se generen con motivo de la misma.

SEGUNDO. El presente Acuerdo entrará en vigor al momento de su aprobación.

TERCERO. En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 50 de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, se instruye al Presidente Municipal para que lleve a cabo la presentación del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 ante la sociedad civil.

CUARTO. Se instruye a la Secretaría del Ayuntamiento para que notifique el presente acuerdo a los titulares de la Secretaría General de Gobierno, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Servicios Públicos Municipales, Secretaría de Desarrollo Económico, Planeación Urbana y Ecología, Secretaría de Desarrollo Humano y Social, Secretaría de Seguridad Pública Municipal, Secretaría de Obras Públicas, Secretaría de Administración, Secretaría Ejecutiva, Secretaría de Gestión Delegacional, Secretaría de Movilidad, Dirección del Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia del Municipio de Querétaro, Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales del Municipio de Querétaro, Coordinador General del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal del Municipio de Querétaro, Coordinación General de Comunicación Social,

SIN TEXTO

Plan Municipal de Desarrollo Querétaro 2015-2018

MENSAJE DEL PRESIDENTE MUNICIPAL DE QUERÉTARO

Te agradezco a ti, ciudadana y ciudadano de nuestro Municipio de Querétaro, por acompañarme durante el proceso de creación de este Plan Municipal de Desarrollo. Con tu invaluable participación manifestaste tus principales necesidades, preocupaciones, deseos y metas, pero también tus propuestas, soluciones e ideas para enfrentar los retos que hoy tenemos como sociedad.

Más que un compromiso político o un requisito jurídico, este Plan Municipal de Desarrollo es una herramienta con la que evaluaremos el desarrollo y cumplimiento de cada uno de los compromisos adquiridos contigo, y que harán de nuestro Querétaro una ciudad humana, una ciudad segura, una ciudad compacta, una ciudad con desarrollo y una ciudad que tenga un gobierno abierto, respetuoso de los derechos humanos, promotor de la participación ciudadana y con visión de sustentabilidad.

Este documento está conformado por 5 ejes estratégicos y 3 ejes transversales, sustentados en 17 programas integrales que aseguran que todas las acciones emprendidas por esta administración municipal se reflejarán en resultados tangibles, para el bienestar de las personas y familias que habitan el municipio.

Durante mi experiencia como servidor público, he defendido la importancia fundamental de la rendición de cuentas públicas y de la transparencia, por ser estos derechos fundamentales del ciudadano con el fin de estar informado sobre qué hace su gobierno y cómo gasta los recursos públicos.

Por lo anterior te pido que hagas tuyo este documento, pues será el parámetro con el que podrás evaluar los avances y el cumplimiento de la gestión de esta administración municipal. Estoy convencido de que con tu participación constante y responsable, sumaremos esfuerzos para transformar nuestro municipio en un referente positivo de progreso y bienestar, haciendo juntos de Querétaro una Ciudad de Todos.

Plan Municipal de Desarrollo Querétaro 2015-2018

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

I. MARCO JURÍDICO

Alineación estatal y federal del PMD

II. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

III. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

Plataforma Política

Análisis documental

Consulta ciudadana

Selección de las mejores alternativas de acción

IV. ESTRUCTURA DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO, QUERÉTARO 2015-2018

Estrategias Transversales

V. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO

VI. MISIÓN Y VISIÓN

VII. EJES

Ciudad Humana

Ciudad Segura

Ciudad Compacta

Ciudad con Desarrollo

Gobierno Abierto

VIII. INSTRUMENTACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN

DIRECTORIO

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

El Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2015-2018 es un documento pilar del gobierno que presenta de manera articulada el conjunto de acciones relevantes y estratégicas que, con base en las demandas y necesidades de la ciudadanía, delinea propuestas y alternativas de cara a los grandes retos que demanda un entorno dinámico y complejo, con problemáticas que requieren de respuestas eficaces y socialmente pertinentes, y en cumplimiento del Artículo 115 Constitucional de nuestro país.

Uno de los aspectos de mayor trascendencia en la elaboración del PMD ha sido la encomiable participación de la Universidad Autónoma de Querétaro, a quien se invitó a dirigir los trabajos desde los Foros de Consulta Ciudadana, hasta la redacción final del documento.

Otro aspecto a destacar es el amplio ejercicio de consulta ciudadana, a partir del cual se recabó información puntual sobre las necesidades y demandas más urgentes de la sociedad. Se contó también con la participación de académicos y especialistas que se dieron a la tarea de investigar lo último en alternativas para la transformación de ciudades en entornos más humanos, seguros y sustentables.

Con la información sistematizada, se delimitaron cinco problemas que dieron origen a cinco ejes y a tres estrategias transversales. El análisis de cada eje derivó en un conjunto de programas, líneas de acción y proyectos a cumplir que requieren del trabajo coordinado de las distintas Secretarías y dependencias municipales.

Este Plan sienta las bases para trabajar desde un enfoque de resultados y está sujeto a un sistema de evaluación interna y externa que, dicho sea de paso, facilite a la ciudadanía una lectura objetiva del alcance de las metas.

En suma, el diseño de los programas establecidos en el PMD responde a las necesidades expresadas por los queretanos y a la escucha empática de sus problemas, con el objeto de impulsar el desarrollo del estado de una manera integral, sustentable y justa, en el marco de un Estado de Derecho sólido que garantice las condiciones de desarrollo y prosperidad para los próximos años.

I. MARCO JURÍDICO

En concordancia con el Artículo 18 del Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, el Plan Municipal de Desarrollo “es el instrumento rector de la planeación municipal que expresa los programas, estrategias y líneas de acción en materia económica, social y política para fomentar el desarrollo integral de la comunidad y orientar la acción de este nivel de gobierno y los sectores privado y social hasta ese fin”, con el propósito de dar cumplimiento a las facultades que confiere a los municipios el Artículo 115 Constitucional, y en congruencia con los Artículos 25 y 26 relativos a la planeación, conducción, coordinación y orientación de la actividad económica, la definición y logro de los objetivos de los programas del gobierno. Para su formulación, seguimiento y evaluación se han tomado en consideración:

- La Constitución Política del Estado de Querétaro, Artículo 35, que reconoce al municipio como la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado de Querétaro;
- La Ley Orgánica Municipal, Artículos 2, 27 y 30, Fracción VII que establecen los principios correspondientes a las funciones, competencias y organización de los ayuntamientos y su administración;
- La Ley de Planeación del Estado de Querétaro, Artículos 15, 28 y 29, donde se define planeación municipal como el “proceso por el cual se formularán, instrumentarán y evaluarán el Plan Municipal de Desarrollo y los programas que de éste se deriven”, bajo la conducción del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM), como organismo de coordinación institucional y participación social; y por último:
- El Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, Artículos 19, 20, 21, 22 y 23, que disponen lo relativo para la elaboración del Plan; además de la conjunción de las propuestas presentadas por los distintos sectores, se han revisado los documentos e informes sobre la situación prevaleciente en el Municipio de Querétaro, lo que permite analizar las distintas perspectivas de desarrollo y fijar objetivos y acciones en el mediano y largo plazo.

Cabe acotar que con la reforma constitucional del año 2008 en materia de gasto público y fiscalización, se obliga a los tres órdenes de gobierno a rendir mejores resultados a la sociedad en términos de aplicación de los recursos públicos:

En el Artículo 6 de la Constitución, queda establecido el principio de máxima publicidad, en donde se obliga a la autoridad y a los organismos federales, estatales y municipales, a contar con información actualizada y precisa acerca del manejo y uso de los recursos públicos; al mismo tiempo que permita una rendición de cuentas transparente y el establecimiento de indicadores que faciliten la verificación del cumplimiento de las metas estipuladas.

En el Artículo 134 se ordena que las evaluaciones efectuadas en el ejercicio del manejo de recursos, estén regidas bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.

A su vez, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) en su Artículo 45 establece que los ejecutores del gasto serán responsables de la administración por resultados, para ello deberán cumplir con oportunidad y eficiencia las metas y los objetivos previstos en sus respectivos programas.

En relación con la Gestión para Resultados (GpR), el Artículo 110 señala la importancia de la verificación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas con base en indicadores estratégicos y de gestión, que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos, así como la necesidad de realizar evaluaciones de políticas públicas, los programas correspondientes y el desempeño de las instituciones responsables de llevarlos a cabo.

Alineación estatal y federal del PMD

El PMD coordina los esfuerzos de los diversos ámbitos del gobierno a través de la alineación con las directrices contenidas en los Planes de Desarrollo nacional y estatal, con los instrumentos del Sistema

Nacional de Planeación Democrática y con el Sistema Estatal de Planeación para el Desarrollo, como se muestra:

Figura No. 1
Alineación federal y estatal del Plan Municipal de Desarrollo, Querétaro 2015-2018.



* Al término de los trabajos de la elaboración de este Plan, aún no se contaba con la publicación el Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 (Fuente: Elaboración propia con base en los Planes de Desarrollo referidos).

En este sentido, el Plan Municipal de Desarrollo 2015–2018, muestra una alineación de sus Ejes Rectores respecto de las cinco metas del Plan Nacional de Desarrollo 2013–2018, de la siguiente forma:

Cuadro No. 1
Alineación del Plan Municipal de Desarrollo, Querétaro 2015-2018 al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

EJE RECTOR DEL PMD	META NACIONAL Y EJE TRANSVERSAL
1 Ciudad Humana	2 México Incluyente Eje Transversal: Equidad de Género
2 Ciudad Segura	1 México en Paz
3 Ciudad Compacta	4 México Próspero
4 Ciudad con Desarrollo	4 México Próspero Eje Transversal: Democratizar la Productividad
5 Gobierno Abierto	Eje Transversal: Gobierno Cercano y Moderno

II. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 está orientado a la Gestión para Resultados, a la Metodología del Marco Lógico y a la Planeación Estratégica orientada a Resultados, bajo los principios de máxima publicidad y rendición de cuentas. La aplicación de los recursos públicos debe ir acompañada de indicadores estratégicos y de gestión, así como de evaluaciones periódicas en materia de gasto público y fiscalización.

La GpR facilita a las organizaciones públicas la dirección integral y efectiva de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando su máximo desempeño en la consecución de los objetivos del gobierno, a través de la mejora continua de los procesos administrativos. Por valor público se entienden los cambios sociales que el Estado genera como respuesta a las necesidades y demandas sociales, involucrando la participación ciudadana. En este sentido, el resultado de la gestión está directamente relacionado al impacto social, expresado en términos cualitativos y cuantitativos.

La GpR contempla cinco pilares del ciclo de la gestión de las políticas públicas. Implementarla requiere de condiciones como indicadores claramente definidos en un ambiente político e institucional en el que los resultados sean el centro del debate público (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010 y BID y CLAD 2007, en Kaufmann, et. al., 2015).

Figura No. 2
Los cinco pilares del ciclo de la gestión de las políticas públicas.



(Fuente: Elaborado con base en Kaufmann, et. al., 2015)

En el Plan Municipal de Desarrollo, la GpR queda plasmada en un total de 17 programas elaborados para atender problemas específicos, mismos que serán monitoreados y evaluados en cuanto a su eficacia, eficiencia, calidad e impacto social. Estos programas fueron generados bajo la Metodología del Marco Lógico (MML) que conlleva la definición de un modelo causal o teoría del cambio social como respuesta a los problemas públicos en su etapa de formulación y diseño de políticas públicas. Este modelo propone un programa de actuación político-administrativo que integra objetivos, líneas de acción, indicadores y metas (Subirats et al., 2008)

La MML funciona identificando un problema principal, a partir del cual se analizan y distinguen causas y efectos. El producto de esta metodología analítica es una matriz en la que se plasman una cadena de objetivos que serán controlados y medidos con indicadores estratégicos y de gestión. (Ortegón et al., 2005 y Aldunate, 2004)

A su vez, la Planeación Estratégica orientada a Resultados es el instrumento que opera como la carta de navegación que da rumbo y destino al municipio, respondiendo básicamente tres preguntas: ¿dónde estamos? ¿hacia dónde queremos ir? y ¿cómo podemos llegar?, esto mediante un análisis social y económico en el que tiene preminencia la consulta ciudadana y que deriva en el establecimiento de objetivos prioritarios que se alcanzarán mediante la coordinación de esfuerzos y recursos gubernamentales en las áreas o aspectos más apremiantes.

III. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

Plataforma política

Los trabajos para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo comenzaron con la recopilación y sistematización de los compromisos establecidos con la gente, durante la campaña política; se tuvo contacto con más de 96 agrupaciones de diversos sectores: privado, académico, universitario, comerciantes, y otras organizaciones de la sociedad civil, dando por resultado, en términos cuantitativos, 162 demandas de diversos sectores, de las cuales 31% refieren a servicios públicos e infraestructura urbana y 29% sobre aspectos de gestión gubernamental. Los sectores con mayor participación fueron el privado, mercados y tianguis.

La información recabada orientó la primera búsqueda teórica-conceptual respecto a los temas prioritarios para los habitantes del Municipio de Querétaro.

Cuadro No. 2**Identificación de las demandas ciudadanas durante la campaña.**

Agrupaciones (96)	Seguridad	Desarrollo económico	Desarrollo social	Servicios públicos e infraestructura urbana	Buen gobierno	Total demandas de los sectores
Sociedad civil organizada (23)	1	1	10	5	0	17
Académico (17)	1	0	7	1	0	9
Colonos (5)	0	0	0	5	4	9
Privado (32)	14	15	1	11	43	84
Tianguis y mercados (19)	12	3	0	28	0	43
Total de demandas por tema	28	19	18	50	47	162

Elaboración propia con base en documentos de campaña 2015.

Asimismo, durante la campaña política se establecieron 569 compromisos con los ciudadanos, de los cuales 25.6% refiere a mejoras en la gestión gubernamental (buen gobierno), acciones para el desarrollo social 22.5% y sobre servicios públicos e infraestructura urbana 21%. Los sectores con mayor porcentaje de compromisos contraídos son el privado con 34%, social 29% y académico con 23% (Cuadro No. 3).

Cuadro No. 3**Identificación de los compromisos establecidos durante la campaña.**

Sectores (96)	Seguridad	Desarrollo económico	Desarrollo social	Servicios públicos e infraestructura	Buen gobierno	Total compromisos por sector
Sociedad civil organizada (23)	9	21	76	30	28	164
Académico (17)	31	12	32	24	32	131
Colonos (5)	2	1	1	1	2	7
Privado (32)	30	41	15	26	81	193
Tianguis y mercados (19)	20	11	4	38	1	74
Total de compromisos por tema	92	86	128	119	144	569

Elaboración propia con base en documentos de campaña 2015.

Análisis documental

Con información del Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI), índices especializados elaborados por instituciones públicas y privadas, la normatividad en materia municipal, así como datos disponibles sobre el desempeño alcanzado por el gobierno en el periodo 2009-2015, se determinó que las necesidades más apremiantes de la ciudadanía se orientan en cinco temas: 1) Seguridad; 2) Desarrollo social; 3) Desarrollo económico; 4) Servicios públicos, obras y movilidad; 5) Gestión gubernamental.

A partir de esta información se convocó a una segunda fase de consulta ciudadana, en mesas de trabajo integradas por los sectores académico, privado y social, quienes vertieron sus opiniones y propuestas. Se analizó tanto la información documental como la extraída de la consulta ciudadana, y se establecieron matrices que concretaran las problemáticas del municipio.

Consulta ciudadana

La consulta ciudadana, en sus diferentes fases, se realizó a través de foros temáticos, un portal electrónico, un buzón colocado en una cadena de tiendas de conveniencia y un sondeo en puntos de concentración poblacional.

A través del sondeo, orientado a los cinco temas mencionados, se pudieron identificar los problemas preponderantes, sus causas y las posibles alternativas para atenderlo.

a) Resultados de los foros temáticos

La convocatoria tuvo una respuesta favorable; se contó con la asistencia de 1,476 personas, 911 participantes en las mesas, y 614 cuestionarios contestados. Su distribución puede apreciarse en la siguiente tabla:

Cuadro No. 4
Foros temáticos ciudadanos.

Fecha	Foro	Participantes en las mesas	Cuestionarios contestados	Asistentes
27 de julio	Seguridad	109	N.A.	143
28 de julio	Movilidad	98	N.A.	231
29 de julio	Desarrollo Económico Sustentable	190	N.A.	210
30 de julio	Infraestructura	84	100	144
4 de agosto	Desarrollo Social	146	178	247
5 de agosto	Servicios Públicos	104	173	238
6 de agosto	Buen Gobierno	160	163	263
	Totales	911	614	1,476

Elaboración propia de acuerdo con los registros de los Foros de Consulta Ciudadana.

b) Resultados de evento de apertura de foros, buzones en tienda de conveniencia, portal electrónico y sondeo

Entre las diferentes alternativas que se crearon para recopilar la información vertida desde la propia ciudadanía y en relación a los cinco problemas identificados como puntos de partida, se alcanzó una participación significativa: más de diez mil personas de las cuales 54% son mujeres y 46% hombres.

El nivel de estudios superiores se definió así: 32% licenciatura, 27% maestría. Por edad, el 29% se ubicó en el rango de 21 a 30 años y 22% de 31 a 40 años.

Se identificaron problemas preponderantes como inseguridad (21%), movilidad (15%), corrupción (13%), empleo (12%) y servicios públicos (11%). Es así como la participación ciudadana, a través de los diversos medios de consulta, resultó ser un elemento indispensable para el análisis de problemas atendiendo a la MML, la delimitación de prioridades y en suma, para la construcción del PMD 2015-2018.

Cuadro No. 5

Resultados de la Consulta Ciudadana.

Medio	Número de participantes	Porcentaje	Principales problemas por orden de importancia (porcentaje)
Evento de apertura de foros	449	4.4	1. Inseguridad (21%) 2. Movilidad (15%) 3. Corrupción (13%) 4. Empleo (12%) 5. Servicios públicos (11%) 6. Obra hidráulica (9%) 7. Apoyo a empresas e infraestructura (7%) 8. Contaminación (5%)
Tienda de conveniencia	133	1.3	
Portal electrónico	2,018	20	
Sondeo casa por casa	7,509	74.2	
Total	10,109	100	

(Elaboración propia de acuerdo con la Consulta Ciudadana)

Selección de las mejores alternativas de acción

Derivado del análisis y de mesas de trabajo con los titulares de las dependencias ejecutivas, se determinó el conjunto de acciones para dar atención y solución a los cinco grandes temas que se plasmaron como ejes del PMD: Seguridad, Desarrollo social, Desarrollo económico, Servicios públicos, Obras y movilidad, y Gestión gubernamental. Cabe enfatizar que uno de los valores diferenciales del PMD es el sustento académico aportado por la UAQ, que se involucró también en el análisis de las principales acciones que se ejecutarán para el cumplimiento de objetivos y metas.

Respetuosos de los preceptos que marca la Ley de Planeación del Estado de Querétaro (Artículos 28-33), y de la Sección Séptima y Octava del Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, el proceso de elaboración de este Plan fue coordinado por el Presidente Municipal, quien integró y nombró al Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal, mismo que contó con la colaboración de los Consejos Municipales de Participación Social, del Consejo de Desarrollo Municipal, de los regidores y regidoras del Ayuntamiento, de los titulares de las dependencias municipales, así como de representantes de los diversos sectores sociales.

IV. ESTRUCTURA DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO, QUERÉTARO 2015 - 2018

El Plan Municipal de Desarrollo está integrado por cinco Ejes y tres Estrategias Transversales (Figura No. 3). Como se mencionó anteriormente, cada uno de los Ejes se elaboró a partir de un diagnóstico causal que deriva en un objetivo general y una estrategia general, de donde se desprenden 17 programas estratégicos, 253 líneas de acción y 21 metas.

Figura No. 3

Estructura general del PMD.



(Elaboración propia)

Figura No. 4
Contenido de los Ejes del PMD



(Elaboración propia)

Estrategias Transversales

La transversalidad, entendida como una forma de comprender los diferentes aspectos de la realidad a partir de uno o más criterios, por definición es un elemento fundamental en el PMD que refleja los aspectos torales y éticos para esta gestión municipal:

a) Derechos Humanos¹

Considera que las políticas públicas deben ser incluyentes, empoderando a los sectores excluidos y reconociendo sus derechos como una obligación constitucional. Bajo esta lógica, todas las personas, sin distingo, tienen pleno derecho a hacer valer sus garantías y a defender su integridad física y moral. En este sentido, se contemplan las siguientes estrategias:

1. Impulsar, a través de la acción gubernamental, el respeto, la salvaguarda y el ejercicio de los Derechos Humanos y la equidad de género.
2. Promover y generar, desde las diversas dependencias y ámbitos gubernamentales, las condiciones que fortalezcan el marco jurídico, a favor de la ciudadanía.

b) Gobernanza

Comprende la búsqueda y puesta en marcha de mecanismos e instrumentos para establecer una relación horizontal entre los actores públicos, privados y sociales, tendiente a mejorar la toma de decisiones, la gestión y el desarrollo del municipio mediante la integración, cooperación y articulación

¹ Cooperación Española. Gobierno de España (Cfr. Webgrafía).

de la capacidad de acción. Este enfoque replantea las relaciones entre el gobierno municipal y la sociedad desde la interdependencia y la coordinación de esfuerzos, a fin de lograr objetivos definidos colectivamente, como: equidad, participación, pluralismo, transparencia, responsabilidad y Estado de Derecho. En este aspecto, las estrategias son²:

1. Fortalecer la participación ciudadana como un elemento fundamental en la gestión pública municipal, a través de diversos mecanismos e instrumentos para mejorar, eficientar, transparentar y rendir cuentas del actuar gubernamental.
2. Promover la corresponsabilidad ciudadana en beneficio de las familias y las comunidades, a través del ejercicio de los derechos como un principio elemental de la vida democrática.
3. Impulsar las alianzas entre el sector público y privado con el fin de consolidar el bienestar, el desarrollo y progreso de los habitantes del Municipio de Querétaro.

c) Sustentabilidad

Se basa en atender las necesidades de la generación presente sin poner en riesgo la capacidad, en términos de recursos y oportunidades, de las generaciones futuras, principalmente en sus dimensiones social, económica y ambiental. Para ello, se implementarán políticas que tiendan al equilibrio de las diversas esferas de la actividad humana como la industrial, comercial, tecnológica y científica, entre otras, para alcanzar el bienestar social y el desarrollo económico, respetando el medio ambiente. Las estrategias para este rubro son³:

1. Implementar los mecanismos que regulen aquellas actividades que representen un riesgo para el ecosistema natural y una amenaza para los recursos no renovables.
2. Ordenar el crecimiento urbano en función del cuidado y preservación de los recursos que garanticen el desarrollo integral y armónico de las personas con su entorno.
3. Desarrollar proyectos urbanos congruentes con el cuidado, preservación y fortalecimiento de las condiciones de producción.

Tanto en el diseño de políticas públicas como en el ejercicio cotidiano de la toma de decisiones del gobierno municipal, las Estrategias Transversales definirán la relación de los distintos actores sociales con el ecosistema, vinculándose a todos los niveles de planificación, es decir, Ejes, Programas y Líneas de Acción, a fin de orientar los recursos y esfuerzos hacia el desarrollo y bienestar social.

V. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO

De acuerdo al Art. 10 de la Constitución local, “La ciudad de Santiago de Querétaro, será la capital del Estado y el Municipio de Querétaro, la residencia oficial de los Poderes del Estado”. Tiene una

² *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. Aprobada por la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Lisboa, Portugal, 25 y 26 de junio de 2009

³ FAD. Cooperación para el desarrollo (s/f).

extensión territorial de 898.17 kilómetros cuadrados incluidas las Áreas Naturales Protegidas. Representa el 5.9% de la superficie total de la entidad. (Municipio de Querétaro, 2014).

El Municipio de Querétaro se localiza al suroeste entre los paralelos 20° 31' y 20° 56' de latitud norte y los paralelos 100° 17' y 100° 36' de longitud oeste. Limita al sur con los municipios de Corregidora y Huimilpan, al este con El Marqués y al noroeste con el estado de Guanajuato. (Municipio de Querétaro, 2014). Se divide en siete delegaciones de las cuales la de mayor extensión en superficie es Santa Rosa Jáuregui al norte del municipio. Le sigue en extensión territorial la delegación Felipe Carrillo Puerto y la más pequeña es la delegación Centro Histórico.

Recursos naturales y características del entorno municipal

Los climas más comunes en el municipio son el templado-subhúmedo, semiseco-semicálido y semiseco-templado. En 2013 la precipitación pluvial fue de 531 milímetros, 10.4% menos que en el año anterior y la humedad promedio oscila entre el 50 y 56%. El municipio cuenta con dos acuíferos: el del Valle de Querétaro y el Valle de Buenavista, así como con cinco presas de almacenamiento de agua en las delegaciones de Felipe Carrillo Puerto y Santa Rosa Jáuregui, con una capacidad sumada de almacenamiento de 16 millones de metros cúbicos. Aunado a éstas, existen 11 bordos de almacenamiento de agua con una capacidad en su conjunto de tres millones de metros cúbicos (Municipio de Querétaro, 2014). Sin embargo, el municipio presenta problemas de agua lo que ha propiciado la sobreexplotación de los mantos. (Municipio de Querétaro, 2014).

Aunque el municipio es eminentemente urbano, en la periferia de éste se mantiene un cinturón verde. En 2011 el 18% de su territorio se sembraba, la mayor parte del cultivo es para autoconsumo y parcialmente para alimento de ganado. Los cultivos más importantes del municipio son maíz, frijol y en menor medida, el sorgo, la cebada, y la alfalfa (Municipio de Querétaro, 2014). Por otro lado, en esta misma zona se desarrolla la crianza de ganado, fundamentalmente porcino y en menor medida vacuno. Es importante resaltar que en las delegaciones Santa Rosa Jáuregui y Felipe Carrillo Puerto están las zonas de cultivo y crianza, y que éstas ocupan el 70% del territorio municipal.

A pesar del intenso crecimiento urbano, han subsistido alrededor de 400 especies representativas en 77 familias, así como dos especies de flora microendémicas de gran importancia biológica: la biznaga de La Cañada (*Mammillaria microhelia*) y el nopalito (*Opuntia elizondoana*) (Municipio de Querétaro, 2014). A la biznaga, la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) le otorgó la categoría de especie vulnerable en peligro de extinción.

“La ciudad de Querétaro está rodeada por bosque tropical caducifolio, el cual ha presentado diferentes problemas por el crecimiento demográfico y urbano” (Municipio de Querétaro, 2014). Las principales zonas que albergan macrofauna silvestre son áreas naturales como el volcán La Joya; los escarpes El Tángano y El Cimatario; así como las cañadas Mompaní, San Miguelito, Cerro Grande, Peña Colorada y Rancho Raspiño - Charape de Los Pelones.

Existen 36 especies de animales que se incluyen en la categoría bajo la NOM-059-SEMARNAT-2010, de las cuales cinco son anfibios, siete aves, 10 mamíferos y 14 reptiles. La CONABIO reporta un total

de 236 especies, de las cuales 104 son aves (22 familias), 83 mamíferos (17 familias), 28 de reptiles (nueve familias), 15 de anfibios (seis familias) y seis de peces (cuatro familias).

La siguiente tabla muestra la localización y extensión de las 10 Áreas Naturales Protegidas (ANP) hasta el 2013. Hay también 23 nuevas áreas propuestas, pero no han sido aún decretadas. Como se observa, las ANP con mayor extensión territorial están localizadas en las delegaciones antes mencionadas.

Cuadro No. 6
Áreas Naturales Protegidas, Querétaro 2013

Nombre	Delegación	Categoría	Superficie decretada (hectáreas)	% del total
Bordo Benito Juárez	Epigmenio González	Zona de Preservación Ecológica de Centro de población con subcategoría de parque intraurbano	27.6	0.1
Cañada de Juriquilla	Santa Rosa Jáuregui		22.1	0.1
Cerro de las Campanas	Centro Histórico	Parque Nacional	3.8	.02
Cerro Grande	Santa Rosa Jáuregui	Zona de Preservación Ecológica de Centro de población con subcategoría de parque intraurbano	2,989.2	14.3
El Cimatario (1)	Josefa Vergara y Hernández	Parque Nacional	761.3	3.7
El Tángano (2)		Zona sujeta a Conservación Ecológica	114.8	0.6
Jurica Poniente	Félix Osores Sotomayor	Zona de Preservación Ecológica de Centro de población con subcategoría de parque intraurbano	224.1	1.1
Montenegro	Santa Rosa Jáuregui	Zona de Reserva Ecológica	547.4	2.6
Sierra Raspiño		Zona de Preservación Ecológica de Centro de población con subcategoría de parque intraurbano	4,104.2	19.7
Zona Occidental de Microcuencas	Santa Rosa Jáuregui y Felipe Carrillo Puerto	Zona sujeta a Conservación Ecológica	1,2043.1	57.8
Total			20,837.6	100
Fuente: Municipio de Querétaro. Dirección de Ecología, 2014. En <i>Anuario Económico Municipal Querétaro 2014</i> .				
(1) La superficie referida es la que corresponde al Municipio de Querétaro conforme al decreto.				

(2) Se considera todo el polígono según Planes Parciales de Desarrollo Urbano Delegacionales. Municipio de Querétaro.

Población

La población en el municipio prácticamente se ha duplicado desde 1990 cuando había 456,458 habitantes. Esta tendencia se mantiene entre hombres y mujeres, aunque la variación entre 1990 y el año 2010 es mayor entre las mujeres en comparación con los hombres.

Cuadro No. 7
Población del Municipio de Querétaro 1990-2010

	1990	1995	2000	2005	2010
Hombres	221,711	272,512	310,655	355,821	389,403
Mujeres	234,747	286,710	330,731	378,318	412,537
Total	456,458	559,222	641,386	734,139	801,940
Fuente: INAFED, con datos de los Censos de Población y Vivienda 2010 de INEGI.					

La tasa de crecimiento poblacional del municipio en 2010 fue 2.3%, sin embargo, datos del INEGI y del CONAPO muestran que la tasa ha disminuido en los años subsecuentes hasta llegar a 1.3%. Una característica del fenómeno metropolitano es la mayor dinámica de crecimiento de los municipios conurbados: Corregidora y El Marqués, aunque el centro de la vida económica y cultural sigue siendo la ciudad de Querétaro.

En 2010 existían 202,791 viviendas en el municipio, habitadas por un promedio de 3.89 habitantes por hogar. Del universo de viviendas, 52,362 correspondían a hogares con jefatura femenina, es decir, el 25.8% del total.

En el área metropolitana de la ciudad de Querétaro, la población casi se duplicó entre 1990 y 2010. Los municipios que conforman la Zona Metropolitana de Querétaro (ZMQ) son: Corregidora, Huimilpan, El Marqués y Querétaro, que suman una superficie de 2,053.4 kilómetros cuadrados de superficie y tenían una población de 1,097,025 habitantes en 2010.

El municipio con la mayor población es Querétaro, seguido de Corregidora. La tasa de crecimiento poblacional en la ZMQ disminuyó de 3.5% en la década que comprende de 1990 al año 2000, a 2.9% en la década del 2000 al 2010, sin embargo, los municipios de Corregidora y El Marqués presentaron aumentos muy importantes entre dicho lapso. La Densidad Media Urbana, que mide la cantidad de habitantes por hectárea, es de 98.1 habitantes por hectárea en la Zona Metropolitana, sin embargo, en el Municipio de Querétaro ésta se incrementa a 105.4 habitantes por hectárea, lo cual representa un bajo nivel de densidad si se le compara con otras.

La distribución de la población del municipio por edad, muestra un patrón similar al nacional. Del total de la población del municipio en 2010, el 28.6%, se encontraba en un rango de edad de entre los 15 y los 29 años. La población de adultos mayores, es decir de 60 años y más, representaba el 7.4% del total. El número de defunciones registradas durante 2013 fue de 3,773 y el número de nacimientos el

mismo año correspondió a 17,816, de los cuales 9,018 fueron varones, y 8,797 mujeres. Durante el mismo año se registraron 3,928 matrimonios y 1,650 divorcios (INEGI, *Censo de Población y Vivienda 2010*).

La concentración de la población en el Municipio de Querétaro ha disminuido ligeramente con los años, como se muestra en el cuadro No. 8. Esto se explica por el descenso en la tasa de crecimiento de la población del municipio y el incremento en de los municipios conurbados, particularmente Corregidora y El Marqués.

Es muy claro, sobre todo en los últimos 10 años, que la construcción de la vivienda para personas que trabajan en el municipio, tanto de interés social, como vivienda de clase media y alta, ha traspasado los límites territoriales. Entre los ejemplos de estos desarrollos se encuentran los fraccionamientos Héroes, y en el otro extremo, Milenio III y los recientes desarrollos de El Refugio. En el año 2000 la población del municipio representaba el 45.67% de la población estatal, sin embargo, en 2010 esta cifra se contrajo a 43.87%.

Cuadro No. 8
Población, tasa de crecimiento y densidad media urbana
Zona Metropolitana de Querétaro 1990-2010

Clave	Municipio	Población			Tasa de crecimiento medio anual (%)		Superficie ¹ (km ²)	DMU ² (hab/ha)
		1990	2000	2010	1990-2000	2000-2010		
	Zona Metropolitana de Querétaro	579,597	816,481	1,097,025	3.5	2.9	2,053.4	98.1
	Corregidora	43,775	74,558	143,073	5.5	6.5	234.9	78.1
	Huimilpan	24,106	29,140	35,554	1.9	1.9	388.1	27.4
	El Marqués	55,258	71,397	116,458	2.6	4.8	747.6	58.4
	Querétaro	456,458	641,386	801,940	3.5	2.3	689.3	105.4

Fuente: Consejo Nacional de Población.

¹ El dato de Superficie se obtuvo de las Áreas Geoestadísticas Municipales (AGEM) del Marco Geoestadístico Nacional 2010.

