



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INTEGRAL DEL ESTADO DE QUINTANA ROO 2000-2025

RESUMEN EJECUTIVO







ÍNDICE

I ANTECEDENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO	5
II SITUACIÓN Y PROBLEMÁTICA DEL ESTADO.....	11
III PLAN ESTRATÉGICO DE SECTORES	17
AGRONEGOCIOS.....	19
FORESTAL	31
PESCA Y ACUACULTURA	39
MANUFACTURA	51
TURISMO	61
IV PLAN ESTRATÉGICO DE FACTORES	71
RECURSOS HUMANOS.....	73
RECURSOS NATURALES.....	83
PLANEACIÓN TERRITORIAL	91
MARCO LEGAL	101
INFRAESTRUCTURA	109
V INTEGRACIÓN DEL PLAN AL ESTADO.....	117
VI PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	131







I ANTECEDENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO





1. ANTECEDENTES

El último cuarto del siglo pasado, el Estado mexicano lo concluyó con un proyecto geopolítico fundamental, originado varias décadas antes: la marcha al mar. En el caso especial del Estado de Quintana Roo, se presentó una situación excepcional: la necesidad de repoblar la extensa frontera de México con el Caribe y Centroamérica ante los graves conflictos que emergieron de la revolución cubana y su enfrentamiento con Estados Unidos.

En tres décadas de arduo trabajo, se levantó un gran proyecto, por el cual es conocido el país hoy, la ciudad de Cancún, pero además de éste, hubo otros logros, que formaban parte de la estrategia de la Federación para desarrollar este extenso territorio olvidado de más de 50,000 km² y de 820 km de costas, con el Caribe y el Golfo de México, y además, frontera fluvial con Belice.

Los retos de Quintana Roo no han concluido con la consolidación de un gran centro turístico, nuevos corredores y áreas de turismo de aventura, ecológico y otros segmentos nuevos que son posibles de desarrollar en el Estado. Por ello, en el primer año del nuevo milenio y siglo, a tan sólo tres décadas del comienzo de estos cambios, la reflexión sobre los retos del futuro es parte de un ejercicio que realiza la sociedad y sus gobernantes, para enfrentar los cambiantes escenarios y los complejos problemas que presentan un mundo globalizado y un planeta alterado, sociedades asimétricas y complejos caminos para una integración.

El primer reto es consolidar el desarrollo del Estado, teniendo como eje el turismo, una difícil responsabilidad en la cual hay muchos factores a tomar en consideración, desde políticas hasta estrategias, desde definiciones hasta acciones, todas más allá de lo que se conoce como turismo.

El turismo, como modelo de desarrollo, tiene características muy particulares, que lo diferencian de una estrategia similar cuando se aplica en países desarrollados. Las principales características de este modelo aplicado a economías emergentes son:

- Su aplicación en zonas deprimidas, atrasadas, pocos desarrolladas y mayoritariamente poco pobladas. México, como la mayoría de los países de América Latina han tenido poca actividad en las amplias zonas costeras.
- El crecimiento económico se logra desfazado del desarrollo integral y con ello se inicia un proceso de formación de asimetrías que crecen geométricamente, generando vulnerabilidad y graves impactos al proyecto turístico.
- La generación de empleos, migración campo-ciudad, descampesinización y aculturación, resultado de los proyectos, se presentan como elementos de un proceso de modernización forzada.
- La falta de integración de zonas periféricas, mantienen las características de enclave, derivado de diferentes aspectos: falta de diversificación económica dinámica, un mercado laboral alterado por los precios de la industria de la construcción y falta de inversiones en otros rubros ante los buenos resultados que generan las inversiones en el turismo.

No podemos negar estos hechos, sólo remediar los resultados y en ello va un gran reto para el Estado.

El segundo gran problema es la diferencia entre zonas en el Estado: el norte desarrollado, el centro marginado y el sur mínimamente desarrollado, da la impresión de que el desarrollo del norte llevó al subdesarrollo al resto del Estado, y lo peor es que las diferencias en vez de reducirse se agudizan. Reducir las diferencias entre las zonas es uno de los mayores retos del Estado en los próximos años.

Como síntesis de los dos primeros retos emerge un tercero, ¿Cómo debe ser el desarrollo de Quintana Roo?. Al igual que la estrategia nacional, el Estado deberá buscar un desarrollo sustentable. Ello implica un mayor control del uso de los recursos naturales, un combate a fondo a la pobreza en la Zona Maya y una consolidación de una sociedad madura y plural.



El último de los retos que enumeraremos, es la integración del Estado a un mundo globalizado, en su calidad de entidad de frontera. El gran potencial que implica estar en la cuenca del Golfo y del Caribe, junto a Centroamérica y a la vez, formar parte del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, le da a esta entidad una serie de ventajas, derivadas de su ubicación, que deberán ser explotadas en este nuevo siglo.

El modelo de desarrollo que se ha venido implementando, el turismo masivo de sol y playa, es una actividad que ha transformado una importante área costera de la entidad, la zona más frágil de la misma. Los cambios de ocupación espacial, la generación de grandes obras de infraestructura, la expansión y multiplicación de las manchas urbanas, asociadas a importantes áreas con población que vive en la marginación, se transforma en una amenaza para el medio ambiente y la propia actividad dominante, el turismo, ya que ésta requiere escenarios naturales en buen estado de conservación.

La política de desarrollo sustentable que se pretende aplicar en el Estado, como eje fundamental en la estrategia de desarrollo estatal, debe orientarse a buscar no sólo la protección ambiental, sino también un verdadero equilibrio social, ya que ambos están íntimamente relacionados, pobreza y contaminación pueden llegar a ser sinónimos.

El 25% del territorio de la entidad, lo constituyen áreas naturales protegidas (ANP), lo cual permite un mayor control de los ecosistemas amenazados a la vez que crea zonas en donde es posible el turismo de la naturaleza en sus diferentes versiones.

La sustentabilidad es hoy un paradigma pero también un instrumento de control, presión y a veces, imposición de modelos y tecnologías. Los sistemas actuales de certificación de la sustentabilidad hotelera, de la sustentabilidad de las zonas costeras, de las operaciones de viajes, y en general, de todos los pasos que se dan en el proceso del turismo, nos obliga a tomar a este paradigma como un principio rector del desarrollo, como lo es en la actualidad en la mayoría de los países de este mundo globalizado. Luego de un cuarto de siglo de crecimiento del Estado, se ha considerado hacer una revisión de los logros y las deudas sociales que tiene el mismo con la sociedad, a fin de lograr un verdadero desarrollo sustentable. No es fácil hablar de la planeación de un estado o región, muchos elementos deben estar presentes para un proceso de planeación de esta naturaleza.

Lo que se requiere ahora es una visión retadora que presente una economía activa y dinámica, una economía que pasa de actividades tradicionales hacia una operación mas integrada, más avanzada tecnológicamente, apoyada por una fuerza laboral más capacitada y adecuada, y una infraestructura física moderna. Quintana Roo requiere una visión económica que motive e involucre aún más a líderes y público en general, y que sea la base para un consenso a nivel estatal que nos permita emprender acciones estratégicas coordinadas en los sectores público y privado.

Además de una nueva visión, Quintana Roo requiere de un mapa que guíe sus decisiones en los sectores público y privado en los siguientes años y de un proceso de implementación que asegure la consecución de resultados prácticos en el corto y largo plazo.

Esta propuesta es el resultado de un proceso de gestión por parte del sector empresarial de Quintana Roo y de las autoridades del Gobierno del Estado interesados en fincar las bases de un desarrollo sustentable con una visión de largo plazo.

El objetivo de este reporte es presentar los avances en este esfuerzo conjunto por una economía más preparada para los retos del futuro y más justa con toda la población del Estado, buscando con ello convencer e involucrar a un mayor número de quintanarroenses para trabajar por el bien de su comunidad.

Objetivo del Plan

Establecer las bases para el desarrollo integral y sustentable de Quintana Roo, que promueva la competitividad de los sectores económicos clave y mejore el nivel de vida y bienestar de sus habitantes.

Metodología de trabajo

La metodología utilizada en la realización de este plan se basa en la experiencia de mas de 10 años de trabajo en proyectos de planeación y desarrollo regional en México y en algunos países de América Latina. Muchas teorías y modelos están detrás de esta metodología, pero fundamentalmente se traduce como la identificación de los sectores económicos que por sus características actuales y potencial futuro, pueden apalancar el desarrollo del Estado. Dentro de los sectores, la identificación también de los elementos de soporte y fuente de ventajas competitivas a los que se conoce como factores clave. Una vez identificados los sectores y los factores, la planeación de las estrategias para alcanzar el desarrollo.

Premisas

La experiencia de trabajo en las diversas regiones nos permite identificar 4 elementos indispensables para el correcto desarrollo de planes de desarrollo de esta naturaleza y su futura implementación. Estos son:

- **Enfoque**

Esto significa seleccionar las áreas mas relevantes en el desarrollo del Estado y concentrar en ellas los esfuerzos de análisis.

- **Consenso**

Los tiempos en que el Gobierno planeaba a puertas cerradas quedaron atrás, la nueva realidad social y política de México exige un proceso abierto de planeación que involucre a todos los actores y que considere sus ideas integrando una idea común que cumpla con las expectativas de todos los involucrados.

- **Participación Ciudadana**

Lo anterior se logra a través de un proceso que involucre a la sociedad en su conjunto a través de ejercicios participativos.

- **Continuidad**

Es de suma importancia recalcar que el plan estratégico, es el resultado de este esfuerzo de 10 meses de trabajo con el grupo consultor del ITESM y que es sólo el primer paso en un esfuerzo que inició el mes de julio de 1999 y que terminará en el año 2025 con el logro de la visión Quintana Roo 2025.

Método

El método de trabajo que se utilizó durante estos 10 meses consistió en 3 etapas principales que se realizaron de manera secuencial.

- **FASE 1. Selección de sectores motores y factores básicos**

En esta etapa se realizó un análisis general sobre el desempeño histórico de los diferentes sectores económicos en Quintana Roo, las áreas de mayor conflicto y con mayor potencial. Adicionalmente, se realizaron sesiones de trabajo con la sociedad civil, empresarios y gobierno en los 8 municipios del Estado donde se seleccionaron los sectores con mayor potencial y los factores clave para el desarrollo del Estado en los próximos 25 años.

- **FASE 2. Análisis y planeación por sector y por factor**

Esta etapa forma el elemento fundamental del estudio. Para cada sector seleccionado se realizó una identificación y diagnóstico de la problemática fundamental, el entorno mundial y nacional del mismo según fuera aplicable a las particularidades del sector. Así mismo, a través de la participación de los diferentes actores en las sesiones de trabajo realizadas durante esta fase, se identificaron las principales visiones sobre el futuro de cada sector, así como una propuesta de los lineamientos fundamentales para aumentar la competitividad del mismo.



- FASE 3. Integración y planeación de la implementación

Una vez terminada la planeación de cada sector y factor en el Estado se procedió a integrar estos planes en un solo cuerpo que tuviera la fuerza necesaria para identificar claramente cual es la ruta que el Estado debe tomar en los próximos 25 años. Asimismo se revisaron los modelos conocidos de implementación de este tipo de plan e incluyen en el reporte las recomendaciones necesarias para que la implementación sea exitosa.



II SITUACIÓN Y PROBLEMÁTICA DEL ESTADO





SITUACIÓN Y PROBLEMÁTICA DEL ESTADO

DIAGNÓSTICO

Para presentar de manera sintética la situación y problemática del Estado utilizaremos el balance estratégico (en ocasiones conocido como análisis de FODAS) el cual nos permite visualizar de manera simplificada, cómo las condiciones actuales apoyan o limitan el desarrollo del Estado. Para eso, cada situación es clasificada en alguna de las siguientes cuatro categorías:

Fuerza	Circunstancia interna que permite un nivel adecuado de competitividad al Estado
Debilidad	Circunstancia interna que dificulta alcanzar un nivel adecuado de competitividad al Estado
Oportunidad	Circunstancia externa al Estado que lo favorece actual o potencialmente y que mejora la competitividad del mismo
Amenaza	Circunstancia externa al Estado que lo debilita o perjudica su competitividad actual o potencial

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La propuesta de la futura administración para integrar un corredor Sureste-Centroamérica, pone al Estado como puente natural y por ende, un potencial beneficiario de esta estrategia macro-regional.	El cambio de eje económico mundial, el reemplazo del Atlántico como centro histórico desde el siglo XV por el Pacífico, a partir del auge del mundo asiático.
La existencia de una nueva organización espacial, en zonas diferenciadas, en la costa para desarrollo del turismo, puertos y ciudades de servicios, en la zona de selva y áreas naturales protegidas para uso turístico y zonas con potencial agrícola-ganadero. No hay superposición de éstas, pero hay desarrollo desigual.	Graves carencias de infraestructura urbana, adecuada para realizar actividades de servicio, derivado de la obsolescencia de las existente y carencia de fondo para su reemplazo.
Desarrollo del Sector Servicios, especialmente el de transporte y hotelería, que le dan una ventaja comparativa en todo el sureste y la cuenca del Caribe, ya sea para crear un <i>hub</i> o para realizar una reingeniería urbana de ciudades turísticas a centros financieros.	Una cultura amenazada por problemas de pérdida de identidad, derivado del turismo masivo y sus consecuencias.
Puertos naturales con capacidad para convertirse en puertos emisores de cruceros o puertos de carga o un sistema mixto.	La zona de mayor desarrollo, la zona costera es el área con mayor afectación ambiental, que se ha transformado en su gran amenaza, dado que la misma no se limita a la contaminación o alteración terrestre sino que pasa a las aguas costeras, sus fondos y zona arrecifal.
Puerta a Centroamérica, situación preferencial que lo posiciona para realizar comercio internacional.	Hay un potencial muy grande de amenazas naturales, ya que en la medida en que se dan los primeros resultados del cambio climático, el Caribe tiende a formar tormentas y ciclones más violentos, no sólo por destrucción de vientos sino por exceso de lluvias en zonas con infraestructura muy deficiente.

Las nuevas tecnologías de la agricultura, la acuicultura y la ganadería podrían dar mayor oportunidad a este tipo de explotación que ha fracasado en el Estado, por carencia de experiencias y las limitaciones del trópico.	Hasta la actualidad la costa de Quintana Roo es el destino que atrae mayor número de inmigrantes del sureste y ello se transforma en una amenaza porque el recurso humano mínimamente calificado, se integra a la industria de la construcción y cuando ésta finaliza se transforma en un miembro de las zonas urbanas marginales.
Las diferentes opciones de ecosistemas y culturas prehispánicas son una gran oportunidad para una diversificación del turismo de masas tal como lo plantean las megatendencias mundiales.	Centroamérica está desarrollando el turismo masivo y especialmente el de sol y playa combinado con otros segmentos y, por ello será una competencia muy importante para Quintana Roo al igual que Cuba y el resto de las islas del Caribe insular.
La riqueza en biodiversidad es un potencial aún no explotado, que abre una importante oportunidad a los negocios basados en la ingeniería genética y la industria farmacéutica.	El aumento del narcotráfico es una amenaza para el Estado, porque primero le genera una imagen negativa y segundo se pasa del tráfico al consumo masivo que es una fuerte amenaza para la población.

FUERZAS	DEBILIDADES
Una ubicación geoeconómica excepcional : Control del canal de Yucatán, mayor zona de tráfico marítimo continental. Puente con Centroamérica Puente con el Caribe insular Cercanía con los EEUU	Economía monocefálica, turismo domina aproximadamente el 85% del PIB estatal con una importante falta de diversificación económica.
Una gran diversidad de ecosistemas que se expresan en un gran patrimonio paisajista que tiene un alto valor en el mercado del turismo.	Desarrollo económico polarizado y desigual con un Norte moderno desarrollado por el turismo, frente al Sur comercial y agroindustrial, ambas actividades en crisis, que también se expresa en el Este costero y el Oeste rural y con zonas marginales, ésta es la Zona Maya.
Un patrimonio cultural, prehispánico excepcional, una de las tres grandes culturas de la América precolombina, pasada y a la vez, viva.	Las actividades con mayor potencialidad se encuentran amenazadas por un esquema de tenencia de la tierra obsoleto que no se puede superar fácilmente.
Cercanía con los EEUU y el resto del Caribe para el comercio, el turismo y otros servicios.	Existe una gran deficiencia en infraestructura de comunicaciones : Carreteras mínimas y mayoritariamente anticuadas. No hay caminos interiores en el Estado. Telefónicas y otras formas electrónicas insuficientes. Aéreas, limitadas a las dos ciudades turísticas, el resto esta semi-aislado.
El desarrollo del Sector Turismo en el Norte del Estado representa un mercado consumidor muy importante.	Aún se mantiene la diferencia entre nacidos en el Estado y los no nacidos en el Estado, una debilidad que puede potencializarse, con la consecuente falta de cooperación.