² Densidad Media Urbana: El dato de superficie para el cálculo de la DMU se obtuvo a partir de las Áreas Geoestadísticas Básicas (AGEB) urbanas, de la Cartografía Geoestadística Urbana del Censo de Población y Vivienda 2010.

Nota: Los límites estatales y municipales fueron compilados del marco geoestadístico del INEGI. Los límites se apegan en la medida de lo posible a los límites político-administrativos.

Elaborado por el Grupo Interinstitucional con base en los Censos Generales de Población y Vivienda 1990 y 2000, y el Censo de Población y Vivienda 2010.

Desarrollo Social y Pobreza

El municipio cuenta con datos relativamente favorables en relación con la pobreza y el rezago social, pero aun así deben ser analizados con mucho cuidado pues aluden a un 70% de la población con cierto nivel de vulnerabilidad, ya sea por ingresos o por carencias sociales. Según el análisis del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), con base en los datos censales de 2010⁴, en el municipio existen 234,523 personas en pobreza, lo cual representa el

⁴ Desafortunadamente los datos del 2014 del CONEVAL no están aún desagregados a nivel municipal, solo a nivel estatal.

29.5% de la población. El CONEVAL define a una persona pobre como “aquella que padece una o más carencias sociales y cuyo ingreso es insuficiente para adquirir una canasta de bienes y servicios básicos”.

Además, 26,209 personas viven en pobreza extrema, es decir, el 3.3% de la población total. Este concepto comprende a las personas con un ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo, es decir, que no es suficiente para una canasta básica que contenga los nutrientes necesarios y, además, tiene tres o más carencias sociales.

Aunado a las categorías antes mencionadas, existe una suma considerable en relación a la pobreza moderada, que abarca a 208,314 personas. La pobreza moderada se refiere al intervalo que existe entre ésta y la pobreza extrema.

Encontramos también 272,103 personas, que representan 34.2% de la población total, que presentan “vulnerabilidad por carencia social”, pero sus ingresos son superiores a la línea de bienestar. También existen 49,390 personas que sin tener carencia social alguna, perciben ingresos inferiores a la línea de bienestar. Del total de habitantes del municipio, solamente 238,454, el 30% de la población, no es pobre ni vulnerable.

De las personas que presentan carencias sociales, las más comunes son aquéllas que no tienen acceso a la seguridad social con 49.5%, es decir, 393,300 personas.

Le sigue la carencia por acceso a la salud con 26.8% y posteriormente por rezago educativo con 15.5%. Resulta pertinente subrayar la persistencia del empleo precario, es decir, de aquél en que no se le otorga seguridad social al trabajador, a pesar de que el Municipio de Querétaro tiene fuerte vocación industrial, con un crecimiento importante y sostenido en las últimas décadas en términos del PIB estatal.

Infraestructura para el desarrollo social

Según el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), en el Municipio de Querétaro, en 2011, había 14 bibliotecas públicas. En 2012 contaba con 785 planteles educativos desde preescolar hasta nivel superior con un total de 7,658 aulas, 298 bibliotecas, 741 talleres y 16,112 espacios anexos.

En 2013 contaba con 1,200 instalaciones deportivas de distintas disciplinas, tanto del sector público en el ámbito municipal y estatal, como del sector privado. De ese total, el 28.9% se encuentra en la delegación Centro Histórico, 13.1% en la delegación Josefa Vergara y Hernández, y la delegación con menor porcentaje de instalaciones deportivas es Villa Cayetano Rubio con 6.3%.

Para el ciclo escolar 2013-2014, según registros de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Querétaro, incluyendo la educación inicial y especial, así como los sistemas no escolarizados, la cifra de escuelas en el municipio ascendía a 1,208, concentrándose la mayoría de ellas en la delegación Centro Histórico. Las demás delegaciones mantienen una distribución de

escuelas más o menos homogénea, exceptuando por Villa Cayetano Rubio, la cual tiene 62 escuelas de todos los niveles.

Cuadro No. 9
Escuelas por delegación y nivel educativo
Querétaro 2012-2013

Nivel educativo	Centro Histórico	Epigmenio González	Felipe Carrillo Puerto	Félix Osores Sotomayor	Josefa Vergara y Hernández	Santa Rosa Jáuregui	Villa Cayetano Rubio	Total
Inicial	6	NA	NA	2	3	1	NA	12
Especial*	46	11	16	7	17	4	5	106
Preescolar	52	16	7	13	10	7	5	110
Primaria	107	61	56	52	53	65	24	418
Secundaria	90	52	45	49	37	67	18	358
Media Superior	41	22	17	22	16	27	9	154
Superior**	30	6	2	1	7	3	1	50
Total	372	168	143	146	143	174	62	1208
Fuente: Secretaría de Educación de Gobierno del Estado. Estadísticas Continuas, 2014.								
*No incluye a las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER)								
**Incluye posgrados, maestrías y doctorados. También sistemas escolarizados y no escolarizados.								

Sin embargo, algunas de las escuelas -sobre todo las ubicadas en las delegaciones con mayor población rural de la ciudad- deben ser cuidadas en términos de infraestructura urbana y de acceso y, asimismo, se debe fortalecer su equipamiento.

La población en el Municipio de Querétaro cuenta con un grado de escolaridad promedio de 10.2 años, es decir, hasta el primer año de preparatoria, muy por encima de la media nacional y estatal. Es importante señalar que en el caso de los hombres, el grado promedio de escolaridad es ligeramente mayor (10.46) que el de las mujeres (9.96), según cifras oficiales.

En el Municipio de Querétaro se asientan más de 60 instituciones de educación superior y más de 20 centros de investigación públicos y privados. Esta concentración, que representa el 80% de la oferta educativa superior y de posgrado, explica la movilidad permanente de pobladores de municipios conurbados hacia la capital ya sea para estudiar o trabajar.

La infraestructura cultural también está considerablemente concentrada en la capital del estado. Según el Instituto Queretano de la Cultura y las Artes, en 2013 el Municipio de Querétaro tenía 16 bibliotecas públicas y la mitad estaba distribuida entre las delegaciones Centro Histórico y Epigmenio González Flores. (Municipio de Querétaro, 2014). De éstas, nueve son municipales. La biblioteca Josefa Ortiz de Domínguez fue la que registró la mayor cantidad de usuarios en 2013.

Los espacios dedicados a la música, teatro y danza también están concentrados en la delegación Centro Histórico, aunque es importante destacar que cada delegación tiene su Casa de la Cultura, donde se imparten talleres, cursos y se realizan actividades artísticas y culturales. Resulta pertinente revisar el equipamiento de cada una de ellas pues, la percepción general es que debe ser renovado.

Actividades económicas

Según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE 2015), la ciudad de Querétaro cuenta con 662,464 personas mayores a los 15 años, de éstas, 76,931 son población económicamente activa (PEA), es decir, el 56% del total. De la PEA, el 96.5% se considera población ocupada. La PEA ha presentado una disminución desde el 2012, cuando se contaba con 388,083 personas en esta categoría. En contraparte, de la Población No Económicamente Activa, el 90.5% se considera como no disponible, y solamente el 9.5% está disponible. La población no disponible ha aumentado considerablemente desde el año 2012 cuando se contaba con 229,248. Esto habla de la fuerza laboral disponible en el municipio.

Cuadro No. 10
Población Económicamente activa y no activa de 15 años y más
Municipio de Querétaro 2005-2015

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población de 15 años y más											
Población Económicamente Activa	326,051	342,226	350,942	366,166	363,262	363,297	385,160	388,083	373,989	372,693	376,931
Población Ocupada	310,882	324,514	338,005	354,020	340,081	343,120	367,363	371,602	358,204	356,908	363,948
Población Desocupada	151,69	17,712	129,37	12,146	23,181	20,177	17,797	16,481	15,785	15,785	12,983
Población No Económicamente Activa	194,326	198,124	209,606	207,694	227,041	242,509	241,787	258,167	273,919	273,603	285,533
Población Disponible	28,068	32,338	43,150	40,496	53,497	40,540	30,223	28,919	35,559	30,947	26,886
Población No Disponible	166,258	165,786	166,456	167,198	173,544	201,969	211,564	229,248	238,360	242,656	258,647

Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2005-2015.

En relación con la distribución de la población subordinada y remunerada en la ciudad de Querétaro, en el primer trimestre de 2015 el 70% se encontraba en el sector terciario, mayoritariamente en el comercio. El 29% se encontró en el sector secundario, primordialmente en la industria manufacturera. El sector primario representa menos del 1% de la población de trabajadores subordinados y remunerados. Esta distribución se ha mantenido relativamente constante en los últimos tres años, como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 11
Trabajadores subordinados y remunerados por actividad económica
Municipio de Querétaro 2012-2015

Trabajadores subordinados y remunerados por sector de actividad económica al primer trimestre								
Indicadores	2012		2013		2014		2015	
	Absolutos	Relativos	Absolutos	Relativos	Absolutos	Relativos	Absolutos	Relativos
Sector de actividad económica	282,028		275,640		275,080		283,414	

Primario	723	0%	1,362	0%	1,070	0%	897	0.3%
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	723	0%	1,362	0%	1,070	0%	897	0.3%
Secundario	82,397	29%	80,771	29%	80,196	29%	82,439	29.1%
Industria extractiva y de la electricidad	2,140	1%	2,535	1%	2,910	1%	1,854	0.7%
Industria manufacturera	66,336	24%	64,713	23%	60,800	22%	61,285	21.6%
Construcción	13,921	5%	13,523	5%	16,486	6%	19,300	6.8%
Terciario	198,592	70%	193,155	70%	193,084	70%	199,867	70.5%
Comercio	41,312	15%	44,228	16%	42,145	15%	45,912	16.2%
Restaurantes y servicios de alojamiento	17,946	6%	18,169	7%	14,736	5%	18,855	6.7%
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	17,477	6%	17,094	6%	21,164	8%	18,235	6.4%
Servicios profesionales, financieros y corporativos	35,486	13%	35,075	13%	36,258	13%	39,186	13.8%
Servicios sociales	35,612	13%	31,743	12%	31,435	11%	33,009	11.6%
Servicios diversos	30,208	11%	26,178	9%	30,345	11%	29,041	10.2%
Gobierno y organismos internacionales	20,551	7%	20,668	7%	17,001	6%	15,629	5.5%
No especificado	316	0%	352	0%	730	0%	211	0.1%

Fuente: INEGI, *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*

A pesar del reducido número de la población ocupada en el sector primario, durante el 2014, en el Municipio de Querétaro se cosecharon 138,213 toneladas de producción agrícola, especialmente de avena forrajera, maíz forrajero y alfalfa verde. Durante 2014 se obtuvieron 9,034 toneladas de carne porcina representando el 41.2% de la producción estatal. En total, contando la carne avícola, bovina, caprina, ovina y porcina, suman 23,106 toneladas, lo que representa el 7.3% del total a nivel estatal. Del total de productos pecuarios, el municipio obtuvo el 55.6% de cera, 4.5% de leche bovina, 7.1% de la leche caprina y el 57.7% de la miel (Municipio de Querétaro, 2015).

El municipio cuenta con 16 parques industriales incluyendo los micro parques, que alojan un total de 718 empresas, de las cuales el 17% se encuentran en el fraccionamiento Industrial Benito Juárez, 10% en el Micro Parque Industrial Santiago (éste se encuentra al interior del primero), 18% en el Parque Industrial Querétaro Park y 9% en el Polígono Empresarial Santa Rosa.

En Turismo, el Municipio de Querétaro ha tenido avances en la materia al aumentar su coeficiente de ocupación hotelera en los últimos años. En 2014 se mantuvo en 60.5% y se contabilizaron 1,048,879 turistas que dejaron una derrama económica de 5,057.8 millones de pesos (casi 600 millones de pesos más que en 2012). Aunado a esto, durante 2014 se realizaron 173 congresos y convenciones con una derrama económica de 4,421 millones de pesos (Municipio de Querétaro, 2015).

Respecto a la actividad económica del municipio, el subsector dedicado a la manufactura presenta la mayor producción bruta; en 2014 su valor sumó 112,008 millones de pesos, seguido por el sector de servicios y por último el comercio. El municipio contaba con un total de 38,549 unidades económicas, distribuidas de la siguiente manera: 45.9% en el subsector comercio, 44.2% en servicios, 7.7% en el

subsector manufacturero y 2% en “otros”. En cuanto al personal ocupado⁵, el Municipio de Querétaro cuenta con 280,974 personas ocupadas, de las cuales el 38% se encuentra en el sector servicios, el 28% en manufactura y el 25% en comercio. En “otros” se concentra el 8% restante.

Al margen de la categoría de “otros”, en promedio, el número de personas ocupadas por unidad económica más alta corresponde a las manufacturas con 26 personas, así como la mayor producción bruta total por establecimiento con 37.4 millones de pesos. Estas cifras revelan que la industria dominante en el municipio es la pequeña y mediana empresa.

Cuadro No. 12
Unidades económicas y población ocupada
Querétaro 2014

Sector	Total	Comercio	Servicios	Manufacturas	Otros
Unidades económicas	38,549	17,695	17,074	2,991	789
Personal ocupado (personas)*	280,974	71,168	107,163	78,912	23,731
Remuneraciones (millones de pesos)	20,218.5	3,397.4	7,289.6	6,877.8	2,653.6
Producción bruta total (millones de pesos)	188,569.9	23,023.3	40,196.2	112,008.1	13,342.4
Activos fijos (millones de pesos)	85,008.0	10,914.6	16,900.2	34,097.1	23,096.1
Personas ocupadas por unidad económica	7	4	6	26	30
Remuneración por persona (pesos)	115,000	97,000	101,000	140,000	132,000
Producción bruta total por establecimiento (pesos)	4,892,000	1,301,000	2,354,000	37,448,000	16,910,000
Participación % del total de la entidad federativa					
Unidades Económicas (UE)	55.9	60.6	60.6	44.8	54.3
Personal ocupado (PO)	61.3	73.7	73.7	48.1	69.1
Remuneraciones (REM)	64.0	86.8	86.8	46.5	75.4
Producción bruta total (PBT)	56.3	7.0	87.0	47.7	64.7
Activos fijos (AF)	63.1	79.6	79.6	47.6	88.9
Fuente: INEGI, <i>Calculadora Censal. Censo Económico 2014.</i>					

Como en los datos anteriores, la capital concentra buena parte de la actividad económica del estado, sobre todo en lo que se refiere al sector secundario y terciario. En el Municipio de Querétaro se ubica el 55.9% del total de unidades económicas de la entidad, lo cual en cuanto a mano de obra representa el 61.3% del personal ocupado. Estas cifras se reflejan en un 56.3% de la Producción Bruta Total de la entidad.

⁵ El número de personal ocupado es distinto del de la PEA mencionada en el cuadro anterior debido a que la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo otorga como unidad de análisis a la “Ciudad de Querétaro” a diferencia del Censo Económico el cual utiliza municipios.

Infraestructura urbana y de servicios públicos

El Municipio de Querétaro cuenta con el relleno sanitario de Mompaní, en la delegación Felipe Carrillo Puerto, con una capacidad de 3,986,000 toneladas. Durante 2013 al relleno sanitario ingresaron 355,479 toneladas de residuos sólidos, de los cuales el 71% fueron remitidos por servicios municipales y el 29% por parte de servicios particulares, presentándose un aumento de 5% por parte de servicios particulares en relación con el 2012. Respecto a las aguas residuales, en 2013 el municipio contaba con 74 plantas tratadoras con una capacidad instalada de 1,216.9 litros por segundo, de las cuales ocho son públicas y 66 privadas. El volumen anual tratado durante 2013 fue 2,624,967.5 metros cúbicos.

En relación con el servicio de panteones, se cuenta con 36,980 fosas, de las cuales 35,467 están ocupadas (Municipio de Querétaro, 2014). Cuatro de los ocho panteones municipales se concentran en Santa Rosa Jáuregui. El cuadro No.13 muestra un considerable nivel de saturación en la totalidad de los panteones del municipio.

Cuadro No. 13
Panteones y porcentaje de ocupación
Municipio de Querétaro 2012 -2013

Delegación	Panteón	2012	2013
Centro Histórico	Cimatario	95.1	98.5
Felipe Carrillo Puerto	Mompaní	82.9	85.6
Félix Osores Sotomayor	San Pedro Mártir	99.4	98.9
Santa Rosa Jáuregui	Buenavista	80.8	82.8
	Jofre	97.7	99.2
	Pinto	73	67
	Santa Rosa	98.8	99.3
Villa Cayetano Rubio	Hércules	100	100

Fuente: Municipio de Querétaro. Secretaría de Servicios Públicos Municipales, 2014.
En *Anuario Económico del Municipio de Querétaro*, 2014.

Las luminarias son parte importante de la infraestructura del municipio, ya que permiten continuar con las actividades durante la noche, contribuyen con la imagen urbana y, sobre todo, elevan la seguridad situacional. En 2013, según datos de la Secretaría de Servicios Públicos Municipales, había 56,043 luminarias y su distribución territorial se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 14
Distribución de luminarias para el alumbrado público
Municipio de Querétaro 2012-2013

Delegación	2012	2013
Centro Histórico	12,301	12,477
Epigmenio González Flores	9,748	10,173
Felipe Carrillo Puerto	7,805	7,940
Félix Osores Sotomayor	6,053	6,234
Josefa Vergara y Hernández	8,592	8,680
Santa Rosa Jáuregui	5,099	5,228
Villa Cayetano Rubio	2,413	2,558
En Fuentes y vialidades		
Fuentes (aereadores)	28	28
Vialidades	2,722	2,725
TOTAL	54,761	56,043
Fuente: Municipio de Querétaro. Secretaría de Servicios Públicos Municipales, 2014. En <i>Anuario Económico del Municipio de Querétaro, 2014</i> .		

La mayor parte de la población del municipio se dedica a la actividad comercial. En el año 2013 existían 80 tianguis que concentraban a 6,057 comerciantes, según cifras de la Secretaría General de Gobierno. La mayor cantidad de tianguis se concentran en las delegaciones Félix Osores Sotomayor y Epigmenio González Flores. En tanto, el mayor porcentaje de comerciantes se congrega en las delegaciones Josefa Vergara y Hernández y Félix Osores Sotomayor.

En 2013, el Municipio de Querétaro tenía siete mercados públicos concentrados en su mayoría en la delegación del Centro Histórico. Esto obliga a los habitantes a desplazarse hacia este punto para realizar sus compras, lo que implica un gasto mayor, además del congestionamiento de tráfico y problemas de movilidad.

Cuadro No. 15
Mercados públicos fijos
Municipio de Querétaro 2013

Delegación	Mercados	Locales
Centro Histórico	4	1799
Félix Osores Sotomayor	1	65
Josefa Vergara y Hernández	2	365
Total	7	2229
Fuente: Secretaría de Servicios Públicos Municipales, 2014. En <i>Anuario Económico Municipal, Querétaro, 2014</i> .		

Los 80 Tianguis o mercados semi fijos ubicados y registrados en el municipio ocupan a más de 6,000 comerciantes, pero igual que los mercados fijos muestran una aguda concentración que no corresponde con la distribución de población de la ciudad.

Cuadro No. 16
Tianguis y comerciantes
Municipio de Querétaro 2014

Delegación	Tianguis	Comerciantes
Centro Histórico	13	983
Epigmenio González Flores	18	1,295
Felipe Carrillo Puerto	14	737
Félix Osores Sotomayor	22	1,304
Josefa Vergara y Hernández	9	1,430
Santa Rosa Jáuregui	2	193
Villa Cayetano Rubio	2	115
Total	80	6,057
Fuente: Municipio de Querétaro. Secretaría General de Gobierno, 2014		

El municipio cuenta solamente con un rastro municipal TIF 412, en el que se sacrificaron 175,701 cabezas de ganado en 2013, representando 19,693 toneladas de carne. La producción se ha ido incrementando desde 2009 al registrar un aumento de 5,035 toneladas en el último lustro. Durante 2013, el 77% de las cabezas correspondió al ganado porcino, 14% al bovino y el 7% ovino. Como en el resto de la infraestructura, existe mínima relación entre la localización geográfica de producción ganadera del municipio y la ubicación del único rastro municipal. Esto explica la existencia de “casas de matanza” en la delegación Santa Rosa Jáuregui.

Conectividad

En 2013 el Municipio de Querétaro contaba con una red estatal de carreteras y caminos de 147.1 km, una red pavimentada federal de 121.6 km y otra red rural federal revestida de 73.6 km, entre otras. Durante ese año, se contabilizaron 217,454 automóviles en circulación, según las estadísticas del INEGI, de éstos el 97% eran particulares y el 3% restante correspondía al transporte público de pasajeros. Estos datos reflejan la dimensión y complejidad del problema del transporte en el Municipio de Querétaro y la necesidad de revisar la vigencia del sistema actual de transporte colectivo.

La ubicación del Municipio de Querétaro, así como su conectividad tanto con la ciudad de México como con el centro y norte del país, es una cualidad que ha sido reconocida como parte de sus ventajas competitivas y al mismo tiempo explica el nivel de concentración de actividad económica, cultural y educativa en la capital del estado.

Cuadro No. 17
Longitud de carreteras y caminos
Municipio de Querétaro 2013

Tipo de camino	Longitud (Km)
Red estatal	147.1
Red pavimentada federal	121.6
Red rural federal revestida	73.6

Red rural federal pavimentada	42.9
Red de cuota federal	11.2
Total	396.4

Fuente: Secretaría de Comunicaciones y Transportes y Comisión Estatal de Caminos de Querétaro, 2014. En *Anuario Económico Municipal, Querétaro 2014*.

Esto ha generado serios problemas de tráfico y de movilidad en general que no han sido resueltos y que en la percepción social constituyen uno de los problemas más graves de la vida en la ciudad, después del tema de la inseguridad.

Administración municipal

Hasta septiembre del 2015, analizando el organigrama, la estructura de la administración municipal está dividida en tres sectores; el concentrado, el paramunicipal y el desconcentrado. El concentrado está integrado por el Ayuntamiento, el Presidente, 11 Secretarías y tres Coordinaciones Generales.

El sector Paramunicipal está integrado por cinco instituciones: Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), el Instituto Municipal de Planeación, el Fideicomiso Queretano para la Conservación del Medio Ambiente, el Parque Bicentenario y el Crematorio de Querétaro S.A. de C.V.

Por otro lado, las unidades desconcentradas corresponden a las siete delegaciones, el Órgano Municipal de Responsabilidad Administrativa, la Auditoría Municipal de Fiscalización, y los siete institutos: de Innovación y Desarrollo, para Prevenir y Eliminar la Discriminación, de la Juventud, de las Mujeres, del Deporte y la Recreación, de la Cultura y el Instituto para Prevenir Conductas de Riesgo.

La estructura administrativa reportada hasta septiembre de 2015 contempla nueve niveles, desde el alcalde hasta el personal operativo. Según cifras del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales, en 2011 existía una plantilla de 5,659 personas contratadas en la administración municipal, que ascendió a 5,964 en 2013, para llegar a 6,270 un año más tarde.

Cuadro No. 18
Trabajadores y empleados
Municipio de Querétaro 2013-2014

Dependencia	2013		2014	
	Total	% de mujeres	Total	% de mujeres
Auditoría Superior de Fiscalización	22	72	47	44.6
Cabildo	64	55	69	56.5
Coordinación de Delegaciones	6	33	6	33.3
Coordinación General de Comunicación Social	39	41	41	39.0
Delegación Centro Histórico	53	35	54	33.3
Delegación Epigmenio González Flores	58	40	57	40.3
Delegación Felipe Carrillo Puerto	47	34	48	33.3
Delegación Félix Osores Sotomayor	48	33	48	39.6

Delegación Josefa Vergara y Hernández	54	26	53	28.3
Delegación Santa Rosa Jáuregui	67	31	69	30.4
Delegación Villa Cayetano Rubio	48	29	54	29.6
Fideicomiso Queretano para la Conservación del Medio Ambiente	10	20	10	20.0
Instituto de Cultura	139	50	136	55.1
Instituto de la Juventud	9	33	9	44.4
Instituto del Deporte y la Recreación	196	27	198	27.3
Instituto Municipal de Planeación	12	33	11	36.3
Instituto Municipal para Prevenir y Eliminar la Discriminación	11	36	9	33.3
Parque Bicentenario	84	37	75	37.3
Secretaría de Administración	337	50	367	47.7
Secretaría de Desarrollo Social	127	44	124	46.0
Secretaría de Desarrollo Sustentable	156	50	159	50.3
Secretaría de Finanzas	294	57	304	56.6
Secretaría de Obras Públicas Municipales	137	20	179	16.2
Secretaría de Seguridad Pública	1187	24	1287	26.0
Secretaría de Servicios Públicos Municipales	1977	25	2018	24.4
Secretaría del Ayuntamiento	49	53	54	55.5
Secretaría General de Gobierno	318	40	359	36.5
Secretaría Particular	126	59	123	55.2
Secretaría Técnica	11	45	12	50.0
Sistema Municipal Desarrollo Integral de la Familia	262	67	274	67.1
Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas	16	81	16	81.2
Total	5,964	35	6,270	34.2

Fuente: Municipio de Querétaro. Dirección de Recursos Humanos. *Anuario Económico Municipal, Querétaro, 2014.*

Como se observa en el cuadro, sólo el 35% del total del personal son mujeres que laboran en el gobierno municipal. Resulta difícil revertir esta tendencia, pues los cambios administrativos no incluyen la renovación de todo el personal, al ser en su mayoría personal de base. Del total de trabajadores del municipio, un poco más de la mitad son de confianza y el resto de base. Por otra parte, casi el 70% de los trabajadores tienen estudios de preparatoria o menos.

Los recursos materiales con los que contó la administración pública municipal en 2012 fueron 2,487 computadoras, de las cuales 1,934 son de escritorio y 553 portátiles; 992 impresoras y 122 servidores de internet. El indicador de gobierno electrónico, calculado también en 2012, que alude al uso de las nuevas tecnologías en los procesos administrativos y su equipamiento, calificó a Querétaro como alto, por debajo de los gobiernos de Aguascalientes y Guadalajara que son evaluados como muy altos. Para 2015 la evaluación del IMCO mantiene el posicionamiento del Municipio de Querétaro en el lugar 11 por debajo de Guadalajara, Mérida y Cuernavaca. También en el uso de instrumentos de Planeación, el posicionamiento del Municipio de Querétaro es básico según los criterios y mediciones de INAFED en 2012, pues se encuentra por debajo de municipios como Puebla y Sinaloa.

A diferencia de los indicadores anteriores, el nivel de autonomía financiera es alto. Según la Secretaría de Finanzas de la capital queretana, los ingresos propios del municipio se han incrementado año con año, pasando de un poco más de mil millones en 2011, a más de dos mil millones en 2014, por lo que ha aumentado ligeramente su autonomía financiera. La distribución de los ingresos se ha mantenido más o menos estable: los ingresos propios representan el 50%, por otra parte, los ingresos extraordinarios que significaron 22% en 2011 han disminuido de manera importante pasando en el 2014 al 14.5%. El resto de los ingresos son aportaciones federales.

Cuadro No. 19
Finanzas públicas
Municipio de Querétaro 2011-2014

	2011		2012		2013		2014	
Concepto	Ingresos (miles de pesos)	%	Ingresos (miles de pesos)	%	Ingresos (miles de pesos)	%	Ingresos (miles de pesos)	%
Total ingresos propios	1,206,935.70	39	1,449,191.10	50	1,559,137.20	48	2,104,159.60	52.3
Impuestos	644,317.90	21	740,456.70	26	894,605.30	28	960,706.60	23.9
Contribuciones causadas ejercicios fiscales anteriores	218,061.40	7	317,578.70	11	288,018.60	9	346,610.10	8.6
Derechos	201,474.80	7	248,119.90	9	275,140.80	8	315,820.60	7.9
Aprovechamientos	102,631.90	3	108,563.90	4	65,898.20	2	432,787.30	10.8
Productos	40,449.70	1	34,471.90	1	35,474.30	1	48,235.00	1.2
Ingresos extraordinarios	675,302.90	22	228,546.30	8	373,777.40	12	569,869.00	14.2
Total transferencias federales	1,184,840.10	39	1,220,022.90	42	1,309,965.80	40	1,346,712.40	33.5
Participaciones federales	759,913.80	25	798,318.50	28	851,919.80	26	855,275.50	21.3
Aportaciones federales	424,926.30	14	421,704.40	15	458,046.00	14	491,436.90	12.2
Total	3,067,078.70	100	2,897,760.30	100	3,242,880.40	100	4,020,741.00	100
Fuente: Secretaría de Finanzas. En <i>Anuario Económico Municipal, Querétaro, 2014 y 2015</i> .								
Nota: Los ingresos reales recibidos por el municipio pueden diferir de los publicados en el periódico oficial <i>La Sombra de Arteaga</i> , ya que en éste se incluyen proyecciones para el ejercicio fiscal correspondiente.								

Es importante señalar que como una tercera parte de sus ingresos se destina al pago de salarios, no es posible aprovechar esta relativa autonomía financiera para incrementar de manera sustantiva los apoyos para el desarrollo del municipio.

En 2014 el IMCO calificó al Municipio de Querétaro con 55 puntos sobre 100, basando sus resultados en los ingresos y egresos del 2011, lo que disminuye la calificación del municipio es el peso del personal sobre el gasto total o lo que el IMCO denomina “costo burocrático”. Este peso sigue marcando las finanzas del municipio en la actualidad, pues el crecimiento del personal contratado ha sido mayor que el incremento en los ingresos. Para 2014 las remuneraciones representaron casi el 40% de los egresos totales y sumados con los servicios generales alcanzan el 62% del total de los egresos.

VI. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Ser un gobierno municipal promotor del bienestar de las familias y de la participación ciudadana, comprometido con el respeto a los Derechos Humanos, la sustentabilidad y la inclusión social.

VISIÓN

Ser el mejor municipio del país en calidad de vida de sus habitantes, niveles de competitividad, así como en el aprovechamiento y ejercicio responsable y transparente de los recursos públicos que actúa bajo los principios de calidad, eficiencia, legalidad y rendición de cuentas.

VII. EJES

EJE 1 CIUDAD HUMANA

El desarrollo humano es una de las preocupaciones más importantes a nivel local, nacional e internacional, por ello, se realizan innumerables esfuerzos para avanzar hacia sociedades más justas y equitativas.

Organismos internacionales como Naciones Unidas, orientan sus actividades bajo el denominado enfoque de Desarrollo Humano Sostenible, entendido como el proceso de ampliación de las opciones de vida de la población, de forma que los beneficios del presente no comprometan los del futuro. En este sentido, el Plan Estratégico 2014-2017 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), contempla diversas directrices para erradicar la pobreza extrema, combatir la desigualdad y lograr el acceso universal a los servicios básicos, para que todas las personas tengan un nivel mínimo de bienestar y calidad de vida.

El propósito de los gobiernos adscritos es implementar estrategias de desarrollo sustentadas en el diálogo político y en la corresponsabilidad social, que garanticen la vigencia de los derechos humanos y que articule las políticas públicas que contribuyan de forma decidida en tres sentidos: a) reducción de la pobreza, b) mejora de la calidad de vida y c) disminución de las desigualdades (de género, edad, etnia, económicas, de las condiciones de discapacidad, entre otras) (PNUD, 2014).

Dicho lo anterior, el desarrollo humano puede definirse como el proceso en el que las personas tienen acceso a más oportunidades para vivir una vida con mejores estándares de calidad, mediante el desarrollo de sus capacidades y talentos. Esto implica incrementar las opciones actuales de las personas (llevar vidas sanas, productivas y seguras), y garantizar que estas opciones no pongan en peligro ni restrinjan las de futuras generaciones (PNUD, 2014).

Tomando en cuenta este criterio, en el PMD se incorpora el enfoque de Derechos Humanos, entendiendo que el bienestar de las personas parte del reconocimiento, la garantía y el ejercicio de un conjunto de condiciones sociales necesarias y suficientes para alcanzar un desarrollo gratificante, acorde a los valores y las aspiraciones de quienes habitan el Municipio de Querétaro. Este enfoque coloca a la ciudadanía como titular de los derechos constitucionales con la facultad para ejercerlos y hacerlos valer en el epicentro de las políticas públicas y de los programas sociales (Muñoz, 2015).

A su vez, este enfoque conlleva a reconstruir la relación entre los ciudadanos y los servidores públicos, asegurando una relación entre equivalentes, de tal forma que los servidores públicos son titulares de deberes y obligaciones en favor de la ciudadanía, titular de los derechos. De este modo, los principios de los derechos humanos que derivan de las normas, constituyen principios operativos que orientan las actividades, las políticas y acciones que fortalecen el desarrollo (Muñoz, 2015).

Uno de los principales obstáculos a vencer, cuando se habla de los derechos humanos, es la vulnerabilidad de los sectores en situación de riesgo que padecen históricamente la erosión de sus capacidades y la carencia de oportunidades de desarrollo y de movilidad social.

Si bien es cierto que la vulnerabilidad estructural de estos sectores está directamente relacionada con su ínfimo nivel adquisitivo, también lo es que las políticas públicas orientadas al desarrollo humano, pueden generar un impacto positivo en la reconstrucción del tejido social.

Diagnóstico

Índice de Desarrollo Humano

La más reciente publicación de datos sobre el Índice de Desarrollo Humano (IDH) municipal se realizó en 2014. Este índice mide el conjunto de capacidades y libertades que tienen los individuos para elegir entre formas de vida alternativas tomando en cuenta: 1) la posibilidad de gozar de una vida larga y saludable; 2) la capacidad de adquirir conocimientos y 3) la oportunidad de tener recursos que permitan un nivel de vida digno.

El resultado del IDH para el Municipio de Querétaro fue de 0.79 (Cuadro No. 20). El municipio con menor desempeño en la entidad fue Pinal de Amoles, cuyo IDH fue de 0.583. En contraste, la Delegación Benito Juárez del Distrito Federal, cuenta con el mayor IDH del país (0.917); mientras que Cochoapa el Grande, Guerrero, es el municipio con menor nivel de desarrollo (0.362). Adicional a este índice, existen diversas mediciones que permiten complementar detalles importantes respecto al panorama social en el Municipio de Querétaro.

Cuadro No. 20
Índice de Desarrollo Humano Municipal en Querétaro (nueva metodología).

Años promedio de escolaridad	Años esperados de escolarización	Ingreso per cápita anual (dólares PPC)	Tasa de Mortalidad Infantil	Índice de educación	Índice de ingreso	Índice de salud	Valor del Índice de Desarrollo Humano (IDH)
10.019	13.022	20782.019	11.917	0.761	0.764	0.877	0.799

(Última medición con base en el Censo de Población, 2010).

Pobreza

Pese a que en las últimas décadas se han destinado considerables recursos económicos para abatir la pobreza en el país, los resultados están muy lejos de ser satisfactorios. En el caso del Municipio de Querétaro, cerca del 30% de la población se encuentra en alguna situación de pobreza. (Cuadro No. 21).

Cuadro No. 21
Población total y en situación de pobreza en el Municipio de Querétaro.

POBLACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Total en el municipio	801,940	100
En situación de pobreza	234, 523	29.5
En situación de pobreza moderada	208,314	26.2
En situación de pobreza extrema	26,209	3.3

(Última medición con base en el Censo de Población, 2010).

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI y CONEVAL.

Carencias sociales e insuficiencia de ingresos

El CONEVAL identifica como personas vulnerables a quienes se encuentran bajo dos condiciones: insuficiencia de ingresos y carencias sociales⁶. En el Cuadro No. 22, se puede observar que poco más del 40% de la población del Municipio de Querétaro se encuentra en estado vulnerable, de acuerdo a este criterio. En el Cuadro No. 23, se muestra tanto el número como el porcentaje de la población vulnerable, desagregada por tipo de carencia social y por ingresos.

Cuadro No. 22
Población vulnerable por carencias sociales o de ingresos en el Municipio de Querétaro.

POBLACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Vulnerable por carencias sociales	272,103	34.2
Vulnerable por ingresos	49,390	6.2

(Última medición con base en Censo de Población, 2010).

Fuente: Elaboración propia con base en CONEVAL.

Cuadro No. 23.
Personas por carencia social en el Municipio de Querétaro.

INDICADOR DE CARENCIA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Rezago educativo	123,299	15.5
Acceso a los servicios de salud	213,206	26.8
Acceso a la seguridad social	393,300	49.5
Calidad y espacios de la vivienda	54,115	6.8
Acceso a los servicios básicos en la vivienda	42,353	5.3
Acceso a la alimentación	142,941	18

(Última medición con base en el Censo de Población, 2010).

Fuente: Elaboración propia con base en CONEVAL.

⁶ La definición de vulnerabilidad dada al comienzo de este diagnóstico refiere a una condición que pueden padecer diversos grupos sociales; en cambio, el CONEVAL retoma la palabra vulnerable para orientar la medición a través de las carencias sociales o insuficiencia de ingresos.

Para conocer el nivel de ingreso del que disponen las personas para la satisfacción de sus necesidades, se establecen dos canastas: la canasta alimentaria que define la Línea de Bienestar Mínimo (LBM), tanto para el ámbito urbano como rural. La segunda canasta incluye los alimentos, más bienes y servicios de consumo; ésta define la Línea de Bienestar Económico (LBE) tanto para las zonas rurales como para las zonas urbanas (CONEVAL, 2014).

En el Municipio de Querétaro, cerca del 36% de la población total tiene un ingreso inferior a la línea de bienestar, condición que se torna preocupante y que urge atender para avanzar hacia su reversión.

Cuadro No. 24
Población con ingreso inferior a la LBM y LBE en el Municipio de Querétaro

POBLACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Con ingreso inferior a la Línea de Bienestar Mínimo (LBM)	66,461	8.4
Con ingreso inferior a la Línea de Bienestar Económico (LBE)	283,913	35.7

(Última medición con base en el Censo de Población, 2010).

Fuente: Elaboración propia con base en CONEVAL.

Rezago y marginación social

El Índice de Rezago Social del CONEVAL contempla cuatro carencias sociales: rezago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a los servicios básicos en la vivienda y la calidad y espacios en la vivienda. En el Municipio de Querétaro, las localidades con un nivel alto de rezago social son: Fracción Ejido El Retablo, Anexo Colonia La Cruz, Los Hornos, El Derramadero, Rancho La Chata (Palo Bobar), La Joyita, Prados de Miranda y Familia Ortiz Hernández. Por su parte, el reporte del Consejo Nacional de Población (CONAPO 2015) sobre Marginación Social, coincide con este dato.

Grupos sociales en condición de vulnerabilidad

Personas con discapacidad

A nivel nacional, varios referentes institucionales como el Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2012) o la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), consideran como parte de los grupos vulnerables a las personas con discapacidad(es). Adicionalmente, la Comisión Nacional para la Prevención de la Discriminación (CONAPRED), las define como un grupo en situación de discriminación que por dicha condición ha inhibido su desarrollo integral, por lo que es altamente prioritario reforzar los esquemas culturales y diversidad de apoyos para facilitar los mecanismos que permitan superar las barreras de la desigualdad social para su integración.

De acuerdo al INEGI (2010), en el contexto municipal queretano, el 3.4 % de la población tiene una o más limitaciones (movimiento, visual y auditiva, entre otras). A nivel delegacional, la población con limitación para caminar o moverse se ubica principalmente en el Centro Histórico 23.5%, Epigmenio González Flores 17.5 % y Félix Osore Sotomayor 16.4%; mientras que la población con limitación para hablar, comunicarse o conversar, mayoritariamente se ubica en las delegaciones Epigmenio González Flores 18% y Félix Osore Sotomayor 22.4%. Finalmente, la población con limitación para escuchar se ubica también en las delegaciones Centro Histórico 22.2% y Epigmenio González Flores 18.7% (CONAPO, 2014).

Las mujeres

En el Municipio de Querétaro, el 51.4% de la población son mujeres. En el rango de 12 años y más, son económicamente activas 138,045; de las cuales 2.3% no tiene escolaridad, 40.6% cuenta con educación básica, 23.02% cuenta con educación media superior y 33.8%, con educación superior (INEGI, 2010). Asimismo, en la capital queretana, el 74% de los hogares tienen jefatura masculina de un total de 202,791 mientras que el resto corresponden a jefatura femenina.

La Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) reflejó que en 2006, el estado de Querétaro ocupó el primer lugar en violencia laboral, pues el 37.6% de las mujeres ocupadas, de 15 años y más, tuvieron algún incidente de este tipo (discriminación y acoso). Para 2011, la ENDIREH ubicó al estado de Querétaro en el lugar 20, con un porcentaje del 20.46%.

Uno de los retos en esta materia es cerrar la brecha de desigualdad entre mujeres y hombres, así como crear políticas públicas transversales con perspectiva de género que refuercen las acciones afirmativas en favor de las mujeres, mediante proyectos orientados al Desarrollo Humano Integral Sustentable, Valores, Prevención y Atención con Perspectiva de Género y Transversalidad, en congruencia con el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2013-2018, que establece y requiere de la coordinación de acciones y agendas entre los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal (Anuario Económico, 2015).

Los(as) niños(as) y los(las) jóvenes

En el Municipio de Querétaro, los niños y niñas constituyen el 26.7% de la población, 50.7% son niños y 49.3% son niñas; 214, 940 tienen un rango de edad de cero a 14 años (INEGI, 2010). El Anuario Económico 2014 reporta como parte de los y las beneficiarias del Sistema Municipal DIF a 1,095 niños y niñas que recibieron atención nutricional y a 11,194 que contaron con desayunos y comidas escolares.

Respecto a la población juvenil, las y los jóvenes de 15 a 19 años representan el 9.8% de la población total, el grupo ubicado entre los 20 y los 24 años conforman el 9.6% y de 25 a 29 años representan el 8.8% (INEGI, 2010)⁷.

El Estado es responsable de proveer lo necesario para propiciar el respeto a la dignidad de la niñez y el ejercicio pleno de sus derechos, así como de otorgar facilidades a los particulares para que coadyuven al cumplimiento de los derechos de la niñez. Nuestro país ha ratificado numerosos tratados internacionales en materia de derechos humanos a favor de las y los niños, por lo que el Estado se ha visto en la necesidad de ir adecuando los sistemas jurídicos en los ámbitos nacional y local. En materia de derechos de la infancia y la adolescencia, en 1990 México ratificó la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), por lo que desde ese momento quedó obligado a cumplir con sus disposiciones y a adoptar diversas medidas para hacer efectivos los derechos reconocidos en ella. Asimismo, destaca la reforma al Artículo 4° Constitucional, que incorpora la noción de sujetos de

⁷ Al respecto, la Asamblea General de las Naciones Unidas ha establecido que la edad para definir a las personas jóvenes es entre los 15 y 24 años, no obstante, la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud señala en el artículo 2º que jóvenes son quienes se encuentran entre 12 y 29 años.

derecho, reconociendo que los niños y niñas son titulares del derecho a la satisfacción de sus necesidades de alimentación, salud, educación y sano esparcimiento para su desarrollo, estableciendo que los ascendientes, tutores y custodios tienen el deber de preservar estos derechos. Dicha reforma dio lugar a la emisión de la Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (UNICEF- México, 2015).

Con información del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2015) es posible saber que en 2012 el IDH de los niños, niñas y adolescentes (NNA) superaba al de los adultos en todas las entidades del país, esto quiere decir que el bienestar de los NNA es mejor que el de los adultos pues poseen una mayor esperanza de vida y una expectativa educativa más alta que sus padres.

El incremento del IDH de los NNA en el estado de Querétaro fue de poco más del 2% en el periodo del 2008 al 2012; en el Índice de Salud fue de casi 1%, el de Educación casi de 2%, y el crecimiento del Índice de Ingreso casi del 6%.

Las y los adultos mayores

Se considera población vulnerable a las y los adultos mayores debido a la condición de riesgo de su edad o de su estado de salud, así como su situación de dependencia económica y probable disminución en la participación y toma de decisiones en el hogar.

En el Municipio de Querétaro, según cifras del INEGI (2010), el 6.8% de la población son hombres de 60 años y más, y 7.9% son mujeres. El índice de envejecimiento es de 27.2; es decir, por cada 100 niños(as) menores de 15 años, hay más de 27 adultos mayores. Esta proporción es mayor en el caso de las mujeres de más de 65 años, siendo 30.5 por cada 100 niños(as) y 24.0 los hombres mayores, por cada 100 niños(as).

Las delegaciones que cuentan con mayor presencia de este sector de la población son Centro Histórico con 29.3% y Josefa Vergara y Hernández con 18.1%; por el contrario, la Delegación Villa Cayetano Rubio tiene 5.1% (CONAPO, 2014). De acuerdo con el Anuario Económico 2014, los beneficiarios reportados en la delegación Josefa Vergara y Hernández representan el 15.4%, de un total de beneficiarios que asciende a 8,518, es decir, 1,317 personas; mientras que en la delegación Villa Cayetano Rubio se entregó el 4.5% de los apoyos⁸. La delegación que reportó mayor número de beneficiarios(as) fue Santa Rosa Jáuregui, con 25.7% del total.

La educación como factor de desarrollo humano

Para la Organización de las Naciones Unidas, la deserción escolar implica dejar de asistir a la escuela antes de la terminación de una etapa dada de la enseñanza, o en algún momento intermedio o no terminal de un ciclo escolar (Secretaría de Seguridad Pública, 2011). A través de la Encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior 2012 realizada por la Secretaría de Educación Pública y el Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior, se solicitó a los desertores que indicaran la razón principal que los llevó a abandonar la escuela, así como mencionar, de existir, cuáles otros motivos consideraban importantes (en total se les solicitó que indicaran las tres

⁸ La población beneficiaria recibieron servicios como despensas, asistieron al Centro de Atención, participaron en el programa ocupacional y recreativo o viajaron.

principales razones); desafortunadamente no se desagregan datos por entidad federativa o municipios, pero aquí se hace una muy breve recuperación de varios elementos significativos. Del total de encuestados, la falta de dinero en el hogar para útiles, pasajes o inscripción, fue mencionada como la principal razón por 36% de los desertores, e indicada entre las tres principales razones en un 50%. La segunda razón mencionada como la principal, fue que “le disgustaba estudiar”; y la tercera que “consideraba trabajar más importante que estudiar”.

Entre las mujeres encuestadas, la principal razón para desertar sigue siendo la falta de dinero; no obstante, se ubica en segundo lugar el embarazarse o tener un hijo y en tercer lugar el casarse, posteriormente indican tener problemas para entender al maestro y, en seguida, disgusto por el estudio. Para los hombres, también la principal razón manifiesta fue la falta de dinero, seguida del disgusto por estudiar y el haber causado baja por reprobar materias, así como considerar que trabajar es más importante que estudiar, el tener problemas para entender a los maestros, la existencia de reglas de disciplina con las cuales no estaba de acuerdo y la lejanía de la escuela (SEP, 2012).

Como se puede apreciar, es importante reforzar el papel de los gobiernos para contribuir al abatimiento de la deserción escolar, a través de múltiples esquemas, uno de los más constantes, es la entrega de becas económicas. De acuerdo con datos disponibles en el Tercer Informe de Gobierno del Municipio de Querétaro 2015, en el presente año se brindaron 4,629 apoyos de este tipo a estudiantes de secundaria, preparatoria y licenciatura de las siete delegaciones municipales, asimismo se otorgaron 717 becas de transporte. Estas cifras podrían ser incrementadas para ampliar la cobertura de la población beneficiaria y así facilitar el acceso a la educación, que sin duda es un derecho fundamental y que, a su vez, permite promover un mayor desarrollo.

La cultura y el arte como elemento del desarrollo humano

En 2014, en el Municipio de Querétaro se llevaron a cabo 10,405 actividades culturales, beneficiando a más de 1,955,728 personas y 27,333 beneficiarios directos. (Anuario Económico Municipal, 2014)

Por su parte, las casas de cultura y bibliotecas públicas municipales son fundamentales para ofrecer diversas opciones en la materia a nivel delegacional. El Centro Histórico, Félix Osores Sotomayor, seguidos de Josefa Vergara y Hernández presentaron, en 2013, el mayor número de talleres, con 13, 13 y 12 respectivamente. En este sentido, la población que resultó más beneficiada fue la de Félix Osores Sotomayor y Centro Histórico con 120 y 99 respectivamente, así como con la realización de actividades culturales con 76 y 213 respectivamente. El mayor número de asistentes se presentó en Félix Osores Sotomayor y Josefa Vergara y Hernández con 18, 404 y 13,610 respectivamente. Será importante promover actividades y talleres culturales en las delegaciones que presentaron menores alternativas de este tipo (Anuario Económico Municipal, 2014).

El deporte y la recreación para el desarrollo humano

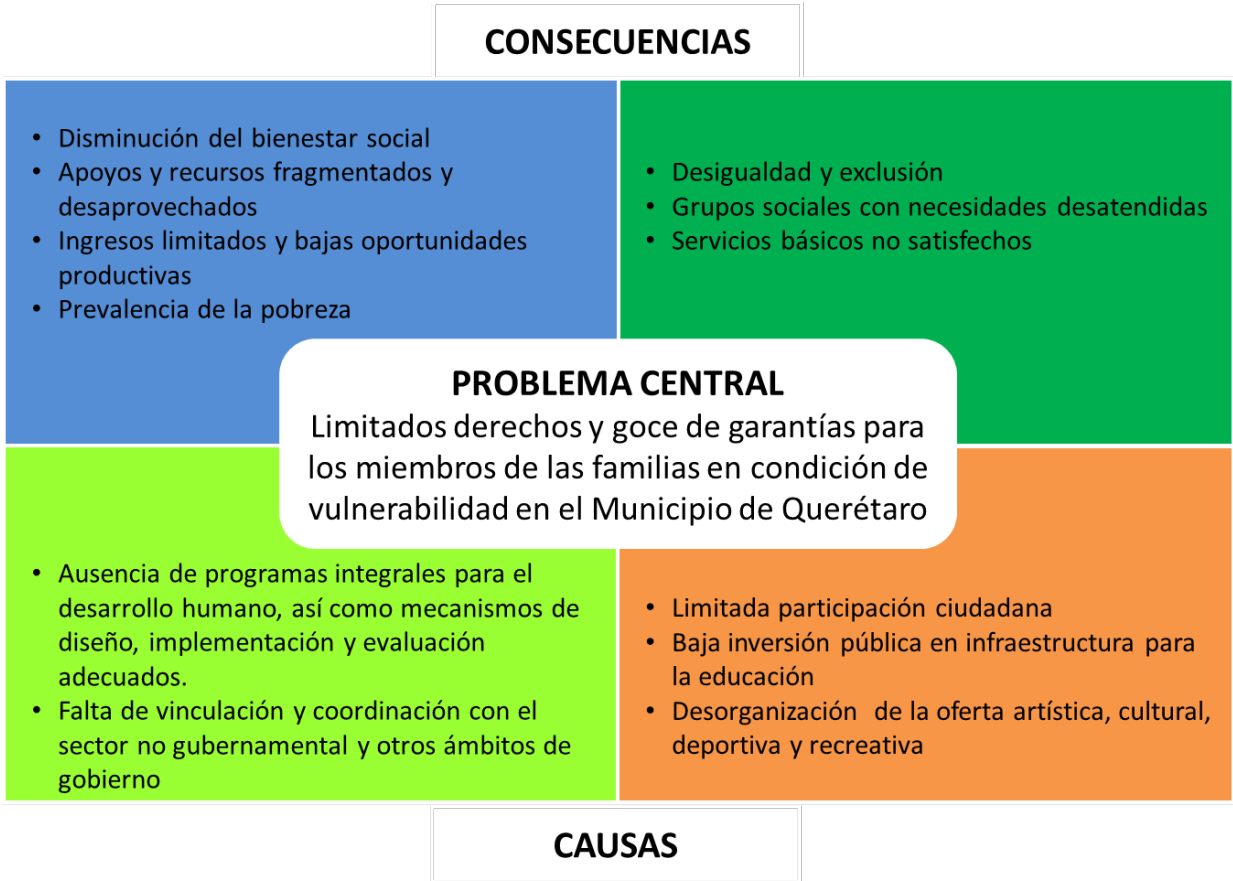
Por los datos del Anuario Económico 2015, sabemos que la Administración Pública Municipal tiene 1,222 instalaciones dedicadas a la práctica de los deportes. La Delegación Centro Histórico concentra el 28.6% de la infraestructura total, le sigue la delegación Felipe Carrillo Puerto con 15.5%, mientras que Josefa Vergara y Hernández y Félix Osores Sotomayor cuentan con 12.8% y Epigmenio González Flores con 12.3%. Buena parte de esta infraestructura corresponde a canchas de

baloncesto con 44.1%, a campos de fútbol con 41.2%; en contraste con los campos de fútbol americano con 0.2%, las pistas de atletismo con 1.4% o las albercas con 2.9%.

Éste es el panorama en el que se encuentra la población del municipio. A partir de ello, y tomando en consideración las numerosas inquietudes y aportaciones ciudadanas y de agrupaciones sociales en el foro de consulta respectivo, se dio paso a un proceso de valoración y reflexión de la información por parte de expertos(as) en el tema, formulando como principal problema en materia de desarrollo humano el siguiente: *Limitados derechos y goce de garantías para los miembros de las familias en condición de vulnerabilidad en el Municipio de Querétaro*, el cual se encuentra esquematizado en la Figura No. 5.

Figura No. 5

Desarrollo humano y social en el Municipio de Querétaro. Causas y consecuencias.



Fuente: Elaboración propia con base en los Foros de Consulta Ciudadana.

De acuerdo con este planteamiento, se detectaron cuatro aspectos a atenderse puntualmente, con la coordinación de los tres órdenes de gobierno: municipal, estatal y federal:

- Baja efectividad de programas integrales para el desarrollo humano.
- Pobreza.
- Desorganización de la oferta artística, cultural, deportiva y recreativa.

- Baja participación ciudadana.
- Baja inversión pública en infraestructura para la educación.

Estas cuestiones serán atendidas a través de los tres programas, que se detallan a continuación.

EJE 1. CIUDAD HUMANA

OBJETIVO GENERAL: Ampliar el goce y ejercicio de los derechos sociales de las personas y familias del municipio de Querétaro, especialmente en aquellas que se encuentran en condición de vulnerabilidad, promoviendo el desarrollo humano integral.

ESTRATEGIA GENERAL: Asegurar el acceso a bienes y servicios básicos, así como el impulso de actividades para el desarrollo integral.

Programa 1	PROTEGE - Infraestructura. Programa de Fortalecimiento al Equipamiento e Infraestructura para Personas y Familias en Condiciones de Vulnerabilidad. Dependencia responsable: Secretaría de Desarrollo Humano y Social	
Objetivo	Contribuir al acceso y goce de derechos sociales en personas y familias que se encuentran en condición de vulnerabilidad en el Municipio de Querétaro.	
Estrategia	Brindar equipamiento e infraestructura que faciliten el acceso y goce de derechos sociales a las personas y las familias en condición de vulnerabilidad con apoyo de las delegaciones municipales.	
Meta	Disminuir en 50% la población que presenta carencias sociales en los servicios básicos en la vivienda, mediante el incremento en la inversión de infraestructura social básica.	Dependencias en coordinación con Secretaría de Desarrollo Humano y Social:
Líneas de acción	1.1. Realizar diagnósticos para identificar los problemas y necesidades inmediatas de las personas y las familias en las siete delegaciones del municipio, con el apoyo de instituciones académicas. 1.2. Diseñar e instrumentar herramientas de gestión y control para la adecuada aplicación del gasto para equipamiento e infraestructura. 1.3. Fortalecer la coordinación interinstitucional entre la Secretaría de Gestión Delegacional, el DIF Municipal, los Institutos y la Secretaría de Desarrollo Humano y Social. 1.4. Fomentar inversión público-privada en equipamiento, mantenimiento y rehabilitación de escuelas públicas de educación básica y media	Secretaría de Gestión Delegacional Coordinación de Institutos DIF Municipal Secretaría de Obras Públicas Secretaría de Servicios

	superior. 1.5. Gestionar el acceso y goce de servicios básicos y piso firme a población vulnerable en las siete delegaciones del municipio. 1.6. Asegurar el mantenimiento y habilitación de espacios públicos (<i>calles, parques y jardines</i>) con corresponsabilidad en colonias ubicadas en zonas prioritarias y de alto riesgo del municipio. 1.7. Gestionar la creación, equipamiento y mantenimiento de espacios para la práctica deportiva con apoyo del sector privado, bajo normas de accesibilidad y corresponsabilidad. 1.8. Impulsar el uso de espacios públicos para promover actividades culturales en zonas prioritarias de las delegaciones del municipio. 1.9. Generar, mantener, acondicionar y equipar espacios para que las personas en condición de vulnerabilidad mejoren su calidad de vida. 1.10. Fomentar la cercanía y atención directa por parte los funcionarios públicos a través de recorridos casa por casa en las siete delegaciones. 1.11. Impulsar huertos familiares o de traspatio para mejorar el aspecto nutricional. 1.12. Gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia. 1.13. Difundir e informar oportunamente las acciones que realiza la dependencia.	Públicos Municipales Secretaría de Movilidad Comunicación Social Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales
--	--	--

Programa 2	PROTEGE - Capacidades. Programa para la Protección y el Desarrollo Social de Grupos Vulnerables. Dependencia responsable: Secretaría de Desarrollo Humano	
Objetivo	Fomentar la protección de derechos y desarrollo social en las familias en condición de vulnerabilidad en el Municipio de Querétaro.	
Estrategia	Entregar apoyos y servicios a las familias en condición de vulnerabilidad que impulsen su desarrollo con apoyo de las delegaciones municipales.	
Meta	Incrementar en un 20% la cantidad de beneficiarios en apoyos y servicios que promueven la protección y el desarrollo social de grupos vulnerables para contribuir a la disminución de la pobreza extrema en el Municipio de Querétaro.	Dependencias en coordinación con Secretaría de Desarrollo Humano y Social:

Líneas de acción	2.1	Realizar diagnósticos para identificar los problemas y necesidades inmediatas en las siete delegaciones del municipio, con el apoyo de instituciones académicas.	Secretaría de Gestión Delegacional
	2.2	Diseñar e instrumentar las herramientas de gestión y control para la adecuada aplicación de apoyos y servicios.	Coordinación de Institutos
	2.3	Otorgar orientación y/o apoyo alimentario para mejorar la condición nutricional de personas de bajos ingresos.	DIF Municipal
	2.4	Contribuir al fortalecimiento de la educación ciudadana en materia de salud.	Instituto Municipal del Emprendedor
	2.5	Brindar asesoría psicológica y de salud en centros de atención del municipio.	Secretaría del Ayuntamiento
	2.6	Capacitar en artes y oficios, así como actividades productivas a familias de bajos ingresos.	Comunicación Social
	2.7	Fomentar el empleo con las empresas para jóvenes, adultos mayores y personas con discapacidad.	Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales
	2.8	Asistir a niñas, niños, adolescentes y sus familias en riesgo social mediante factores de protección.	
	2.9	Otorgar servicios de orientación, protección, asistencia y representación jurídica a niños, niñas, jóvenes, mujeres, hombres, adultos mayores y personas con discapacidad.	
	2.10	Otorgar becas académicas para estudiantes y madres trabajadoras de nivel medio superior y superior.	
	2.11	Apoyar con inversión público-privada para estancias infantiles en centros educativos y laborales y entregar apoyos económicos para el cuidado de los niños y las niñas.	
	2.12	Promover la capacitación y generación de pequeñas y medianas empresas para mujeres en condición de vulnerabilidad.	
	2.13	Reformar la reglamentación municipal para incorporar el concepto de inclusión y publicar el Reglamento Municipal de Discapacidad.	
	2.14	Fomentar la integración y desarrollo de las personas con discapacidad mediante tratamientos de rehabilitación.	
	2.15	Impulsar actividades recreativas, deportivas, cívicas y culturales, así como aquellas que tiendan a fortalecer la estructura familiar de los grupos vulnerables.	
	2.16	Entregar apoyos económicos, compensatorios y servicios asistenciales para personas en situación de vulnerabilidad.	
	2.17	Propiciar el fortalecimiento y la profesionalización	

	de las Organizaciones de la Sociedad Civil que trabajan con grupos vulnerables procurando una mejor vinculación y manejo de información. 2.18 Gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia. 2.19 Difundir e informar oportunamente las acciones que realiza la dependencia.	
--	---	--

Programa 3	CONVIVE. Programa de Apoyo para la Educación, el Arte y la Cultura, el Deporte y la Recreación. Dependencia responsable: Secretaría de Desarrollo Humano	
Objetivo	Promover el desarrollo integral de las familias del municipio de Querétaro.	
Estrategia	Brindar apoyos y servicios educativos, artísticos, culturales, deportivos y recreativos a las familias del Municipio de Querétaro.	
Meta	Incrementar las becas académicas a estudiantes de nivel básico en escuelas públicas del municipio y otorgar al 100% de los estudiantes con alto desempeño académico de los niveles básico, medio-superior y superior, herramientas tecnológicas para motivarlos a continuar sus estudios de manera ejemplar. Incrementar en un 30% la cantidad de eventos culturales y deportivos en las siete delegaciones del municipio para impulsar la cultura, la recreación y la convivencia familiar en el Municipio de Querétaro.	Dependencias en coordinación con Secretaría de Desarrollo Humano y Social:

Líneas de acción	3.1 Realizar diagnósticos para identificar problemas y necesidades inmediatas en las siete delegaciones del municipio con el apoyo de instituciones académicas. 3.2 Diseñar e instrumentar herramientas de gestión y control para la adecuada aplicación de apoyos. 3.3 Emprender acciones de coordinación entre la Secretaría de Desarrollo Humano y Social, el DIF, los Institutos y las Delegaciones. 3.4 Reconocer el desempeño académico con la entrega de tabletas para niños y niñas en educación básica de escuelas públicas, laptop para las y los jóvenes de educación media superior y superior, así como al profesorado de educación básica. 3.5 Propiciar el acercamiento de niños y niñas a actividades formativas y lúdicas orientadas a fortalecer la ciudadanía, la cultura (<i>Pasaporte</i>) y respeto al medio ambiente y los animales en todas las delegaciones. 3.6 Promover actividades y eventos artísticos, culturales y deportivos en las siete delegaciones del municipio 3.7 Dotar de equipo suficiente y adecuado para las casas de cultura. 3.8 Rescatar, remodelar y regularizar espacios artísticos y culturales (plazas). 3.9 Asesorar, capacitar y apoyar a nuevos creadores, artistas y compañías locales. 3.10 Alentar a las y los ciudadanos conocer los atractivos del municipio. 3.11 Impulsar la convivencia familiar, la recreación y el esparcimiento en el Centro Histórico, así como actividades culturales y deportivas en los espacios delegacionales todos los domingos. 3.12 Ampliar la difusión de eventos culturales, por medios convencionales y medios electrónicos. 3.13 Alentar actividades deportivas y de activación física con promotores deportivos comunitarios a través de carreras, torneos interligas e inter-barrios, para inhibir el sedentarismo y la obesidad. 3.14 Impulsar un programa de activación física masivo en las delegaciones a través de becas para estudiantes de educación física así como promotores deportivos comunitarios en las siete delegaciones y la adecuación de los espacios físicos. 3.15 Brindar apoyos (becas, capacitación y educación continua) para el deporte profesional y recreativo, dirigidos a deportistas, entrenadores y asociaciones deportivas.	Secretaría de la Gestión Delegacional Coordinación de Institutos DIF Municipal. Instituto de Cultura Secretaría de Obras Públicas Secretaría de Administración Comunicación Social Secretaría de Servicios Públicos Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales
-------------------------	---	--

	3.16 Incrementar, equipar y rehabilitar espacios y centros deportivos, así como para el desarrollo comunitario en las siete delegaciones del municipio. 3.17 Gestionar con el Gobierno del Estado la administración de infraestructura deportiva (Estadio Municipal, U. Deportiva José Ma. Truchuelo, Casa de la Juventud, Unidad deportiva Plutarco E. Calles). 3.18 Llevar a cabo la detección de talentos deportivos a nivel delegacional. 3.19 Fortalecer la organización de la Olimpiada Juvenil Municipal. 3.20 Empezar actividades recreativas y lúdicas en escuelas y plazas públicas. 3.21 Fomentar acciones conjuntas con las organizaciones sociales en prevención de la violencia y conductas de riesgo. 3.22 Gestionar becas de apoyo académico con universidades extranjeras. 3.23 Entregar becas para capacitación y/o estudios superiores a madres trabajadoras. 3.24 Apoyar acciones para la formación y el desarrollo de las mujeres. 3.25 Fortalecer la cultura comunitaria y apoyo al arte urbano entre los jóvenes. 3.26 Difundir e informar oportunamente a la ciudadanía las acciones que integran este programa. 3.27 Gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia.	
--	--	--

El Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, UN-Hábitat, indica que el crecimiento de delincuencia urbana en ciudades grandes se ha convertido en un problema con consecuencias graves. Sus causas son múltiples y están interrelacionadas entre sí, distinguiéndose entre éstas: a) las sociales: desempleo, marginación, migración, abandono escolar y modificaciones estructurales de la familia. b) las institucionales: inadecuados sistemas de justicia, pérdida de confianza en los policías, instrumentos de rehabilitación ineficaces. c) las del entorno: urbanización no controlada, carencia de servicios urbanos, infraestructura deficiente, entre otras.

Las consecuencias se manifiestan en una creciente percepción de inseguridad con impacto negativo en la economía al disminuir las iniciativas de comercio y aumentar los costos de la seguridad. Además, como señala UN-Hábitat, la violencia urbana impacta de manera mucho más fuerte en los sectores más pobres, pues tienen menos medios de defensa.

Por las razones enumeradas arriba, Naciones Unidas considera que es necesario impulsar una visión integral de la seguridad que contemple al menos cuatro elementos fundamentales:

1. Prevención.
2. Fortalecimiento de la autoridad en materia de seguridad.
3. Fortalecimiento del sistema judicial.
4. Fortalecimiento del sistema penitenciario.

A partir de estos lineamientos, y al escuchar las propuestas de los ciudadanos convocados en el foro sobre esta temática, y considerando las funciones y competencias municipales; esta administración se propone implementar políticas preventivas en delitos sin violencia asociados a causas sociales y del entorno, además se diseñarán políticas frontales en delitos con violencia, originados en entornos donde el crimen organizado y el acceso fácil al uso de las armas han propiciado los 'ajustes de cuentas'. Esta política integral tiene como objetivo garantizar la integridad física y moral de los ciudadanos, con absoluto respeto a los derechos individuales y colectivos, y preservando las libertades, el orden y la paz pública.

Ambas políticas, tanto la preventiva como la frontal, requerirán la aplicación de la ley para todos, de solidaridad (evitar la estigmatización y garantizar la asistencia a víctimas de violencia), y atención focalizada sobre las causas de la delincuencia con el propósito de contribuir a eliminar los factores que la favorecen. Para ello se dispondrá de una estructura institucional eficaz que implemente acciones transparentes frente a la corrupción, que gestione recursos financieros suficientes para ejercerlas y que involucre permanentemente la participación ciudadana.

El énfasis de este Plan en la seguridad preventiva se sustenta en datos empíricos que más adelante se mostrarán, así como en la pertinencia de este modelo para fomentar la organización de la sociedad

y el fortalecimiento del tejido social. Esto permitirá incrementar la responsabilidad de las comunidades que conviven diariamente con los hechos delictivos para enfrentar de manera conjunta con el gobierno los retos que el incremento de la violencia urbana trae consigo.