	Falta de un sector empresarial en el Sur del Estado con antecedentes y potencial de inversión, en actividades diferentes al comercio de importación.
	No hay conciencia de la globalización y sus potencialidades así como de sus amenazas, la carencia de esta visión es debilidad, ya que esto implica que no se toma en consideración la dinámica macroregional y el comportamiento de las tendencias mundiales.

Una vez analizado este panorama a nivel estatal, tocó el turno al análisis de cada uno de los sectores motores y cada uno de los factores básicos, los cuales se estudiaron de manera similar identificando sus hechos relevantes, su visión, su balance estratégico y finalmente su planeación, la cual se compone de líneas estratégicas y de proyecto específicos.





III PLAN ESTRATÉGICO DE SECTORES







AGRONEGOCIOS





1. INTRODUCCIÓN.

En la presente plataforma de planeación el Sector Agronegocios incluye la agricultura y la ganadería. El concepto de "agronegocio" comprende los distintos eslabones que componen la cadena productiva de cada producto en cuestión, es decir, desde la provisión de insumos y servicios, la producción primaria, el manejo postcosecha y la industrialización de los productos agropecuarios, hasta los mercados terminales y su conexión con los canales de comercialización y distribución existentes.

El enfoque expuesto es hacia el fortalecimiento de las bases estructurales para el desarrollo exitoso de los segmentos productivos denominados "motores" económicos que estimulan a su vez a otras actividades relacionadas, así como su respectiva vinculación con el turismo, principal motor de la economía de Quintana Roo.

La identificación de los "motores" en el Sector Agronegocios es de acuerdo a los siguientes criterios: (1) capacidad para producirse con ventajas en comparación con otras regiones; (2) generación de excedentes para su exportación a otros estados y al exterior; (3) creación de mayor riqueza a través de la interacción eficiente y efectiva de los factores de producción que generen un mayor valor que la suma de los costos de los insumos utilizados; así como la (4) posibilidad de integración con otras cadenas productivas relacionadas.

Una ventaja importante al enfocarse en aquellas actividades y productos "motores" dentro del Sector Agronegocios que destacan por su alto desempeño productivo y comercial es lograr una alta especialización que derive en una expansión hacia otros productos dentro del mismo rubro o inclusive a nuevos productos y/o actividades relacionadas.

De acuerdo a los análisis cuantitativos y a la opinión de diversos actores del Sector Agropecuario, en el Estado se identificaron las siguientes actividades y/o productos como sectores económicos "motores" en el rubro de los agronegocios.

Actuales

- Industria azucarera (azúcar y subproductos, incluye cultivo de caña)
- Horticultura (chile jalapeño, sandía, tomate saladette, otros)
- Fruticultura tropical (piña y papaya maradol)
- Ganadería bovina (carne y leche)
- Apicultura (miel de abeja)

Potenciales

- Productos no tradicionales (guanábana, jamaica, pitahaya, vainilla, maracuyá, anonas, achiotte y fauna silvestre)
- Ovinocultura y caprinocultura (carne)
- Flores ornamentales tropicales (hawaiana, heliconia, ave del paraíso, otras)
- Horticultura en ambientes controlados (invernaderos)

El Sector Primario que comprende la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca, contribuye con el 5.9% del PIB nacional, mientras que en Quintana Roo este sector participa con apenas el 1.17% del PIB estatal. La participación de las actividades primarias en la economía estatal se ha reducido paulatinamente a un ritmo anual promedio del -8.8%, en tanto, a nivel nacional la caída ha sido del -1%.

El Sector Manufacturero por su parte participa con el 2.6% del PIB estatal, contribuyendo la industria de alimentos y bebidas con un 60%. Lo anterior indica alta potencialidad para la creación de agrupamientos industriales en el Sector Primario estatal integrándose a su vez éstos con la actividad turística del Estado, que representa el sexto mercado más importante de México.

En el periodo 1993-97 el PIB del Sector Primario mostró una tasa de crecimiento media anual (TCMA) del -6.37%, mientras que el turismo creció 4.65%. Esto refleja la gran disparidad entre dos sectores económicos que fueron planeados para una fructífera interdependencia en la década de los años setenta, siendo el turismo el generador de una demanda constante de productos alimenticios y el Sector Primario estatal su proveedor principal.

Por su parte, la industria de alimentos y bebidas presenta una TCMA del -4.63% (1993-97) lo que manifiesta una contracción importante del Sector Manufacturero más importante en términos de valor de la producción. De manera indirecta, la caída de la industria de alimentos y bebidas y su bajo desarrollo en el Estado, ha afectado la producción primaria de insumos para este rubro industrial.

Dada la estructura de propiedad de las unidades de producción rurales en el Estado, el diseño de planes y proyectos de desarrollo agropecuario-forestal hace indispensable contar con prospectos beneficiarios que presenten un grado avanzado de organización y un nivel mínimo de desarrollo productivo con la finalidad de aumentar las posibilidades de éxito de dichos planes. Lo anterior implica tener un diagnóstico técnico y socioeconómico integral de los futuros grupos beneficiados.

El éxito alcanzado en proyectos integrales con grupos de interés organizados que incluyan entre otros elementos el necesario eslabonamiento con los mercados destino seguros y confiables de manera anticipada, traerá consigo de manera natural participación de otros grupos.

Es importante señalar que la vocación agroecológica de las regiones así como las aspiraciones e intereses propios de los beneficiarios son puntos importantes a tomar en consideración en el diseño de los planes de desarrollo.

Cualquier alternativa de reconversión o diversificación productiva que se considere para su incorporación en los planes de desarrollo agropecuario, se recomienda trabaje en torno a los siguientes factores básicos para alcanzar un desarrollo sustentable involucrando en su diseño a los beneficiarios:

- **Recursos humanos:** educación básica, capacitación técnica y asesoría especializada.
- **Recursos naturales:** aprovechamiento racional y manejo sustentable.
- **Tecnología:** adopción y desarrollo propio basado en condiciones locales.
- **Infraestructura:** física y de servicios que soporte la producción y comercialización.
- **Capital:** autofinanciable, suficiente y con asignación acorde a requerimientos.
- **Mercados:** atractivos con esquemas de comercialización previamente definidos.

Si bien es claro que el Sector Primario, y en particular la agricultura y la ganadería, no sobresalen en la estructura económica del Estado, además que es marginal su contribución a nivel nacional, es evidente la importancia socioeconómica representada por el 36.5% de la población estatal que se ubica en la zona rural. La mayor proporción de la población rural se localiza en la Zona Maya y Región Sur del Estado donde se ubica el 64.2% y 30.4% respectivamente de la población del medio rural. En esas regiones la gente se dedica principalmente a las actividades primarias.

La estrategia general de cadenas productivas debidamente articuladas orientadas al mercado y a la competitividad global distinguidas por contar con atractivos márgenes de utilidad para cada eslabón de la cadena, promueve el surgimiento y adhesión de proveedores y clientes de industrias relacionadas y de soporte capaces de ofrecer insumos y servicios más competitivos formando sólidos agrupamientos agroindustriales.

2. HECHOS RELEVANTES DEL SECTOR AGRONEGOCIOS.

El análisis particular de cada segmento productivo tanto en agricultura como en ganadería permitió conocer las limitantes a nivel sectorial que representan la problemática generalizada de los agronegocios en Quintana Roo. Enseguida se presentan los hechos concluyentes más sobresalientes:

- Falta de una organización "sectorial" que guíe y alinee los esfuerzos gubernamentales, de los productores y sus organizaciones, de la agroindustria, de los proveedores de insumos y servicios, así como los eslabones de comercialización y distribución de los productos agroalimentarios para ofrecer productos competitivos en los mercados.
- La estructura productiva se fundamenta en pequeñas escalas de producción que repercute en un mayor costo promedio de producción, recursos ociosos, bajo poder de negociación en la procuración de insumos y servicios, así como en la negociación en la venta de los productos.
- El bajo nivel de organización de los productores causa altos costos de transacción en las distintas operaciones, débil posición para defender intereses comunes, una mayor intervención de intermediarios que no asignan un valor agregado al mercado y el desaprovechamiento de economías:
 - De escala: mayor capacidad de oferta y de negociación.
 - De enfoque: aprovechamiento de especializaciones y habilidades existentes.
 - De red: optimización de recursos por posición geográfica.
- La desarticulación en las cadenas productivas provoca altos costos de transacción en insumos y servicios tanto públicos como privados. Asimismo, es reducida la comunicación del mercado al productor y del productor al mercado.
- La productividad en las diversas actividades es baja y por ende con costos unitarios altos, como consecuencia de la incipiente tecnología de producción en términos de genética de los cultivos y razas de ganado, la calidad de insumos y servicios utilizados, así como los sistemas de producción expresados en los procesos productivos.
- La calidad de los productos es inconsistente presentándose poca confiabilidad para atender mercados con especificaciones estrictas, es decir, mercados bien desarrollados como el turístico, reduciéndose la oportunidad de ganar sobreprecios.
- Es insuficiente y limitada la infraestructura básica como el suministro de energía eléctrica, las telecomunicaciones y carreteras, así como la infraestructura especializada de riego, maquinaria, equipo e instalaciones para la producción, postcosecha e industrialización de los productos primarios.
- Existe de manera generalizada poco conocimiento de los mercados en términos de necesidades, requerimientos, clientes, competidores y productos sustitutos, detonándose una alta participación de intermediarios en el proceso de comercialización.

En menor o mayor medida estos factores se presentan en los distintos segmentos productivos de los agronegocios de Quintana Roo. La mayoría son limitantes estructurales e interdependientes entre sí, haciendo necesarias soluciones integrales y no sólo dirigidas a factores particulares.

3. ESCENARIO TENDENCIAL.

El escenario tendencial consiste en una proyección de las condiciones futuras que rodean al sector si las políticas de desarrollo continúan como hasta ahora se han llevado a cabo.

A continuación se sintetizan las condiciones de este escenario proyectado:

- Las diversas instituciones continúan aplicando sus programas actuales en los diferentes niveles de gobierno, sin que se impacte integralmente al sector.
- Se presenta una insuficiencia de recursos para cubrir esquemas asistenciales para los productores rurales.
- Crece la disociación del Sector Primario con el resto de la economía estatal.
- Incremento de la migración del medio rural a la Zona Norte.
- Empobrecimiento de los suelos por las prácticas agronómicas actuales (monocultivo) y el incremento de las zonas de cultivo con un uso no sustentable del recurso.
- Progresivo deterioro de la infraestructura de soporte (riego y distribución).
- Disminución de los ingresos de la población rural y gestación de problemas rurales con alto impacto en la actividad turística.

4. VISIÓN 2025 DEL SECTOR AGRONEGOCIOS.

El planteamiento estratégico inicia con una visión de futuro que nos orienta hacia una meta común y que permite dirigir los esfuerzos de todo el sector hacia el objetivo. Así en el marco de este plan estratégico el Sector Agronegocios se visualiza a sí mismo en un horizonte de largo plazo (25 años) como:

Un sector especializado orientado a mercados diferenciados, con sistemas productivos eficientes y sustentables, organizado en cadenas productivas agroindustriales, donde gobierno, instituciones de educación e investigación y sector productivo trabajan conjuntamente con objetivos comunes que permiten el acceso exitoso a mercados sofisticados cumpliendo requerimientos y estándares que redunde en una mejor calidad de vida de los productores rurales.

5. BALANCE ESTRATÉGICO (FODA'S).

Una vez identificada la visión del sector; el balance estratégico (en ocasiones conocido como análisis de FODAS), nos permite visualizar de manera simplificada cómo las condiciones actuales apoyan o limitan para alcanzar esa visión. Para eso, cada situación es clasificada en alguna de las siguientes cuatro categorías:

Fuerza	Circunstancia interna que permite un nivel adecuado de competitividad al sector
Debilidad	Circunstancia interna que dificulta alcanzar un nivel adecuado de competitividad al sector
Oportunidad	Circunstancia externa al sector que lo favorece actual o potencialmente y que mejora la competitividad del mismo
Amenaza	Circunstancia externa al sector que lo debilita o perjudica su competitividad actual o potencial

Así mismo se califican las oportunidades y amenazas en cuanto a su impacto y a su probabilidad de ocurrencia, y las fortalezas y debilidades en cuanto a su impacto en el sector. En la siguiente tabla se incluyen las situaciones que conforman el balance estratégico del sector utilizando las claves O (oportunidades), A (amenazas), F (fuerzas), D (debilidades) y un número para identificarlas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	BAJA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA	ALTA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA
ALTO IMPACTO	O1. Proximidad a los mercados de Florida, El Caribe y Centroamérica. O2. Demanda creciente de productos frescos, orgánicos y de especialidad. O3. Acuerdos comerciales en la región caribeña y Centroamérica, TLCAN y con Europa (TLCUE). A1. Competencia con azúcar de otras entidades y los jarabes de alta fructosa de maíz, así como sobreproducción y caída de precios. A2. Presencia de productos cárnicos y lácteos importados del exterior y de otras entidades. A3. Regulaciones internacionales de calidad, ambientales y de inocuidad alimentaria más severas.	O4. Posibilidad de la formación de agrupamientos agroindustriales interregionales con Yucatán y Campeche. O5. Disponibilidad de espacio en el transporte aéreo y marítimo (ferry) para la oferta exportable de productos agroalimentarios
BAJO IMPACTO		A4. Creciente barrera de entrada al mercado de la zona norte por la alta concentración de pocos distribuidores de alimentos.

FUERZAS

ALTO IMPACTO	F1. Condiciones climáticas propicias para producir todo el año productos hortícolas, frutas y plantas de ornato (follaje y flor). F2. Amplia disponibilidad de agua subterránea para irrigación. F3. Ubicación geográfica estratégica en la Península de Yucatán. F5. La miel, generadora de divisas cuyo ambiente natural es valorado en Europa.
BAJO IMPACTO	F4. El cultivo de caña y su industrialización constituyen la principal agroindustria en el Estado. F6. Áreas específicas con vocación agrícola y pecuaria.

DEBILIDADES

ALTO IMPACTO	D1. Zonas no aptas para la agricultura mecanizada especialmente en Zona Maya. D2. Bajo nivel tecnológico y capacidad técnica-empresarial de los productores.
---------------------	--

	D4. Incapacidad de cumplir volumen y estándares de calidad consistentemente. D6. Política pública sectorial perpetuadora de dependencias de los productores sobre los recursos limitados que ofrece el estado. D7. Incapacidad nacional y regional para regular las importaciones en términos de normas ambientales, sanitarias y de calidad. D8. Falta de una orientación al mercado y a la competitividad como sector en su conjunto. D9. Cadenas productivas desarticuladas .
BAJO IMPACTO	D3. Sólo el 3.7% de la superficie cultivada tiene instalaciones funcionales de riego. D5. Mínima inversión privada en el sector.

6. PLAN DE DESARROLLO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN.

Como resultado del análisis del balance estratégico y con la intención de cumplir la visión planteada para el sector se especifican las líneas estratégicas que representan las áreas de prominencia o retos del sector. Estas líneas estratégicas tienen un impacto de mediano plazo y se llevan a cabo con la realización de los proyectos que se plantean en la siguiente sección.

Línea estratégica AG.1	FODAS a las que impacta
1. Organización sectorial bajo una estructura de agrupamientos agroindustriales.	O4, O5, F4, F6, A1, A3, A4, D2, D5, D6, D8, D9.

Línea estratégica AG.2	FODAS a las que impacta
2. Innovación tecnológica de los sistemas productivos.	F1, F2, F4, F5, F6, D1, D2, D4, D3.

Línea estratégica AG.3	FODAS a las que impacta
3. Fortalecimiento de la infraestructura física y servicios rurales.	F1, F2, F4, F5, F6, D1, D2, D4, D3.

Línea estratégica AG.4	FODAS a las que impacta
4. Desarrollo de mercados naturales y potenciales.	O1, O2, O3, O5, F3, F4, F5, D4, D5, D8, D9.

7. ACCIONES Y PROYECTOS.

A continuación se presentan los proyectos que conforman las líneas estratégicas del Sector Agronegocios cuyo impacto se identifica en el corto plazo y permite fortalecer la respectiva línea estratégica que lo agrupa. Para una fácil identificación, las líneas y proyectos del sector se identificarán con la clave AG, seguida de una numeración lógica.

Línea estratégica AG.1: Organización sectorial bajo una estructura de agrupamientos agroindustriales.

Proyecto AG.1.1 Capacitación de funcionarios gubernamentales y líderes del sector, para iniciar el proceso de organización sectorial.

Proyecto AG.1.2 Integración de los programas y proyectos de las instituciones gubernamentales, de financiamiento, de educación e investigación para el diseño específico e implementación del plan estratégico sectorial.

Proyecto AG.1.3 Generación de una cultura empresarial y de asociacionismo de los productores primarios.

Proyecto AG.1.4 Diseño de esquemas de financiamiento adecuados a las actividades productivas utilizando mezcla de recursos gubernamentales, banca de desarrollo, pública y privada, así como de los propios productores.

Línea estratégica AG.2: Innovación tecnológica de los sistemas productivos.

Proyecto AG.2.1 Evaluación del potencial productivo de especies diferenciadas con alto valor de mercado en el modelo de sistemas productivos mixtos.

Proyecto AG.2.2 Desarrollo de tecnologías de producción sustentables de bajo o cero costo apropiadas a las condiciones de la región y al entorno de los productores.

Proyecto AG.2.3 Capacitación y transferencia de tecnología a productores primarios basada en la calidad total y orientada a cumplir las especificaciones de los mercados meta.

Proyecto AG.2.4 Diversificación productiva promovida por sistemas productivos mixtos capitalizadores de las ventajas comparativas de la región.

Línea estratégica AG.3: Fortalecimiento de la infraestructura física y servicios rurales.

Proyecto AG.3.1 Construcción de una red de energía eléctrica adecuada a las necesidades del Sector Agropecuario.

Proyecto AG.3.2 Mejoramiento y ampliación de la infraestructura hidroagrícola y sistemas de riego eficientes en el uso del agua.

- Rehabilitación y modernización de sistemas de riego presurizados.

Proyecto AG.3.3 Construcción de infraestructura requerida para el manejo postcosecha de productos agroalimentarios.

- Establecimiento de centros de acopio hortofrutícolas.

Proyecto AG.3.4 Fortalecimiento de los servicios técnicos y profesionales especializados.

Proyecto AG.3.5 Desarrollo de la infraestructura de comunicaciones y transporte para los productos agroalimentarios.

Línea estratégica AG.4: Desarrollo de mercados naturales y potenciales.

Proyecto AG.4.1 Desarrollo de un sistema de información de mercados que facilite la conexión de negocios entre el Sector Turismo (Región Norte) y el Sector Agronegocios.

Proyecto AG.4.2 Identificación de oportunidades concretas en mercados diferenciados nacionales e internacionales para los productos agroalimentarios locales.

Proyecto AG.4.3 Desarrollo de esquemas asociativos de productores para la comercialización especializada de productos agroalimentarios.

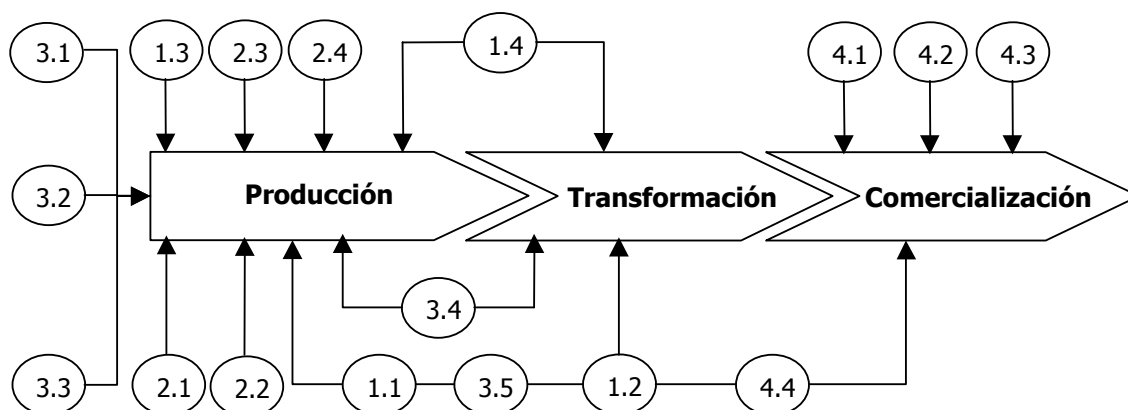
- Creación de centros de acopio y engorda de ganado bovino.

Proyecto AG.4.4 Formación de alianzas estratégicas para la comercialización entre productores, industriales y distribuidores.

- Ampliación y equipamiento de rastros TIF.
- Rehabilitación y modernización de planta procesadora de lácteos.

Enseguida se exhiben los proyectos y su impacto en los tres niveles de la cadena productiva de los agronegocios.

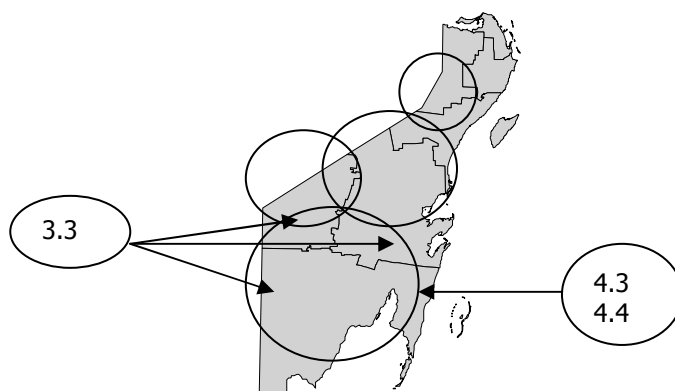
ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROYECTOS EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS DE LOS AGRONEGOCIOS





Número	Proyectos
AG.1.1	Capacitación de funcionarios gubernamentales y líderes del sector para iniciar el proceso de organización sectorial.
AG.1.2	Integración de los programas y proyectos de las instituciones gubernamentales, de financiamiento, de educación e investigación para el diseño específico e implementación del plan estratégico sectorial.
AG.1.3	Generación de una cultura empresarial y de asociacionismo de los productores primarios.
AG.1.4	Diseño de esquemas de financiamiento adecuados a las actividades productivas utilizando mezcla de recursos gubernamentales, banca de desarrollo, pública y privada, así como de los propios productores.
AG.2.1	Evaluación del potencial productivo de especies diferenciadas con alto valor de mercado en el modelo de sistemas productivos mixtos.
AG.2.2	Desarrollo de tecnologías de producción sustentables de bajo o cero costo apropiadas a las condiciones de la región y al entorno de los productores.
AG.2.3	Capacitación y transferencia de tecnología a productores primarios basada en la calidad total y orientada a cumplir las especificaciones de los mercados meta.
AG.2.4	Diversificación productiva promovida por sistemas productivos mixtos capitalizadores de las ventajas comparativas de la región.
AG.3.1	Construcción de una red de energía eléctrica adecuada a las necesidades del Sector Agropecuario.
AG.3.2	Mejoramiento y ampliación de la infraestructura hidroagrícola y sistemas de riego eficientes en el uso del agua.
AG.3.3	Construcción de infraestructura requerida para el manejo postcosecha de productos agroalimentarios.
AG.3.4	Fortalecimiento de los servicios técnicos y profesionales especializados.
AG.3.5	Desarrollo de la infraestructura de comunicaciones y transporte para los productos agroalimentarios.
AG.4.1	Desarrollo de un sistema de información de mercados que facilite la conexión de negocios entre el Sector Turismo (Región Norte) y el Sector Agronegocios.
AG.4.2	Identificación de oportunidades concretas en mercados diferenciados nacionales e internacionales para los productos agroalimentarios locales.
AG.4.3	Desarrollo de esquemas asociativos de productores para la comercialización especializada de productos agroalimentarios.
AG.4.4	Formación de alianzas estratégicas para la comercialización entre productores, industriales y distribuidores.

Dado que los proyectos son de desarrollo y están planteados a nivel sectorial se aplican tanto a las cadenas productivas de la agricultura como de la ganadería a lo largo del Estado. La Zona Maya y la región Sur son las que presentan mayor actividad agropecuaria por lo que los proyectos se ubican principalmente en estas zonas, no obstante que son susceptibles a implementarse en los municipios de la región norte considerando su justa dimensión.





FORESTAL





1. INTRODUCCIÓN.

Las selvas y bosques de México producen bienes como madera, resinas, hule, chicle, celulosa, plantas medicinales, etc., así como servicios de protección a los suelos, a las aguas, a la fauna silvestre, y al medio ambiente. Desafortunadamente los bienes y servicios que proporcionan disminuyen en la misma forma en que estos se deterioran, y desaparecen al eliminarse la vegetación forestal. Entonces, ¿por qué en una nación como México, tan necesitada de esos productos y de esos beneficios, se destruyen consciente o inconscientemente las selvas y bosques?, obviamente la respuesta no es única, sino múltiple, dependiente de variadas consideraciones; frecuentemente de índole social y administrativa.

El Sector Forestal mexicano siempre ha sido un tema de debate, desde principios de siglo hasta hoy, sólo que actualmente, parecen abundar las coincidencias en el sentido que se vive una crisis *sui generis*: crisis de destrucción, crisis de ubicación, crisis de credibilidad.

El Sector Forestal fue el primer motor de desarrollo del Estado de Quintana Roo. La explotación de los recursos forestales maderables y no maderables de la región promovió el establecimiento de los asentamientos humanos y la fundación de las primeras ciudades. A lo largo de su historia el sector ha evolucionado en sus formas de manejo y aprovechamiento, siempre en la búsqueda de obtener los mejores rendimientos para el beneficio del medio rural, procurando respetar el medio ambiente dentro del marco de normatividad forestal. Dicha evolución se ha complicado en los últimos años tanto dentro como fuera de los ejidos, obstaculizando su máximo desarrollo.

La diversidad de especies forestales en las selvas de Quintana Roo es muy amplia, sin embargo, las especies comerciales aprovechadas apenas llegan a veinte, ya sea por falta de conocimiento en el aprovechamiento de otras especies o por falta de desarrollo de mercado de los productos elaborados a partir de nuevas especies. Por lo tanto el potencial productivo maderable está subutilizado, además de desperdiciarse en el monte un alto porcentaje del volumen total del árbol.

La explotación de maderas preciosas sigue siendo la principal actividad generadora de ingresos en las zonas forestales del Estado.

2. HECHOS RELEVANTES DEL SECTOR FORESTAL

- Reducción de la superficie forestal
 - Avance de la frontera agropecuaria
 - Incendios forestales
 - Ciclones y huracanes
- Sobreexplotación
 - Falta de información actualizada (Inventarios Forestales)
 - Servicios técnicos forestales deficientes
 - Sobreexplotación de maderas preciosas
 - Falta de mercado para especies duras tropicales
 - Clandestinaje
- Problemas en la organización ejidal
- Extracción con tecnología obsoleta de altos costos y altos desperdicios
- Industria primaria obsoleta y con serios problemas de control de calidad
- Competencia de precios con Campeche, Guatemala y Belice
- Carencia de eslabonamiento productivo con la industria secundaria
- Comercialización deficiente
 - Falta de identificación de productos
 - Falta de identificación de mercados
 - Falta de estándares de competencia
- Deterioro de Ecosistemas

3. ESCENARIO TENDENCIAL

El escenario tendencial consiste en una proyección de las condiciones futuras que rodean al sector si las políticas de desarrollo continúan como hasta ahora se han llevado a cabo.

A continuación se sintetizan las condiciones de este escenario proyectado:

- Problemas de precios, calidad y desabasto de productos forestales. Sobreexplotación.
- Reducción de la superficie forestal.
- Cambio de actividad económica.
- Migración a ciudades y desempleo.
- Inestabilidad social dentro del ejido.

4. VISIÓN 2025 DEL SECTOR FORESTAL

El planteamiento estratégico inicia con una visión de futuro que orienta hacia una meta común y que permite dirigir los esfuerzos de todo el sector hacia el objetivo. Así en el marco de este Plan Estratégico, el Sector Forestal se visualiza a sí mismo en un horizonte de largo plazo (25 años) como:

Aprovechamiento sustentable de los recursos forestales, mediante la correcta política de uso de suelo y manejo forestal, la consolidación organizacional ejidal, la diversificación de actividades productivas y el apoyo a la comercialización.

5. BALANCE ESTRATÉGICO (FODA'S).

Una vez identificada la visión del sector; el balance estratégico (en ocasiones conocido como análisis de FODAS), permite visualizar de manera simplificada como las condiciones actuales apoyan o limitan para alcanzar esa visión. Para eso, cada situación es clasificada en alguna de las siguientes cuatro categorías:

Fuerza	Circunstancia interna que permite un nivel adecuado de competitividad al sector.
Debilidad	Circunstancia interna que dificulta alcanzar un nivel adecuado de competitividad al sector.
Oportunidad	Circunstancia externa al sector que lo favorece actual o potencialmente y que mejora la competitividad del mismo.
Amenaza	Circunstancia externa al sector que lo debilita o perjudica su competitividad actual o potencial.

Así mismo se califican las oportunidades y amenazas en cuanto a su impacto y a su probabilidad de ocurrencia, y las fortalezas y debilidades en cuanto a su impacto en el sector. En la siguiente tabla se incluyen las situaciones que conforman el balance estratégico del sector utilizando las claves O (oportunidades), A (amenazas), F (fuerzas), D (debilidades) y un número para identificarlas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	BAJA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA	ALTA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA
ALTO IMPACTO		O1. Mercados Verdes. A1. Competencia nacional e internacional en precio, calidad y volumen. O2. Mayor apoyo a programas agropecuarios. A2. Incendios. A3. Fenómenos naturales.
BAJO IMPACTO		

FUERZAS

ALTO IMPACTO	F1. Riqueza de Recursos Forestales en diversidad y extensión.
BAJO IMPACTO	

DEBILIDADES

ALTO IMPACTO	D1. Carencia de información sobre sus recursos forestales. D2. Deterioro de ecosistemas forestales. D3. Planes de manejo y aprovechamientos basados en una sola especie. D4. Servicios técnicos forestales deficientes. D5. Ejidos fragmentados y con problemas de organización. D6. Maquinaria industrial obsoleta. D7. Problemas de control de calidad. D8. Falta de eslabonamiento productivo entre industria primaria y secundaria. D9. Comercialización deficiente. D10. Exceso de intermediarios. D11. Carencia de mercado para maderas duras tropicales.
BAJO IMPACTO	

6. MODELO DEL PLAN DE DESARROLLO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN.

Como resultado del análisis del balance estratégico y con la intención de cumplir la visión planteada para el sector se especifican las líneas estratégicas que representan las áreas de prominencia o retos del sector. Estas líneas estratégicas tienen un impacto de mediano plazo y se llevan a cabo con la realización de los proyectos que se plantean en la siguiente sección.

Línea estratégica FO.1	FODAS a las que impacta
1. Redefinición de las áreas forestales del Estado	O1, O2, A2, A3, F1, D1, D2, D3, D4, D8, D11.

Línea estratégica FO.2	FODAS a las que impacta
2. Reconversión de la planta productiva	O1, A1, D2, D3, D4, D6, D7, D8, D9, D11.

Línea estratégica FO.3	FODAS a las que impacta
3. Reestructuración de la organización para la producción	O1, A1, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D11.

Línea estratégica FO.4	FODAS a las que impacta
4. Fomento a la comercialización	O1, A1, F1, D1, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11.

Línea estratégica FO.5	FODAS a las que impacta
5. Promoción de estímulos financieros	O1, A1, F1, D2, D3, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11.

7. PROYECTOS

A continuación se presentan los proyectos que conforman las líneas estratégicas del Sector Forestal. Dichos proyectos fortalecen la línea estratégica bajo la cual se agrupan. Para una fácil identificación de las líneas y los proyectos del sector, se señalarán con la clave FO, seguida de una numeración lógica.

Línea estratégica FO 1: Redefinición de las áreas forestales del Estado
Proyecto FO.1.1 Redefinición y catastro de las áreas de uso forestal actual y potencial.
Proyecto FO.1.2 Elaboración del inventario forestal y estudios dasonómicos permanentes.
Proyecto FO.1.3 Rediseño de programas de manejo.

Línea estratégica FO 2: Reconversión de la planta productiva
Proyecto FO.2.1 Desarrollo tecnológico al aprovechamiento y extracción forestal.
Proyecto FO.2.2 Promoción de industrias acordes a los recursos del Estado.

Línea estratégica FO.3: Reestructuración de la organización para la producción

Proyecto FO.3.1 Análisis de estructuras actuales de la organización, para redefinir su papel en el desarrollo forestal del Estado.

Proyecto FO.3.2 Promoción de nuevas formas empresariales y administrativas para ejidos.

Proyecto FO.3.3 Promoción y consolidación de casos exitosos en el Sector Forestal del Estado.