Diagnóstico

La Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) de 2015, no arroja datos municipales pero estima que en la entidad el 56.9% de la población de 18 años y más, considera a la inseguridad como el problema más importante en Querétaro, 3.3 puntos porcentuales más con respecto a la misma estimación de 2014. Esto se refuerza en todas las encuestas levantadas por la Universidad Autónoma de Querétaro en 2015, en relación con los problemas más importantes percibidos por la población, en los cuales la seguridad ocupa el primer lugar.

Según la ENVIPE, la tasa de prevalencia delictiva por cada 100 mil habitantes en el estado es de 31,572, y en la Zona Metropolitana es de 33,067. Los cinco delitos más frecuentes son: el robo total o parcial de vehículo (41.93%), la extorsión (22.92%), el fraude (12.84%), el robo en casa habitación (11.73%), y robo o asalto en calle o transporte público (10.55%). La tasa de prevalencia delictiva supera a zonas metropolitanas como Toluca con 30,365, y Zacatecas con 32,600, y por debajo de Puebla con 36,442, Guanajuato 43,013, Jalisco, 39,158 y de San Luis Potosí con 38,800.

Si se consideran los resultados de la ENVIPE 2015, se puede observar que la denuncia de delitos se ha incrementado año con año en la entidad. En 2014 se presentaron 65,015, en 2013 27,975, mientras que en 2012 la cifra fue de 27,197. Los dos delitos que más se incrementaron en este año fueron el de robo a vehículos y a transeúntes; la violencia en los delitos todavía no es dominante. En números relativos los delitos denunciados representan el 15.4%, y el 84.5% no son denunciados.

Incidencia delictiva en el Municipio de Querétaro

De acuerdo con las mediciones de la Procuraduría General de la República (PGR), el total de incidencia delictiva se refiere al número de veces que se cometen todos los ilícitos registrados al momento de iniciar las averiguaciones previas. En los datos publicados por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la incidencia delictiva alude a la presunta ocurrencia de delitos registrados en averiguaciones previas iniciadas o carpetas de investigación, reportadas por las procuradurías de justicia y fiscalías generales de las entidades en el caso del fuero común, y por la PGR en el fuero federal.

Existen diferencias de medición entre las instituciones, pero todas concuerdan en que la capital queretana es de alta incidencia delictiva. El Observatorio Ciudadano de Seguridad del Municipio de Querétaro indica que en 2014, la tasa de incidencia delictiva alcanzó 20.5 por cada 100,000 habitantes, seguido por los municipios de Corregidora, El Marqués y San Juan del Río.

Si se observan los datos publicados como resultado del estudio *Delitos Primero*, elaborado por el Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC), en 2014 los delitos que incrementaron en el Municipio de Querétaro son los robos a vehículos, a casa habitación y a negocios, así como el secuestro. Por su parte, al analizar el Índice de Incidencia Delictiva 2014 (página internet de la

Procuraduría General de Justicia de Querétaro),⁹ ahí se destacan los siguientes resultados para el Municipio de Querétaro:

- El análisis georreferencial señala que la incidencia delictiva más alta se sitúa en demarcaciones del centro de la ciudad y en las colonias Casa Blanca, Patria Nueva, Fraccionamiento Carolina, Villas de Guadalupe, Frida Kahlo y Las Plazas, entre las principales.
- Se encuentra con bajo nivel en homicidios con arma blanca, y en nivel medio en homicidio doloso con arma de fuego.
- Las lesiones, tipificadas como actos que han causado daño en la salud a otra persona de manera intencional (con arma blanca o de fuego), registraron una baja incidencia y las zonas de alta incidencia se ubican en el norponiente de la ciudad, en las colonias sobre el camino a Mompaní, Villas de Guadalupe y San Miguel Carrillo; y en el sur, en Vista Alegre Maxei, Lázaro Cárdenas, Comerciantes y la Presidentes.
- El robo en sus diferentes modalidades presenta un nivel alto, especialmente los que son con violencia a negocios, destacando la modalidad del robo con violencia a transportistas en la capital (aunque la mayor incidencia se registró en el Municipio de Pedro Escobedo). El robo con violencia de vehículos tiene incidencia media, en tanto el robo sin violencia es muy alto.

Figura No. 6

Mapa de la incidencia delictiva en robo casa habitación en el Municipio de Querétaro, 2014



Fuente: Procuraduría General de Justicia Querétaro, 2014.

- Los datos anteriores permiten valorar que la incidencia delictiva está soportada fundamentalmente por delitos sin armas de fuego, pero es necesario destacar un

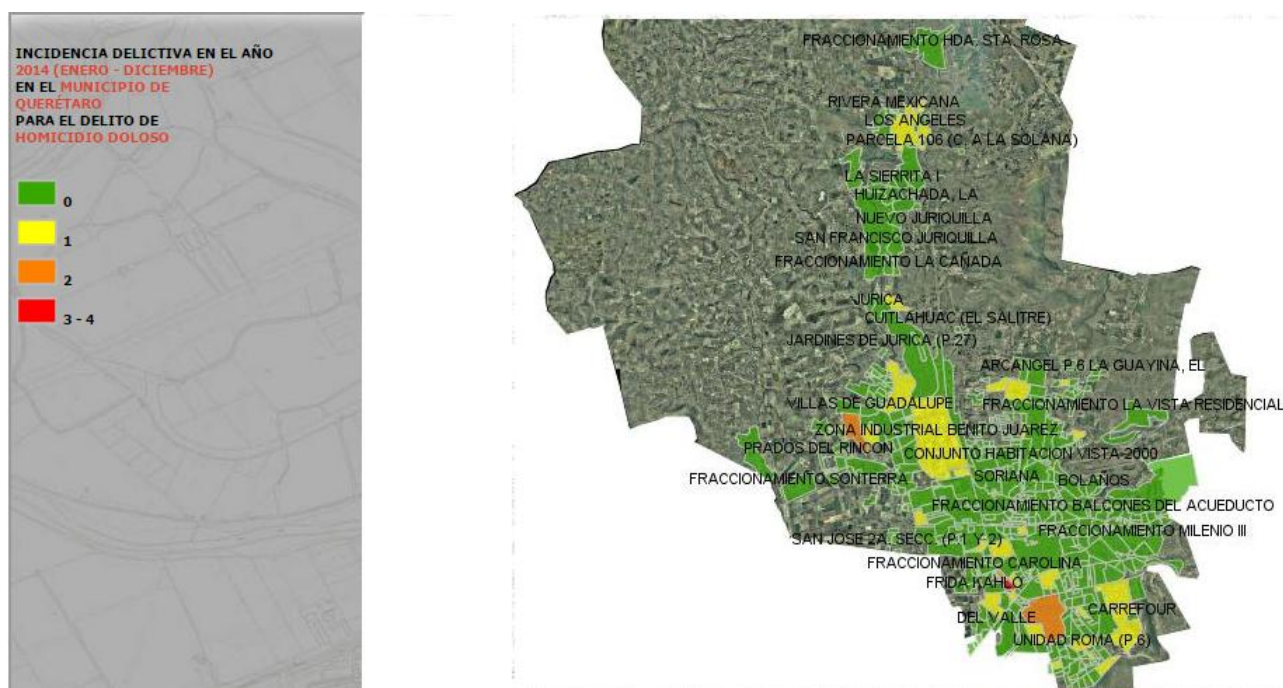
⁹ Datos 2014, www.pgjqueretaro.gob.mx

importante crecimiento de los delitos con violencia en ciertas zonas de la ciudad. No obstante, diversos estudios de caso sobre incidencia delictiva, realizados tanto en el extranjero como en la propia ciudad de Querétaro, advierten que con el tiempo y sin intervenciones sociales adecuadas, los delitos muestran una escala, es decir, que las riñas y delitos no instrumentales, se convierten en delitos instrumentales y éstos inician sin uso de armas de fuego, pero con el tiempo devienen en homicidio y faltas mayores (Ramos Sánchez; 2014).

- En este sentido es muy importante hacer de los programas de Seguridad Preventiva el sustento de la gestión pública en materia de Seguridad y, al mismo tiempo, reconocer la existencia de delitos con violencia en algunas zonas de la ciudad, los cuales deberán ser tratados de manera frontal.
- Como se puede observar en el siguiente mapa, los homicidios dolosos son relativamente bajos en el municipio, pero tienen un alto nivel de concentración en la zona sur de la ciudad.

Figura No. 7

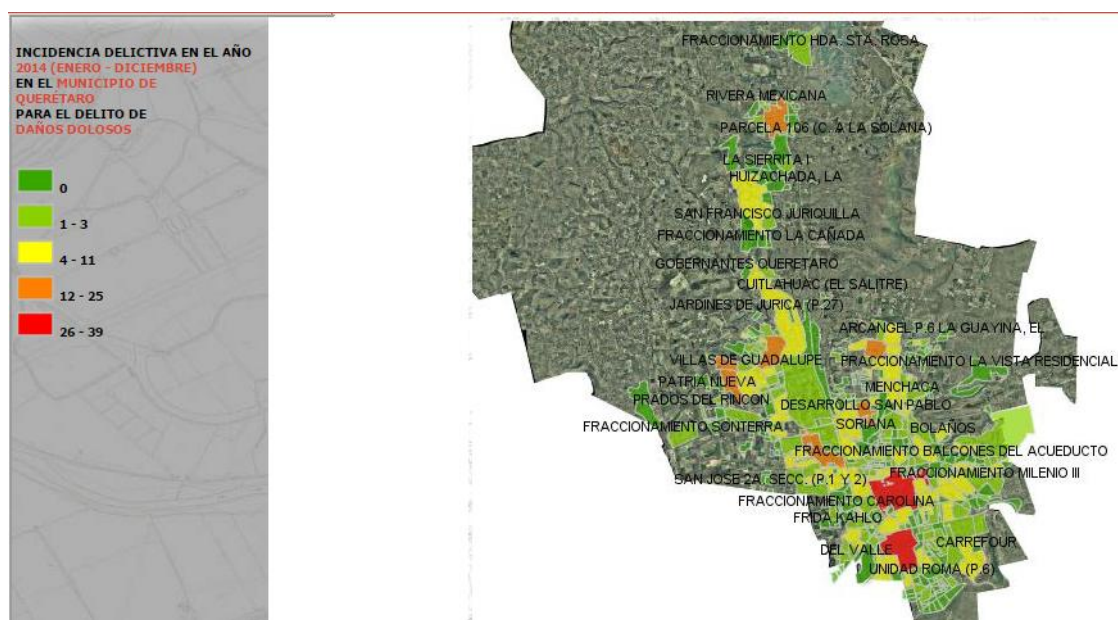
Mapa de la incidencia delictiva en homicidio doloso en el Municipio de Querétaro, 2014



Fuente: Procuraduría General de Justicia Querétaro, 2014.

- Por otro lado, el robo simple, de automóviles y a comercio se concentra en el centro de la ciudad. Y finalmente los delitos por daños dolosos están distribuidos en casi todas las orillas de la ciudad donde prevalecen condiciones de vida socialmente muy vulnerables, que deben ser atendidas.

Figura No. 8
Mapa de la incidencia delictiva en daños dolosos en el Municipio de Querétaro, 2014



Fuente: Procuraduría General de Justicia Querétaro, 2014.

Prevención del delito

Un componente central en toda estrategia de control del crimen y la violencia es la prevención del delito, atendiendo factores de riesgo presentes en el individuo, en la familia, en los espacios públicos y en la comunidad, para evitar que se traduzcan en actos criminales.

Si atendemos el Reporte de Seguridad Ciudadana publicado por el CIDE en 2014, la crisis de seguridad pública es el resultado de un largo proceso de acumulación de rezagos, que se reflejaron en los siguientes fenómenos:

- El crecimiento sostenido de la delincuencia organizada, en especial de los delitos contra la salud y sus efectos por el aumento del consumo de drogas.
- El crecimiento y consolidación de organizaciones delictivas asociadas con la economía ilegal con un importante fortalecimiento financiero a través de operaciones con recursos de procedencia ilícita.
- El surgimiento de patrones delictivos más violentos como resultado de la especialización de los grupos delictivos y de la impunidad.
- La colusión y corrupción de las autoridades policiales y de administración y procuración de justicia.

En atención a los fenómenos presentados, la prevención del delito es uno de los componentes fundamentales de cualquier estrategia de seguridad, porque permite evitar la ocurrencia de delitos o la incursión en la actividad delictiva, especialmente de los jóvenes. También hace posible construir comunidades cohesionadas y resistentes al delito.

Un buen diseño y una correcta implementación de políticas de prevención pueden contribuir a cambiar la vida de las personas y de comunidades enteras evitando crisis de seguridad, siempre que se diagnostiquen y atienden a tiempo los factores causales. La prevención del delito debe incluir como base dos aspectos importantes:

- Prevenir que el individuo realice conductas delictivas o ilícitas.
- Evitar que las personas sean sujetas o víctimas de algún delito.

La Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU) aplicada por el INEGI en junio 2015, indica que en Querétaro las unidades empresariales registradas en 2014 sumaron 68,783, de las cuales el 99.65% son Micro, Pequeñas y Medianas empresas, generando empleo para 459,265 personas. La misma referencia estima que el 5% de las MiPyMEs que cierran año con año en Querétaro lo hacen por la inseguridad. Por esta causa se pierden casi 3,500 empresas, que en promedio se traduce en la pérdida anual de 15,480 empleos.

En dicho reporte, en 2014 Querétaro se ubicó en el sexto sitio a nivel nacional en Producto Interno Bruto per cápita con 187,087 pesos. Sin embargo, estimaciones de Incidencia Delictiva 2014 indican que a los queretanos les cuesta 16,431 pesos per cápita anualmente invertir en su seguridad, lo que ocasiona que el PIB per cápita se reduzca a 170,656 pesos.

La incidencia de los delitos y zonas de riesgo se ha incrementado a pesar de las acciones públicas que tienen como objetivo fortalecer la convivencia y la vigilancia. Por ello es imprescindible ejecutar estrategias integrales en las cuales todos los actores gubernamentales encargados de operar, ejercer o dirigir acciones para el control y la administración de la seguridad pública, tengan el objetivo común y primordial de prevenir el delito, a través de la implementación de inteligencia y tecnologías que permitan mayor vigilancia en las zonas focalizadas de riesgo. Lo anterior implica:

Hacer los procesos y trámites para la denuncia ciudadana de forma más ágil y efectiva a través de la implementación de formatos digitales y electrónicos que permitan a la ciudadanía dar seguimiento de sus intervenciones.

Impulsar un proceso continuo de educación cívica para no utilizar estos mecanismos con denuncias falsas.

Implementar indicadores de control y gestión de los diferentes procesos de operación para disponer de información que permita identificar las situaciones de riesgo.

Incrementar la eficacia y eficiencia de los mecanismos de control y de confianza institucional.

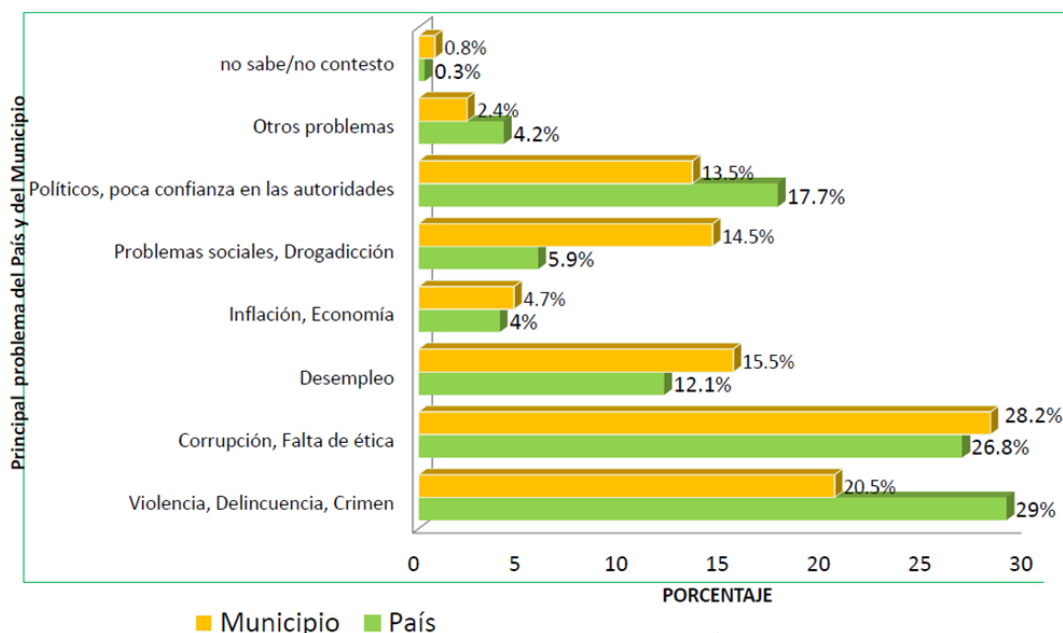
De acuerdo con los resultados de la ENVIPE, aplicada por el INEGI en el Municipio de Querétaro, la percepción sobre las tres principales causas del delito son el desempleo (13%), el consumo de drogas (12.7%), y la pobreza (11.8%).

Los datos anteriores coinciden con el Estudio de Opinión sobre Percepción y Actos de Corrupción en el Municipio de Querétaro, elaborado por la UAQ en 2013, en donde se señala: en el municipio los

principales problemas son corrupción, falta de ética (28.2%), violencia, delincuencia y crimen (20.5%) y desempleo (15.5%).

Figura No. 9

Estudio de Opinión sobre Percepción y Actos de Corrupción en el Municipio de Querétaro, 2013-2014



Fuente: Universidad Autónoma de Querétaro. (2014). "Estudio de Opinión sobre la Percepción y Actos de Corrupción 2013 – 2014 del Municipio de Querétaro".

Fortalecimiento de la autoridad encargada de la seguridad

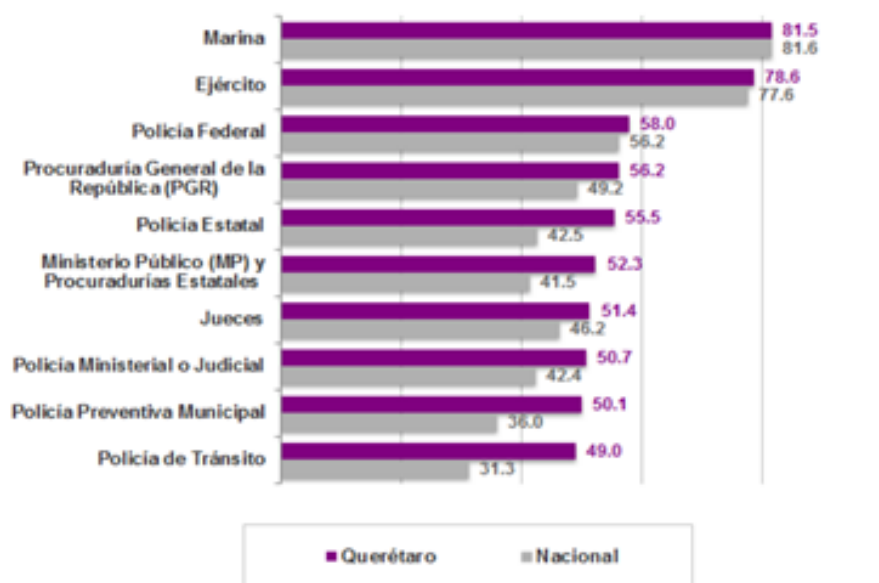
En 2013 la Secretaría de Seguridad, a nivel federal, tuvo como prioridades el combate frontal a las organizaciones delictivas, así como el abatimiento, la aprehensión y eventual extradición de sus líderes. Lo anterior generó vacíos de poder en sus estructuras, que detonaron en luchas por el control del mercado de las actividades delictivas en todo el país.

Esta confrontación incrementó los niveles de violencia y deterioró la percepción ciudadana sobre seguridad y la eficacia de la estrategia misma; lo anterior se puede apreciar en el hecho de que en 2013, el 58.1% de la población en el país consideraba la inseguridad como el principal problema, y el índice de percepción de inseguridad fue de 72.3%, mientras que en 2011 el índice de percepción de inseguridad era de 69.5%.

Con el fin de fortalecer a la autoridad encargada de la seguridad es necesario observar la capacidad de respuesta que tiene el gobierno municipal. En 2014 el Municipio de Querétaro reportó un estado de fuerza de menos de mil elementos, que equivale a un policía por cada 6,858 habitantes. La ONU, a través de su Oficina contra la Droga y el Delito (UNODC), realizó un estudio en 2006 donde recomienda una media de aproximación de 300 elementos por cada 100 mil habitantes; es decir, un policía por cada 333 habitantes.

El nivel de confianza que la sociedad de Querétaro manifestó en 2014, respecto de la policía municipal fue de 49.5%, mientras que a nivel nacional la misma medición se ubica en 37.5 puntos. Para 2015 la confianza se incrementó ligeramente a 50.1% y la media nacional disminuyó a 36%. Sin embargo, la confianza en la policía es baja, si se considera el nivel alcanzado en este indicador por la Marina o el Ejército.

Figura 10
Nivel de percepción ciudadana sobre la confianza que la sociedad de Querétaro tiene respecto de sus autoridades, 2015



Fuente: Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública, ENVIPE 2015, Principales Resultados Querétaro, INEGI 2015.

Para mejorar la calidad del servicio se deberá incrementar la eficacia y eficiencia de los mecanismos de control y de confianza institucional. Ante resultados reprobatorios en las pruebas de control de confianza y las recurrentes faltas e impunidad en el cumplimiento de lo dispuesto por los mecanismos de acreditación y certificación policial, contenidos en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, se siguen experimentando graves casos de corrupción.

Reconocer que la corrupción en la Seguridad Pública Municipal no sólo se debe a la lógica individual de los policías, sino a un entorno de desincentivos sociales, legales, políticos e institucionales en el que éstos se desarrollan, nos plantea la imperiosa necesidad de modificar los incentivos actuales y un conjunto de sanciones fiscales y penales para los servidores públicos y las instituciones que incumplan en su desempeño.

En relación con las estrategias nacionales de seguridad y la experiencia de la PGR, Policía Federal, Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública y el Centro de investigación y Seguridad Nacional (CISEN); el Gobierno Municipal de Querétaro coordinará acciones orientadas a la obtención de eficacia, tanto de los mecanismos de certificación y acreditación, como de aquéllas que

determinen evaluaciones del modelo de control de confianza y los protocolos de retención/remoción por el Sistema Nacional de Seguridad Pública.

Existen diversas rutas para solucionar esta evidente debilidad institucional, una de ellas es modernizar el Observatorio Ciudadano de Seguridad del Municipio de Querétaro (OCSMQ) para que, siguiendo las mejores prácticas nacionales e internacionales, fortalezca su capacidad técnica para diseñar, disseminar, adaptar, implementar y evaluar los mecanismos operativos que permitan, por un lado, garantizar protocolos, procedimientos, códigos de conducta y estándares éticos mínimos en la corporación, además de desplegar mecanismos seguros y confidenciales de denuncia ciudadana, basados en consecuencias preestablecidas contra actos de omisión o corrupción policial.

Fortalecimiento del Sistema Judicial

En 2016 iniciarán las operaciones del Nuevo Sistema de Justicia Penal Acusatorio en el distrito judicial de Querétaro, asociado a la implementación de la Reforma Penal, que comprende los municipios conurbados de la zona metropolitana. Ahora el Código Nacional de Procedimientos Penales otorga al policía municipal atribuciones relevantes como primer respondiente en el resguardo de la noticia criminal y la salvaguarda de las personas, además, le confiere potestad en la ejecución de investigación. Por lo anterior, es necesario que el personal operativo cuente con la profesionalización y equipamiento para el ejercicio de sus funciones como: uniformes, armas, formatos, medios de comunicaciones y movilidad, por señalar algunos. El Anuario Económico Municipal de Querétaro 2015 indica que desde 2014 la corporación municipal se incorporó en procesos de formación, capacitándose a todos los elementos policiacos, miembros de la Secretaría de Seguridad Pública y algunos ciudadanos en temas de cadena de custodia y actuación policial en el Sistema de Justicia Acusatorio. Sin embargo, habrá que reforzar la capacitación y la actualización de los cuerpos policiacos existentes y para los nuevos integrantes.

Las reformas se orientan a hacer más eficiente la coordinación entre las diferentes instituciones y órdenes de gobierno, para crear una estrategia de mando único en el que se institucionalice el servicio policial. Ello genera retos en el quehacer institucional y hace necesario actualizar protocolos de actuación y modelos de gestión, crear las estructuras pertinentes y prever la adquisición de medios técnicos modernos para ser usados en tareas preventivas para las investigaciones. Para dar cumplimiento a las disposiciones incorporadas en la reforma, el Municipio de Querétaro dispondrá de recursos humanos e institucionales suficientes para cubrir la demanda social para reforzar el Sistema de Justicia Municipal, los Juzgados, las instancias de mediación y las procuradurías sociales en cada una de las delegaciones.

Protección Civil

La Unidad Municipal de Protección Civil (UMPC) es el órgano que opera el Sistema de Protección Civil Municipal, entre sus responsabilidades está dar respuesta inmediata y efectiva a las contingencias, coordinando la participación de los sectores públicos, social y privado ante situaciones de emergencia o desastre. Entre sus principales programas destacan los preventivos en temporadas de lluvias e invernal, en el uso del gas, y en las condiciones de seguridad de negocios y centros de

concentración pública. Entre otras atribuciones, la UMPC dictamina los niveles de riesgo de establecimientos comerciales de cualquier giro; promueve la cultura de la prevención, implementa estrategias y acciones en caso de emergencias, y supervisa las medidas de seguridad en eventos masivos, entre otras.

El Municipio de Querétaro presenta considerables zonas de riesgo identificadas en temporadas de lluvias, por lo que es urgente reforzar los recursos de la UMPC para incrementar la calidad de los programas de capacitación, el equipamiento y los insumos necesarios para responder eficazmente ante las contingencias.

El gobierno municipal, a través de su UMPC, es el encargado de aprobar programas, proyectos y estrategias encaminados a garantizar la integridad física de las personas, sus bienes inmuebles y su entorno, así como de elaborar los planes de contingencia en el que se puedan mitigar los riesgos ante alguna eventualidad. En la administración 2012-2015 se elaboró el Plan Municipal de Contingencias que detalla la coordinación interinstitucional ante una contingencia. Durante el 2014 se capacitó a 2,828 ciudadanos en 100 cursos de protección civil en sus colonias y a 1,147 brigadistas comunitarios. También se inauguró 'La Ciudad de la Prevención' (dentro del Parque de los Alfalfares en la Delegación Félix Osores Sotomayor), con el fin de instruir a los niños y niñas de 6 a 12 años en temas de autocuidado y prevención de riesgos, para fortalecer la cultura de protección civil de manera vivencial.

Tránsito Municipal

El crecimiento de la ciudad y un modelo fragmentado de asentamientos han propiciado el incremento del uso del automóvil, lo que incide directamente sobre el tránsito, los accidentes viales y la calidad de vida del conjunto urbano.

Mediante un análisis de georreferenciación, el Observatorio Ciudadano de Seguridad del Municipio de Querétaro (OCSMQ) identificó los cruceros viales que presentan una mayor incidencia de accidentes automovilísticos: Circuito Cerro del Tambor y Pirineos, Av. 5 de Febrero y Acceso IV, Epigmenio González Flores y Felipe Ángeles, Av. Zaragoza en sus cruces con 5 de Febrero, Ezequiel Montes, Ocampo y Pasteur, Constituyentes con Pasteur y Corregidora, así como en los cuatro cruces de la Alameda Hidalgo.

De acuerdo con el Reporte de Infracciones 2015, publicado por la Secretaría de Seguridad del Municipio de Querétaro, en 2014 se incrementó en 12% el número de infracciones aplicadas respecto a 2013, esto es, 108,000 boletas levantadas. Las zonas de mayor reincidencia son el centro de la ciudad, Santa Rosa Jáuregui, Centro Sur, Juriquilla y Felipe Carrillo Puerto.

Recapitulando, en lo que refiere a la seguridad pública en el Municipio de Querétaro, en la Figura No. 11 se presenta la síntesis de las causas y consecuencias de problema abordado a lo largo del diagnóstico, y posteriormente se establecen los cursos de acción.

Los esfuerzos de la administración municipal, coordinados con las otras instancias gubernamentales se concentrarán en el combate a la delincuencia, a fin de salvaguardar el derecho a la seguridad de los habitantes del Municipio de Querétaro.

Figura No. 11

Seguridad Pública en el Municipio de Querétaro. Causas y consecuencias



Fuente: Elaboración propia con base en los Foros de Consulta Ciudadana.

EJE 2. CIUDAD SEGURA

Objetivo general: Disminuir la incidencia delictiva y las zonas de riesgo en favor de quienes habitan el Municipio de Querétaro, a través de la atención oportuna y un enfoque preventivo.

Estrategia general: Fortalecer el equipamiento y la tecnología en las áreas de seguridad del municipio, junto a un modelo eficaz de prevención social de la violencia y de la delincuencia, para garantizar el derecho a la seguridad.

Programa 4	POLICÍA CONFIABLE. Programa de Capacitación, Evaluación y Equipamiento de los Cuerpos Policiacos Dependencia responsable: Secretaría de Seguridad Pública Municipal
Objetivo	Contar con una corporación policiaca que se ajuste a los estándares nacionales e Internacionales, con prestaciones sociales adecuadas y que proporcione a la ciudadanía un trato humano y respetuoso.
Estrategia	Mejorar las condiciones laborales y brindar herramientas tecnológicas que fortalezcan el desempeño de los cuerpos policiacos en la atención del delito.

Meta	Incrementar a 1,500 el número de efectivos capacitados y equipados, y mejorar la percepción ciudadana en seguridad en 5%, de acuerdo al índice de percepción sobre la seguridad por colonia y/o localidad.	Dependencias en coordinación con Secretaría de Seguridad Pública Municipal:
Líneas de acción	4.1 Evaluar y actualizar de manera permanente los protocolos de actuación y procedimientos de las operaciones del servicio del 066 y 089 en favor de la población. 4.2 Perfeccionar y modernizar los métodos de selección y control de confianza. 4.3 Capacitar de forma permanente en métodos de operación e investigación policial, así como en el trato a la ciudadanía y respeto a los Derechos Humanos. 4.4 Homologar el armamento, equipo y procedimientos de operación de la corporación. 4.5 Instalar un sistema de “botón de auxilio ciudadano” en plazas comerciales, comercios, mercados, industrias, escuelas y bancos. 4.6 Actualizar de manera permanente los instrumentos tecnológicos con que se cuenta para beneficio de la Seguridad Pública del Municipio de Querétaro. 4.7 Colocar GPS en unidades de policía y en los cuerpos de emergencia para la localización y desplazamiento inmediatos en caso de urgencias. 4.8 Incrementar el número de cámaras de videovigilancia instaladas en la ciudad y dar mantenimiento a las existentes como parte del equipamiento necesario de la policía. 4.9 Mejorar las prestaciones y remuneraciones del cuerpo policiaco. 4.10 Apoyar a las familias de los policías a través de becas, créditos para vivienda y acciones de orientación e integración familiar. 4.11 Reconocer la labor policiaca mediante el premio “Policías del Año”, incorporando la participación ciudadana en el proceso de selección. 4.12 Difundir e informar oportunamente a la ciudadanía las acciones que integran este programa. 4.13 Gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia.	Secretaría de Administración Coordinación de Institutos Secretaría de Desarrollo Humano y Social Secretaría de Desarrollo Económico, Planeación Urbana y Ecología Secretaría de Movilidad Comunicación Social Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales

Programa 5	PREVIENE. Programa de Seguridad Preventiva y Disuasiva Dependencia responsable: Secretaría de Seguridad Pública Municipal	
Objetivo	Contribuir a la disminución de la incidencia delictiva en el Municipio de Querétaro mediante mecanismos de prevención social y situacional.	
Estrategia	Realizar intervenciones de carácter social acompañadas de una mejora del entorno urbano en zonas de riesgo y potencial delictivo.	
Meta	Implementar la participación social en las colonias con alta incidencia y potencial delictivo e incrementar la infraestructura urbana para la prevención y disuasión del delito.	Dependencias en coordinación con Secretaría de Seguridad Pública Municipal:
Líneas de acción	5.1 Realizar un diagnóstico diferenciado de la incidencia delictiva para el establecimiento de políticas diferenciadas de prevención al delito en el Municipio. 5.2 Realizar campañas de cultura de la denuncia, prevención del delito, fortalecimiento del tejido social y valores cívicos en medios de comunicación (redes sociales, entre otros). 5.3 Ampliar los alcances del Programa Nacional de Prevención del Delito PRONAPRED. 5.4 Mantener la actividad de prevención en los “CIPRES” y ampliar la cobertura con programas de atención a las familias en situación de vulnerabilidad (combate a las adicciones, entre otros). 5.5 Fortalecer los programas de participación ciudadana en la prevención del delito a través de un Pacto Ciudadano denominado “Lazos” que incluya a diversos actores de la sociedad y el Gobierno Municipal para la prevención del delito, así como para la protección de los ciudadanos con medidas como: Botón de ayuda, Taxi seguro, Conductor designado, protocolos de prevención en colonias, comunidades, entre otros. 5.6 Adecuar e incrementar la infraestructura urbana, de seguridad y vigilancia para prevención y la disuasión del delito en las zonas con mayor incidencia delictiva, para crear entornos seguros. 5.7 Fortalecer los programas de vigilancia en comunidades rurales o semiurbanas. 5.8 Fortalecer e incrementar el apoyo a las instituciones de Protección Civil. 5.9 Incentivar la participación e incidencia de los Consejos Municipales de prevención del delito. 5.10 Mantener y fortalecer el papel del Observatorio	Comunicación Social Coordinación de Institutos, Secretaría de Desarrollo Humano y Social Delegaciones Coordinación de Institutos Secretaría de Gestión Delegacional Secretaría de Movilidad Secretaría de Servicios Públicos Municipales Secretaría General de Gobierno Comunicación Social

	Ciudadano de Seguridad, respecto al diseño de políticas de intervención social en zonas de alta incidencia delictiva. 5.11 Actualizar el marco normativo del juzgado cívico, el centro de mediación y la procuraduría social. 5.12 Difundir e informar oportunamente a la ciudadanía las acciones que integran este programa. 5.13 Gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia.	Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales
--	---	--

Programa 6	ALERTA. Programa de Combate Frontal al Delito Dependencia responsable: Secretaría de Seguridad Pública Municipal	
Objetivo	Disminuir la incidencia delictiva en el Municipio de Querétaro.	
Estrategia	Implementar operativos de defensa de la paz y de combate en contra de los delitos que se cometan en el municipio, a través de un trabajo policial coordinado y el establecimiento de los instrumentos tecnológicos y de inteligencia necesarios.	
Meta	Disminuir la incidencia delictiva cada año, respecto al año anterior, conforme a las cifras reportadas por el INEGI.	Dependencias en coordinación con Secretaría de Seguridad Pública Municipal:

Líneas de acción	6.1 Modificar el marco normativo municipal para establecer las bases jurídicas de coordinación y operación de las Secretarías de Seguridad Pública Municipal, Estatal y Federal. 6.2 Intensificar la operación conjunta y coordinada de los cuerpos de seguridad que operan en el Municipio de Querétaro. 6.3 Crear una fuerza municipal de Reacción Inmediata, con capacidad de fuego y movilidad ante cualquier necesidad, a través de la realización de convenios de colaboración intermunicipales y con las dependencias estatales y federales. 6.4 Fortalecer la figura de Policía de proximidad. 6.5 Maximizar el uso de la Plataforma México. 6.6 Crear el Centro Municipal de Inteligencia Policial. 6.7 Crear el Registro Municipal de Información y Atención Inmediata en caso de emergencia o contingencia. 6.8 Operar efectivamente la base de datos estratégicos de las diferentes áreas de gobierno. 6.9 Controlar eficazmente el sistema municipal de monitoreo para la identificación, detección y recuperación de vehículos robados en área exterior y urbana. 6.10 Crear la Unidad de Atención, Análisis y Prevención de los Delitos de Alto Impacto. 6.11 Diseñar e instrumentar operativos preventivos permanentes a fin de aminorar los secuestros y extorsiones. 6.12 Diseñar e implementar los operativos "Frontera" encargados de dar vigilancia y seguridad en los límites municipales. 6.13 Diseñar e instrumentar el operativo carretero, encargado de dar seguridad a quienes transitan por las carreteras que cruzan el municipio. 6.14 Difundir e informar oportunamente a la ciudadanía las acciones que integran este programa. 6.15 Gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia.	Comunicación Social Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales
-------------------------	--	---

EJE 3. CIUDAD COMPACTA

Durante la segunda mitad del siglo XX, México experimentó un proceso de urbanización más acelerado que la mayoría de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En 2010, aproximadamente 78% de la población vivía en las ciudades (United Nations, 2014; con información de INEGI, 2010). Las que más han crecido en las últimas dos décadas son las áreas metropolitanas medianas, con un incremento de 60% en promedio (OECD, 2015). En algunas ciudades mexicanas la consecuencia ha sido un patrón de desarrollo con el cual la población cada vez vive más lejos de sus lugares de trabajo y de la oferta de servicios, lo que propició la segregación socio-económica que deriva en la concentración de algunas zonas y la disminución de la productividad y un menor nivel de bienestar en otras (Dobbs, *et al*, 2012, en OECD, 2015).

Ante esta realidad, prevalecen fuertes exigencias en materia de planeación y ordenamiento territorial; apertura a los cambios de uso de suelo; cobertura y calidad de servicios públicos e infraestructura urbana, y movilidad, entre otros aspectos; todo ello en busca de niveles de vida adecuados para la sociedad y competitividad, en un esquema de sustentabilidad. La apuesta de expertos y especialistas en la materia, así como de organismos internacionales y financiadores, está orientada hacia ciudades compactas, en las cuales no solamente la densidad poblacional es alta, sino también los servicios, comercios e infraestructura tienen mayor capacidad para generar un equilibrio integral sustentable (Cámara de Senadores, *et al*, 2014: 7).

Figura No. 12
Principales componentes para la Ciudad Compacta

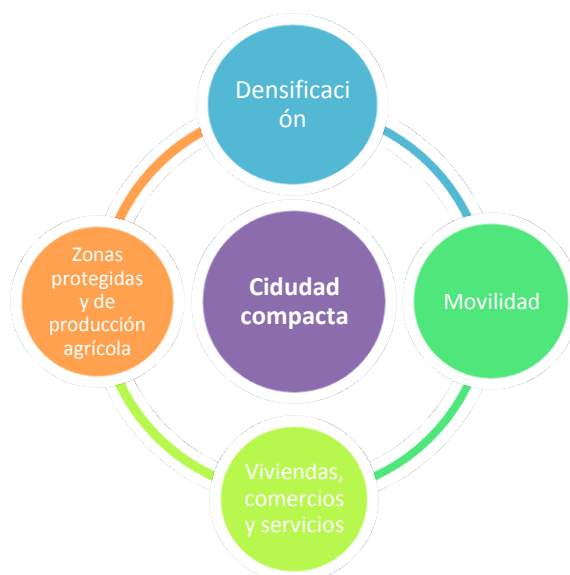
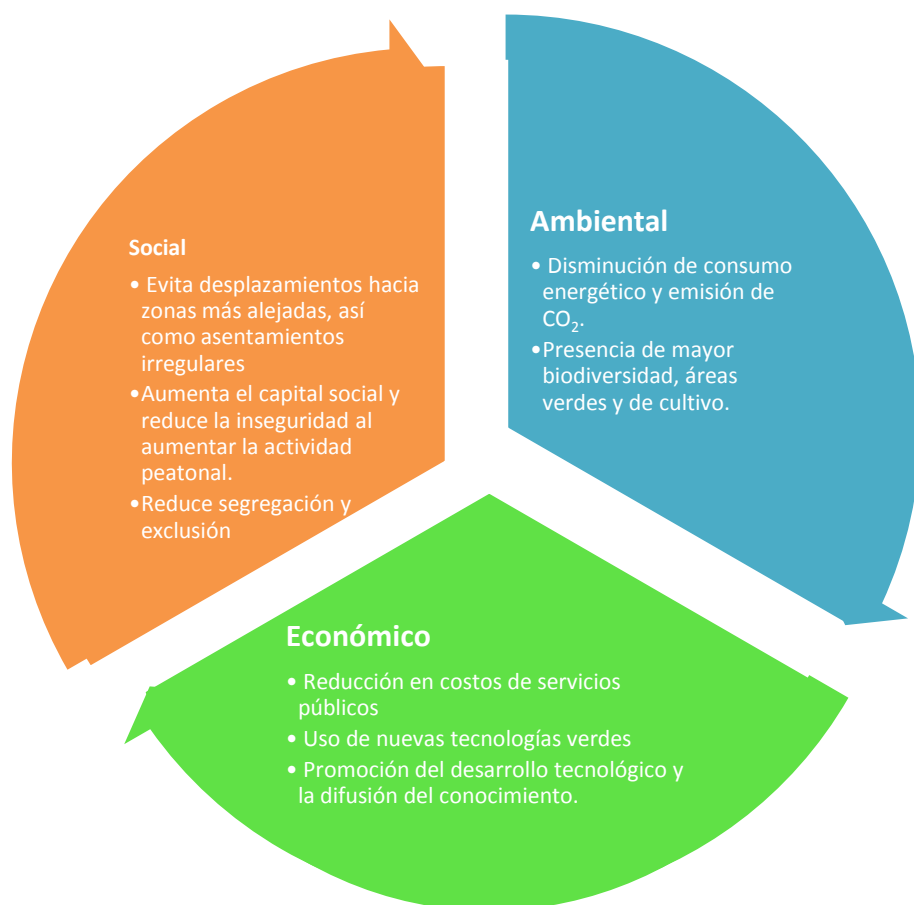


Figura No. 13
Beneficios de las ciudades compactas



Fuente: Elaboración propia con base en Cámara de Senadores, *et. al.*, 2015.

La ciudad compacta requiere procesos para redirigir la expansión interna y vertical (densificación urbana), considerando su capacidad de carga urbana, reciclando y re-creando espacios intraurbanos abandonados o subutilizados para su mayor y mejor uso. Para ello es fundamental establecer medidas claras, de largo plazo y desde un enfoque metropolitano.

En este proceso, es fundamental considerar qué tipos de densidad ayudarán a las ciudades a alcanzar ciertas metas y cuáles son las mejores formas de implementar estrategias adecuadas para sus contextos y comunidades, así como entender los costos y beneficios asociados, tomando en cuenta la opinión de la ciudadanía (Cámara de Senadores, *et al.*, 2014: 7).

Diagnóstico

Querétaro ocupa el lugar 21, entre otros 79 del país, en el Índice de Ciudades Competitivas y Sustentables 2014; esto lo deja fuera de las 15 primeras ciudades en este rubro (IMCO, 2015)¹⁰. Los

¹⁰ Está conformado por el Índice de Competitividad Urbana (ICU) del IMCO, que evalúa las condiciones estructurales para la competitividad de cada ciudad, y del Índice de Sustentabilidad Ambiental (ISA) del Centro Mario Molina para Estudios Estratégicos sobre Energía y Medio Ambiente (CMM). A partir de ello se calculan cuantitativamente las variables ambientales y de sustentabilidad

retos que enfrenta la ciudad de Querétaro tienen que ver con la calidad del aire (25 puntos), el uso del agua (41.2) y la energía (50.8), así como la innovación en los sectores económico (31.5) y precursores (44.2) para una sociedad incluyente, preparada y sana (52.3 puntos).

Esta medición nos ayuda a orientar la discusión a los aspectos en los que Querétaro requiere mejorar para lograr un adecuado nivel de competitividad urbana (IMCO, 2015) bajo criterios de sustentabilidad que favorezcan la calidad de vida de sus habitantes.

Población, superficie y crecimiento poblacional

Según proyecciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO), en 2020 la población del municipio se habrá incrementado 6% en comparación con 2015. De acuerdo a datos del INEGI, en 2010 el municipio tenía 801,940 habitantes. Su tasa de crecimiento medio anual ha ido a la baja, si comparamos la década de 1990-2000, en que fue de 3.5%, con la de 2000-2010, que fue de 2.9%.

Otro municipio de la conurbación, El Marqués, prácticamente ha duplicado su tasa de crecimiento de una década a otra, al pasar de 2.6 a 4.8%. La tasa de Corregidora también se elevó, de 5.5 a 6.5% en el mismo periodo.

El Municipio de Querétaro representa 73.1% de la población de la Zona Metropolitana¹¹. La dinámica demográfica permite inferir que la población de los municipios colindantes realiza sus actividades laborales, académicas, comerciales y de entretenimiento en la capital, lo que aumenta la congestión vial e implica una mayor inversión de tiempo, aspectos que pueden disminuir la calidad de vida.

La ciudad de Querétaro tiene una superficie de 689.8 km² y está dividida en siete delegaciones. Las más grandes son Santa Rosa Jáuregui, con el 53.3% de la superficie, y Felipe Carrillo Puerto, con 21.2%; en contraste, Villa Cayetano Rubio y el Centro Histórico sólo tienen el 2.5 y 2.8% respectivamente. La densidad media urbana de la capital queretana es de 105.4 habitantes por hectárea, frente a la de Corregidora, que es de 78.1, o la del Valle de México, con 160.1.

Las delegaciones más pobladas del municipio son Félix Osores Sotomayor y Felipe Carrillo Puerto, con 18% de la población; esta última y Epigmenio González Flores son las delegaciones con las tasas de crecimiento más altas del municipio, con 4.4 y 4% respectivamente (Planes Parciales de Desarrollo, 2010).

Vivienda y desarrollo habitacional

En 2010 el Municipio de Querétaro contaba con 205,925 viviendas habitadas, las cuales eran ocupadas por 801,883 personas. Las delegaciones municipales con mayor número de viviendas habitadas son Epigmenio González Flores y Félix Osores Sotomayor, con 19 y 22% (INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010), 92.9% de las 191,341 casas eran viviendas particulares, habitadas por 753,571 personas, 3.9 por casa en promedio. Las delegaciones con el mayor promedio de ocupantes

mediante nueve y cinco subíndices respectivamente, además de incorporar una etapa de evaluación cualitativa. La ciudad de Querétaro tiene un ICU 2014 de 55 y un índice de Sustentabilidad Ambiental 2014 de 47 puntos Disponible en: <http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2014/10/Ciudades-competitivas-y-sustentables-2014.pdf>

¹¹ La Zona Metropolitana está integrada por los municipios de Corregidora, Huimilpan, El Marqués y Querétaro.

por viviendas son Josefa Vergara y Hernández y Santa Rosa Jáuregui, con 4 y 4.2 personas, respectivamente.

En contraste, existían 6,991 departamentos en edificios, que representaban sólo el 3.4% de las viviendas particulares y que albergaban a 21,046 habitantes, con 3 ocupantes en promedio. Estas cifras denotan el arraigado patrón de vivienda horizontal que prevalece en el municipio, el cual exige mayores niveles de inversión en infraestructura urbana y dotación de servicios públicos, así como mayor uso de transporte privado motorizado.

Cabe señalar que en el municipio la vivienda deshabitada está entre 8 y 10%, según datos de 2010 (OEDC, 2015). Aunque las licencias de construcción entre 2013 y 2014 fueron otorgadas en menor medida para habitación popular: 2134 y 1759; en contraste, las licencias de construcción de tipo residencial fueron de 2791 y 2916, respectivamente (Anuario Económico, 2014 y 2015).

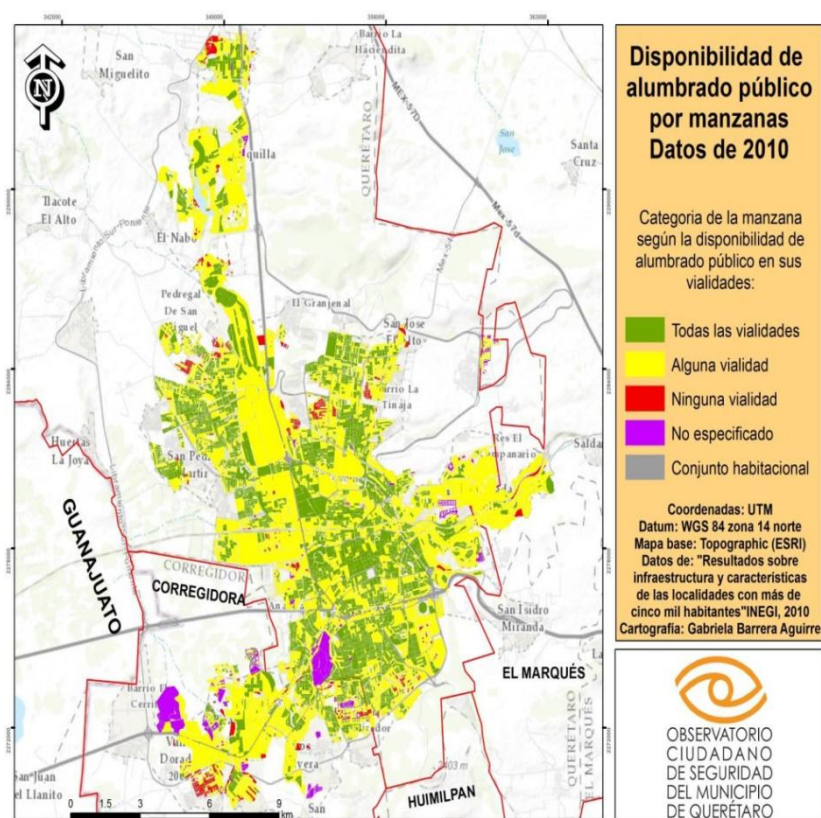
Servicios públicos

La disponibilidad y calidad de los servicios públicos son condiciones básicas para mejorar la calidad de vida de la población. Lamentablemente, durante 2010 se registró que en el Municipio de Querétaro 7.4% de la población carecía de calidad y espacios de vivienda, y que 9.2% no tenía servicios básicos en su vivienda (CONEVAL, 2010). De acuerdo con datos del INEGI, existen aún 1,167 viviendas sin energía eléctrica habitadas por particulares, es decir, 0.58%.

Entre los datos más reveladores en búsqueda del modelo de ciudad compacta, se encuentra lo relativo al alumbrado público. Este servicio es de gran relevancia, no sólo para mantener activa a la ciudad durante la noche, sino para la prevención de la delincuencia. La delegación Centro Histórico es una de las más pequeñas en superficie (2.8%), sin embargo, cuenta con la mayor proporción y densidad de luminarias por kilómetro cuadrado; las de menor proporción de luminarias son Josefa Vergara y Hernández y Santa Rosa Jáuregui, a pesar de que tienen una mayor superficie (Anuario Económico Municipal, Querétaro 2014 y 2015).

El mapa de *Disponibilidad de Alumbrado Público por Manzanas*, una georreferenciación de los datos de INEGI 2010, fue realizado por el Observatorio Ciudadano de Seguridad del Municipio de Querétaro y muestra las zonas que poseen alumbrado en todas las vialidades, las que lo tienen en algunas y aquellos en que ninguna está iluminada.

Figura No. 14
Disponibilidad de Alumbrado Público por Manzanas, 2010



(Fuente: Observatorio Ciudadano de Seguridad del Municipio de Querétaro)

Comercio

En el municipio existen ocho mercados públicos que alojan a 2,293 locatarios. Cuatro de ellos se encuentran en la delegación Centro Histórico, uno en Félix Osores Sotomayor y dos en Josefa Vergara y Hernández. En cuanto a tianguis, en 2014 se contabilizaron 80, en los cuales se agrupan 6,057 comerciantes. 27.5% de estos negocios se encuentra en la Delegación Félix Osores Sotomayor y 22.5% en Epigmenio González Flores, abarcando la mitad de los tianguis del municipio. Este dato revela la inexistencia de policentros enriquecidos, espacios con uso de suelo mixto, útiles para disminuir el traslado motorizado y por tanto la congestión vial, así como el uso del tiempo para el recorrido de distancias largas, para compra de víveres y artículos de primera necesidad.

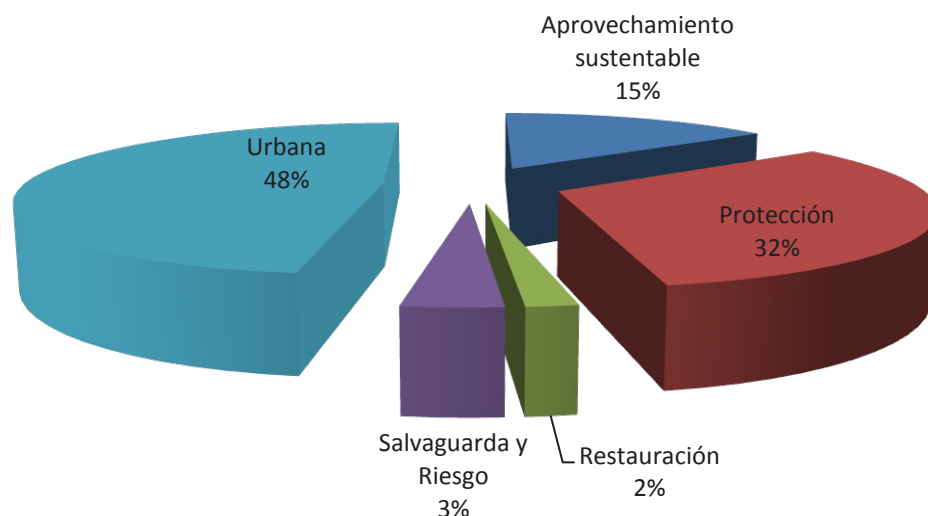
Áreas para la agricultura, protección y reserva

En relación con la agricultura, el Municipio de Querétaro tuvo un aumento de 2% en la superficie sembrada desde 2011, y en 2014 llegó a 129 kilómetros cuadrados. La agricultura, en el modelo de ciudades compactas, es importante porque fomenta la seguridad alimentaria, puede disminuir costos y mejorar la economía de las familias de escasos recursos y genera servicios del ecosistema para la ciudad.

Por otra parte, se ha intentado fortalecer la división territorial en Unidades de Gestión Ambiental (UGA), las cuales tienen la finalidad de ayudar a la planeación del desarrollo territorial, sirviendo como

base para desarrollos futuros. Hasta 2014, se contaba con 113 UGAS, divididas en cinco categorías, como se muestra a continuación:

Figura No. 15
Unidades de Gestión Ambiental (UGA) 2014



Según el Programa de Ordenamiento Ecológico Local del Municipio de Querétaro, las zonas de Aprovechamiento Sustentable pertenecen a la categoría de uso y manejo de recursos naturales, sin que afecte negativamente al ambiente (Municipio de Querétaro, 2014). En total, esta categoría tiene 167.1 kilómetros cuadrados y representa 24.2% de la superficie del municipio. La delegación Santa Rosa Jáuregui cuenta con 69% y Felipe Carrillo Puerto con 29% del total para Aprovechamiento Sustentable.

Por su parte, las Unidades de Gestión Ambiental de Protección están destinadas a las Áreas Naturales Protegidas actuales o planeadas. Comprenden 225.1 kilómetros cuadrados lo cual representa 32.6% del territorio. Santa Rosa Jáuregui y Felipe Carrillo Puerto suman el 88.4% de las UGA de Protección, que también se concentran principalmente en las zonas norte y oeste del municipio.

Las UGA urbanas son aquellas que comprenden el desarrollo de las zonas con uso urbano, comercial o industrial, o están destinadas a ello. Cuentan con 274.8 kilómetros cuadrados y representan 39.8% del territorio del Municipio de Querétaro.

Las delegaciones con menor porcentaje de UGA urbanas son Santa Rosa Jáuregui y Felipe Carrillo Puerto, que es donde se concentra la mayor cantidad de superficie destinada a aprovechamiento sustentable y protección. Las Áreas Naturales Protegidas (ANP) ocupan 208.4 kilómetros cuadrados

de los 225.1 de las UGA de Protección. La mayor concentración está en las delegaciones de Santa Rosa Jáuregui y Felipe Carrillo Puerto.¹²

Las UGA son un avance importante en materia de planeación territorial. Los enfoques más novedosos en desarrollo urbano muestran que la planeación debe tomar en cuenta la sustentabilidad y la movilidad, como puntos focales para el desarrollo humano equilibrado de los ciudadanos. La proximidad también representa un aspecto importante, ya que en conjunto una buena articulación de los servicios urbanos y la planeación incide en la disminución de costos para las familias con menos recursos (OCDE, s/f).

Movilidad

La expansión urbana tiene consecuencias importantes para la movilidad, pues contribuye al aumento de las tasas de motorización y hace que la provisión de alternativas de transporte público, de calidad y eficiente, sea más difícil y costosa. En la última década, la tasa de motorización de México se duplicó y llegó a 20 vehículos por cada 100 personas (INEGI, 2014). Las dos principales consecuencias de la creciente motorización, el congestionamiento y la contaminación, generan costos económicos y sociales importantes y reducen la calidad de vida de los habitantes, pues incrementan el ruido y el número de accidentes. En el municipio ocurre 70.4% de los accidentes viales que se reportan en la entidad, los cuales llegaron a más de 14 mil en 2012 (INEGI, Estadísticas de accidentes de tránsito terrestre en zonas urbanas y suburbanas).

El modelo de Ciudad Compacta tiene como uno de sus ejes disminuir las distancias y los viajes en automóvil que los habitantes tienen que hacer para conseguir bienes y servicios, o para llegar a sus empleos. La Zona Metropolitana de Querétaro (ZMQ) es la menor del grupo de zonas metropolitanas de más de un millón de habitantes (ONU-Habitat, s/f) pero, según datos del INEGI, en 2013 contaba con casi 300 mil vehículos en circulación; 97% de ellos corresponde a vehículos particulares y sólo 0.64% a camiones de pasajeros registrados, que transportan a más de 573 mil personas.

En definitiva, el transporte público es una alternativa cada vez más demandada por los ciudadanos, por ello es imprescindible que tenga cualidades como oportunidad, calidad y efectividad en el servicio; para lograrlo es crucial crear, entre distintos puntos de la ciudad, vías de interconectividad que permitan a los usuarios transportarse de manera intermodal: a través del transporte público, ciclovías y calles transitables por todos los habitantes.

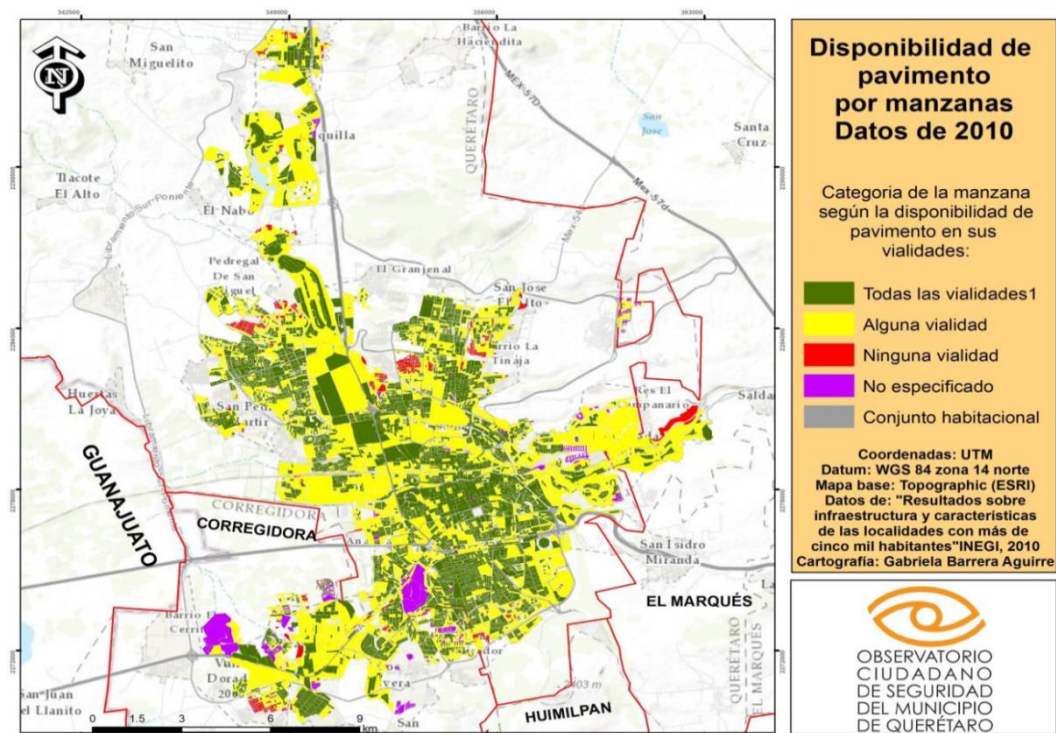
La ZMQ cuenta con la Ley de Movilidad para el Transporte del Estado de Querétaro; sin embargo, el papel del municipio es sumamente limitado, pues corresponde al Ejecutivo Estatal planear el funcionamiento del servicio público de transporte y promover el transporte no motorizado, en colaboración y escucha de las autoridades municipales. Por ello, se procurará un trabajo permanente y coordinado con Gobierno del Estado.

Por su parte, la ley que regula el Sistema Estatal de Promoción del Uso de la Bicicleta y su respectivo reglamento prevén un Programa Estatal de Movilidad en Bicicleta, al cual los municipios podrán adherirse siempre que así lo determine su Ayuntamiento, mediante los acuerdos que al efecto expida

¹² En la Delegación de Felipe Carrillo Puerto y Santa Rosa Jáuregui se ubican zonas de microcuencas.

cada uno de ellos. Esto amplía las posibilidades de incidencia en la materia. En este sentido, las “colonias caminables” son un concepto que abarca la movilidad a pie como una alternativa saludable, económica y práctica, que además genera beneficios ambientales, económicos y sociales. Recordemos que entre los retos que el municipio enfrenta se encuentra la calidad del aire. Para esto es necesario que las banquetas sean adecuadas para los transeúntes y que sean accesibles para las personas con discapacidad. Los datos sobre la disponibilidad de pavimento (2010) georreferenciado por el Observatorio de Seguridad Ciudadana del Municipio de Querétaro, muestran que en las zonas periféricas de la ciudad existen manzanas donde hace falta pavimentación, lo cual afecta a los transeúntes en movilidad y seguridad.

Figura No. 16
Disponibilidad de Pavimento por Manzanas, 2010



(Fuente: Observatorio Ciudadano de Seguridad del Municipio de Querétaro)

La Zona Metropolitana de Querétaro en perspectiva internacional

La planeación urbana y territorial de las ciudades se ha vuelto un elemento indispensable para alcanzar una mejor calidad de vida. La tendencia actual nos conduce a promover cambios culturales para que las personas vivan en espacios compartidos y busquen alternativas sustentables para aminorar los efectos de la expansión del territorio y el despoamiento. El Municipio de Querétaro habrá de enfrentar grandes retos para alcanzar estándares internacionales.

Como establece la OCDE en referencia a los modelos de ciudades compactas, no existen soluciones únicas para su desarrollo, ya que dependen de las características particulares de cada una. Sin embargo, existen algunos indicadores y objetivos que son útiles para lograr un modelo exitoso.

La densidad poblacional es un indicador importante en el modelo de ciudad compacta, ya que mide la cantidad de habitantes por kilómetro cuadrado en la zona metropolitana. Según datos de la OCDE, en 2012, la Zona Metropolitana de Querétaro tenía una densidad poblacional de 486.3, que en comparación con otras zonas metropolitanas de México o de otros países es mucho menor. En el contexto internacional las cifras son aún más contrastantes: Barcelona tiene una densidad poblacional de 2,760 habitantes por kilómetro cuadrado; Busan, Corea del Sur de 4,737 y Santiago de Chile de 1,433.

Aún más importante es la población que se congrega en el centro urbano. En la ZMQ, 70.4% de la población está concentrada en el centro urbano, mientras en la de León el porcentaje es de 89.2; en Santiago de Chile, 94.0 y en Busan, 94.6. Esto indica que en Querétaro la población aún no está adecuadamente concentrada en la zona urbana, lo que se traduce en mayor costo en la provisión de servicios públicos y el incremento del número de viajes y el tiempo empleado en ellos, entre otros efectos.

La densificación tiene que ir acompañada de una planeación estratégica sobre la policentricidad de las ciudades. Esto es el resultado de una planeación a largo plazo que permite distribuir los servicios de manera ordenada en el conjunto urbano. Las Zonas Metropolitanas de Querétaro, León, Guadalajara y Santiago de Chile cuentan con sólo un centro urbano, mientras que París cuenta con cinco, Barcelona con tres y Busan con dos. Esto permite la unión de centros urbanos no contiguos, conectados económicamente, dentro de la zona metropolitana.

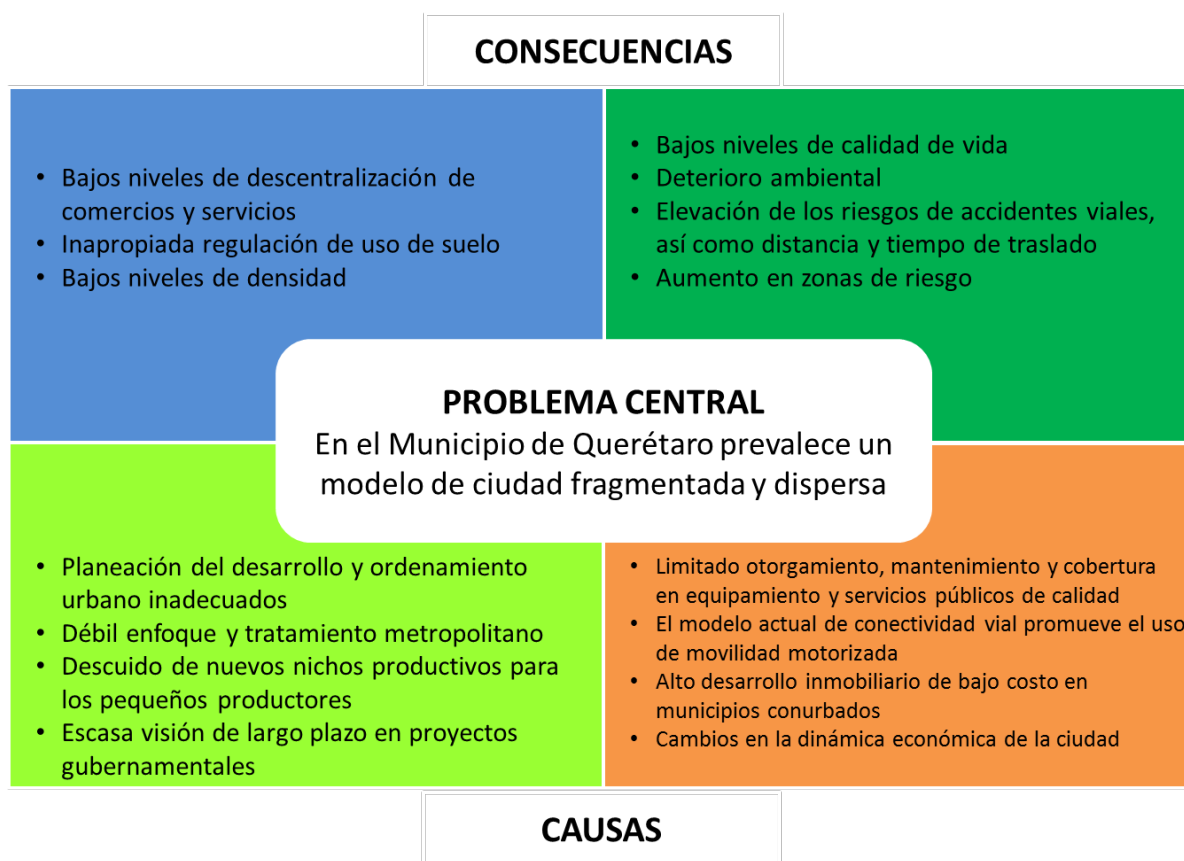
El aumento de la densidad urbana y la creación de policentros urbanos no deben dejar de lado la sustentabilidad y la inclusión de conjuntos biológicos para aprovechar los servicios del ecosistema. Según los datos de la OCDE, en 2006 la Zona Metropolitana de Querétaro tenía 388.3 metros cuadrados de áreas verdes per cápita, cantidad que disminuyó a 321.4 en 2012. Esto representa una disminución de casi 67 metros cuadrados en seis años.