Línea estratégica FO 4: Fomento a la comercialización y al valor agregado

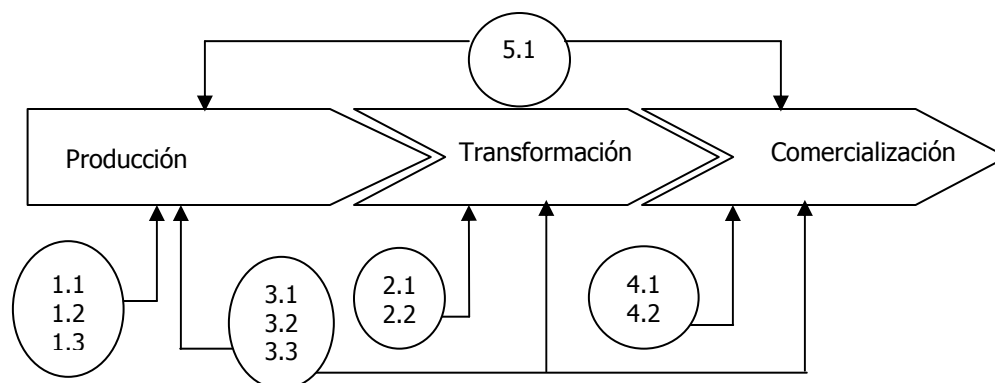
Proyecto FO.4.1 Creación de un centro de apoyo a la comercialización forestal.

Proyecto FO. 4.2 Programa de industrialización para apoyo a la industria de la construcción y equipamiento de zonas turísticas.

Línea estratégica FO.5: Búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento

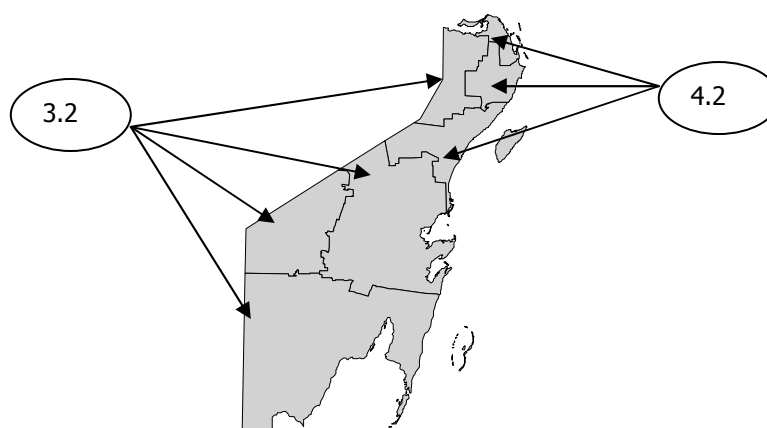
Proyecto FO.5.1 Diseño de esquemas de financiamiento adecuados a las actividades productivas utilizando mezclas de recursos gubernamentales, banca de desarrollo, pública y privada, así como lo propios productores.

Enseguida se exhiben los proyectos y su impacto en los tres niveles de la cadena productiva del Sector Forestal.



Número	Proyectos
FO.1.1	Redefinición y catastro de las áreas de uso forestal actual y potencial.
FO.1.2	Elaboración de inventario forestal y estudios dasonómicos permanentes.
FO.1.3	Rediseño de programas de manejo.
FO.2.1	Desarrollo tecnológico al aprovechamiento y extracción forestal.
FO.2.2	Promoción de industrias acorde a los recursos del Estado.
FO.3.1	Análisis de estructuras actuales de la organización, para redefinir su papel en el desarrollo forestal del Estado.
FO.3.2	Promoción de nuevas formas empresariales y administrativas para ejidos
FO.3.3	Promoción y consolidación de casos exitosos en el Sector Forestal del Estado.
FO.4.1	Creación de un centro de apoyo a la comercialización forestal.
FO.4.2	Programa de industrialización para apoyo a la industria de la construcción y equipamiento de zonas turísticas
FO.5.1	Diseño de esquemas de financiamiento adecuados a las actividades productivas utilizando mezclas de recursos gubernamentales, banca de desarrollo, pública y privada, así como lo propios productores.

En el mapa siguiente se señalan aquellos proyectos que tienen un impacto identificado en algunos de los municipios del Estado.





PESCA Y ACUACULTURA





1. INTRODUCCIÓN.

La actividad pesquera implica la captura y cultivo de especies y productos de origen pesquero, así como la transformación, comercialización y prestación de servicios relacionados. Como una actividad económica del Sector Primario, cumple con varias funciones en el desarrollo económico: procurar el abastecimiento de alimentos y productos de origen marino y acuático, generar excedentes comercializables en el mercado local, nacional e internacional, transferir ahorros que permitan acumular capital en el resto de la economía, y fortalecer la capacidad adquisitiva del personal participante en las labores de la pesca, de manera que conformen un mercado para los productos de otros sectores económicos.

La captura pesquera constituye una etapa crucial para la generación de los productos a ser transformados y comercializados. En el ámbito mundial, las capturas pesqueras presentaron un crecimiento para lograr un nivel máximo en 1971 y se estabilizaron. Es hasta mediados de los años noventa que se alcanzan nuevos valores máximos en capturas, influidos, en parte, por el destacado crecimiento de la producción acuícola en los últimos veinte años. Así, para finales de 1995, en la región asiática se produjeron alrededor de 60 millones de toneladas. Sudamérica, el siguiente productor, aportó cerca de 20 millones de toneladas y Norteamérica menos de 10 millones.

En México, la importancia de la actividad pesquera radica en la forma comunitaria en que se realizan los procesos productivos, particularmente la captura y el cultivo. De ahí resulta su capacidad de generar alimentos, empleos y divisas que contribuyan a satisfacer las necesidades de la sociedad. Como resultado de la dinámica pesquera observada en los últimos años, el país ha mantenido una significativa importancia en la producción mundial, especialmente en tilapia, tiburón, cazón y moluscos.

El Estado de Quintana Roo posee abundantes recursos hidrológicos y costeros. Su ubicación geográfica en la Península de Yucatán, le permite aprovechar recursos pesqueros del margen sureste del Golfo de México así como de la parte mexicana del Mar Caribe. En la región del Mar Caribe se agrupan 26 países del Caribe y Centroamérica que explotan diversas pesquerías y más de 147 especies o grupos de especies. Las pesquerías de crustáceos en esta área están dominadas por la langosta espinosa del caribe y los camarones penidos.

Se examinó la operación pesquera y acuícola en la Península de Yucatán, compartida por los estados de Quintana Roo, Yucatán y Campeche. En la zona destaca la captura de pulpo, mero y similares, camarón, sardina y caracol. En 1998, se reportó para Quintana Roo el 1.28% de la captura total nacional en el Golfo de México. Si bien es una participación reducida en volumen, en comparación con otros estados, es el Estado que mejor precio consigue por tonelada de captura, debido a que explota recursos de alto precio, como la langosta, el camarón y el pulpo. Entre los principales productos pesqueros del Estado, destacan por su aportación al PIB estatal, la langosta, el camarón y el mero, seguidos por el pulpo, el pargo y el tiburón. En el interior, los principales centros de actividad pesquera se ubican en la zona norte, como puertos de desembarco destacan Puerto Juárez (en el municipio de Benito Juárez), Isla Mujeres y Puerto Morelos.

Por su destacada participación en el valor de la producción del sector, este estudio se enfoca a las capturas de langosta, camarón y mero con una visión de conglomerado económico. Se analizan las principales características, antecedentes y tendencia de los desembarcos, así como el procesado y la comercialización, la infraestructura y las industrias de apoyo. En lo referente a acuicultura, se abordan la situación y las perspectivas de desarrollo de labores de acuicultura social, así como de acuicultura comercial.

2. HECHOS RELEVANTES DEL SECTOR PESCA Y ACUACULTURA

- El Estado posee abundantes recursos hidrológicos, extensión del litoral, superficie de plataforma continental, humedales y zonas costeras.
- Las características climáticas y la localización latitudinal conducen a la composición tropical de la flora y fauna. Ésta se expresa en una alta diversidad biológica que plantea situaciones especiales para su aprovechamiento.
- En 1998, la captura reportada para Quintana Roo representó el 1.28% del total nacional en el Golfo de México. Entre los principales productos pesqueros del Estado, por su aportación al PIB estatal, destacaron la langosta, el camarón y el mero, seguidos por el pulpo, el pargo y el tiburón. En la pesca deportiva se aprovechan el macabí, el robalo, el sábalo y la palometa.
- La importancia económica de la pesca proviene, principalmente, de especies de alto precio, particularmente langosta, camarón, pulpo y mero.
- Existe una gran demanda de mariscos asociada al mercado del Sector Turismo, que paga a precios internacionales, y al mercado regional.
- La pesca de subsistencia es fuente de proteínas para las familias de los pescadores.
- Los principales centros de actividad pesquera se ubican en la zona norte y como puertos de desembarco destacan Puerto Juárez (en el municipio de Benito Juárez), Isla Mujeres y Puerto Morelos.
- En 1998, una población de 3008 personas dedicada a la captura pesquera, representó el 3% del total para el Golfo de México y el Mar Caribe. En comparación, Yucatán representó el 19%. La población dedicada a la pesca es organizada en tres grupos: los socios cooperativados, los permisionarios y los empresarios de la pesca.
- En 1998 en Quintana Roo se reportaron un total de 941 embarcaciones. De ellas, 31 eran camaroneras, 22 escameras y 888 embarcaciones menores para pesca ribereña. Un gran porcentaje de éstas corresponden a lanchas de 35 pies de eslora, denominadas pangas, equipadas con motores fuera de borda de 60 caballos.
- El 70% de los pescadores se dedica a la pesquería de langosta. Las capturas efectuadas en Quintana Roo representan un poco más del 50% de las capturas totales de langosta en el Golfo de México y Mar Caribe.
- Los métodos y artes de pesca empleados en la captura son diversos y su utilización depende de las características de la zona. Los métodos de captura varían, desde la práctica de buceo libre en zonas bajas, hasta la práctica de buceo autónomo con tanques de aire comprimido y buceo semiautónomo.
- Para su comercialización, las cooperativas, cada una de manera independiente, venden la langosta al mayorista que ofrezca el mejor precio y pague con mayor prontitud.
- La demanda local es tan grande que absorbe la producción del estado e incluso se importa un volumen de mariscos similar al capturado localmente.
- Las medidas de regulación para la pesquería de langosta vigentes a la fecha, se especifican en la NOM-006-PESC-1993. Básicamente estas regulaciones se refieren al periodo de veda, la talla mínima legal, las artes y técnicas de pesca permitidas.
- La gran demanda de langosta durante todo el año promueve el incumplimiento de las regulaciones.
- En 1998, la captura de camarón en Quintana Roo fue del 244 toneladas que representan el 1.27% de la producción nacional de camarón en el Golfo de México.
- Los estudios realizados sobre este recurso muestran que la pesquería se encuentra en un punto muy cercano a los niveles máximos recomendables para que pueda ser aún rentable.
- El esfuerzo de pesca ejercido por la flota local se ha mantenido constante, en contraste con el notable aumento de barcos de otros estados que, en ocasiones, triplican el número de embarcaciones del Estado.
- Entre 1992 y 1993, la duración de los viajes se ha incrementado para exceder, típicamente, los 15 días de pesca por barco al mes, con muchos viajes de más de 20 días (SEMARNAP, en prensa). Por otra parte, se han incorporado redes gemelas y motores de mayor potencia. Las consecuencias a mediano plazo de este incremento en la presión de pesca no fueron estudiadas con anticipación.

- La regulación del aprovechamiento de todas las especies de camarón en las aguas de jurisdicción federal se rige por la NOM-002-PESC-1993 del 31 Diciembre de 1993, modificada el 30 de julio de 1997. Básicamente, se establecen periodos de veda de acuerdo a resultados de estudios de campo.
- Las actividades de acuacultura en el Estado se pueden considerar como incipientes, pero con potencial. A la fecha, la acuacultura social, auspiciada por la delegación federal de SEMARNAP y el Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia, ha permitido ofrecer un complemento nutricional mediante desayunos escolares al 10% de la población infantil de la Zona Maya.
- El interés de los inversionistas por cultivar tilapia, camarón, langostino y rana toro, se han expresado de diversas maneras. Existe un interés por aprovechar la demanda internacional en el caso de tilapia y langostino, y el mercado local e internacional en el caso del camarón.
- La situación, restricciones y adecuado manejo de las áreas naturales protegidas es un factor de importancia con respecto a la autorización y condiciones de operación. Los proyectos de cultivo intensivo están en mejor situación, pues requieren menores extensiones y se evitan o disminuyen los impactos ambientales derivados de su operación.
- La propiedad de la tierra y los precios de los terrenos, así como la competencia por inversiones y personal con el Sector Turístico pueden constituir obstáculos al desarrollo de proyectos de acuacultura. Los proyectos en la zona costera y/o en zonas de mayor importancia ecológica enfrentarán mayores obstáculos.
- La infraestructura necesaria, tanto privada como pública, la base tecnológica y la coordinación gubernamental para la promoción de la acuacultura, constituyen factores críticos. Es importante lograr, en el corto plazo, avances sustanciales en los tres.

3. ESCENARIO TENDENCIAL

Para el Sector Pesca y Acuacultura del Estado de Quintana Roo, la continuación de las actuales tendencias en la situación que ha sido descrita en la páginas anteriores, tendría las implicaciones que a continuación se mencionan:

- Los indicios señalan una situación de deterioro en los recursos pesqueros. En consecuencia, no se prevé que aumenten las capturas y será necesario estudiar la manera más efectiva de reducir el esfuerzo pesquero así como la pesca ilegal.
- Si no se controla la pesca ilegal, el marco legal continuará siendo vulnerado y se afectará negativamente la situación de los recursos pesqueros, en particular, de la langosta.
- La deficiente planeación seguirá expresándose como una falta de coordinación y cooperación entre los estados de la Península de Yucatán y los países del Caribe. Persistirá la incapacidad para fijar objetivos y para instrumentar acciones de administración de pesquerías con una visión regional e intersectorial.
- Actualmente se atiende aproximadamente, la mitad de la demanda local y regional de mariscos. En condiciones de aumento de la demanda, los productores locales perderían participación en el mercado y crecería la dependencia ante proveedores externos al Estado.
- De continuar la deficiente planeación, las empresas sociales y privadas seguirán teniendo una capitalización escasa, con trabajadores desigualmente capacitados, accidentes, tecnología obsoleta y baja eficiencia productiva y financiera. Sin planeación, se perderán oportunidades para la mercadotecnia ambiental de productos pesqueros capturados de manera responsable y no se convertirá en ingresos la situación de Quintana Roo como líder regional en la protección ambiental.
- El Fideicomiso pesquero es un impulsor del sector, pero es necesario identificar el rumbo deseado. Existen opciones para diversificar las actividades en un marco de planeación a mediano y largo plazos.
- El conocimiento de los recursos y del ecosistema seguirá siendo de limitada utilidad para la toma de decisiones. Las condiciones del ambiente, en particular, la calidad del agua, tendrán un deterioro que, indirectamente afectará la reproducción y crecimiento de especies de interés pesquero.
- De no ser organizados los esfuerzos para promover la acuacultura, ésta continuará siendo una actividad marginal en el Estado y estará desconectada de la creación de tecnología.

4. VISIÓN 2025 DEL SECTOR PESCA Y ACUACULTURA

El planteamiento estratégico inicia con una visión de futuro que nos orienta hacia una meta común y que permite dirigir los esfuerzos de todo el sector hacia el objetivo. Así en el marco de este plan estratégico el Sector Pesca y Acuicultura se visualiza en un horizonte de largo plazo (25 años) como:

Los participantes en la captura, cultivo, conservación, transporte, procesamiento y comercialización de los productos pesqueros del Estado de Quintana Roo emplean un enfoque de seguridad, higiene y calidad total en el procesamiento de los productos de la pesca. Poseen una organización y capacitación en el cumplimiento de las regulaciones pesqueras y ambientales que los coloca en posición competitiva en el ámbito internacional. De esa manera, el sector pesca y acuicultura atiende un porcentaje importante de la demanda de productos pesqueros en el mercado local y participa en el mercado exterior.

La presión sobre los recursos pesqueros es compatible con el aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros de alto valor comercial, se comercializan especies locales que antes eran poco conocidas y se desarrollan actividades de acuicultura de relevancia regional. Algunas sociedades cooperativas participan en la prestación de servicios turísticos y la calidad de vida en el sector ha mejorado

La planeación de las actividades, la cooperación intersectorial y la utilización de una visión regional y de largo plazo permiten evitar el deterioro del ecosistema. Existe una eficaz coordinación de las dependencias estatales y federales, de las instituciones de investigación y de los productores, procesadores y comercializadores para el financiamiento de la investigación y protección pesquera y ambiental.

5. BALANCE ESTRATÉGICO (FODA'S).

Una vez identificada la visión del sector; el balance estratégico (en ocasiones conocido como análisis de FODAS) nos permite visualizar de manera simplificada como las condiciones actuales apoyan o limitan para alcanzar esa visión. Para eso, cada situación es clasificada en alguna de las siguientes cuatro categorías:

Fuerza	Circunstancia interna que permite un nivel adecuado de competitividad al sector.
Debilidad	Circunstancia interna que dificulta alcanzar un nivel adecuado de competitividad al sector.
Oportunidad	Circunstancia externa al sector que lo favorece actual o potencialmente y que mejora la competitividad del mismo.
Amenaza	Circunstancia externa al sector que lo debilita o perjudica su competitividad actual o potencial.