La medición sistemática de indicadores como los sugeridos por la OCDE ayuda a la toma informada de decisiones, en la que deben estar presentes el aspecto científico, la participación social y los procesos de gobernanza y cooperación. La mejora en los servicios públicos, una planificación adecuada de las áreas verdes, la regulación del uso de suelo y su correcta valoración en relación al ambiente; la disminución de los viajes en automóvil, así como las distancias y los costos de la movilidad, son las piezas básicas para el modelo de ciudad compacta que beneficiará a la economía, la salud, la seguridad familiar, el bienestar de las personas, el desarrollo económico de la ciudad y, por ende, impactará en la calidad de vida de los habitantes.

De esto modo, el impulso del modelo de ciudad compacta en el Municipio de Querétaro será la respuesta a las demandas e inquietudes recopiladas en la consulta ciudadana, las cuales se plasman en el siguiente esquema, que articulará los programas y líneas de acción correspondientes.

Figura No. 17

Planeación urbana, servicios públicos e infraestructura urbana y movilidad en el Municipio de Querétaro. Causas y consecuencias



Fuente: Elaboración propia con base en los Foros de Consulta Ciudadana.

EJE 3. CIUDAD COMPACTA

Objetivo general: Mejorar la calidad de vida de la población del Municipio de Querétaro mediante un modelo de ciudad compacta con un enfoque sustentable.

Estrategia general: Garantizar la planeación urbana y el ordenamiento territorial, el acceso y cobertura de servicios públicos de calidad, así como la ampliación de las alternativas de movilidad para el ejercicio del derecho a la ciudad.

Programa 7	NUESTRA CIUDAD. Programa de Planeación Urbana y Ordenamiento Territorial. Dependencia responsable: Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN)
Objetivo	Sentar las bases normativas de planeación y ordenamiento territorial hacia un modelo de ciudad compacta, sustentable, de enfoque metropolitano a 20 años.
Estrategia	Facultar al IMPLAN para la formulación del Plan Urbano Municipal y el Proyecto de Ciudad a 20 años, así como la vigilancia técnica del cumplimiento del modelo de ciudad compacta bajo el principio de máxima publicidad.

Meta	Contar con los 7 Planes Parciales Delegacionales para el ordenamiento territorial, que contengan un plan integral de uso de suelo y cuidado del medio ambiente con una visión de largo plazo a 20 años. Aumentar 20% la tasa de densidad media urbana.	Dependencias en coordinación con IMPLAN:
Líneas de acción	7.1 Elaborar una propuesta de planeación integral y multidisciplinaria a 20 años, basada en el modelo de ciudad compacta, el respeto al Derecho a la Ciudad, incluyendo la participación ciudadana. 7.2 Generar los planes parciales de desarrollo urbano desde una visión metropolitana y a 20 años considerando los principios de sustentabilidad, derechos humanos y participación ciudadana que incluya la creación de un parque metropolitano. 7.3 Actualizar el plan de manejo del centro histórico a 20 años. 7.4 Adecuar y dar seguimiento al marco normativo orientado al desarrollo del modelo de ciudad compacta bajo los principios de derecho a la ciudad y sustentabilidad. 7.5 Actualizar la normatividad para el cambio y la regulación del uso de suelo necesaria para el modelo de ciudad compacta. 7.6 Poner en marcha una estrategia de comunicación efectiva para informar a la ciudadanía acerca del modelo de ciudad compacta enfatizando los beneficios y el rol que les corresponde. 7.7 Revisar los límites de las nuevas Áreas Naturales Protegidas y gestionar la declaratoria y registro correspondiente a nivel federal. 7.8 Diseñar y llevar a cabo las medidas para la atención y cuidado del medio ambiente. 7.9 Fortalecer e instrumentar un fondo de recursos destinado a la ampliación y protección ambiental (reservas territoriales). 7.10 Generar un cinturón de áreas protegidas en los límites de la ciudad. 7.11 Participar en la política de ordenamiento de asentamientos irregulares. 7.12 Gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia. 7.13 Difundir e informar oportunamente a la ciudadanía las acciones que integran este programa.	IMPLAN Secretaría de Movilidad SEDECO FIQMA Secretaría General de Gobierno Secretaría de Gestión Delegacional Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales Comunicación Social

Programa 8	CIUDAD CON CALIDAD. Programa de Servicios Públicos de Calidad e Infraestructura Urbana Adecuada e Incluyente. Secretaría responsable: Secretaría de Obras Públicas	
Objetivo	Asegurar las condiciones para el ejercicio del derecho a la ciudad de los habitantes del Municipio de Querétaro.	
Estrategia	Dotar de servicios públicos de calidad y mobiliario urbano adecuado con sentido sustentable e incluyente.	
Meta	Mantener al Municipio de Querétaro dentro de los tres primeros lugares en el Índice de Calidad de Vida (INCAV) y en el Índice de Competitividad Urbana (ICU), logrando la certificación de calidad de los servicios públicos municipales y ampliando su cobertura.	Dependencias en coordinación con Secretaría de Obras Públicas:
Líneas de acción	8.1 Instrumentar un banco de proyectos con participación y asociación del sector privado y académico que asegure el avance hacia un modelo de ciudad compacta, sustentable y accesible. 8.2 Instrumentar las medidas necesarias para el impulso al aprovechamiento y ocupación de lotes baldíos y espacios abandonados. 8.3 Llevar a cabo las adecuaciones para modernizar el equipamiento urbano con sentido incluyente para mejorar la imagen de la ciudad. 8.4 Mejorar la infraestructura y equipamiento de tianguis y mercados mediante la convergencia de recursos estatales, municipales y de microempresarios. 8.5 Generar, remodelar o rehabilitar espacios turísticos e históricos del Municipio de Querétaro. 8.6 Impulsar la asociación público- privada para la gestión, manejo y conservación de los espacios públicos de la ciudad. 8.7 Retomar las medidas necesarias para un manejo (limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final) integral, moderno, sustentable y de calidad de residuos sólidos. 8.8 Realizar las mejoras y adecuaciones necesarias en las instalaciones del rastro municipal, así como la regulación de las casas de matanza. 8.9 Llevar a cabo medidas para mejorar y ampliar los servicios para tenencia responsable de mascotas y la protección animal para lograr en las siete delegaciones del municipio. 8.10 Mejorar las condiciones y la capacidad de los panteones municipales. 8.11 Impulsar medidas tecnológicas para mejorar el alumbrado público. 8.12 Ampliar y homologar la cobertura en servicios públicos.	Secretarías de Servicios Públicos Municipales Secretaría de Movilidad IMPLAN Secretarías de Finanzas. Coordinación de Institutos SEDECO, Secretaría de Gestión Delegacional Secretaría General de Gobierno. Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales Comunicación Social

	8.13 Establecer las bases normativas y los convenios correspondientes para la metropolización de los servicios públicos. 8.14 Diseñar e implementar el Plan de mantenimiento de servicios públicos. 8.15 Generar la infraestructura necesaria para instrumentar el Plan Maestro de Movilidad. 8.16 Generar y mantener la infraestructura hidráulica y pluvial. 8.17 Diseñar y poner en marcha el Plan de Infraestructura del gobierno municipal. 8.18 Gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia. 8.19 Difundir e informar oportunamente a la ciudadanía las acciones que integran este programa.	
--	---	--

Programa 9 CIUDAD AMIGABLE. Programa de Movilidad Dependencia responsable: Secretaría de Movilidad		
Objetivo	Ampliar las condiciones en materia de movilidad bajo los principios de igualdad, accesibilidad, disponibilidad y sustentabilidad fomentando las alternativas no motorizadas.	
Estrategia	Crear la Secretaría de Movilidad para la atención especializada e integral en la materia.	
Meta	Establecer un marco normativo y una nueva infraestructura y equipamiento de movilidad en la ciudad que proporcione mayor orden y seguridad vial a toda la población.	Dependencias en coordinación con Secretaría de Movilidad:
Líneas de acción	9.1 Elaborar un Plan Maestro de Movilidad con apoyo de académicos y expertos en la materia. 9.2 Buscar la asesoría y el financiamiento nacional, internacional y privado que permita diseñar e instrumentar las alternativas y obras de transporte no motorizado, así como la promoción internacional de los avances en el tema de movilidad. 9.3 Adecuar la reglamentación municipal para brindar accesibilidad, seguridad y orden en la movilidad motorizada, no motorizada y peatonal. 9.4 Regular los horarios y espacios para el transporte de carga y de servicios en las zonas de tránsito conflictivo. 9.5 Diseñar, impulsar y concertar con la ciudadanía la construcción de corredores urbanos, calles completas y colonias caminables. 9.6 Mejorar el mantenimiento y modernizar las vialidades en el municipio bajo los estándares internacionales y con sentido de inclusión.	IMPLAN Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales Secretaría General de Gobierno Secretaría del Ayuntamiento Secretaría de Seguridad Pública

	9.7 Apoyar e impulsar medidas junto con Gobierno del Estado y dentro del marco de competencias municipales, orientadas a la mejora integral y efectiva del transporte público metropolitano. 9.8 Crear e implementar el sistema de bicicletas compartidas para el Municipio de Querétaro. 9.9 Difundir y promover el uso de la bicicleta como un medio de transporte seguro y sustentable. 9.10 Promover una cultura vial y peatonal respetuosa, responsable y tolerante que incluya medidas formativas. 9.11 Establecer los lineamientos e infraestructura para “cruceos seguros”. 9.12 Cambiar progresivamente la señalética vertical (Ciudad Legible), impulsar la señalética horizontal bajo estándares internacionales y crear el Centro de Control de Semaforización acorde a los estándares internacionales. 9.13 Generar una nueva regulación para el manejo de estacionamientos en el municipio que incluya el respeto a espacios personas con discapacidad en estacionamientos privados comerciales y tarifas diferenciadas para desincentivar el uso de autos. 9.14 Desarrollar los proyectos de estacionamiento norte y sur para el centro histórico y su transporte conector respectivo. 9.15 Implementar el sistema de parquímetros en las zonas del municipio que así lo requieran para desincentivar el uso de autos. 9.16 Mejorar la conectividad vial de zonas de alta densidad poblacional. 9.17 Desarrollar e implementar el sistema de transporte escolar para planteles públicos y privados de primaria y secundaria. 9.18 Determinar una parada estándar de transporte público en el municipio para llevar a cabo gradualmente su remodelación en colaboración con el sector privado. 9.19 Realizar un diagnóstico y llevar a cabo las acciones necesarias respecto a la ingeniería vial del municipio. 9.20 Difundir e informar oportunamente a la ciudadanía las acciones que integran este programa.	Secretaría de Obras Públicas Coordinación de Institutos Comunicación Social Comunicación Social
--	--	---

Programa 10	JALAMOS PAREJO. Programa para Mejoramiento de Espacios Públicos y Atención Ciudadana. Dependencia responsable: Secretaría de Gestión Delegacional	
Objetivo	Mejorar los espacios públicos y la convivencia vecinal en las zonas habitacionales del Municipio de Querétaro mediante la comunicación, integración y gestión directa con la ciudadanía.	
Estrategia	Desarrollar diversas acciones y servicios que mejoren los espacios públicos de las zonas habitacionales y brinden a la ciudadanía mayores facilidades para mejorar su calidad de vida.	
Meta	Atender el 100% de las colonias establecidas para mejorar sus espacios públicos con participación ciudadana, de manera intensiva y eficiente en el mínimo tiempo de ejecución. Atender y canalizar el 100% de las peticiones y demandas ciudadanas de manera eficiente y oportuna.	
Líneas de acción	10.1 Dar mantenimiento y/o rehabilitación a los Módulos de Seguridad. 10.2 Atender las quejas en materia de seguridad pública. 10.3 Gestionar oportunamente las solicitudes de mantenimiento vial (calles, sentidos, topes, señalización, semaforización, entre otros), instalación de nomenclaturas y señalizaciones viales, así como instalación, rehabilitación y pintado de topes. 10.4 Dar atención oportuna para evitar la presencia de autos fuera de servicio en las calles. 10.5 Brindar pronta atención para el mantenimiento y mejora de la imagen de las zonas habitacionales de la ciudad realizando borrado de grafitis, pintado de bardas, cambio de luminarias fundidas o sin funcionar, poda y encalado de árboles, fumigación, pintura de guarniciones en banquetas, limpieza de solares a cargo del contribuyente dueño del predio, entre otras. 10.6 Canalizar las peticiones sobre servicios de antirrábico y aplicación de vacunas para mascotas. 10.7 Redirigir las demandas y necesidades respecto a mantenimiento a la carpeta asfáltica, bacheo, construcción, rehabilitación y/o reparación de banquetas, construcción, rehabilitación y/o reparación de topes, limpieza de drenes, construcción y rehabilitación espacios deportivos, escolares y recreativos como parques y jardines. 10.8 Orientar y canalizar las solicitudes de asesoría en materia fiscal a los comerciantes de mercados, tianguis, plazas comerciales y comercio establecido. 10.9 Apoyar en el otorgamiento de descuentos en multas y recargos, en la gestión de trámites y licencias diversas. 10.10 Brindar información y facilitar la gestión de becas y	
Dependencias en coordinación con Secretaría de Gestión Delegacional:		Secretaría de Seguridad Pública, Secretaría de Movilidad Secretaría de Obras Públicas Secretaría de Servicios Públicos Municipales. Secretaría General de Gobierno SEDECO Secretaría de Desarrollo Humano y Social, DIF Municipal Coordinación de Institutos Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales

	transporte escolar. 10.11 Ofrecer asesorías en materia laboral, de pensiones y en seguridad social. 10.12 Facilitar la asistencia social, psicológica, médica y jurídica para las personas que así lo requieran, ya sea canalizándolos a las dependencias o a los centros de atención. 10.13 Promover la realización de fiestas patronales. 10.14 Buscar y gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia. 10.15 Difundir e informar oportunamente las acciones que realiza la dependencia.	Comunicación Social
--	--	---------------------

EJE 4. CIUDAD CON DESARROLLO

El marco de referencia del presente diagnóstico es el Índice de Competitividad Urbana (ICU) del Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), que reúne tres elementos fundamentales, los cuales estuvieron presentes en la reflexión de los foros de consulta ciudadana organizados para la elaboración de este Plan. Son congruentes con el esquema que expone el problema central en materia económica municipal (Ver Figura No. 18). Este se encuentra al final del presente apartado¹³.

El primer elemento refiere a la necesidad de transitar hacia un modelo de gestión urbana que controle el crecimiento de las ciudades, denominando modelo de Ciudad Compacta; el segundo es la Gobernanza, es decir, la necesidad de incluir cada vez más a la sociedad en el diseño y aplicación de las políticas públicas, y el tercero es el propio Índice de Competitividad Urbana, “que mide la capacidad de las ciudades mexicanas para atraer y retener talento e inversiones. Una ciudad competitiva, es decir, que consistentemente resulta atractiva para el talento y la inversión, es una ciudad que maximiza la productividad y el bienestar de sus habitantes” (IMCO, 2014:101).

El ICU evalúa las capacidades estructurales y no sólo las coyunturales de las ciudades. Está integrado por 89 indicadores y dos variables ancla: formación bruta de capital y porcentaje de la población con estudios universitarios. Se agrupan en 10 subíndices, que permiten evaluar a las ciudades de 0 a 100¹⁴. Además, se clasifica a las ciudades en alguno de los seis grupos de competitividad: alta, adecuada, media alta, media baja, baja y muy baja, de acuerdo a su desempeño relativo entre las demás ciudades (IMCO, 2014:101).

El IMCO parte del supuesto de que el desastre de las ciudades mexicanas tiene como explicación “la pérdida de control sobre el territorio, la incapacidad para gestionar el espacio urbano, las dificultades para conciliar el interés público con la ganancia privada”. Destaca a las 13 ciudades más competitivas del país, y Querétaro, junto con 11 más, aparece con la etiqueta de “adecuada”, sólo por debajo del

¹³ IMCO, Índice de Competitividad Urbana. ¿Quién manda aquí? La gobernanza de las ciudades y el territorio en México, México 2014.

¹⁴ Los 10 subíndices son Sistema de derecho confiable y objetivo, Manejo sustentable del medio ambiente, Sociedad incluyente preparada y sana, Sistema político estable y funcional, Gobiernos eficientes y eficaces, Mercado laboral, Economía estable, Sectores precursores, Aprovechamiento de relaciones internacionales, e Innovación en los sectores económicos.

Valle de México, que es la única que tiene una calificación “alta”. En 2012, Querétaro perdió posición en el Índice General de Competitividad, pues obtuvo el quinto lugar nacional, habiendo obtenido en 2010 el cuarto.

El IMCO reconoce a Querétaro como una ciudad de éxito por su posición geográfica estratégica, por sus niveles de violencia baja y su alta estabilidad política, lo cual la ha convertido en un destino importante para la inversión industrial y para el turismo. Sin embargo, reconoce que la posición entre las ciudades más competitivas se debe básicamente a sus indicadores económicos.

“(…), la ciudad también tiene debilidades importantes que representan amenazas para su desarrollo futuro: padece sobreexplotación de sus acuíferos, no ofrece salarios elevados en comparación con el resto del país y persiste una importante brecha de género. Es una de las ciudades donde más gente trabaja sin percibir ingresos (lugar 75 de 78). En general, la ciudad no ha podido traducir a plenitud su éxito económico en un incremento sostenido en el nivel de bienestar de sus habitantes. Por ejemplo, los indicadores de salud y educación de la ciudad son más bajos de lo que esperaríamos para una ciudad con el dinamismo económico de Querétaro. El reto más importante que enfrenta esta ciudad es garantizar que el desarrollo económico de la ciudad sea incluyente y equitativo, tanto a nivel social como territorial, ya que una parte importante de su nuevo desarrollo industrial e inmobiliario está alejado de las zonas urbanas ya consolidadas, con accesibilidad limitada.” (IMCO, 2014:105).

Esta debilidad de la ciudad, captada por el IMCO, ha sido también revisada por especialistas en múltiples trabajos de investigación, así como por la ciudadanía participante en los foros de consulta sobre desarrollo económico. Se comparte la idea de que el actual estancamiento y la falta de sustentabilidad del modelo competitivo de la ciudad está asociado a una inercia de la instalación industrial a gran escala, que cada vez extiende más la ciudad y transforma las ventajas económicas en desventajas de accesibilidad y bajos niveles de bienestar de la población.

Diagnóstico

La ciudad de Querétaro, desde su fundación en la época colonial, ha articulado básicamente dos vocaciones: la industrial o manufacturera y la de ciudad de paso, de servicios y comercio, entre las minas del norte y la Ciudad de México.

La historia de la manufactura en la ciudad de Querétaro se remonta al siglo XVI, con la instalación de los primeros trapiches y obrajes, antecedentes directos de la industria textil. Esta es la primera rama industrial que se desarrolló en el municipio. Originalmente estaba orientada a la fabricación de productos de lana, por la cercanía de las estancias ganaderas que circundaban la ciudad. Al mismo tiempo se desarrollaron también la crianza de ganado, la fabricación de velas y jabones y las curtidoras de piel. (González y Osorio, 2002:22)

Este pasado industrial y textil se retoma después del periodo de las guerras de independencia, pero con un importante giro: se construyeron tres fábricas mecanizadas para la producción de tela de algodón, propiedad de la Familia Rubio: Hércules, La Purísima y San José de la Montaña. Esta

industria generó dos efectos secundarios muy importantes, que van a marcar la historia económica de la entidad; por un lado, la producción manufacturera del desarrollo se desvinculó de la ganadería local y, por otro lado, las nuevas fábricas se instalaron fuera de la ciudad, por el rumbo de La Cañada, lo cual inició la expansión de la ciudad sobre la ladera del río Querétaro.

De la década de los cuarenta hasta los sesenta del siglo XX, la industria textil fue parcialmente desplazada en su importancia por la industria de alimentos, particularmente la producción lechera. Como en el caso de la industria textil de la época colonial, la idea era impulsar una industria que se articulara con el desarrollo de la agricultura y la ganadería locales.

La ciudad de Querétaro fue el principal asentamiento del nuevo giro industrial. La Era fue el primer parque industrial de ese periodo; se extendía aún más la mancha urbana, teniendo como límite la carretera a San Miguel Allende, hoy 5 de Febrero.

En este nuevo parque industrial se instalaron Carnation, a principio de los cuarenta; Singer, en 1949; La Concordia, en 1945; AGA, productor de aceite, en 1948; Molino de Trigo El Fénix, en 1950; Kellogg's, en 1951; Ralston Purina, en 1957, y Productos Gerber, en 1959. Tres de las once industrias más importantes de ese momento eran textiles y ocho de alimentos y bebidas.

Aunque la entidad seguía siendo rural, en el caso del Municipio de Querétaro el entorno cambió de manera radical. En 1960, la población económicamente activa (PEA) del municipio ya no era fundamentalmente rural, pues 39% trabajaba en la agricultura, el 25 en la manufactura y el 35 en servicios. Esta situación se fue agudizando hasta dejar totalmente marginada la ocupación en el sector primario y fortalecer los sectores manufacturero y de servicios.

La mancha urbana de la ciudad sufrió transformaciones profundas; se crearon nuevas colonias y el centro se expandió para dar lugar a las grandes cadenas de tiendas de departamentos, lo cual de manera natural dio pie al crecimiento de la ciudad más allá del cauce del río Querétaro.

La nueva etapa industrializadora propició la urbanización hacia las afueras, pues se requerían espacios grandes para las nuevas industrias y para las viviendas de los obreros. A finales de los cincuenta, y como puerta para el nuevo impulso industrializador, Ingenieros Civiles Asociados (ICA) construyó la carretera México-Querétaro, y compró grandes extensiones de tierra para sus instalaciones, lo que generó el tercer impulso industrializador.

En esta etapa, la participación de ICA fue fundamental. En la década de los sesenta, bajo sus auspicios, fueron creados dos nuevos parques industriales, ambos sobre terrenos agrícolas y ejidales: Parques Industriales y Parque Industrial Benito Juárez (González y Osorio, 2002: 89)

En la década de los setenta, se construyeron dos parques industriales más en la ciudad de Querétaro: Jurica y San Pedrito. Con ello, casi se triplicó la mancha urbana. Esto produjo el debilitamiento del desarrollo agrícola y ganadero del municipio.

En esa década, la PEA ocupada en el sector primario apenas llegaba a 18%; la industrial, a 33, y 42% de la población laboraba en el sector terciario. Claramente la ciudad perdía el equilibrio entre los tres sectores que prevalecía en la década de los cincuenta.

Esta tendencia especializó a la ciudad, ya no en la industria textil o en la de alimentos, sino en la metalmecánica, pues la mayor parte de la producción la constituyó dicho segmento. La industria metalmecánica se asentó en la capital y se convirtió en el giro económico más importante, hasta la actualidad.

El desequilibrio ya referido entre los sectores productivos en la década de los setenta se agudizó de tal manera que, en el presente, la ciudad de Querétaro se ha convertido, en términos de ocupación, en una ciudad comercial y de servicios.

En 2014, la PEA agrícola apenas representa 1% de la población del municipio; el sector secundario ocupa 23% y el sector terciario ocupa 73% de la PEA. Sin embargo, este escenario se transformó radicalmente si lo vemos desde la producción: la industria manufacturera representa 60% de la producción bruta total en pesos; el comercio casi 13% y las actividades de restaurantes y hoteles representan 3% de la producción bruta.

A pesar de que la industria genera la mayor parte de la producción bruta total del municipio, las remuneraciones de este sector representan sólo 34%; en cambio, el comercio representa el 17% de las remuneraciones y las actividades vinculadas con el turismo, el 3%. Esto, de alguna manera, expresa lo manifestado en el ICU, pues la manufactura en el municipio ya no tiene el mismo peso en las remuneraciones, y esto ha generado un deterioro de los ingresos de la población. (Censo Económico, 2014).

La nueva fase expansiva de la industria manufacturera ya no ha sido instalada en el Municipio de Querétaro: la industria aeroespacial se ubicó en los municipios conurbados: parcialmente, en el Municipio de El Marqués, y otra parte en Colón.

Cada vez más, el Municipio de Querétaro se caracteriza por ser un espacio para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, aunque su crecimiento ha disminuido en el último año. Según datos del Anuario Económico, en 2013 se instalaron 243 empresas; en 2014, sólo 209. En 2014, 70% de las instaladas eran micro empresas y el 20% pequeñas. Como se muestra en el cuadro No. 25 se instalaron menos empresas, pero un poco más grandes que el año anterior.

Cuadro No. 25
Industrias nuevas en el Municipio de Querétaro

Tipo	2013	Porcentaje	2014	Porcentaje
Micro	216	88.89	148	70.8
Pequeña	17	7.00	43	20.6
Mediana	9	3.70	10	4.8
Grande	1	0.41	8	3.8
Total	243		209	
Inversión (millones de pesos)	1207.3		2905.4	

Fuente: Anuario Económico del Municipio de Querétaro, 2015.

Por industrias nuevas se entiende la suma de los datos reportados por los Departamentos de Licencias de Funcionamiento y Desarrollo Empresarial.

Por otra parte, a diferencia de la industria manufacturera, el ramo hotelero ha crecido de manera significativa en los últimos tres años. Como se puede observar en el Cuadro No. 26, comparando 2012 con 2014, el coeficiente de ocupación se ha mantenido estable, pero el incremento en el número de habitaciones es importante, pues en este período se crearon más de 1600 habitaciones.

Cuadro No. 26
Empresas de hospedaje
Municipio de Querétaro 2012-2014

	2012	2013	2014
Empresas de hospedaje	115	120	133
Número de habitaciones	6236	6680	7898
Coeficiente de ocupación hotelera	60.1	62.2	60.5
Derrama económica por congresos (millones de pesos)	3,680	3,939	4,421

Fuente: Gobierno del Estado, Secretaría de Turismo, 2014

La información del cuadro anterior, revela dos cambios importantes: ha crecido más el número de habitaciones que el de empresas, por lo que se puede pensar que los nuevos hoteles tienden a ser más grandes. En 2012, el número de habitaciones promedio por empresa era de 32, y en 2014 subió casi al doble.

Por la ubicación de los nuevos hoteles, muy cercanos a las zonas industriales y lejos del Centro Histórico, es posible pensar que la ocupación hotelera se desplaza hacia el viajero de negocios. A pesar de que los indicadores son positivos, la derrama económica por habitación y por empresa ha disminuido. Estos números justifican la demanda de los asistentes a los foros de consulta, en el sentido de incentivar el turismo y diversificar la oferta en el municipio.

En la actualidad, aunque la producción agrícola del Municipio de Querétaro tiene un peso muy pequeño en la ocupación de la mano de obra, sigue siendo importante, no solo por la variedad de productos, sino por el hecho de mantener un espacio de cultivo en la ciudad como parte de los indicadores de Ciudad Compacta.

En el municipio se cultivan casi 13 mil hectáreas; en ellas se produce tanto alimento para ganado: avena y maíz forrajero, como vegetales y verduras: cebolla, lechuga, elote, zanahoria, frijol, jícama, nopales y tunas.

Además, persisten la producción ganadera y avícola. En 2013, 9.5% de las toneladas de carne en el estado fueron producidas en el municipio; mientras que en 2014, esta proporción bajó a 7.3%. A

pesar de esto, se produce 20% de la carne de bovino, 25% de ovino y 45% de la carne de puerco del estado. (Anuario Económico Municipal Querétaro, 2014 y 2015).

Asimismo, en el municipio se produce 55% de la cera y 58% de la miel en el estado. Es decir, a pesar de que el sector primario sólo representa el 1% de la población ocupada, y con sólo 13,000 hectáreas disponibles, logró tener una producción agrícola, apícola y ganadera importante, que puede ser impulsada y apoyada decididamente.

El programa de huertos familiares, que sin duda son una alternativa que apoya la mejora nutricional de la población vulnerable, e incluso, bien utilizados, pueden ser una fuente de ingreso adicional para las familias, se ha reducido de manera significativa en el último año. De 2013 a 2014, disminuyó el número de comunidades atendidas, así como también el número de huertos instalados.

Cuadro No. 27
Huertos familiares
Municipio de Querétaro 2013-2014

	2013			2014		
Delegación	Comunidades	Huertos	Beneficiados	Comunidades	Huertos	Beneficiados
Felipe Carrillo Puerto	11	213	1065	13	337	1685
Félix Osores Sotomayor	1	13	65	1	15	75
Santa Rosa Jáuregui	35	986	4930	11	527	2635
Villa Cayetano Rubio	1	2	10	2	39	195
TOTAL	48	1214	6070	27	918	4590

Fuente: Anuario Económico, Municipio de Querétaro 2015

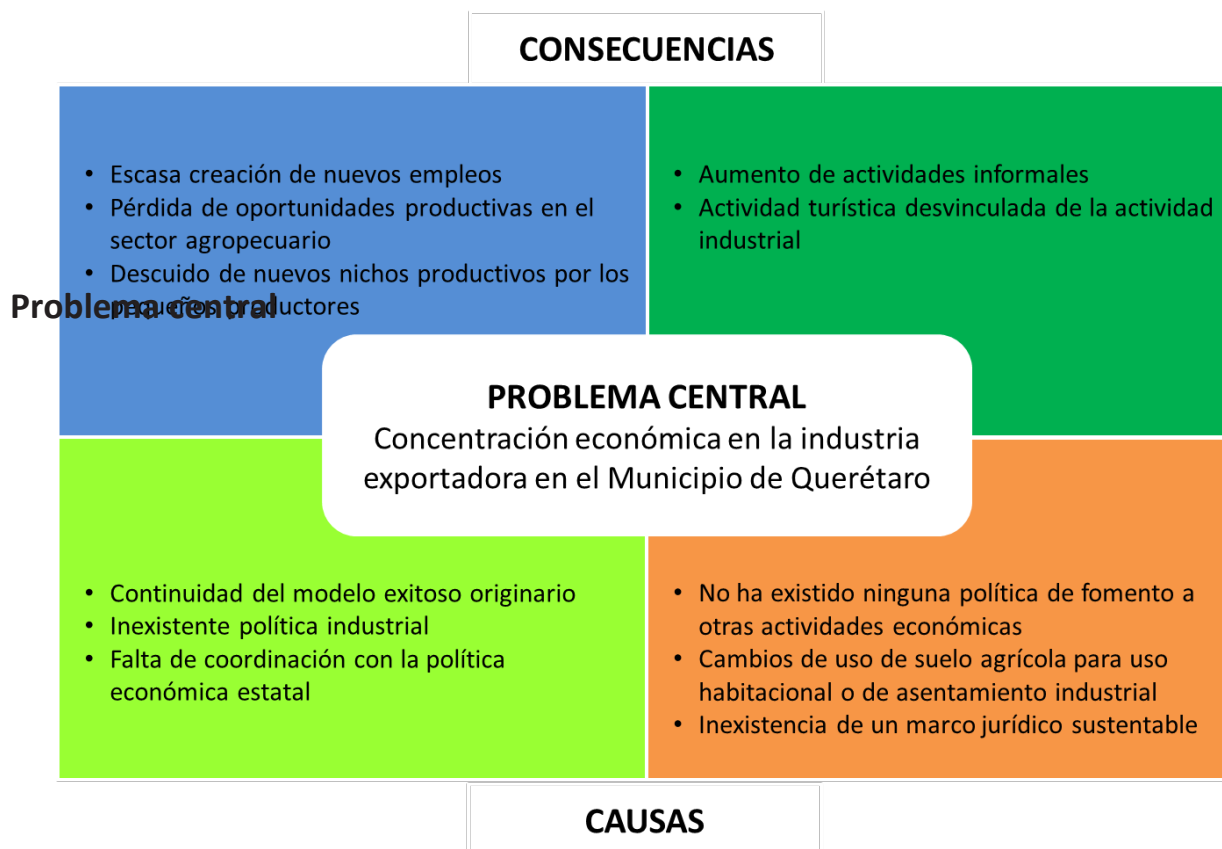
En contraste, el apoyo para la producción de cunicultura pasó de 50 a 140 módulos de producción en el mismo periodo. Es importante continuar con este tipo de apoyos, ya que puede significar un ingreso para las familias, dado que la reproducción es rápida y puede ser comercializada de manera directa.

En suma, se torna necesario el diseño de una política económica orientada a la creación de empresas que no requieran mucho espacio, ni consumo de agua, pues ambos recursos son escasos en el municipio, pero que promuevan el empleo bien remunerado. De igual manera, resulta importante valorar la necesidad de impulsar nuevas actividades económicas, como la diversificación de las actividades turísticas, el impulso del comercio popular fijo, así como la producción agropecuaria con valor agregado adicional.

A continuación, se presenta un esquema que recupera el problema central derivado de los foros de consulta, el cual permite desarrollar tres programas en materia económica para el Municipio de Querétaro.

Figura No. 18

Desarrollo económico en el Municipio de Querétaro. Causas y consecuencias



Fuente: Elaboración propia, con base en los Foros de Consulta Ciudadana.

EJE 4. CIUDAD CON DESARROLLO

Objetivo general: Aumentar la competitividad económica mediante el fortalecimiento de los sectores comercial, de servicios y agrícola, en beneficio de los ingresos de la población del Municipio de Querétaro.

Estrategia general: Ampliar los apoyos y mecanismos para los sectores primario, secundario y terciario que permitan mayor dinamismo económico.

Programa 11	CRECE. Programa de Apoyo al Comercio y a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyMES). Dependencia responsable: Secretaría de Desarrollo Económico, Planeación Urbana y Ecología (SEDECO)
Objetivo	Aumentar la competitividad del comercio, las micro y pequeñas empresas

	del Municipio de Querétaro.	
Estrategia	Crear el programa ABRE y fomentar el crecimiento del comercio y las MiPyMES.	
Meta	Fortalecer las MiPyMES mediante alianzas estratégicas que las vinculen con los sectores público y privado, a fin de contribuir a alcanzar el segundo lugar nacional en la clasificación de ciudades más competitivas del IMCO.	Dependencias en coordinación con SEDECO:
Líneas de acción	11.1 Elaborar un diagnóstico de necesidades de proveedores de las empresas medianas y grandes. 11.2 Fomentar una organización de micros y pequeñas empresas por rama industrial y por tipo de mercado al que atienden. 11.3 Otorgar microcréditos para proyectos emprendedores. 11.4 Fortalecer los mecanismos de vinculación entre las medianas y grandes empresas y la micro y pequeña por sector. 11.5 Impulsar empresas socialmente responsables considerando criterios de sustentabilidad, familia, inclusión y equidad, otorgándoles un reconocimiento oficial. 11.6 Generar programas de capacitación y acompañamiento para las empresas micro y pequeñas, involucrando al sector privado, académico y gubernamental. 11.7 Simplificar el proceso de apertura de nuevos negocios, impulsando el uso de la plataforma digital. 11.8 Promover alianzas estratégicas con los municipios colindantes con la carretera 57 para el crecimiento de la inversión manufacturera desde Tepeji del Río hasta Irapuato. 11.9 Crear una agenda de desarrollo tecnológico e innovación a través de la colaboración entre centros de investigación y universidades, así como de la pequeña y mediana empresa del municipio. 11.10 Impulsar el proyecto de Micro Parque para los emprendedores. 11.11 Realizar estudios diagnósticos con participación ciudadana, así como de factibilidad sobre los mercados, sus condiciones y crecimiento para llevar a cabo acciones de mejora con inversión pública-privada (peso a peso) acorde con el modelo	Coordinación de Institutos Secretaría General de Gobierno Secretaría de Gestión Delegacional Secretaría de Desarrollo Humano y Social Secretaría de Servicios Públicos Municipales Secretaría de Movilidad Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales Comunicación Social

	de “colonia caminable”. 11.12 Impulsar un modelo de comercio directo entre productores y consumidores con productos agropecuarios preferentemente orgánicos. 11.13 Buscar financiamiento nacional e internacional para las empresas micro y pequeñas. 11.14 Difundir e informar oportunamente las acciones que realiza la dependencia.	
--	--	--

Programa 12	PRODUCE. Programa para la Producción Agropecuaria Municipal. Dependencia responsable: Secretaría de Desarrollo Económico, Planeación Urbana y Ecología (SEDECO)	
Objetivo	Impulsar la agricultura y la ganadería sustentables en las zonas rurales del Municipio de Querétaro.	
Estrategia	Apoyar y vincular a los productores agropecuarios con el sector comercial y de servicios.	
Meta	Fomentar la agricultura y ganadería sustentables en las zonas rurales del Municipio de Querétaro, mediante la vinculación de los sectores agropecuario, académico, empresarial y gubernamental para capacitar y asesorar técnica y económicamente a los productores y así fortalecer la comercialización de sus productos.	Dependencias en coordinación con SEDECO:
Líneas de acción	12.1 Elaborar un diagnóstico de necesidades de productos agropecuarios de las empresas restauranteras de la ciudad y de la capacidad productiva de las unidades de producción agropecuaria. 12.2 Fomentar la organización de productores agropecuarios por especie-producto para mejorar la comercialización. 12.3 Generar programas de capacitación y seguimiento a proyectos productivos agropecuarios. 12.4 Vincular mediante convenios de colaboración a los sectores agropecuario, académico, empresarial y gubernamental para generar investigación y comercialización agropecuaria que sea de utilidad para mejorar la producción en este rubro. 12.5 Fomentar un modelo de producción agrícola sustentable en la periferia de la ciudad que incremente su valor agregado. 12.6 Llevar a cabo la renovación y mantenimiento de la infraestructura de bordos y caminos de saca. 12.7 Gestionar financiamiento nacional, internacional y privado para la agricultura	Secretaría de Obras Públicas Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales Comunicación Social

	intensiva y sustentable. 12.8 Difundir e informar oportunamente las acciones que realiza la dependencia.	
--	--	--

Programa 13	QUERÉTARO LINDO. Programa de Impulso al Turismo. Dependencia responsable: Secretaría de Desarrollo Económico, Planeación Urbana y Ecología (SEDECO)	
Objetivo	Promover y diversificar la oferta turística en el Municipio de Querétaro.	
Estrategia	Crear la Dirección de Turismo.	
Meta	Ser la ciudad con el primer lugar nacional como destino turístico sin playas.	Dependencias en coordinación con SEDECO:

Líneas de acción	13.1 Elaborar un directorio de empresas vinculadas a la actividad turística. 13.2 Diseñar una agenda de turismo cultural, familiar, académico, de negocios y gastronómico en conjunto con los diferentes ámbitos de gobierno, empresarios, universidades, así como los usuarios de actividades turísticas. 13.3 Impulsar el crecimiento del turismo y la inversión a través de acciones como el hermanamiento de ciudades, entrega de llaves de la ciudad y visitas de representantes de embajadas. 13.4 Diversificar la oferta turística del municipio a través de la organización de ferias, congresos, intercambio académico, convenciones, muestras cinematográficas y festivales temáticos. 13.5 Promocionar permanentemente la ciudad y sus atractivos turísticos a nivel local, regional, nacional e internacional. 13.6 Brindar capacitación para el sector turístico y generar acciones de sensibilización ciudadana respecto al trato a los turistas. 13.7 Fortalecer el Consejo de Participación Social de Turismo. 13.8 Buscar y gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia. 13.9 Difundir e informar oportunamente las acciones que realiza la dependencia.	Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales Comunicación Social Secretaría de Desarrollo Humano y Social
-------------------------	--	---

EJE 5. GOBIERNO ABIERTO

La Organización de Estados Americanos (OEA), plantea que el uso de las nuevas tecnologías ha hecho que la opacidad gubernamental llegue a su fin debido a la presión de la sociedad por tener más y mejor información y así poder involucrarse de una manera más activa en los asuntos públicos.

Ante esta realidad, la OEA plantea pasar del uso de estas nuevas tecnologías hacia una nueva forma de gestión pública: el Gobierno Abierto¹⁵.

El Gobierno Abierto empieza a consolidarse como una manera de concebir la sociedad, todo ello partiendo de tres principios fundamentales:

1. Transparencia. Compartir la información pública con todos los actores.

¹⁵ Gobierno municipal abierto en América Latina: De la proximidad administrativa a la acción colaborativa. [Publicación realizada por el Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la Secretaría de Asuntos Políticos]. OEA, 2014.

2. Participación. Intervención constante y activa de los actores sociales, la ciudadanía y el sector privado en las tareas de gobierno.
3. Colaboración. Actuación de manera corresponsable con el objetivo de solucionar problemas, generar oportunidades y alcanzar metas de beneficio colectivo y de común acuerdo (Open Government Partnership, 2013).

Dichos principios implican un cambio, no sólo de las prácticas administrativas, sino de la misma concepción de la acción del Estado y de la sociedad en su conjunto; de manera que la información no sea vista como algo exclusivo del gobierno. Así, al hacerse dueño de la información, el ciudadano común podrá abandonar su posición de simple consumidor de mercancías y beneficiario de servicios públicos, para convertirse en actor involucrado y protagonista de la vida en sociedad y de su administración pública.

Se entiende entonces que la concepción de Gobierno Abierto implica mucho más que el diseño y la implementación de estrategias de apertura de datos o de mecanismos de participación ciudadana, es necesario visualizarlo como una cuestión de acceso ciudadano al proceso mismo de toma de decisiones de su gobierno¹⁶.

La integración de la tecnología en cuestiones de la administración pública, que es la esencia del gobierno electrónico, no sólo facilita la vida del ciudadano en el momento de establecer interacción con los gobiernos, reduciendo intermediarios y estableciendo vías directas que permiten su involucramiento activo en la vida pública, sino que también permite que la administración pública procese mejor la información propia y la que recibe de la ciudadanía, logrando de esta forma establecer prioridades de acción y mejorar la prestación de servicios públicos.

Habrà que destacar que un verdadero Gobierno Abierto exige de una nueva concepción de la sociedad en general y de la figura del ciudadano en particular, ya que busca un cambio de fondo en el que se rescaten los valores y se acabe con los dogmas que vician los actos de gobernar. Esto requiere de transformaciones de fondo que suponen¹⁷:

- Cambios culturales en la forma de pensar la administración y la función de quienes trabajan en ella, además de las actitudes ante lo novedoso, lo externo y lo abierto.
- Cambios en los procesos de la administración pública que hasta ahora han sido diseñados más en una lógica burocrática cerrada, que para servir a la ciudadanía.
- Cambios en las organizaciones públicas, diseñadas en modelos jerárquicos, para permitir un trabajo en red y de carácter multisectorial.
- Cambios en las formas de relacionarse con los demás actores sociales, de manera que puedan integrarse a la acción pública sin demasiadas trabas y con la mayor información posible.

¹⁶ Meijer, Curtin, & Hillebrandt, 2012:13 citado en OEA, p. 8.

¹⁷ Calderón & Lorenzo, 2010:15-16 citado en OEA, 2014, PP. 19. 20

En el caso de México, este nuevo modelo de gestión significa también un escalón más hacia la construcción de un gobierno sin corrupción, pues permite y de alguna manera obliga a una participación y vigilancia de la sociedad en el uso adecuado de los recursos que los gobiernos tienen y los cuales deben ser utilizados para garantizar el bienestar de sus habitantes. Esto fomenta un clima propicio para el crecimiento económico mediante la oferta efectiva, eficiente y de calidad de obras y servicios públicos, el fortalecimiento de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, y la conducción del desarrollo social.

Es este, entonces un modelo de gestión en el que las decisiones son colectivas y orientadas a lograr objetivos socialmente deseados, de conformidad con los diversos actores interesados¹⁸, expresando con libertad sus opiniones y con la certeza de incidencia.

En resumen, este nuevo modelo permitirá a los ciudadanos valorar el desempeño tanto del funcionariado como de las intervenciones del gobierno y de la Administración Pública Municipal. El Gobierno Abierto será guiado por un Sistema Administrativo Electrónico efectivo y simple, un Sistema Municipal de Transparencia, Rendición de Cuentas y Anticorrupción, con un conjunto de mecanismos de Participación Ciudadana, así como un Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), y la consecuente aplicación de los mecanismos asociados: Gestión por Resultados (GpR) y Presupuesto basado en Resultados (PbR). De esta manera, la información sobre el desempeño será de utilidad para la sociedad, pues le permitirá juzgar si el gobierno cumple o no, incluso si debería cambiarlo o aprobarlo, y para el municipio porque contará con evidencias para emprender con transparencia acciones destinadas a la atención de los problemas y necesidades más urgentes.

Diagnóstico

Simplificación Administrativa

A pesar de que, con base en el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegaciones 2013, el Municipio de Querétaro solo carece del Reglamento de Vialidad y Transporte y por lo tanto obtuvo un índice de 96 sobre 100, catalogado como “muy alto” ante la normativa reglamentaria básica, es importante mencionar que la reglamentación no está actualizada y tiene un sistema de procedimientos y requisitos excesivos, que entorpece las gestiones de los usuarios e incentivan las prácticas de soborno y corrupción.

Por tener un modelo de gestión administrativa no electrónica y altamente requisitoria, el municipio tiene un personal administrativo que representa el 70 % del total de los empleados municipales, dejando el resto para todos los trabajos operativos que son los que observa la población en general.

En 2014, de un total de 6,250 trabajadores del municipio, 4,470, es decir, el 72 % del total, realizaban trabajos administrativos, mientras que el personal operativo, que efectúa funciones sustantivas (alumbrado público, desazolve de alcantarillas, limpia de calles y avenidas, mantenimiento de parques

¹⁸ Garza, J. M. (2010). Globalización y Gobernanza: las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el Derecho Público.

y jardines, mercados públicos, panteones públicos, rastro, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos, y las actividades de control animal), sólo representa el 28 %.

El déficit en el uso de herramientas electrónicas para facilitar la comunicación y el acceso a servicios por parte de la población se observa en el siguiente cuadro, que muestra la baja calificación obtenida por el municipio en el índice de Gobiernos Digitales.

Cuadro No. 28
Índice de Gobiernos Digitales

	Municipio de Querétaro		León, Guanajuato		Aguascalientes, Aguascalientes	
	Lugar	Puntuación	Lugar	Puntuación	Lugar	Puntuación
Calificación global	70	0.56	8	0.72	30	0.64
Web	120	0.58	1	0.88	10	0.72
Redes Sociales	27	0.89	40	0.86	16	0.89
Móvil	227	0.12	203	0.12	136	0.12

Fuente: <http://indicemunicipal.mx/municipios.php#>

También en 2014, el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C (IMCO) elaboró un índice de uso de herramientas electrónicas en gobiernos locales. Allí, Querétaro fue evaluado con 53.9 puntos, por debajo de municipios como Cuernavaca, Guadalajara y Mérida.

Por su parte, la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2013, refiere que en Querétaro sólo el 37.6 % de la población mayor de 18 años tiene interacción electrónica con el gobierno municipal. Aunque este porcentaje está ligeramente por encima de la media nacional (31.6%), la proporción atendida por esta vía es muy baja.

Por tal motivo, y para promover un desarrollo organizacional y una atención de calidad, ágil y equilibrada, serán aplicados mecanismos de Simplificación Administrativa como recursos que faciliten y modernicen la relación y la comunicación ciudadanía-gobierno.

El éxito de la simplificación administrativa requiere la inclusión de recursos modernos, con capacidad de afrontar las demandas de una población conectada, informada, responsable y que hace uso de tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo de procesos de intercambio y comercialización de bienes y servicios tanto públicos como privados.

La incorporación de recursos tecnológicos para un mejor desempeño elimina las barreras físicas, de disposición de recursos (costos de transacción) y las cargas derivadas de una actividad burocrática robusta, desactualizada, resistente al uso de tecnologías y que favorece actos de corrupción.

En una era de desarrollo tecnológico y uso cotidiano de plataformas de información y comunicación, y con el objetivo de convertir la gestión municipal en un Gobierno Abierto, se implementarán aplicaciones orientadas a diversificar y elevar la eficiencia de la atención ciudadana sin descuido de la

calidad y calidez, con el fin de generar el máximo de efectos positivos en el desempeño y eliminar trámites innecesarios.

Asimismo, estas plataformas contribuirán al cumplimiento en el ámbito municipal, de los compromisos asumidos por México en la Alianza por un Gobierno Abierto (AGA) que implican los datos abiertos, presupuesto abierto a la ciudadanía, y en general, el quehacer de la gestión pública municipal

Transparencia, rendición de cuentas y anticorrupción

Como hemos visto, la transparencia es un componente central del **Gobierno Abierto**, sin embargo no existen datos actualizados sobre el tema.

En 2012 el IMCO hizo un análisis de los 18 municipios más poblados del país y otorgó a Querétaro el lugar 14 con una calificación general menor al promedio por casi 30 puntos. En términos absolutos obtuvo una calificación de 63.2 sobre 100 mientras el municipio mejor calificado, Iztapalapa, alcanzó 91 puntos.

Según este mismo estudio, el Municipio de Querétaro cuenta con un rezago en normatividad, además de una irregular implementación de medidas para una apropiada provisión de transparencia. Esto significa que los esfuerzos de los sujetos obligados distan de cumplir con los requisitos de una, de por sí atrasada, Ley Estatal de Acceso a la Información Gubernamental de Querétaro (LEAIGEQ).

El problema es más grave en el caso de la debilitada Comisión Estatal de Información Gubernamental (CEIG) que en su equivalente municipal en Querétaro. En este último se observa que la sección mejor calificada (68 de 100 puntos) es la de Solicitudes de Información, que evalúa los esfuerzos de la Unidad de Información Municipal para procesar adecuadamente las solicitudes de información. La sección con el desempeño más pobre (51.7 de 100) es la de Divulgación Proactiva de la Información, que analiza los esfuerzos del municipio por publicar en su sitio de internet documentos públicos. En las otras dos secciones, Previsiones Mínimas y Recursos de Revisión, el desempeño es considerablemente menor al promedio.

En relación con el tema de corrupción, los indicadores son aún más escasos. En 2013 el INEGI publicó su segunda Encuesta Nacional sobre Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG); a pesar de que su representación es estatal y no municipal, contiene información ilustrativa para nuestros fines, de ahí que destaquemos dos indicadores: la percepción ciudadana sobre la corrupción y la tasa de incidencia de la corrupción. En relación con el primer indicador, el 57% de los entrevistados percibió que la corrupción en los gobiernos municipales del estado es “Muy frecuente” y “Frecuente”; este porcentaje es muy alto, sin embargo es sensiblemente inferior al promedio nacional que alcanza el 75 %. En el caso de la tasa de prevalencia de corrupción, los indicadores para Querétaro revelan que al menos 7,420 personas sufrieron un acto de corrupción al hacer un trámite personal en un gobierno municipal. A nivel nacional la prevalencia alcanzó en promedio a 12,080 personas, pero existen seis entidades federativas con tasas de prevalencia menor, como Sonora, Nuevo León, Aguascalientes y Baja California Sur, entre otras.

Ante el escaso ejercicio de transparencia y rendición de cuentas, la corrupción amenaza el desarrollo ya que inhibe la inversión, la competitividad, la economía, así como el ingreso individual y familiar. Se deduce, por lo tanto, que si bien la corrupción debe ser combatida por la sociedad en su conjunto, es el Gobierno Abierto el responsable de desarrollar estrategias para direccionar y coordinar acciones.

Hasta ahora en México, la observación de las deliberaciones en la transparencia, rendición de cuentas y anticorrupción se han centrado en el ámbito Federal, otorgando poca atención al estudio de cómo rinden cuentas los gobiernos estatales y municipales. La omisión es preocupante ante el creciente monto de recursos públicos orientados a garantizar obras y servicios asociados al cumplimiento de mandatos constitucionales. Sin duda, la descentralización y las transferencias financieras a los gobiernos subnacionales no se han acompañado de procesos de modernización institucional que incluyan reglas claras y criterios sancionatorios en caso de incumplimiento. Consecuentemente se han generado espacios para la opacidad, el dispendio y la corrupción, contrario a lo que el Gobierno Abierto busca. Por lo anterior, en Querétaro se implementará un Sistema Municipal de Transparencia, Rendición de Cuentas y Anticorrupción, para lograr un mayor nivel de confianza y corresponsabilidad con la ciudadanía.

Participación ciudadana

A pesar de que la participación ciudadana aparece en el marco de casi todos los programas del gobierno municipal 2012-2015, los mecanismos no fueron explícitos y más bien se refiere a la participación en términos de número de beneficiarios de los programas sociales.

Por ejemplo, en el caso de los Centros Integrales de Prevención Social (CIPRES) se informó que más de 300,000 personas participaron en los eventos y cursos realizados en estos centros; sin embargo, la participación de la ciudadanía no debe ser confundida con los beneficiarios de un programa o acción.

Así mismo, las menciones sobre el papel de los Consejos de Participación Ciudadana son nulas, y tampoco se alude al papel de éstos en la formulación de políticas públicas o en su evaluación.

En el Tercer Informe de Gobierno Municipal, se mencionó sólo un trabajo de certificación externa, realizado por la Universidad Autónoma de Querétaro, que después de evaluar 10 indicadores de transparencia de 15 trámites administrativos, decidió certificar sólo 13. Sin embargo, no mencionó la importancia de esos trámites, ni cuales fueron éstos.

Con el propósito de fomentar la participación ciudadana en la gestión del Municipio de Querétaro, será desarrollado un modelo de acción pública donde la participación de la ciudadanía sea un elemento de incidencia en la toma de decisiones para alcanzar objetivos de interés común.

Los bajos niveles de participación en la gestión municipal hace necesario el tránsito de modelos burocráticos tradicionales asociados a redes partidistas cada vez menos efectivas, hacia el modelo de Gobernanza, en el cual la Administración Pública ocupa un papel de liderazgo y mediación entre los diversos actores sociales, creando fórmulas de poder compartido.

La Ley de Participación Ciudadana del Estado de Querétaro establece cinco instrumentos de participación ciudadana: el plebiscito, el referéndum, la iniciativa ciudadana, la consulta vecinal y la obra pública con participación ciudadana.

Su aplicación es obligatoria, en el ámbito de las respectivas competencias, para la Legislatura del Estado, el Gobernador del Estado, el Tribunal Superior de Justicia, los Ayuntamientos, y el Instituto Electoral de Querétaro. A pesar del imperativo y normatividad asociada, no se han desarrollado procesos decisoriales con integración ciudadana, por lo que un Gobierno Abierto, receptivo y dispuesto a escuchar propuestas para mejorar su gestión, desarrollará un programa de capacitación ciudadana en relación al Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) para buscar los siguientes objetivos:

- a. Renovar el Sistema de Consejos Municipales de Participación Social
- b. Impulsar Consejos Temáticos de participación
- c. Promover la exposición y discusión del presupuesto participativo en las delegaciones
- d. Involucrar al sector académico en los estudios y asesoría de la gestión pública
- e. Fortalecer el Observatorio Ciudadano de Seguridad para realizar investigaciones sociales que permitan la intervención social en zonas de riesgo

Gestión para Resultados (GpR)* y fortalecimiento de la transparencia en las Finanzas Públicas

De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la GpR es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que enfatiza los resultados más que los procedimientos. Desde este enfoque, la relevancia de la acción gubernamental está en lo que se hace, en lo que se logra y en el impacto en el bienestar de la población. Por ello, es necesario el establecimiento de objetivos (resultados esperados), a partir de los cuales se organiza la gestión pública para alcanzarlos.

En la búsqueda de un mejor desempeño, así como por la existencia de reformas constitucionales en la materia, los gobiernos municipales se han esforzado en avanzar en el cambio de paradigma de gestión. En el Informe publicado sobre Transparencia Presupuestaria, específicamente en lo concerniente al Índice General de Avance en PbR-SED Municipal 2015, el adelanto del promedio nacional en la implementación es de 45.3 puntos. El Municipio de Querétaro reporta un avance de 75.7, lo que lo ubica dentro del rango más alto, junto con los municipios de Acapulco de Juárez, Pachuca de Soto, Almoloya de Juárez, Monterrey y Puebla¹⁹. En contraste, en el índice 2014, nuestro municipio se ubicó 8.9 puntos por debajo del promedio nacional, con 35.4 puntos, por lo que en comparación de un año a otro, en 2015 se registró un avance sustantivo. No obstante, este progreso quizá podría explicarse tan sólo por la disminución de criterios: de 156 en 2014 a 135 en 2015, en la

* Cabe decir que en documentación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se refiere indistintamente como Gestión **para** Resultados y Gestión **por** Resultados, en ambos casos las siglas son GpR.

¹⁹ Disponible en: http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/PbR-SED_2015.pdf

sección PbR–SED, específicamente en materia de Planeación, Programación, Presupuestación, Evaluación e Indicadores de Resultados²⁰.

De acuerdo con la publicación *Panorama General sobre la Medición y Evaluación en la Administración Pública Mexicana*, elaborada por la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados (ICMA, por sus siglas en inglés), no hay uniformidad de esfuerzo entre las auditorías superiores estatales y las unidades municipales para impulsar el Sistema de Evaluación del Desempeño, a pesar de que está relacionado con transferencias de recursos y disposiciones de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Los principales resultados en 2014 indican que 37.5% de los municipios cuenta con un sistema de indicadores; de ellos, sólo seis tienen una página web en donde se pueden consultar y, sólo en tres municipios (Guadalajara, Cuernavaca y Puebla) los resultados de este sistema son considerados en la asignación de los presupuestos; 34.3% de los municipios cuenta con un área responsable para realizar las tareas de evaluación del desempeño y, 54.7% cuenta con indicadores de resultados.

Las estimaciones 2014 de ICMA presentan que el Municipio de Querétaro se ubica por debajo del promedio nacional y el avance específico del PbR en el municipio fue estimado en 27%, también bastante por debajo del promedio nacional.

Una exitosa implementación de la GpR requiere de prácticas concurrentes con las finanzas, el desarrollo institucional y la mejora organizacional, incluyendo medidas de Gobierno Abierto. En conjunto, esto podrá propiciar que los resultados sean motivos de debate público, y a la vez, incentivo para el cumplimiento de las labores de los funcionarios públicos.

Por su parte, el PbR garantizará resultados positivos en el ejercicio y manejo de las finanzas públicas municipales, por lo que los habitantes recibirán obras y servicios de calidad, al tiempo que tendrán la certeza de que los recursos públicos asignados son utilizados con eficacia y probada honradez.

Otro de los elementos que pueden impulsar la adecuada implementación de la Gestión para Resultados en el Municipio de Querétaro es la profesionalización, es decir, la selección de personal en perfiles de puesto relacionados con sus conocimientos, capacidades, habilidades y experiencia.

En 2014 el Municipio de Querétaro integró una plantilla laboral de 6,270 servidores públicos que, según la Dirección de Recursos Humanos, tienen un nivel educativo que se distribuye de la siguiente manera: 4.5% carece de nivel educativo; 17.5% tiene instrucción primaria; 27.7% secundaria; 26.9% preparatoria, técnico o técnico superior; el 21.9% licenciatura y sólo 1.5% cuenta con posgrado (estos son 93 empleados que se desempeñan como funcionarios). En ese mismo año, se hizo una prueba piloto, tendiente a la instauración del Servicio de Carrera, en el cual se evaluó a 95 personas, es decir, 1.52 % del total de servidores públicos.

En cuanto a la actualización de su personal, el Instituto de Innovación y Desarrollo reportó que en 2014, se realizaron 368 eventos, 42 menos que en 2013, en los que más de 5,000 empleados

²⁰ SHCP, 2005. Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental. Nota metodológica, p. 69.

participaron en programas de Desarrollo Institucional, Extensión Educativa y Social, y Modelo de Servicio y Profesionalización.

Con base en la información obtenida, el punto de partida para la renovación del servicio público, es un escenario estructuralmente deficiente, con personal altamente rotativo en mandos medios y superiores, con escasa experiencia y débil competencia en el desempeño, aunado a insuficiente capacitación en PbR-SED y GpR, lo cual genera deficiencias institucionales de atención a los objetivos sustantivos del municipio.

Por ello, se considera que la profesionalización contribuirá en cierta medida a eliminar los obstáculos que impone la corrupción al desarrollo económico, ya que ahora imperan altos costos de transacción para los emprendedores e inversionistas; así mismo, contribuirá también a disminuir los factores que desestabilizan las instituciones democráticas reduciendo la confianza en las mismas, lo cual crea distorsiones burocráticas incentivando los sobornos²¹. Para ello sería indispensable el fortalecimiento del Servicio Profesional de Carrera aplicando sistemas que incorporen criterios técnicos, objetivos y con sentido humano, para el monitoreo, valoración y promoción o sanción del desempeño limitando la percepción y hechos asociados a actos de corrupción y prácticas indebidas, tales como el nepotismo.

La capacitación y profesionalización de las y los servidores públicos, así como el fortalecimiento en la implementación del PbR-SED, orientará el desempeño gubernamental, la inversión y gasto público; se buscará plena transparencia en procesos de adquisiciones realizados al amparo de una normatividad con criterios de competencia, eficiencia y equidad. El fortalecimiento del PbR-SED contribuirá a evitar distorsiones de los objetivos sustantivos de bienestar social y eficiencia administrativa de la función pública.

En otro tema, de acuerdo con la Secretaría de Finanzas del municipio, en 2014 los ingresos estimados por concepto de participaciones y aportaciones federales eran 52.7% del total municipal, en tanto que los ingresos propios llegaban a 47.3% y los impuestos generaban más de tres cuartas partes de los ingresos propios. Sin duda, es una posición financiera que se ubica muy por encima del promedio nacional.

De acuerdo con el Anuario Municipal 2015, Querétaro recibió en abril de 2014 la calificación "mxAA+" escala nacional (capacidad de pago, tanto de intereses como del capital principal, sustancialmente fuerte) y "BBB" escala global (inversión estable, se encuentra en buena situación en el momento de ser calificadas) por la agencia calificadora Standard and Poor's, la cual destacó las buenas prácticas administrativas, el equilibrio en el desempeño presupuestal y una posición de liquidez neutral del gobierno de la capital queretana. Por su parte, Moody's en mayo 2014 confirmó las calificaciones en escala nacional de Aa1.mx (capacidad crediticia muy fuerte y poca probabilidad de pérdida de crédito con relación a otros emisores mexicanos) y en escala global Baa1 (capacidad crediticia promedio con relación a otros emisores mexicanos) con una perspectiva estable para el Municipio de Querétaro considerando como fortalezas la alta generación de ingresos propios, sus sólidos resultados

²¹ Programa de las Naciones Unidas para la Administración Pública. (s.f.) Obtenido de <http://www.unpan.org/DPADM/ProductsServices/advisoryServices/Ethics>, TransparencyandAccountability/tabid/675/language/en-US/Default.aspx

operativos, los altos niveles de liquidez, bajos niveles de deuda, y el manejo de las prácticas y gobierno interno²².

En contraste, en el Índice de Información Presupuestal Municipal 2014 (IIPM), elaborado por el IMCO para evaluar la existencia, disponibilidad y calidad de la información de las leyes de ingresos y presupuestos de egresos municipales, Querétaro obtuvo el lugar 55 de los 410 municipios evaluados y tuvo más bajos puntajes en lo relativo a tabuladores, salarios, prestaciones y plazas laborales, así como en sus obligaciones financieras.

De acuerdo con dicha valoración, el Municipio de Querétaro publica adecuada información financiera de carácter general en su portal informativo pero carece de un presupuesto con un formato ciudadano. Específicamente, en el rubro de Tabuladores/Plazas, no desglosa tipo ni monto de prestaciones sindicales, tabuladores de salarios del personal de policía, números de plazas de la administración pública municipal, ni distingue remuneraciones base de las adicionales y/o especiales ni publica un tabulador de plazas con empleados de confianza, base y honorarios. Entre los aspectos más opacos sobre Obligaciones Financieras, el municipio no publica topes para contratación de deuda pública, plazos ni tasas de contratación, entre otros detalles. Respecto a los Recursos Federales, no desglosa cuentas bancarias productivas, ni destino de los fondos que conforman el Ramo 33, tampoco da información detallada sobre devoluciones de impuestos estatales.

En Rubros Específicos, no desglosa gasto en compromisos plurianuales, transferencias para organismos de la sociedad civil, destinatarios de subsidios, contratos con asociaciones público privadas, ni programas con recursos concurrentes por orden de gobierno. Finalmente, no contiene criterios para la administración y gasto de ingresos excedentes, aprobación de fideicomisos, no contiene topes en montos para asignación directa, invitación y licitación pública, tampoco tiene criterios para aprobar subsidios ni realizar incrementos salariales²³.

Estas especificaciones dan cuenta del grado de precisión con que se pueden manejar los recursos del municipio y muestran una amplia área de oportunidad para avanzar en materia de transparencia, rendición de cuentas y máxima publicidad. De acuerdo con las recomendaciones finales del IMCO, es urgente tomar medidas para eliminar las condiciones de opacidad, verificar el cumplimiento de las normas de contabilidad gubernamental y fomentar una serie de buenas prácticas contables (IMCO, 2014).

En suma, este diagnóstico fue elaborado a partir de uno de los principales problemas detectados en la consulta ciudadana, el cual refiere el bajo nivel de confianza de la sociedad en la gestión municipal. El siguiente esquema contiene una síntesis de las causas y consecuencias; y posteriormente, se presentan los programas a partir de los cuales se habrá de dar atención a dicha cuestión.

²² Con información de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/instituciones-financieras2/132-sector-bursatil/499-calificadoras-de-valores-en-mexico>.

²³ El IIPM 2014 contempla la evaluación de 394 municipios y 16 delegaciones distribuidos entre las 32 entidades federativas, con un total de 80 criterios agrupados en nueve secciones. Cada uno de los criterios evaluados tiene el mismo peso en la calificación final (disponible en: <http://imco.org.mx/indices/indice-de-informacion-presupuestal-municipal-2014/>).

Figura No. 19

Gestión, transparencia y rendición de cuentas en el Municipio de Querétaro. Causas y consecuencias.



Fuente: Elaboración propia con base en los Foros de Consulta Ciudadana.

EJE 5. GOBIERNO ABIERTO

OBJETIVO GENERAL: Aumentar la confianza de la sociedad en la gestión municipal a través del gobierno abierto, la participación ciudadana y la gestión para resultados con sentido ético.

ESTRATEGIA GENERAL: Implementar mecanismos para la simplificación administrativa, la optimización de los recursos, la transparencia y la rendición de cuentas, así como para el logro de resultados en beneficio de la población del Municipio de Querétaro.