Así mismo se califican las oportunidades y amenazas en cuanto a su impacto y a su probabilidad de ocurrencia, y las fortalezas y debilidades en cuanto a su impacto en el sector. En la siguiente tabla se incluyen las situaciones que conforman el balance estratégico del sector utilizando las claves O (oportunidades), A (amenazas), F (fuerzas), D (debilidades) y un número para identificarlas.



OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	BAJA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA	ALTA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA
ALTO IMPACTO	O5. Se prevé un desarrollo de la mercadotecnia ambiental, referida a productos naturales y prácticas de producción respetuosas con el medio ambiente. Un sistema de certificación de prácticas de pesca permitiría lograr precios preferentes, incluso, para un mediano plazo podría utilizarse como una forma de combatir la pesca furtiva, pues sólo sociedades cooperativas certificadas estarían autorizadas para ofrecer el producto. A4. Existen riesgos derivados de accidentes de navegación, derrames y descargas de contaminantes. Especialmente en zonas transitadas o con intensificación de corrientes. Además del riesgo para vidas humanas por un accidente de navegación, el derrame de combustible asociado ocasionaría grandes efectos en el ecosistema.	O1. Es previsible que en pocos años habrá un mayor desarrollo tecnológico así como adaptación y transferencia de equipos y procedimientos para el procesamiento y/o cultivo de mariscos. O2. La demanda internacional por mariscos seguirá creciendo, los acuerdos comerciales de México configuran oportunidades para aprovechar mercados de alto poder adquisitivo como el europeo que aprecian la langosta entera precocida congelada. La recuperación asiática puede también ser aprovechada, en ese caso, prefieren productos vivos. O3. Las previsiones del Sector Turístico para el Estado son de crecimiento, es decir, la demanda seguirá pujante. Ante condiciones de limitado crecimiento o estancamiento en las capturas locales, será conveniente considerar las oportunidades para la comercialización de mariscos provenientes de fuera del estado o del país. A1. Aunque la importancia del mercado exterior es pequeña, debido a la gran demanda local por el turismo, es conveniente conservar la oportunidad de comercializar en el exterior. Al respecto, la imposición de restricciones a la exportación constituye una amenaza. Las restricciones pueden ser de carácter no arancelario. Se presentaran unos ejemplos, hasta ahora hipotéticos pero coherentes con tendencias actuales: a) boicotear las exportaciones latinoamericanas de camarón con el argumento del daño provocado en los fondos por la operación de red de arrastre, b) boicotear las exportaciones de camarón cultivado con el argumento del daño ambiental en lagunas costeras, c) boicotear destinos turísticos si se incumplen las normas de sanidad HACCP (análisis de riesgos y control de puntos críticos, <i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i>, equivalente con la NOM-128-SSA1-1994).



BAJO IMPACTO	A2. Ante las condiciones de gran demanda de mariscos, puede existir una amenaza de disminución del mercado ante productos importados si ofrecen condiciones preferentes para los propietarios o administradores de restaurantes.	O4. En el mercado de exportación, por el tamaño y crecimiento del mercado, proximidad geográfica y el TLCAN, el mercado norteamericano es una alternativa sumamente atractiva. Actualmente, en EUA la tilapia ocupa el 3er lugar en importaciones, precedida por el camarón y el salmón. A partir de 1995, una nueva tendencia se registra, ese año el volumen total de importaciones de tilapia se reduce en un 9% pero el valor total de las importaciones aumenta en un 25% debido al aumento en la demanda filetes frescos y congelados, productos que se consideran de mayor calidad y registran mejores precios. A3. La ocurrencia de eventos climáticos extremos, específicamente huracanes, afecta obras de infraestructura y equipos de pesca así como la abundancia y reclutamiento de los recursos pesqueros. Eventos como marejadas y tormentas impiden las actividades pesqueras e influyen en la distribución y disponibilidad de los recursos pesqueros.
---------------------	---	---

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

	FUERZAS	DEBILIDADES
ALTO IMPACTO	F3. Existe una demanda pujante por mariscos, el Sector Turístico consume anualmente alrededor del doble de lo que se captura en el estado. F4. En el estado se practica acuacultura comercial, si bien se trata de proyectos pequeños, es previsible un mayor desarrollo pues existen inversionistas interesados. F5. El Sector Pesquero se encuentra organizado, las 25 sociedades cooperativas se agrupan en una sola Federación regional desde 1967. F6. El Fideicomiso del sector es un ejemplo a nivel nacional e internacional de una organización propia para el financiamiento de la actividad pesquera y la mejora en las condiciones de vida de los pescadores.	D1. Aunque el conocimiento de la disponibilidad de recursos pesqueros es impreciso, existen indicios serios de que la situación de los recursos está en deterioro. Esto significa que, de seguir las condiciones como en la última década, será improbable lograr capturas crecientes de langosta, camarón y mero. La situación del camarón es especialmente seria. D2. El avance del Sector Turístico ha significado competencia por terrenos y zonas de pesca, ha concentrado el financiamiento y recursos humanos. El crecimiento de la infraestructura turística, además, ha motivado degradación del hábitat natural, vertido de aguas residuales, generación de residuos sólidos. Estas acciones impactan negativamente las condiciones del ambiente y pueden afectar la reproducción y el reclutamiento de los recursos pesqueros.





		D3. Los pescadores tienen una baja escolaridad y las condiciones de vida de sus familias no corresponden al valor de los productos. D4. En el estado ocurre una actividad pesquera ilegal derivada de la deficiente inspección y vigilancia. D5. El financiamiento para el sector es escaso y su capitalización es, prácticamente, inexistente. D6. La planta industrial inadecuada por su sobredimensionamiento, obsolescencia, baja agregación de valor y poca eficiencia. D7. La infraestructura de apoyo y las vías de transporte son deficientes. D8. La cooperación y coordinación entre la Federación, el estado y el municipio son deficientes.
BAJO IMPACTO	F1. El estado posee una extensión litoral equivalente al 8.6% del total nacional, podría esperarse, entonces, una mayor participación en la captura pesquera. F2. En sus costas, habitan una gran variedad de especies marinas, derivado de su ubicación en la zona tropical. F7. En la Península de Yucatán existen varias instituciones técnicas y de investigación pesquera, biológica y ecológica, como los Centros Regionales de Investigación Pesquera, dependientes del Instituto Nacional de la Pesca, el Colegio de la Frontera Sur, la Universidad de Quintana Roo, el CINVESTAV del Instituto Politécnico Nacional y el Centro de Investigaciones Científicas de Yucatán, entre otros.	

6. MODELO DEL PLAN DE DESARROLLO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN.

Como resultado del análisis del balance estratégico y con la intención de cumplir la visión planteada para el sector, se especifican las líneas estratégicas que representan las áreas de prominencia o retos del mismo. Estas líneas estratégicas tienen un impacto de mediano plazo y se llevan a cabo con la realización de los proyectos que se plantean en la siguiente sección.

Línea estratégica PE.1	FODAS a las que impacta
1. Incremento en la productividad del agrupamiento industrial pesquero	O1, O2, O3, O5, A1, A2, D3, D5, D6, D7, F5.



Línea estratégica PE.2	FODAS a las que impacta
2. Manejo responsable del recurso	D1, D2, D4, F1, F2, F5, F7, O1, O2, O5, A1, A4.

Línea estratégica PE.3	FODAS a las que impacta
3. Impulsar la acuicultura	D2, D5, F3, F4, F5, F6.

Línea estratégica PE.4	FODAS a las que impacta
4. Fortalecer la comercialización	O2, O3, O4, O5, D3, D5, D6, D7, F3, F6.

Línea estratégica PE.5	FODAS a las que impacta
5. Promover la diversificación hacia servicios turísticos	A3, A4, D3, O5, F5.

7. PROYECTOS

A continuación se presentan los proyectos que conforman las líneas estratégicas del Sector Pesca y Acuicultura y permite fortalecer la respectiva línea estratégica que lo agrupa. Para una fácil identificación de las líneas y proyectos del sector se señalarán con la clave PE, seguida de una numeración lógica.

Línea estratégica PE.1: Incremento en la productividad del agrupamiento industrial pesquero
Proyecto PE.1.1 Desarrollo tecnológico de mejores prácticas de manejo de mariscos para maximizar la eficiencia productiva.
Proyecto PE.1.2 Impulso a la capacitación y desarrollo en áreas técnicas y administrativas.
Proyecto PE.1.3 Atención de las necesidades de construcción y/o adecuación de la infraestructura.

Línea estratégica PE.2: Manejo responsable del recurso.
Proyecto PE.2.1 Difusión y exigencia del cumplimiento de las regulaciones aplicables.
Proyecto PE.2.2 Establecimiento de objetivos de largo plazo en administración de pesquerías.
Proyecto PE.2.3 Monitoreo de indicadores de calidad ambiental y condición de recursos pesqueros.

Línea estratégica PE.3: Impulsar la acuicultura

Proyecto PE.3.1 Promoción de la acuicultura social.

Proyecto PE.3.2 Promoción de la acuicultura comercial y de exportación.

Proyecto PE.3.3 Promoción de la acuicultura de repoblamiento.

Línea estratégica PE.4: Fortalecer la comercialización.

Proyecto PE.4.1 Mayor y mejor flujo de información.

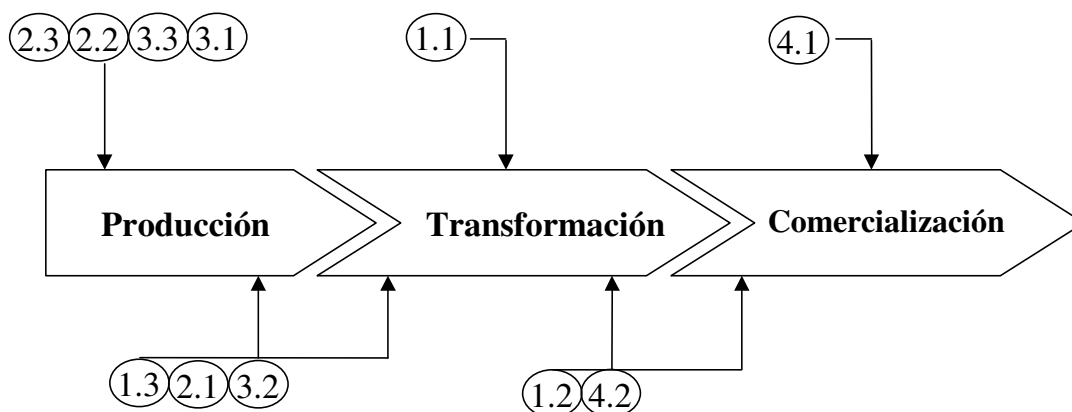
Proyecto PE.4.2 Disminuir la mortalidad de langosta capturada viva.

Línea estratégica PE.5: Organizar la diversificación hacia servicios turísticos.

Proyecto PE.5.1 Modalidades de turismo alternativo.

Proyecto PE.5.2 Fomento de la pesca deportiva.

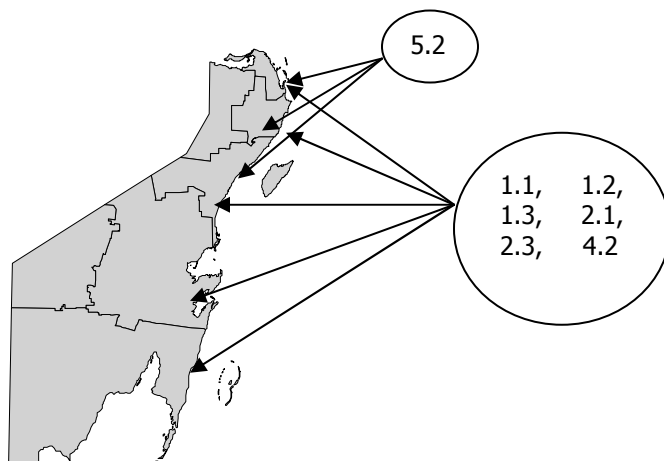
En seguida se exhiben los proyectos y su impacto en los tres niveles de la cadena productiva del sector.



Número	Proyectos
PE.1.1	Desarrollo tecnológico de mejores prácticas de manejo de mariscos para maximizar la eficiencia productiva.
PE.1.2	Impulso a la capacitación y desarrollo en áreas técnicas y administrativas.

PE.1.3	Atención de las necesidades de construcción y/o adecuación de la infraestructura.
PE.2.1	Difusión y exigencia del cumplimiento de las regulaciones aplicables.
PE.2.2	Establecimiento de objetivos de largo plazo en administración de pesquerías.
PE.2.3	Monitoreo de indicadores de calidad ambiental y condición de recursos pesqueros.
PE.3.1	Promoción de la acuicultura social.
PE.3.2	Promoción de la acuicultura comercial y de exportación.
PE.3.3	Promoción de la acuicultura de repoblamiento.
PE.4.1	Mayor y mejor flujo de información.
PE.4.2	Disminuir la mortalidad de langosta capturada viva.
PE.5.1	Modalidades de turismo alternativo.
PE.5.2	Fomento de la pesca deportiva.

En el mapa siguiente se señalan aquellos proyectos que tienen un impacto identificado en algunos de los municipios del Estado.





MANUFACTURA





1. INTRODUCCIÓN.

Este estudio trata sobre la importancia, dinámica, estructura y productividad del Sector Manufacturero en el Estado, toma en cuenta información del Producto Interno Bruto y algunas características de la industria, tales como el número de establecimientos, personal ocupado, remuneraciones, insumos y valor agregado. Las normas que se consideran para comparar el Sector Manufacturero de Quintana Roo son el ámbito nacional y la región peninsular, comprendida por los estados de Campeche, Yucatán y Quintana Roo. Fuera de esta base para hacer comparaciones, cada sección en el capítulo contiene una explicación sobre los elementos metodológicos que aplican en cada caso.

Al tener esta actividad poco desarrollo, en el Estado el estudio de la misma representó un reto en particular, de manera que se consideró conveniente realizar un análisis documental que permitiera analizar la potencialidad real en el Estado y sugerir algunas rutas que se pueden usar para lograr desarrollar el Sector de la Manufactura en Quintana Roo.

La actividad productiva de Quintana Roo se encuentra concentrada en el Sector Comercio, restaurantes y hoteles, cuya aportación al PIB es superior al 50%. La industria manufacturera representa poco menos del 3% del PIB estatal. En la escala nacional, cada uno de estos sectores aporta un 20% al PIB. Como consecuencia, el análisis de concentración regional muestra que Quintana Roo presenta especialización relativa en un sólo sector: comercio, restaurantes y hoteles. En contraste con la evolución a nivel nacional, la participación de la industria manufacturera al PIB estatal ha sido decreciente en los últimos años. Tomando como referencia a la región peninsular, Quintana Roo es el Estado con mayor producción, aunque al considerar únicamente la producción manufacturera, es Yucatán el que aporta más de las tres cuartas partes del PIB manufacturero de la región.

En 1993, las remuneraciones por persona ocupada en la industria manufacturera de Quintana Roo fueron mayores a las correspondientes a Yucatán y Campeche, aunque menores a las nacionales, lo cual puede indicar que en Quintana Roo la productividad de la mano de obra es mayor que en el resto de los estados peninsulares. Las remuneraciones por persona ocupada de las manufacturas en el país fueron 1.8 veces mayores a las del Estado de Quintana Roo.

La actividad manufacturera del Estado concentra casi el 90% de la producción en tres divisiones industriales: productos alimenticios, bebidas y tabaco (60%); industria de la madera y productos de madera (14%); productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón (13%).

La evolución experimentada por la productividad total de los factores de la industria en Quintana Roo ha sido notable. En el periodo 1988-93, alcanzó una tasa de crecimiento de casi 40%, ubicándose muy por encima del resto de los estados peninsulares y del ámbito nacional.

La gran mayoría de la actividad manufacturera en Quintana Roo se concentra en los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco (85% del empleo manufacturero y 92% de la producción bruta manufacturera). Los índices de concentración por municipio y por división industrial muestran especialización de los municipios Othón P. Blanco y Benito Juárez en las siguientes divisiones: productos alimenticios, bebidas y tabaco, industria de la madera y productos de madera, papel y productos de papel, imprentas y editoriales y productos de minerales no metálicos. Adicionalmente, todos los municipios muestran especialización en las divisiones industriales de productos alimenticios, bebidas y tabaco e industria de la madera y productos de madera, con excepción del municipio de Solidaridad en ésta última división industrial.