Programa 14	EVALÚA. Programa de Evaluación de los Sistemas de Desempeño Gubernamental. Dependencia Responsable: Secretaría Ejecutiva
Objetivo	Mejorar la gestión municipal a través de la evaluación del desempeño, la capacitación y la profesionalización de los servidores públicos.

Estrategia	Establecer una Secretaría Ejecutiva responsable del cumplimiento del PMD, así como del programa de Desempeño Gubernamental.	
Meta	Alcanzar el 100% en el índice general de avance en la implementación del Presupuesto basado en Resultados, de conformidad con el diagnóstico de la SHCP. Alcanzar el reconocimiento “Avanzado” en el Programa Sistema de Indicadores de Desempeño (SINDES) de la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados (ICMA).	Dependencias en coordinación con Secretaría Ejecutiva:
Líneas de acción	14.1 Participar y posicionarse en el Programa Sistema de Indicadores de Desempeño de la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados. 14.2 Crear y reglamentar un Sistema Técnico de Seguimiento y Evaluación acorde con los objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo con la participación de instituciones académicas. 14.3 Participar en Premios Gubernamentales y No Gubernamentales que impulsen la mejora de la gestión. 14.4 Crear un cuerpo multidisciplinario (consejo consultivo) y ciudadano que verifique de manera periódica el desempeño gubernamental y el ejercicio del gasto. 14.5 Fortalecer el Sistema Municipal de Evaluación del Desempeño. 14.6 Lograr la certificación de calidad en los procesos de gestión municipal. 14.7 Incorporar al sector académico y a la sociedad civil para la elaboración de diagnósticos, diseño y evaluación de política pública y evaluación del desempeño municipal. 14.8 Fomentar la actualización, capacitación y especialización del personal de la administración pública municipal. 14.9 Avanzar en la profesionalización del personal del municipio. 14.10 Revisar y mejorar los mecanismos de evaluación del desempeño laboral y generar incentivos acordes con ellos. 14.11 Actualizar y operar un código de ética y conducta para todo el personal del municipio que respete la dignidad humana, la conciliación trabajo-familia, el respeto al entorno, tolerancia, la equidad e la inclusión.	Secretaría de Administración Coordinación de Institutos Comunicación Social Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales

	14.12 Implementar un sistema de información digital del personal del municipio. 14.13 Difundir e informar oportunamente a la ciudadanía las acciones que integran este programa. 14.14 Gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia.	
--	---	--

Programa 15	MÁS CON MENOS. Programa de Mejora y Aprovechamiento de los Recursos.	
	Dependencia Responsable: Secretaría de Finanzas	
Objetivo	Incrementar y optimizar los recursos del Municipio de Querétaro.	
Estrategia	Impulsar y establecer sistemas y mecanismos tecnológicos y administrativos para el manejo adecuado de los recursos.	
Meta	Incrementar en 30% los ingresos propios del municipio y eficientar el uso de los recursos materiales, humanos y financieros.	Dependencias en coordinación con Secretaría de Finanzas:
Líneas de acción	15.1 Instrumentar un plan de disciplina y austeridad presupuestaria. 15.2 Realizar un análisis de puestos y revisar la estructura administrativa para diagnosticar funciones duplicadas y hacer una gestión austera. 15.3 Optimizar la administración de los bienes muebles e inmuebles del municipio. 15.4 Elaborar estudios costo-beneficio para la reducción del costo de mantenimiento y almacenamiento, así como la reubicación de dependencias. 15.5 Incrementar insumos tecnológicos para el ahorro de energía eléctrica en las dependencias municipales. 15.6 Adecuar los espacios de las dependencias municipales bajo el criterio de accesibilidad. 15.7 Adquirir nuevas tecnologías para eficientar los procesos administrativos. 15.8 Rehabilitar y mejorar el estado y las condiciones del patrimonio municipal. 15.9 Establecer y ejecutar medidas de control y vigilancia administrativa, contable y financiera de los organismos descentralizados, fideicomisos públicos y empresas de participación municipal. 15.10 Suscribir convenios con entidades gubernamentales en los diferentes niveles para el fortalecimiento de las finanzas y coordinación interinstitucional. 15.11 Elaborar y ejecutar un sistema de Indicadores Financieros y Catastrales.	Secretaría de Administración Secretaría de Movilidad Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales Comunicación Social

	15.12 Gestionar e incrementar los recursos nacionales, internacionales y privados a favor de todos los programas que integran el PMD. 15.13 Impulsar un programa para incrementar los recursos propios. 15.14 Adquirir nuevas tecnologías que permitan actualizar y automatizar el catastro municipal que atienda a todas las áreas de la administración y favorezca la capacidad recaudatoria. 15.15 Implementar un Sistema Electrónico Integral de Traslado de Dominio que conjunte las declaraciones notariales y el pago del ISTD. 15.16 Incorporar nuevas medidas para la difusión y asesoría a los ciudadanos sobre obligaciones y alternativas de pago a contribuciones municipales. 15.17 Fortalecer los esquemas y medidas electrónicas y automatizadas de recaudación y fiscalización que permitan la constante actualización, estimación y seguimiento. 15.18 Incrementar los mecanismos y centros de recaudación a través de alternativas electrónicas y domiciliarias 15.19 Avanzar en la armonización contable y en la implementación en el Presupuesto basado en Resultados. 15.20 Difundir e informar oportunamente a la ciudadanía las acciones que integran este programa.	
--	---	--

Programa 16	PARTICIPA. Participación Ciudadana y Responsabilidad Social Dependencia responsable: Secretaría de Desarrollo Humano y Social	
Objetivo	Generar un modelo de acción pública donde la participación de la sociedad sea un elemento fundamental en el diseño, ejecución y evaluación de la gestión municipal.	
Estrategia	Involucrar a los diferentes sectores de la población en la gestión municipal en función de áreas de conocimiento, espacios de interés o grados de influencia.	
Meta	Tener el Sistema de Consejos Municipales de Participación Social fortalecido, participando activamente en los 17 Programas Presupuestarios y aumentar la participación ciudadana acorde a mecanismos democráticos establecidos.	Dependencia en coordinación con Secretaría de Desarrollo Humano y Social:

Líneas de acción	16.1 Actualizar el sistema jurídico municipal, incorporando las tres estrategias transversales: derechos humanos, gobernanza y sustentabilidad.	Secretaría del Ayuntamiento
	16.2 Renovar el Sistema de Consejos Municipales de Participación Social, fortalecimiento sus funciones, particularmente la de evaluación e integrar su trabajo al de las comisiones del Ayuntamiento, así como presentar sus acuerdos en las sesiones.	Secretaría General de Gobierno
	16.3 Propiciar un mayor nivel de participación de síndicos(as) y regidores(as) a través de los Consejos Temáticos de Participación.	Secretaría de Gestión Delegacional
	16.4 Propiciar un mayor nivel de participación de la ciudadanía a través de los diferentes mecanismos democráticos existentes y los nuevos generados por la administración.	Coordinación de Institutos
	16.5 Impulsar el presupuesto participativo en las Delegaciones Municipales, a través de los Consejos de Participación Social Delegacionales.	Comunicación Social
	16.6 Fortalecer el IMPLAN como institución paramunicipal e impulsar el funcionamiento del Instituto Metropolitano de Planeación.	Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales
	16.7 Fortalecer al Observatorio Ciudadano de Seguridad para realizar investigaciones sociales que permitan las intervenciones en zonas de riesgo.	
	16.8 Hacer sinergia con organizaciones de la sociedad civil y empresariado para fortalecer las acciones que propicien el desarrollo social, el respeto a los derechos, y el combate a la pobreza.	
	16.9 Difundir e informar oportunamente a la ciudadanía las acciones que integran este programa.	
	16.10 Gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia.	

Programa 17	PUERTA ABIERTA. Gobierno Abierto, Transparencia y Rendición de Cuentas.	
	Dependencia responsable: Presidencia Municipal	
Objetivo	Lograr una gestión austera, eficiente, transparente y responsable con la ciudadanía y dispuesta a rendir cuentas, logrando construir un gobierno abierto.	
Estrategia	Simplificar los trámites y automatizar los procesos para transparentar las decisiones y decisiones evitar la corrupción, opacidad e ineficiencia.	
Meta	Crear un Sistema Municipal de Transparencia, Rendición de Cuentas y Anticorrupción.	Dependencias en coordinación con

		Presidencia Municipal:
Líneas de acción	17.1 Centralizar, fortalecer y renovar el equipamiento de cómputo y la plataforma de la página web del municipio para impulsar la simplificación administrativa y los trámites en línea. 17.2 Implementar un sistema informático de monitoreo de pago a proveedores para dar seguimiento en línea el avance del proceso de pago. 17.3 Realizar proyectos innovadores y tecnológicos para la simplificación administrativa y la mejora regulatoria (plataforma integral de servicios en línea y App). 17.4 Revisar, adecuar y actualizar todos los procedimientos administrativos del municipio y simplificarlos. 17.5 Creación de un archivo digital con información interna y de los ciudadanos y generar un sistema de coordinación entre dependencias que evite la duplicación de trámites y papeleos al ciudadano. 17.6 Crear el Sistema Municipal de Transparencia, Rendición de Cuentas y Anticorrupción que incluya los principios de participación ciudadana y máxima publicidad (lenguaje sencillo y accesible para la ciudadanía). 17.7 Buscar la vinculación con organismos de transparencia, nacionales e internacionales para que la gestión municipal sea evaluada de manera permanente. 17.8 Crear un sistema de comunicación directa entre los ciudadanos y la administración para denunciar a servidores públicos maltrato, prepotencia, ineficiencia o hacer sugerencias. 17.9 Generar y llevar a cabo una campaña de difusión permanente acerca de las estrategias, programas, herramientas y logros de la gestión municipal para mantener constantemente informada a la ciudadanía. 17.10 Gestionar recursos nacionales, internacionales y privados en la materia. 17.11 Difundir e informar oportunamente a la ciudadanía las acciones que integran este programa.	Secretarías de Administración Secretaría de Finanzas Secretaría del Ayuntamiento Oficina de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales Comunicación Social

VIII. INSTRUMENTACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN

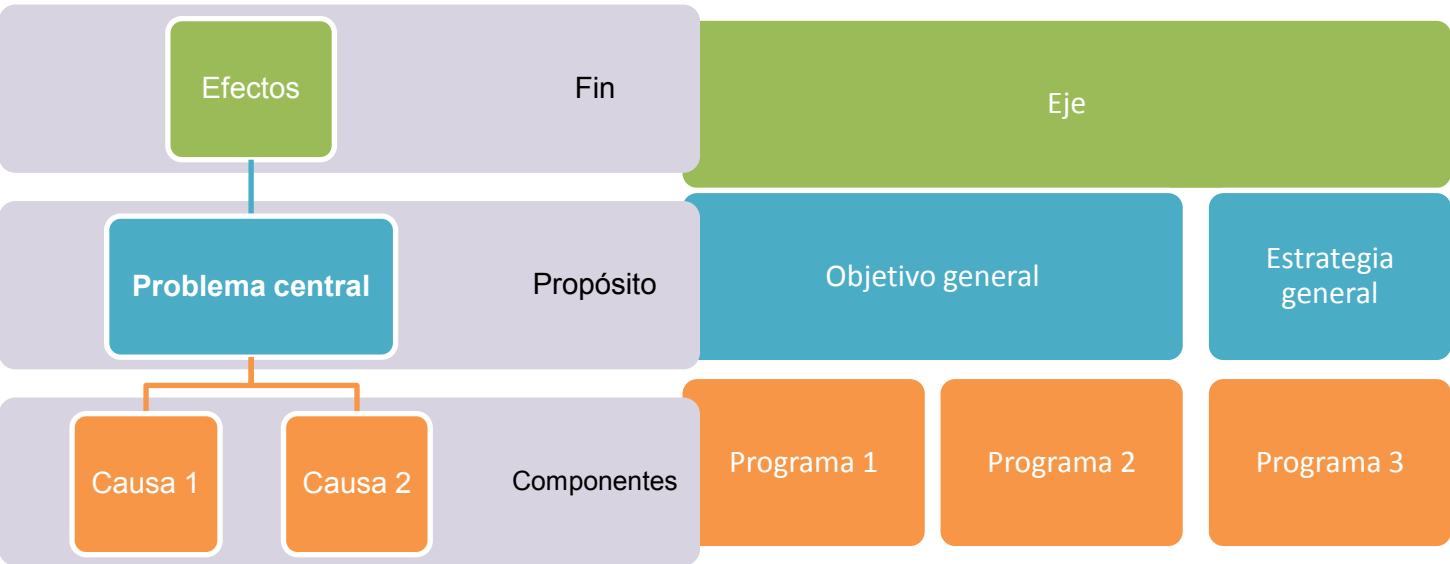
Instrumentación

Uno de los principales objetivos de la Administración Municipal es asegurar que el Plan Municipal de Desarrollo funcione como la carta de navegación de la gestión 2015 - 2018, y que brinde las bases

operativas, programáticas, de seguimiento y evaluación de los resultados logrados en el periodo de gobierno.

Mediante diversas herramientas e instrumentos de Planeación Estratégica y de GpR, se formularon cinco problemas a partir de sus causas y consecuencias. Con base en ellos se delimitaron cinco Ejes, con sus respectivos Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción y Metas, preservando una cadena de impactos-productos-componentes y actividades, propios del Marco Lógico como se muestra en la Figura No. 20. Cada una de las Líneas de Acción deriva en proyectos y acciones. En conjunto, constituyen la estructura para un sistema de indicadores estratégicos y de gestión.

Figura No. 20
Vinculación Marco Lógico y PMD



Fuente: Elaboración propia.

El sistema de indicadores permitirá el monitoreo y seguimiento permanente del avance hacia los resultados esperados, lo que a su vez constituye una invaluable fuente de información para tomar decisiones para la asignación programática y presupuestal, así como la elaboración de informes trimestrales, semestrales y anuales, en congruencia con el principio de transparencia de la información y la generación de datos. Además, se estará en la posibilidad de modificar aspectos del Plan Municipal de Desarrollo si fuera pertinente, a fin de potenciar o redireccionar la efectividad o eficiencia de la acción gubernamental. Tal facultad se establece en el Artículo 118 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, donde se menciona que “Cuando lo demande el interés social o lo requieran las circunstancias de tipo técnico o económico, los planes y programas podrán ser reformados o adicionados a través del mismo procedimiento que se siguió para su aprobación.”

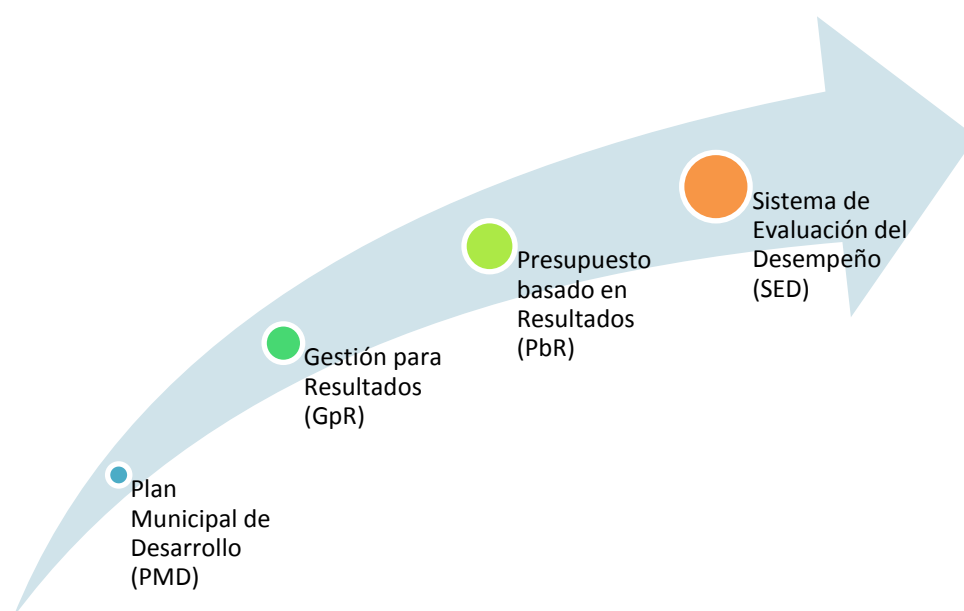
Control y Evaluación

A fin de fortalecer los mecanismos de evaluación y seguimiento del Plan, se creará una dependencia con personal capacitado para velar por la aplicación puntual y continua del mismo, así como su evaluación y control. Esto sienta las bases para la creación e implementación de un Sistema

Municipal de Evaluación del Desempeño, conformado por valoraciones internas realizadas por la misma oficina y, de manera paralela, se reforzará el sistema a través de evaluadores externos provenientes del ámbito académico y/o social.

La finalidad de este proceso es fortalecer y legitimar la evaluación de la gestión municipal, así como dar cabal cumplimiento al Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de Querétaro, la cual refiere que el Plan será evaluado anualmente en sesión plenaria del COPLADEM, para determinar los avances y logros de los Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción, a partir de la cual se realizará un informe que será difundido a las instancias correspondientes. Los resultados de la evaluación serán utilizados para reorientar los programas y acciones de este nivel de Gobierno (Artículo 23).

Figura No. 21
Bases de la Gestión Municipal 2015- 2018



Fuente: Elaboración propia

El objetivo es fortalecer la vinculación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) con la Gestión para Resultados (GpR); a través de herramientas y acciones que optimicen la toma de decisiones para una distribución efectiva y eficaz en la asignación de los recursos, tomando en cuenta la actuación y los resultados de cada una de las dependencias gubernamentales. Así mismo, fomenta el logro de los objetivos planteados, con el fin último de mejorar la calidad de la gestión, administrar de manera más eficiente los recursos y promover la transparencia y la rendición de cuentas (Sistema de Evaluación del Desempeño, SHCP, 2008, en Rea Azpeitia, Elias, 2013. *Componentes de la Gestión para Resultados (GpR) en los Municipios*). El resultado es una serie de indicadores que al ir enlazados al presupuesto y a las acciones de los programas, transparentan las acciones, los recursos presupuestales asignados a cada una de ellas y los resultados obtenidos por las unidades públicas.

DIRECTORIO

PRESIDENCIA

Marcos Aguilar Vega
Presidente Municipal

SÍNDICOS(AS) Y REGIDORES(AS) QUE INTEGRAN EL AYUNTAMIENTO

Ana Florencia Maldonado Rodríguez
Regidora Síndico

Sonia Rojas Loreto
Regidora Síndico

Paulino Ugalde González
Regidor Fracción PAN

Enrique Correa Sada
Regidor Fracción PAN

Claudio Sinecio Flores
Regidor Fracción PAN

Socorro Bañuelos Muñoz
Regidora Fracción PAN

Felipe Fernando Macías Olvera
Regidor Fracción PAN

Claudia Berenice Campos Pérez
Regidora Fracción PAN

Ana Paola López Birlain
Regidora Fracción PAN

Enrique González González
Regidor Fracción PRI

Ana Bertha Silva Solórzano
Regidora Fracción PRI

Francisco Xavier Alcocer Sánchez
Regidor Fracción PRI

Ma. Dolores de la Torre Valdez
Regidora Fracción PRI

Juan Pablo Cárdenas Palacios
Regidor Fracción PRI

Nadia Edith Alcántara Lagunas
Regidora Fracción MORENA

INTEGRANTES DEL GABINETE

Teresa García Acuña
Presidenta del Patronato del Sistema DIF Municipal

Jorge Luis Alarcón Neve
Secretario Ejecutivo

Francisco de Silva Ruiz
Secretario General de Gobierno

Rafael Fernández de Cevallos y Castañeda
Secretario del Ayuntamiento

Beatriz G. Marmolejo Rojas
Secretaria de Desarrollo Humano y Social

José Hiram Villeda Rodríguez
Secretario de Obras Públicas

Rubén Álvarez Lacuma
Secretario de Finanzas

José Luis Sáinz Guerrero
Secretario de Servicios Públicos Municipales

Ana Laura Castellanos Lizárraga
Secretaria de Administración

Josefina Esteva Navarro
Directora General del DIF Municipal

Gildardo Gutiérrez Méndez
Secretario de Desarrollo Económico, Planeación Urbana y Ecología

Rolando Eugenio Hidalgo Eddy
Secretario de Seguridad Pública Municipal

Mauricio Cobo Urquiza
Secretario de Movilidad

Juanita Elías Solís
Secretaria Particular

Héctor Julio García Cabrera
Secretario Adjunto

Adelaida García-Conde Tréllez
Coordinadora de Institutos Desconcentrados Municipales

Estela Valenzuela García
Coordinadora General de Comunicación Social

Alejandro González Valle
Coordinador de Enlace Legislativo y Asuntos Institucionales

Salvador Martínez Ortiz
Secretario de Gestión Delegacional

DELEGADOS(AS) MUNICIPALES

Fátima Yadira Montes Fraire
Delegada Centro Histórico

Elvira Dorantes Martínez
Delegada Villa Cayetano Rubio

Caritina Prado Piña
Delegada Santa Rosa Jáuregui

Martín Arango García

Delegado Josefa Vergara y Hernández

Oscar Gómez Niembro

Delegado Epigmenio González Flores

Benjamín Rojas Fonseca

Delegado Felipe Carrillo Puerto

David Fuentes Cortés

Delegado Félix Osores Sotomayor

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

Arzaluz S, Guillen T, Rojo P; (2008); "Gobierno Local Efectivo. Experiencias concretas del ámbito local mexicano"; (1ª Ed); Centro de Investigación y Docencia Económicas.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). "Guías operativas para el diseño y ejecución de programas en el área de seguridad y convivencia ciudadana".

Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). "La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe".

Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). "Citizen Security: Conceptual Framework and Empirical Evidence".

Banco Mundial, Secretaría de Desarrollo Social (2011). "Guía para el desarrollo local sustentable". Ciudad de México.

Banco Nacional de México S.A. (Banamex), el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (Banobras), el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, (Infonavit) el Centro Mario Molina para Estudios Estratégicos sobre Energía y Medio Ambiente, A.C. (Cmm), y el Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (Imco). Ciudades Competitivas y Sustentables 2014, Banco Nacional de México S.A

Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión, Fundación para la Implementación, Diseño, Evaluación y Análisis de Políticas Públicas, A.C., SIMO Consulting (2014). México Compacto. Las condiciones para la densificación urbana inteligente en México.

Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Aprobada por la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Lisboa, Portugal, 25 y 26 de junio de 2009. (Resolución No. 38 del "Plan de Acción de Lisboa")

Centro de estudios legislativos. (2005). "Simplificación administrativa. Enfoque y líneas de trabajo en materia legislativa". Perú.

CEPAL. (2001). "Desarrollo Económico Local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo".

CNUAH. (s.f.). "Programa Ciudades Seguras". Documento de Referencia. Obtenido de Prevención de la criminalidad.

CONAPO. (2010). "Índice de marginación. Concepto y dimensiones"

CONEVAL. (2013.). "Informe de pobreza y Evaluación, Querétaro 2012-2013".

CONEVAL. (2012). "Pobreza Urbana y de las zonas metropolitanas de México".

Consejo Estatal de Población (2012). “Dinámica. La revista de la población Queretana”. Gobierno del Estado de Querétaro. Año 2, Número 8.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2015). Informe sobre la equidad del gasto público en la infancia y la adolescencia en México. UNICEF- México.

González O. (2009). Industrialización y mercados segmentados de transporte, Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro.

González I.; Osorio L. (2000). Cien Años de industria en Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro y Gobierno del Estado de Querétaro, Querétaro.

Güendel, L. (s.f.). “La política pública y la ciudadanía desde el enfoque de los derechos humanos: La búsqueda de una nueva utopía”.

Guillén T; Rojo P; (2009). "Municipios en movimiento. Acción local para el desarrollo de México"; Centro de Investigación y Docencia Económicas.

Hofbauer, & Cepeda. (s.f.). “Transparencia y rendición de cuentas”.

INAFED. (2012). Infraestructura en Servicio Municipales, 2012.

INEGI. (2010). Censo de Población y vivienda.

INEGI. (2011). Censo Nacional de Gobierno Municipales y Delegacionales.

INEGI. (2013). Censo Nacional de Gobierno Municipales y Delegacionales.

INEGI. (2014). Censo Económico 2014.

INEGI. (2014). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2014.

INEGI. (2005-2015). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

INEGI. (s.f.). Censo de Población y Vivienda.

Instituto Mexicano para Competitividad A.C. (2014) “Índice de Competitividad Urbana 2014: ¿Quién manda aquí? La gobernanza de las ciudades y el territorio en México”.

International Labour Organisation. (S.F). Decent work, Green Jobs and the sustainable economy.

ISSAI. (s.f.). “Principles for transparency and accountability”.

ITDP, I. f. (s.f.). “Hacia una estrategia nacional integral de movilidad urbana”.

Kaufmann, J; Sanginés M, García M, (2015), “Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe”, Banco Interamericano de Desarrollo

México, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Septiembre de 2014.

México, Constitución Política del Estado de Querétaro de Arteaga, 01 de Julio de 2012.

México, Ley de Planeación del Estado de Querétaro, 17 de diciembre de 2008

México, Ley de Planeación, 5 de enero de 1983.

México, Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, 01 de Enero de 2009.

México, Ley General de Contabilidad Gubernamental, 29 de Octubre de 2009.

México, Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, 24 de Abril del 2001.

Municipio de Querétaro. (2014). Anuario Económico Municipal Querétaro 2014.

Municipio de Querétaro. (2015). Anuario Económico Municipal Querétaro 2015.

Muñoz, E. (2015.). “La incorporación del Enfoque Basado en Derechos Humanos en las políticas públicas de cooperación para el desarrollo: Implicaciones para el caso español”.

Noto G, (2012), “20 Buenas Prácticas en Políticas Públicas de Juventud”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

OCDE. (s.f.). “Tax for development: why better public services matter”.

ONU- HABITAT (s/f). “Reporte Nacional de Movilidad Urbana en México 2014-2015”.

PNUD. (2011). “Guía para la planificación local desde la perspectiva de los derechos humanos”.

PNUD. (2013). “Índice de Desarrollo Humano: El ascenso de sur”.

PNUD. (2014). “Índice de Desarrollo Humano Municipal: Nueva Metodología”.

Ramos M. (2014). “¿Un mundo de Lewis Carrol? Crecimiento y violencia en Querétaro”. Tesis para optar por el grado de Maestría en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro.

Rea Azpeitia, E. (2013). Sistema de Evaluación del Desempeño, SHCP. Componentes de la Gestión para Resultados (GpR) en los Municipios.

Restrepo, F. B. (2013). “La economía Naranja: Una oportunidad infinita”. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo.

Robert, M. (2011). “La desigualdad e inclusión social en las Américas: Elementos clave, tendencias recientes y caminos hacia el futuro”.

Rojas L, (2011), “Guía para la formulación de un plan de manejo de residuos electrónicos en el nivel municipal”.

Rojo P, (2012), “Prácticas Municipales Exitosas”, Centro de Investigación y Docencia Económicas.

Schedler, A. (2004). “¿Qué es la Rendición de cuentas?” Obtenido en IFAI.

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (s.f.). What is good Governance?

United Nations Environment Programme. (s.f.). Cities and biodiversity Outlook. Action and Policy.

Universidad Autónoma de Querétaro.(2014). “Estudio de opinión sobre la percepción y actos de corrupción 2013 – 2014 del Municipio de Querétaro”.

XX Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, (2007), “¿Cómo enfrentar los desafíos de la transversalidad y de la intersectorialidad en la gestión pública?”, La transversalidad y transectorialidad en el sector público. David Ricardo Francisco Solano Cornejo, Caracas.

Referencias Electrónicas

CONAPO. (s/f). <http://www.conapo.gob.mx/>

Banco Mundial. (2006). “Desarrollo Económico Local”. Obtenido en Unidad de desarrollo urbano: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,contentMDK:20932685~menuPK:402646~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139~isCURL:Y~isCURL:Y,00.html>

Banco Mundial. (s.f.). “¿Qué es el Desarrollo?” Obtenido en <http://www.worldbank.org/depweb/spanish/beyond/global/chapter1.html>

Banco Mundial. (s.f.). “Inclusión social”. Obtenido en <http://www.worldbank.org/en/topic/socialdevelopment/brief/social-inclusion>

Banco Mundial. (s.f.). “What is local economic development?” Obtenido en <http://go.worldbank.org/EA784ZB3F0>

BID. (s.f.). Obtenido en <http://blogs.iadb.org/ciudadessostenibles/2012/07/18/las-ciudades-compactas/>

CNDH. (s.f.). “Derechos Humanos”. Obtenido en www.cndh.org.mx

CONEVAL. (s.f.). Glosario. Obtenido en <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/paginas/Glosario.aspx>

CONEVAL. (s.f.). “Líneas de bienestar y canasta básica”. Obtenido en <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/MP/Paginas/Lineas-de-bienestar-y-canasta-basica.aspx>

CTS Embarq México. (s.f.). “Why sustainable transport?” Obtenido en <http://embarqmexico.org/node/104>

Economic and Social Council. (2002). ECOSOC Resolution, Guideline to crime prevention.

Estrategia de Gobernabilidad Democrática, Participación Ciudadana y Desarrollo Institucional de la Cooperación Española para el Desarrollo, Obtenido de: <http://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/gobernabilidad.pdf>

Federación Nacional de Municipios, Obtenido en http://www.fenamm.org.mx/site/index.php?option=com_content&view=category&id=24&Itemid=155

Garza, J. M. (2010). "Globalización y gobernanza: las transformaciones del estado y sus implicaciones para el derecho público". Obtenido de Contribución para una interpretación del caso de la guardería abc: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2818/.pdf>

Gobierno de España. (s.f.). Obtenido en http://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/reformaAdmon/simplificacionAdministrativa.html#.Vdsu3PI_Oko

Gurría A, (s.f.). Palabras del Secretario General. Obtenido en <http://www.oecd.org/about/secretary-general/improvingpublicadministrationanongoingchallenge.htm>

Human Right Watch. (s.f.). World Report 2015. Obtenido en http://www.hrw.org/sites/default/files/wr2015_web.pdf

INEGI. (s.f.). México en cifras. Obtenido de <http://www3.inegi.org.mx/>

INEGI (2015). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2015. Obtenido en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabgeneral.aspx?c=33724&s=est>

Instituto Municipal de la Juventud, obtenido en, <http://www.leonjoven.org/Fenix.php>

Kauffman Foundation. (2014). "Entrepreneurship policy digest". Obtenido en http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/resources/2014/entrepreneurship%20policy%20digest/june%202014/entrepreneurship_policy_digest_june_2014.pdf

Ministerio de Educación de Perú. (2013). "Guía de simplificación administrativa en el sector educación". Obtenido en Marco conceptual de la simplificación administrativa en el sector educación.: http://www.minedu.gob.pe/oaae/xtras/sa_fasc_0.pdf

OCDE. (s.f.). "Políticas para ciudades compactas: Una evaluación comparativa". Obtenido en <http://www.oecd.org/greengrowth/greening-cities-regions/compact-city.htm>

ECD (2015), OECD Urban Policy Reviews: Mexico – Transforming Urban Policy and Housing Finance, OECD Publishing, Paris. La publicación completa está disponible en <http://dx.doi.org/10.1787/9789264227293-en>.

OECD. (2015). Entrepreneurship at a Glance 2015. Obtenido en http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2015-en

Oficina de las Naciones Unidas para las drogas y el crimen. (s.f.). Obtenido en <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html?ref=menu>

Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, ONU. (s.f.). “¿Qué son los Derechos Humanos?” Obtenido en <http://www.ohchr.org/SP/Issues/Pages/WhatAreHumanRights.aspx>

Programa de las Naciones Unidas para la administración pública. (s.f.). Obtenido en <http://www.unpan.org/DPADM/ProductsServices/AdvisoryServices/Ethics,TransparencyandAccountability/tabid/675/language/en-US/Default.aspx>

Schiavo-Campo, S., & Sundaram, P. (2000). “To serve and Preserve: Improving public administration in a competitive world”. Obtenido en Asian American Bank: <http://www.adb.org/sites/default/files/publication/28984/improving-public-administration.pdf>

Serna de la Garza, J. (2010). “Globalización y gobernanza: Las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el derecho público” (contribución para una interpretación del caso de la guardería ABC). Obtenido de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2818/5.pdf>

Sistema Nacional de Información Municipal. (s.f.). Obtenido de www.snim.rami.gob.mx/

UNICEF- México. (2015). Los derechos de la niñez y la adolescencia en México. Disponible en: http://www.unicef.org/mexico/spanish/17054_17505.htm

UNEP. (s.f.). Environmental Governance. <http://www.unep.org/environmentalgovernance/>.

United Nations. (s.f.). Governance. <http://www.un.org/es/globalissues/governance>.

United Nations. (s.f.). sustainable development. Obtenido en <https://sustainabledevelopment.un.org>

UNODC. (s.f.). Crime prevention. Obtenido en <https://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/CrimePrevention.html>

World Bank. (s.f.). “What is Proactive Governance?” Obtenido de <http://blogs.worldbank.org/governance/what-s-proactive-governance>

SE EXTIENDE LA PRESENTE CERTIFICACIÓN PARA LOS EFECTOS LEGALES A QUE HAYA LUGAR, LA QUE VA EN 135 FOJAS ÚTILES EL 4 DE NOVIEMBRE DE 2015, EN SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO.

LIC. RAFAEL FERNÁNDEZ DE CEVALLOS Y CASTAÑEDA.
SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO

SIN TEXTO



GACETA MUNICIPAL

H. Ayuntamiento del Municipio de Querétaro
2015 - 2018

“Ésta (obra, programa o acción) es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los ingresos que aportan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de ésta (obra, programa o acción) con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de ésta (obra, programa o acción) deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente”.