2. HECHOS RELEVANTES DEL SECTOR MANUFACTURA

- La principal actividad productiva de Quintana Roo es el Sector Comercio, restaurantes y hoteles, ya que aporta más del 50% al PIB estatal. Mientras que la industria manufacturera representa poco menos del 3% del PIB estatal.
- En escala nacional, cada uno de estos sectores (comercio, restaurantes y hoteles, y manufacturas) representan el 20% del PIB, por lo que el estado de Quintana Roo presenta especialización relativa en el Sector Comercio, restaurantes y hoteles.
- En los últimos años, la participación de la industria manufacturera en el PIB estatal de Quintana Roo ha sido decreciente, en contraste con la evolución nacional, la cual ha sido creciente.
- Tomando como referencia la región peninsular, la productividad de la mano de obra de la industria manufacturera en Quintana Roo es la más alta, y ha ido en aumento. Sin embargo, la productividad a nivel nacional supera a la estatal.
- El crecimiento de la industria manufacturera en Quintana Roo es explicado por factores externos, tales como la evolución económica nacional (tanto general como manufacturera), más que por elementos locales.
- La actividad de la industria manufacturera de Quintana Roo se concentra principalmente en tres divisiones: el 60% en productos alimenticios, bebidas y tabaco, el 14% en la industria de la madera y sus productos, y el 13% en productos de minerales no metálicos (excepto derivados del petróleo y carbón).
- En comparación con el ámbito nacional y la región peninsular, la industria manufacturera en el estado de Quintana Roo es relativamente más intensiva en mano de obra.
- La productividad total de los factores de la industria manufacturera de Quintana Roo experimentó un crecimiento notable (casi 40%) en el periodo 1988-93, tasa superior a la del ámbito nacional y a los estados de la región peninsular.
- En cuanto a empleo, la participación de personas empleadas en el Sector Servicios de Quintana Roo es superior a la correspondiente en el ámbito nacional y peninsular.
- De manera contrastante, la participación de personas empleadas en la industria de la transformación en Quintana Roo (que es menor a la participación en el Sector Servicios), es inferior a la participación nacional y peninsular.
- La mayor parte de la actividad manufacturera del Estado de Quintana Roo tiene lugar en los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco (85% del empleo manufacturero y 92% de la producción bruta manufacturera).
- Dichos municipios muestran especialización en las divisiones industriales de productos alimenticios, bebidas y tabaco, industria de la madera y sus productos, papel y sus productos, imprentas y editoriales, y productos de minerales no metálicos.
- Además, los ocho municipios del estado de Quintana Roo muestran especialización industrial en la división de productos alimenticios, bebidas y tabaco.

3. ESCENARIO TENDENCIAL

Dada la escasa y decreciente participación de las manufacturas en el PIB estatal y la gran concentración de actividades relacionadas con el comercio, restaurantes y hoteles que presenta el estado de Quintana Roo, la tendencia se inclinaría hacia un fortalecimiento del Sector Comercio, restaurantes y hoteles, y hacia un mayor debilitamiento del Sector Manufacturero en el Estado. De no implementarse un plan estratégico que introduzca un cambio notable en la política industrial de Quintana Roo, éste seguirá su propensión natural hacia las actividades relacionadas con el turismo, y se distanciará de actividades manufactureras, ya que la economía local no permite desarrollarlas en ausencia de un programa enfocado específicamente a su fortalecimiento.

4. VISIÓN 2025 DEL SECTOR MANUFACTURA

El planteamiento estratégico inicia con una visión de futuro que nos orienta hacia una meta común y que permite dirigir los esfuerzos de todo el sector hacia el objetivo. Así, en el marco de este Plan Estratégico el Sector Manufactura se visualiza a sí mismo en un horizonte de largo plazo (25 años) como:

Una industria manufacturera equilibrada de acuerdo a las vocaciones y capacidades naturales, sociales, económicas, culturales y políticas de la región; diversificada y vinculada con la economía de la región en general y con la industria turística en particular; con orientación exportadora hacia la región del Caribe y Centroamérica; que ofrezca productos de calidad para lograr que la derrama económica del turismo permanezca en la entidad y que promueva el desarrollo económico de Quintana Roo.

5. BALANCE ESTRATÉGICO (FODA'S).

Una vez identificada la visión del sector, el balance estratégico (en ocasiones conocido como análisis de FODAS), nos permite visualizar de manera simplificada cómo las condiciones actuales apoyan o limitan para alcanzar esa visión. Para eso, cada situación es clasificada en alguna de las siguientes cuatro categorías:

Fuerza	Circunstancia interna que permite un nivel adecuado de competitividad al sector.
Debilidad	Circunstancia interna que dificulta alcanzar un nivel adecuado de competitividad al sector.
Oportunidad	Circunstancia externa al sector que lo favorece actual o potencialmente y que mejora la competitividad del mismo.
Amenaza	Circunstancia externa al sector que lo debilita o perjudica su competitividad actual o potencial.

Así mismo se califican las oportunidades y amenazas en cuanto a su impacto y a su probabilidad de ocurrencia, y las fortalezas y debilidades en cuanto a su impacto en el sector. En la siguiente tabla se incluyen las situaciones que conforman el balance estratégico del sector utilizando las claves O (oportunidades), A (amenazas), F (fuerzas), D (debilidades) y un número para identificarlas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	BAJA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA	ALTA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA
ALTO IMPACTO	O1. La apertura comercial del país puede representar un factor favorable para el desarrollo del Sector Manufacturero, al establecer plantas industriales en regiones cercanas al mercado Sudamericano.	O2. El comportamiento favorable de la economía -y en particular del Sector Manufacturero- a nivel nacional influye positivamente en la industria manufacturera de Quintana Roo.

	A1. La evolución adversa de la economía en general y del Sector Manufacturero en particular en el ámbito nacional, perjudica el desempeño del Sector Manufacturero del Estado.	O3. La importante presencia de actividades de empresas maquiladoras en el país puede ser una oportunidad para el desarrollo de ciertos sectores industriales en el Estado. A2. La vocación natural del Estado hacia el turismo disminuye su propensión hacia el desarrollo de actividades relacionadas con las manufacturas. A3. Los grandes complejos industriales localizados en importantes ciudades de la república representan una fuerte competencia para el Sector Manufacturero del Estado, lo cual distrae la atención de firmas manufactureras para localizarse en el Estado.
BAJO IMPACTO		O4. La existencia de una fuerza de trabajo de gran tamaño en el Estado constituye una oportunidad, junto con otros factores para fomentar el desarrollo de ciertas actividades del Sector Manufacturero.

FUERZAS

ALTO IMPACTO	F1. Crecimiento de la productividad de la mano de obra de la industria manufacturera en el Estado. F2. Fuerte especialización del estado en las divisiones manufactureras de Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco, Industria de la Madera y Productos de Madera, y Papel, Productos de Papel, Imprentas y Editoriales. F3. Crecimiento de la productividad total de los factores de la industria manufacturera del Estado, superando al crecimiento nacional y peninsular. F4. Las actividades industriales relacionadas con Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco e Industria de la Madera y Productos de Madera, presentan factores motrices para el desarrollo del Estado.
BAJO IMPACTO	F5. La productividad de la mano de obra de la industria manufacturera en Quintana Roo es mayor a la de los estados de la región peninsular. F6. Ventaja comparativa de localización del municipio de Othón P. Blanco para el desarrollo de las siguientes actividades industriales: productos alimenticios, bebidas y tabaco, textiles, prendas de vestir e industria del cuero, industria de la madera y productos de madera, y papel, productos de papel, imprentas y editoriales, sustancias químicas, productos de caucho y plástico, y productos de minerales no metálicos.

	F7. Ventaja comparativa de localización del municipio de Felipe Carrillo Puerto para desarrollar actividades relacionadas con textiles, prendas de vestir e industria del cuero, productos de minerales no metálicos y productos metálicos, maquinaria y equipo.
--	--

DEBILIDADES

ALTO IMPACTO	D1. Sólo una proporción marginal de la producción manufacturera nacional tiene lugar en el estado de Quintana Roo (0.2%), lo cual disminuye el potencial del Estado para atraer actividades relacionadas con las manufacturas. D2. Participación decreciente de la producción manufacturera en el PIB estatal. D3. La productividad de la mano de obra en las manufacturas del estado es superada por la productividad a nivel nacional. D4. La división industrial de Productos de Minerales no Metálicos inhibe el crecimiento de la industria manufacturera del estado.
BAJO IMPACTO	D5. Desventaja comparativa de localización del municipio de Lázaro Cárdenas en las actividades industriales de Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero, y en la Industria de la Madera y Productos de Madera.

6. MODELO DEL PLAN DE DESARROLLO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN.

Como resultado del análisis del balance estratégico y con la intención de cumplir la visión planteada para el sector se especifican las líneas estratégicas que representan las áreas de prominencia o retos del sector. Estas líneas estratégicas tienen un impacto de mediano plazo y se llevan a cabo con la realización de los proyectos que se plantean en la siguiente sección.

Línea estratégica MA.1	FODAS a las que impacta
1. Vinculación del Sector Manufacturero con el Sector Turismo	F2, F4, F6, O1, O4, D1, A2, A3.

Línea estratégica MA.2	FODAS a las que impacta
2. Desarrollo de la industria maquiladora	F6, F7, O1, O3, O4, D1, D5, A2, A3.

Línea estratégica MA.3	FODAS a las que impacta
3. Promoción de los sectores básicos	F2, F4, F6, F7, O1, O2, O4, D1, D5, A1, A2.

7. PROYECTOS

A continuación se presentan los proyectos que conforman las líneas estratégicas del Sector Manufactura y permite fortalecer la respectiva línea estratégica que lo agrupa. Para una fácil identificación de las líneas y proyectos del sector se señalarán con la clave MA, seguida de una numeración lógica.

Línea estratégica MA. 1: Vinculación del Sector Manufacturero con el Sector Turismo.

Proyecto MA.1.1 Medición de la producción del Sector Turismo del Estado de Quintana Roo.

Proyecto MA.1.2 Identificación y cuantificación de los vínculos del Sector turismo de Quintana Roo con el resto de los sectores económicos del Estado y fuera del Estado.

Proyecto MA.1.3 Desarrollo de proveedores locales del Sector Turismo de Quintana Roo.

Proyecto MA.1.4 Sustitución de importaciones del Sector Turismo de Quintana Roo.

Línea estratégica MA. 2: Desarrollo de la industria maquiladora.

Proyecto MA.2.1 Definición de las ramas de actividad potenciales de la entidad.

Proyecto MA.2.2 Desarrollo e inversión en infraestructura para la industria maquiladora.

Proyecto MA.2.3 Desarrollo y capacitación del recurso humano para la industria maquiladora.

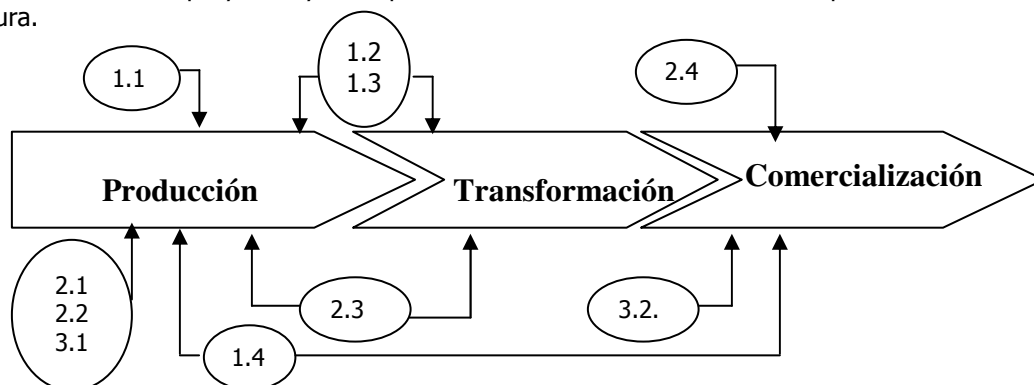
Proyecto MA.2.4 Promoción en el extranjero de la industria maquiladora de la entidad.

Línea estratégica MA. 3: Promoción de los sectores básicos.

Proyecto MA.3.1 Vinculación de las divisiones industriales de alimentos y de productos de madera con la industria del turismo.

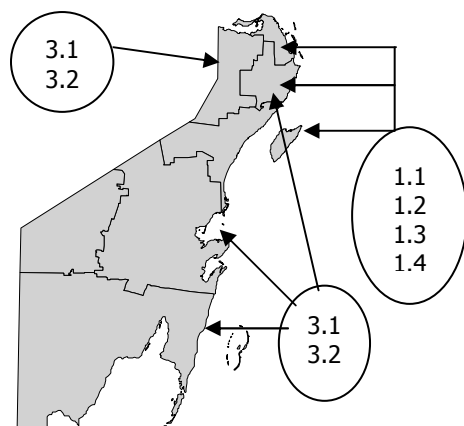
Proyecto MA.3.2 Fomento de las exportaciones al Caribe y Centroamérica de aquellas divisiones industriales con potencial exportador.

Enseguida se exhiben los proyectos y su impacto en los tres niveles de la cadena productiva del Sector Manufactura.



Número	Proyectos
MA.1.1	Medición de la producción del Sector Turismo del Estado de Quintana Roo.
MA.1.2	Identificación y cuantificación de los vínculos del Sector Turismo de Quintana Roo con el resto de los sectores económicos del Estado y fuera del Estado.
MA.1.3	Desarrollo de proveedores locales del Sector Turismo de Quintana Roo.
MA.1.4	Sustitución de importaciones del Sector Turismo de Quintana Roo.
MA.2.1	Definición de las ramas de actividad potenciales de la entidad.
MA.2.2	Desarrollo e inversión en infraestructura para la industria maquiladora.
MA.2.3	Desarrollo y capacitación del recurso humano para la industria maquiladora.
MA.2.4	Promoción en el extranjero de la industria maquiladora de la entidad.
MA.3.1	Vinculación de las divisiones industriales de alimentos y de productos de madera con la industria del turismo.
MA.3.2	Fomento de las exportaciones al Caribe y Centroamérica de aquellas divisiones industriales con potencial exportador.

En el mapa siguiente se señalan aquellos proyectos que tienen un impacto identificado en algunos de los municipios del Estado.







TURISMO





1. INTRODUCCIÓN.

El Territorio Federal de Quintana Roo fue durante más de medio siglo una economía forestal, y es recién cuando la Federación decide su transformación en Estado, que se dan las bases para un cambio en su estructura económica, social y poblacional.

Los cambios que se dieron en tres décadas, 1970 –2000, fueron tan profundos que alteraron toda la estructura del nuevo Estado, pasando de ser una región prácticamente desconocida a ser uno de los iconos por el cual es conocido México a nivel mundial.

Sin embargo, esta nueva estructura también generó sus externalidades y conflictos sociales, los cuales forman parte de la nueva problemática estatal y por ende, los retos vencer en este nuevo siglo. Los problemas centrales en Quintana Roo son los derivados de un hecho inédito, el éxito económico del modelo, el cual reescribió la geografía y la sociedad estatal, dándole un cambio que ha transformado al sudeste como región y logrado posicionar a México en una de las zonas de mayor dinámica turística, el Caribe.

En la década de los años 70, el PIB del Estado estaba dominado por el Sector Primario, una combinación de explotación forestal, pesquera y agricultura, modelo que venía transformándose de dos décadas atrás, cuando la explotación chiclera comienza a disminuir por problemas de mercado mundial, la economía coprera de las costas casi desaparece por el ciclón de 1955 y por problemas de transporte y transformación de la forma de comunicación peninsular, la pesca comienza a posicionarse como una actividad alternativa para la exportación principalmente de langosta y camarón.

En la década de los años 80 se da el cambio de modelo y el Sector Terciario comienza dominar la economía estatal, aunque la agricultura, la caña de azúcar y una emergente ganadería intentaban posicionarse como actividades alternativas en el Sector Primario.

Al finalizar esa década, ya el Sector Turismo era la actividad económica más dinámica de la entidad que aportaba más del 70% al PIB estatal, mientras el Sector Primario pese a las transformaciones que registró, no lograba consolidar un liderazgo de desarrollo regional.

En la década de los años 90 la situación se profundizó, la crisis del comercio de importaciones que venía dándose desde los años 80 se agudiza dejando a la economía del sur sin un importante pilar de sustentación. La agricultura de la caña de azúcar tiene la crisis general de esta actividad y aunque se da una privatización en el Sector Agroindustrial, ésta no genera las aportaciones esperadas y este sector es más un empleador masivo en la Zona Sur que un aportador activo al PIB estatal.

La asimetría Norte-Sur se consolida en esa década y con ello una nueva geografía regional donde la zona turística es el área desarrollada del Estado y de la península y la Zona Sur una región con grandes deficiencias y problemas para definir su estructura económica, aunque con un importante potencial turístico derivado de la apertura del corredor turístico Costa Maya.

La Zona Maya, en el centro del Estado, sigue siendo el área marginada de mínima diversificación económica, dominada por una economía de subsistencia y condenada a ser la aportadora de fuerza de trabajo a la economía turística del norte.

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR TURISMO.

- El proceso migratorio que ha multiplicado por diez, un crecimiento que sólo se da en las zonas de la frontera norte.
- El incremento poblacional no fue homogéneo sino que la población se fue al norte, salvo los campesinos que fueron llevados a los nuevos centros de población de la zona sur del Estado.
- Se inicia en los años 70 con la construcción de la ciudad y zona turística de Cancún, (no ha parado hasta la actualidad).
- Se da una nueva sociedad emergente en el norte. Cancún, la ciudad líder del proyecto, dominada por inmigrantes poseedores del éxito económico, mientras en las islas de Cozumel y Mujeres había una sociedad estructurada a la cual se unen los recién llegados.
- En la Zona Maya, la inmigración reduce a poblaciones jóvenes de la misma y generan una transformación en hábitos y costumbres, por el efecto de las remesas aportadas por los nuevos trabajadores y el efecto demostración que éstos generan en las sociedades tradicionales de este mundo maya rural.
- En el sur la sociedad pionera ve pasar los cambios sin integrarse a ellos a la espera de una nueva opción, hoy la Costa Maya es una nueva alternativa para la economía fronteriza del sur.
- El nuevo modelo implementado de una economía turística, o sea dominada por los servicios, no ha generado una diversificación que encadene otras actividades a la gran dinámica que éste genera.
- De allí la necesidad de plantear nuevas opciones de diversificación económica, a partir del desarrollo turístico, que podrían repotencializar al sector primario e iniciar una etapa manufacturera que nunca ha tenido la entidad.
- Es insuficiente y limitada la infraestructura básica, como el suministro de energía eléctrica, las telecomunicaciones y carreteras.
- Existe de manera generalizada poco conocimiento de los mercados en términos de necesidades, requerimientos, clientes, competidores y productos sustitutos, detonándose una alta participación de intermediarios en el proceso de comercialización.

3. ESCENARIO TENDENCIAL.

El crecimiento espectacular que tuvo el turismo en los últimos veinticinco años en Quintana Roo, se basó en la expansión del turismo de sol y playa, con una diversificación mínima a otros segmentos.

De continuar esta situación, se generaría una debilidad del modelo, ya que las megatendencias mundiales han puesto su énfasis en la diversificación como el mecanismo más idóneo para prolongar la estadía, generar un incremento del índice de retorno y aumentar la derrama regional.

4. VISIÓN 2025 DEL SECTOR TURISMO.

El turismo sustentable será para Quintana Roo el principal motor de su desarrollo económico, estableciendo en el Estado una dinámica permanente que integre al resto de los sectores a la economía, generando oportunidades de empleo y desarrollo económico y social para sus habitantes en medio de un clima de oportunidades empresariales con un marco de libre competencia. Quintana Roo será la puerta del Mundo Maya y además consolidará el turismo multidesestino entre el Caribe insular y el continental.

5. FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA'S).

Una vez identificada la visión del sector; el balance estratégico (en ocasiones conocido como análisis de FODAS), nos permite visualizar de manera simplificada cómo las condiciones actuales apoyan o limitan para alcanzar esa visión. Para eso, cada situación es clasificada en alguna de las siguientes cuatro categorías:

Fuerza	Circunstancia interna que permite un nivel adecuado de competitividad al sector.
Debilidad	Circunstancia interna que dificulta alcanzar un nivel adecuado de competitividad al sector.
Oportunidad	Circunstancia externa al sector que lo favorece actual o potencialmente y que mejora la competitividad del mismo.
Amenaza	Circunstancia externa al sector que lo debilita o perjudica su competitividad actual o potencial.

Así mismo se califican las oportunidades y amenazas en cuanto a su impacto y a su probabilidad de ocurrencia, y las fortalezas y debilidades en cuanto a su impacto en el sector. En la siguiente tabla se incluyen las situaciones que conforman el balance estratégico del sector utilizando las claves O (oportunidades), A (amenazas), F (fuerzas), D (debilidades) y un número para identificarlas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	BAJA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA	ALTA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA
ALTO IMPACTO	O1. Crecimiento del segmento de turismo cultural y de la naturaleza. O2. Crecimiento del segmento de turismo de aventuras. O3. Creación de corredores turísticos. O4. Infraestructura altamente especializada en Cancún. O5. Aeropuerto de Cancún como hub potencial para vuelos hacia América del Sur y el Caribe. O6. Punta Venado como puerto emisor de cruceros.	A1. Crecimiento menor del segmento de turismo de sol y playa. A2. Infraestructura obsoleta. A3. Insuficiencia de la infraestructura urbana y de servicios. A4. Deterioro del ambiente. A5. Pérdida de valores culturales.

	07. A partir del turismo masivo incentivar el turismo alternativo. 08. Desarrollar el turismo náutico, de golf y de convenciones y congresos. 09. Desarrollar a Cancún como centro financiero.	
BAJO IMPACTO		

FUERZAS

ALTO IMPACTO	F1. Contar con atractivos naturales excepcionales de mar y selva. F2. Poseer muy importantes vestigios de la cultura maya. F3. Existencia de una cultura viva. F4. Cercanía con la costa este de Estados Unidos. F5. Existencia en el Estado de tres aeropuertos internacionales.
BAJO IMPACTO	F6. Contar con un extenso litoral. F7. Existencia de áreas naturales protegidas de gran biodiversidad.

DEBILIDADES

ALTO IMPACTO	D1. Escasa diversificación del sector. D2. Bajo índice de retorno. D3. Concentración de la riqueza en el norte del Estado. D4. Alta densidad de construcción. D5. Inseguridad en la tenencia de la tierra.
BAJO IMPACTO	D6. Deficiente servicio de las comunicaciones. D7. Falta de capacitación permanente de los recursos humanos.

6. MODELO DEL PLAN DE DESARROLLO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN.

Como resultado del análisis del balance estratégico y con la intención de cumplir la visión planteada para el sector se especifican las líneas estratégicas que representan las áreas de prominencia o retos del sector. Estas líneas estratégicas tienen un impacto de mediano plazo y se llevan a cabo con la realización de los proyectos que se plantean en la siguiente sección.

Línea estratégica 1	FODAS a las que impacta
1. Consolidación e integración de corredores turísticos regionales (Riviera Maya, Costa Maya y Ecoarqueológico del Sur) en una sola imagen destino "Caribe Mexicano".	O3, A2, F6, D3.

Línea estratégica 2	FODAS a las que impacta
2. Diversificación de la oferta turística a partir de las ventajas comparativas, fortaleciendo una posición de liderazgo del turismo cultural y de la naturaleza.	O1, O2, O7, O8, A1, F1, F2, F3, D7, D1, D2.

Línea estratégica 3	FODAS a las que impacta
3. Integración de cadenas productivas al Sector Turismo, privilegiando regiones con mayor rezago económico en el Estado.	A3, D3.

Línea estratégica 4	FODAS a las que impacta
4. Desarrollo de mecanismos para la toma de decisiones e implementación	A3.

Línea estratégica 5	FODAS a las que impacta
5. Desarrollo y modernización de la infraestructura turística y urbana en el marco del desarrollo sustentable.	O9, A2, A3, A6, D4, D5, D6.

Línea estratégica 6	FODAS a las que impacta
6. Fortalecimiento de la cultura regional como fundamento del Caribe mexicano.	A5, F2, F3.

Línea estratégica 7	FODAS a las que impacta
7. Desarrollo de programas de formación y capacitación permanente de los recursos humanos turísticos.	D7.

7. PROYECTOS.

A continuación se presentan los proyectos que conforman las líneas estratégicas del Sector Turismo y permite fortalecer la respectiva línea estratégica que lo agrupa. Para una fácil identificación de las líneas y proyectos del sector se señalarán con la clave TU, seguida de una numeración lógica.

Línea estratégica TU. 1: Consolidación e integración de corredores turísticos regionales (Riviera Maya, Costa Maya y Ecoarqueológico del Sur) en una sola imagen destino "Caribe Mexicano".
Proyecto TU.1.1. Desarrollo integral de los corredores: • Ordenamiento urbano – diversificación turística. Proyecto TU.1.2. Marketing de productos y servicios turísticos. • Comercialización integral como un producto y en los dos escenarios de integración.

Proyecto TU.1.3. Desarrollo del producto multidestino hacia la cuenca del Caribe

- Desarrollo de políticas de multidestino en acuerdo con las estrategias que plantea la AEC y CTO.

Línea estratégica TU. 2: Diversificación de la oferta turística a partir de las ventajas comparativas, fortaleciendo una posición de liderazgo del turismo cultural y de la naturaleza.

Proyecto TU.2.1. Desarrollo de circuitos turísticos culturales.

Proyecto TU.2.2. Desarrollo de circuitos de golf.

Proyecto TU.2.3. Desarrollo de escaleras náuticas.

Proyecto TU.2.4. Desarrollo de un puerto emisor de cruceros.

Proyecto TU.2.5 Desarrollo del turismo de salud y de recuperación

- Realización de un hospital de tercer nivel

Proyecto TU.2.6 Desarrollo del turismo de convenciones

- Ampliación del centro de convenciones de Cancún

Línea estratégica TU.3: Integración de cadenas productivas al Sector Turismo, privilegiando regiones con mayor rezago económico en el Estado.

Proyecto TU.3.1. Programa de producción de abastecimientos alimentarios a zonas turísticas.

Proyecto TU.3.2. Programa de industrialización para apoyo a la industria de la construcción y el equipamiento de zonas turísticas.

Línea estratégica TU.4: Desarrollo de mecanismos para la toma de decisiones e implementación

Proyecto TU.4.1. Centro unificado para la recolección y procesamiento de información del estado para soporte de inversiones y promoción.

Línea estratégica TU.5: Desarrollo y modernización de la infraestructura turística y urbana en el marco del desarrollo sustentable.

Proyecto TU.5.1. Programas de modernización urbana y readecuación a los cambios demográficos.

Línea estratégica TU. 6: Fortalecimiento de la cultura regional como fundamento del Caribe mexicano.

Proyecto TU.6.1. Programas de promoción cultural en población visitante.

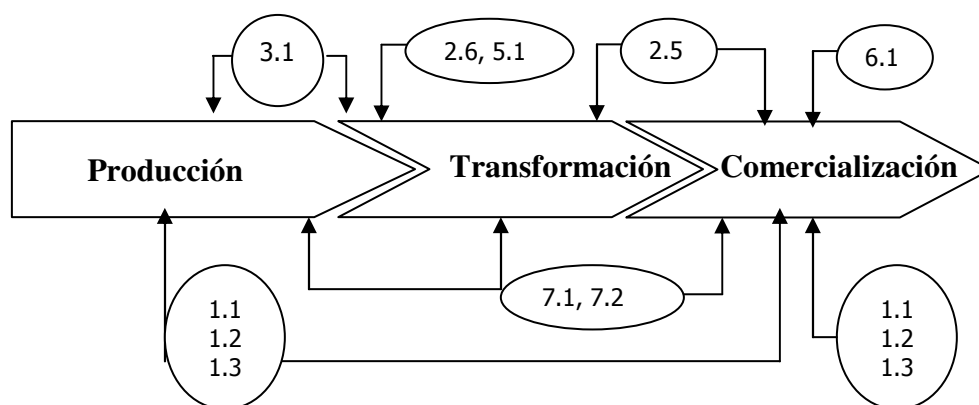
Proyecto TU.6.2. Programas de recuperación de cultura regional para la población de acogida.

Línea estratégica TU. 7 Desarrollo de programas de formación y capacitación permanente de los recursos humanos turísticos.

Proyecto TU.7.1. Programas de unificación de educación para servidores del turismo.

Proyecto TU.7.2. Programas de capacitación permanente en las zonas turísticas.

En el diagrama se muestran aquellos proyectos que impactan a los tres niveles de la cadena productiva

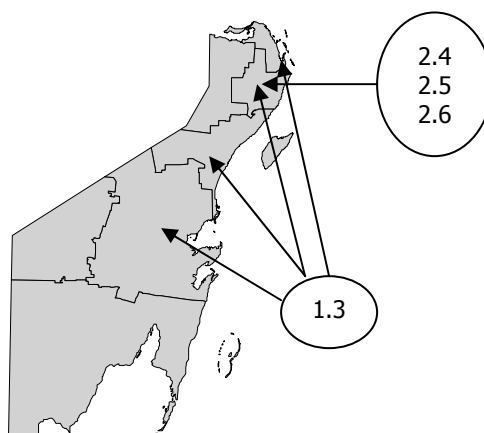


Número	Proyectos
TU.1.1	Desarrollo integral de los corredores.
TU.1.2	Marketing de productos y servicios turísticos.
TU.1.3	Desarrollo de productos multidestinos hacia la cuenca del Caribe.
TU.2.1	Desarrollo de circuitos turísticos culturales.
TU.2.2	Desarrollo de circuitos de golf.
TU.2.3	Desarrollo de circuitos de escaleras náuticas.
TU.2.4	Desarrollo de un puerto emisor de cruceros.
TU.2.5	Desarrollo de turismo de salud y recuperación.



TU.2.6	Desarrollo de turismo de convenciones.
TU.3.1	Programa de producción de abastecimientos alimentarios a zonas turísticas.
TU.3.2	Programa de industrialización para apoyo a la industria de la construcción y el equipamiento de zonas turísticas.
TU.4.1	Centro unificado para la recolección y procesamiento de información del Estado para soporte de inversiones y promoción.
TU.5.1	Programas de modernización urbana y readecuación a los cambios demográficos.
TU.6.1	Programas de promoción cultural en población visitante.
TU.6.2	Programas de recuperación de cultura regional para la población acogida.
TU.7.1	Programas de unificación de educación para servidores del turismo.
TU.7.2	Programas de capacitación permanente en las zonas turísticas.

En el mapa siguiente se identifican los proyectos y los municipios en los que impacta.





IV PLAN ESTRATÉGICO DE FACTORES







RECURSOS HUMANOS





1. INTRODUCCIÓN.

Hablar de los recursos humanos de una sociedad es referirse al elemento más valioso con que se puede contar. Los individuos son actores y receptores de las acciones que se implementan en todos los órdenes a fin de alcanzar el desarrollo. Los habitantes de una comunidad, son quienes constituyen la mano de obra y la capacidad emprendedora para producir y dirigir las actividades que proveen de los recursos adecuados para su desarrollo. De aquí la importancia que tienen las características de la población a fin de hacer congruente las líneas de estrategia para el desarrollo de los recursos disponibles para llevarlas a cabo.

Los recursos humanos son entonces concebidos como el propósito último y exclusivo del desarrollo, en los cuales están las bases para el desarrollo del Estado y en las que deben estar diseñadas las políticas económicas a seguir en los próximos años. El camino hacia la consolidación como Estado no ha sido fácil en Quintana Roo, ya que las condiciones geográficas lo habían llevado a un escaso asentamiento poblacional durante el último siglo, situación ya superada en la última década. Sin embargo, el crecimiento de sus principales centros ha sido desequilibrado, generando así problemas económicos y sociales urgentes de resolver.

En Quintana Roo convergen grupos de diversos orígenes geográficos y sociales: 1) la población indígena asentada por siglos en este territorio en donde aún existen núcleos importantes, 2) la población migrante nacional y la proveniente de otros países que tomaron el reto de desarrollar centros urbanos desde el siglo XIX y, 3) la población que atraída por el auge de los centros turísticos ha estado llegando intensivamente en las últimas dos décadas.

Se estima que en el año 2000 Quintana Roo cuente con una población de 1,087,891 personas. Con un territorio de 50,843 Km² este volumen de población no parecería representar un problema, sin embargo la dinámica demográfica del Estado ha traído tres consecuencias negativas: 1) la velocidad a la que ha crecido la población, 2) el origen del crecimiento y, 3) dónde se ha asentado la población es decir, la distribución de la población.

El análisis del factor Recurso Humano por la complejidad que representa, se dividió para su estudio en los siguientes elementos que permiten obtener el perfil actual del recurso humano en Quintana Roo:

- Dinámica poblacional
- Educación
- Salud
- Vivienda

En cuanto a los recursos humanos vistos desde el ángulo de su desarrollo integral se revisan los conceptos relevantes en relación a:

- Cultura e Identidad
- Integración Familiar
- Seguridad
- Medio Ambiente
- Índice de Desarrollo Humano

2. HECHOS RELEVANTES DEL FACTOR RECURSOS HUMANOS

- Alto crecimiento medio anual de la población: 6.13%.
- Alta tasa de inmigración: 4.13% de crecimiento social.
- Alta concentración de población en centros turísticos: Cancún, Playa del Carmen, Tulum, Isla Mujeres y Cozumel.
- Rezagos en el programa de alfabetización en los municipios de Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos y Lázaro Cárdenas.
- Necesidad de elevar el nivel de escolaridad del Estado.
- Necesidad de profesionales medios con capacitación en la actividad turística, forestal, de manufactura, pesca y agronegocios.
- Divergencia entre la currícula de las instituciones media y superior de las necesidades del sector productivo del Estado.
- Déficit en la infraestructura física para ampliar la cobertura de los servicios médicos acorde con el aumento poblacional.
- Alto índice de habitantes por personal médico.
- Necesidad de intensificar los programas de salud materno-infantil sobre todo en la Zona Maya.
- Fuertes rezagos en el abastecimiento de servicios básicos, como agua potable dentro de la vivienda, drenaje conectado a una red pública y disponibilidad de energía eléctrica, principalmente en Solidaridad, José María Morelos y Felipe Carrillo Puerto.
- Deficiencias en los materiales de construcción durables de la vivienda sobre todo en las zonas rurales.
- Déficit de programas de salud en el trabajo sobre todo en la actividad turística.
- Alta concentración de la demanda de trabajo en la actividad turística.
- Alta participación de la PEA en actividades de comercio y servicios.
- Alto porcentaje de trabajadores familiares no remunerados en las zonas rurales.
- Diversidad de etnias y antecedentes culturales.
- Heterogeneidad en las actividades sociales y culturales entre la población rural y urbana.
- Alta influencia en los valores y actitudes de la población del estado de extranjeros e inmigrantes de otras regiones del país.
- Incidencia en la vida familiar de patrones de conducta diferentes a los quintanarroenses.
- Influencia en la dinámica familiar de la participación de la mujer en la vida económica.
- Efectos negativos en la familia del proceso de urbanización y acelerado crecimiento de los principales centros turísticos del Estado.
- Efectos en la integración familiar de la migración intraestatal.
- Aumento en los hechos delictivos de los principales centros turísticos.
- Aumento en los niveles de alcoholismo en las zonas rurales.
- Formación de pandillas en los centros turísticos sobre todo en Cancún.
- Depredación de los recursos naturales del Estado que ha deteriorado el medio ambiente.
- Disminución de la superficie forestal creando inseguridad en la tenencia de la tierra y propiciando su explotación.
- Deficiencias en el manejo de los desechos sólidos, sobre todo la basura, en los centros turísticos.
- Contaminación de lagunas y bahías en Benito Juárez en la zona de Cancún y en Othón P. Blanco en la zona de Chetumal.

3. ESCENARIO TENDENCIAL

El escenario tendencial consiste en una proyección de las condiciones futuras que rodean al factor si las políticas de desarrollo continúan como hasta ahora se han llevado a cabo.

A continuación se sintetizan las condiciones de este escenario proyectado:

- Una mayor velocidad del crecimiento poblacional resultado del continuo flujo migratorio e incorporación de población en edad reproductiva, acentuándose esta problemática en los centros urbanos.
- Incremento en la demanda de empleos y dotación de servicios básicos.
- Mayor incidencia en los índices de criminalidad y deterioro del medio ambiente impactando en la calidad de vida.
- Incremento de grupos marginados con fuertes problemas de integración social

4. VISIÓN 2025 DEL FACTOR RECURSOS HUMANOS

El planteamiento estratégico inicia con una visión de futuro que nos orienta hacia una meta común y que permite dirigir los esfuerzos de todo el factor hacia el objetivo. Así en el marco de este Plan Estratégico el factor Recursos Humanos se visualiza a sí mismo en un horizonte de largo plazo (25 años) como:

Individuos que puedan desarrollarse plenamente como personas, bajo la acción coordinada de las instituciones públicas y privadas propiciando el marco para generar o ampliar sus capacidades, aptitudes y habilidades a fin de que sean partícipes en el desarrollo de su comunidad para mejorar su entorno social, económico y político.

5. BALANCE ESTRATÉGICO (FODA'S).

Una vez identificada la visión del factor; el balance estratégico (en ocasiones conocido como análisis de FODAS), nos permite visualizar de manera simplificada cómo las condiciones actuales apoyan o limitan para alcanzar esa visión. Para eso, cada situación es clasificada en alguna de las siguientes cuatro categorías:

Fuerza	Circunstancia interna que permite un nivel adecuado de competitividad al factor.
Debilidad	Circunstancia interna que dificulta alcanzar un nivel adecuado de competitividad al factor.
Oportunidad	Circunstancia externa al factor que lo favorece actual o potencialmente y que mejora la competitividad del mismo.
Amenaza	Circunstancia externa al factor que lo debilita o perjudica su competitividad actual o potencial.

Así mismo se califican las oportunidades y amenazas en cuanto a su impacto y a su probabilidad de ocurrencia, y las fortalezas y debilidades en cuanto a su impacto en el factor. En la siguiente tabla se incluyen las situaciones que conforman el balance estratégico del factor utilizando las claves O (oportunidades), A (amenazas), F (fuerzas), D (debilidades) y un número para identificarlas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	BAJA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA	ALTA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA
ALTO IMPACTO	A3. Reasignación de la demanda de mano de obra a oferta laboral fuera del Estado. A4. Aumento en la actividad turística de estados vecinos como Yucatán y Campeche. A5. Cambio en la política federal de promoción turística del estado de Quintana Roo.	O1. Actividad turística en crecimiento y demandante de recursos humanos con preparación básica y media. O2. Oportunidad de apertura de actividades económicas derivadas de la actividad turística. O3. Reestructuración de los asentamientos urbanos aprovechando nuevas áreas de desarrollo urbano. O4. Atracción de inversiones extranjeras aumentando la posibilidad de entrar en un mercado globalizado. A1. Exceso de mano de obra como resultado de la continua inmigración que bien pudiera tener un efecto inercial y no fundamentado en ofertas laborales. A2. Existencia de grupos antagónicos en la toma de decisiones en el Estado.
BAJO IMPACTO		

FUERZAS

ALTO IMPACTO	F1. Población mayoritariamente joven. F2. Tasas de natalidad y mortalidad bajas. F3. Población flexible al cambio a través de la educación y capacitación. F4. Nivel de escolaridad aceptable para actividades básicas comerciales y de servicios. F5. Ausencia de enfermedades de tipo epidémico. F6. Alta participación de la población económicamente activa. F7. Predominio de la estructura familiar nuclear. F8. Bajos índices delictivos.
BAJO IMPACTO	

DEBILIDADES

ALTO IMPACTO	D1. Alto crecimiento poblacional. D2. Fuertes movimientos migratorios. D3. Aislamiento de la población indígena. D4. Desvinculación del factor humano del sector productivo. D5. Baja productividad del recurso humano. D6. Bajo nivel del desarrollo científico y tecnológico. D7. Existencia de zonas de difícil acceso para llevar los servicios básicos.
-------------------------	---

	D8. Concentración de la actividad económica en actividades de baja remuneración. D9. Edad temprana a la primera unión y al matrimonio. D10. Deficiente provisión de los servicios básicos y baja calidad de materiales de construcción de las viviendas. D11. Diversificación de patrones culturales. D12. Ausencia de una cultura para la preservación del medio ambiente.
BAJO IMPACTO	

6. MODELO DEL PLAN DE DESARROLLO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN.

Como resultado del análisis del balance estratégico y con la intención de cumplir la visión planteada para el factor se especifican las líneas estratégicas que representan las áreas de prominencia o retos del factor. Estas líneas estratégicas tienen un impacto de mediano plazo y se llevan a cabo con la realización de los proyectos que se plantean en la siguiente sección.

Línea estratégica RH.1	FODAS a las que impacta
1. Desarrollo comunitario	A1, A5, F7, F8, D1, D3, D4, D6, D11, D12, A5.

Línea estratégica RH.2	FODAS a las que impacta
2. Empleo de calidad	A1, A2, A3, O1, O4, F1, F3, F4, D4, D5, D6, D8.

Línea estratégica RH.3	FODAS a las que impacta
3. Salud	F1, F5, D1, D5, D9, F7.

Línea estratégica RH.4	FODAS a las que impacta
4. Vivienda e infra-estructura	D5, D7, D10.

Línea estratégica RH.5	FODAS a las que impacta
5. Administración del crecimiento poblacional	D1, D2, D8, A1, F6.

7. PROYECTOS

A continuación se presentan los proyectos que conforman las líneas estratégicas del factor Recursos Humanos y permite fortalecer la respectiva línea estratégica que lo agrupa. Para una fácil identificación de las líneas y proyectos del factor se señalarán con la clave RH, seguida de una numeración lógica.

Línea estratégica RH.1: Desarrollo comunitario

Proyecto RH.1.1 Actividades en familia y al aire libre de tipo productivo.

Proyecto RH.1.2 Centros de recreación familiar y centros deportivos.

Proyecto RH.1.3 Atención a jóvenes y personas de la tercera edad.

Proyecto RH.1.4 Apoyo a mujeres jefe de familia.

Proyecto RH.1.5 Incorporación de la mujer al desarrollo.

Proyecto RH.1.6 Promoción de la cultura Maya y quintanarroense en la población infantil.

Proyecto RH.1.7 Promoción de las actividades culturales de los ocho municipios.

Proyecto RH.1.8 Fomento de la cultura de reciclaje y disposición adecuada de desechos.

Proyecto RH.1.9 Difusión de programas para el cuidado y mantenimiento de las reservas ecológicas.

Proyecto RH.1.10 Coordinación de los programas de integración familiar y atención a problemas sociales.

Proyecto RH.1.11 Programa de educación y capacitación en trabajo a presos y delincuentes comunes.

Proyecto RH.1.12 Educación y capacitación a líderes de pandilla.

Línea estratégica RH.2: Empleo de calidad

Proyecto RH.2.1 Rediseño de programas de educación media y superior.

Proyecto RH.2.2 Acciones para elevar el nivel de escolaridad.

Proyecto RH.2.3 Aumento de la eficiencia terminal con especial énfasis en los municipios de Isla Mujeres, José María Morelos y Othón P. Blanco.

Proyecto RH.2.4 Fomento a la innovación, creatividad y espíritu emprendedor.

Proyecto RH.2.5 Programas de extensión de apoyo al sector productivo.

Proyecto RH.2.6 Programas de capacitación en sectores estratégicos de desarrollo.

Proyecto RH.2.7 Promoción de actividades primarias y manufactura.

Proyecto RH.2.8 Promoción de empleo en zonas rurales.

Proyecto RH.2.9 Promoción de empleo para jóvenes.

Línea estratégica RH.3: Salud

Proyecto RH.3.1 Coordinación de los programas federales y estatales en materia de planificación familiar.

Proyecto RH.3.2 Reducción de la tasa de morbilidad en el sector productivo.

Proyecto RH.3.3 Prevención y atención a la salud materno-infantil en zonas rurales y áreas marginadas urbanas.
Proyecto RH.3.4 Incorporación de trabajadores del sector informal a servicios institucionalizados de salud.
Proyecto RH.3.5 Creación de un hospital de especialidades.
Proyecto RH.3.6 Coordinación de los programas estatales y federales para prevención de drogas.

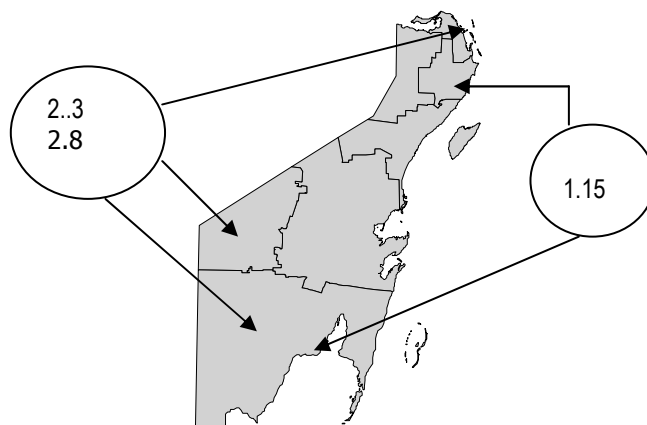
Línea estratégica RH.4: Vivienda e infraestructura

Proyecto RH.4.1. Promoción del uso de mejores materiales para construcción.
Proyecto RH.4.2 Mejoramiento en la provisión de servicios básicos.

Línea estratégica RH.5: Administración del crecimiento poblacional

Proyecto RH.5.1 Retención de la población.
Proyecto RH.5.2 Reorientación de la migración.

Dada la naturaleza de impacto general de los factores que inciden en los Recursos Humanos, la mayoría de los proyectos propuestos deben ser desarrollados para la población de todo el estado, por consecuencia se identifican en el mapa aquellos que van dirigidos a grupos poblacionales específicos:



Número	Proyectos
RH.1.15	Educación y capacitación a líderes de pandilla.
RH.2.3	Rediseño de los programas de educación media y superior.
RH.2.8	Promoción de empleo en zonas rurales.





RECURSOS NATURALES





1. INTRODUCCIÓN

El Estado de Quintana Roo se caracteriza por la gran riqueza y diversidad de sus ecosistemas, dicha riqueza ha sido desde siempre el principal atractor de visitantes e inmigrantes del Estado. Curiosamente dicho atractor ha generado una problemática de deterioro generalizada en Quintana Roo, tanto en el Sector Turismo como en el Sector Primario. Todo ello es debido al explosivo crecimiento urbano-turístico y a la demanda de bienes y servicios de la población, aunado a la falta de respeto hacia la naturaleza y a la legislación ambiental, así como el exceso de discrecionalidad en la asignación de usos de suelo y aprovechamiento de los recursos naturales.

El principal aprovechamiento de las selvas de Quintana Roo ha sido el forestal, maderable y no maderable. Las áreas destinadas a dicho aprovechamiento están constituidas por las Áreas Forestales Permanentes de cada propiedad, y la suma de las mismas constituyen la Reserva Forestal Estratégica, la cual es de 633,937 has. que representa el 12.47% de la superficie del Estado.

La riqueza forestal a lo largo del tiempo ha ido decreciendo tanto en superficie como en composición de especies, sobre todo las preciosas (cedro y caoba), de tal forma que sólo 30 ejidos cuentan con un Área Forestal Permanente mayor de 5,000 has. De estos, sólo 25 ejidos cuentan con maderas preciosas y 7 de ellos concentran el 75% de la posibilidad anual del Estado de Quintana Roo.

México reúne una elevada proporción de flora y fauna del mundo (10 y 15% de las especies terrestres). A pesar de toda la biodiversidad existente en el Estado, única en sus características, el crecimiento poblacional sin medida a acarreado una serie de problemáticas que se reflejan en daños ocasionados al medio ambiente. Las principales problemáticas generadas por las zonas urbanas son:

- Degradación de la calidad del agua.
- Modificación y reducción de ecosistemas costeros y acuáticos (zona norte).
- Deforestación para nuevos complejos turísticos y ciudades de apoyo.
- Contaminación de mantos freáticos y sistemas lagunares.
- Carencia de infraestructura de drenaje.
- Ubicación de basureros cercanos a cuerpos de agua.

2. HECHOS RELEVANTES DEL FACTOR RECURSOS NATURALES

- Bancos de extracción de materiales pétreos.
- Aprovechamiento selectivo de recursos forestales.
- Ampliación de la frontera agrícola.
- Desplazamiento y restricción de distribución de la fauna silvestre.
- Sobre explotación de especies marinas.
- Contaminación por agroquímicos y actividades industriales (cuenca del Río Hondo).
- Normatividad y Gestión ambiental.
- Educación Ecológica.

3. ESCENARIO TENDENCIAL

El escenario tendencial consiste en una proyección de las condiciones futuras que rodearían al factor si las políticas de desarrollo continúan como hasta ahora se han llevado a cabo. A continuación se sintetizan las condiciones de este escenario proyectado.

- Degradación de zonas forestales.
- Avance de la frontera agrícola.

- Migración del campo a la ciudad.
- Sobre población en zonas urbanas.
- Impactos en ecosistemas costeros y acuáticos.
- Contaminación de mantos fríáticos y sistemas acuáticos.

4. VISIÓN 2025 DEL FACTOR RECURSOS NATURALES

El planteamiento estratégico inicia con una visión de futuro que nos orienta hacia una meta común y que permite dirigir los esfuerzos de todo el factor hacia el objetivo. Así en el marco de este plan estratégico el factor Recursos Naturales se visualiza a sí mismo en un horizonte de largo plazo (25 años) como:

Una planeación del desarrollo apoyada en el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, en busca de minimizar los impactos ambientales, que valore y contribuya a la conservación de los ecosistemas y que ofrezca opciones de ingresos diversificados e integrales para la población local.

5. BALANCE ESTRATÉGICO (FODA'S)

Una vez identificada la visión del factor; el balance estratégico (en ocasiones conocido como análisis de FODAS), nos permite visualizar de manera simplificada como las condiciones actuales apoyan o limitan para alcanzar esa visión. Para eso, cada situación es clasificada en alguna de las siguientes cuatro categorías:

Fuerza	Circunstancia interna que permite un nivel adecuado de competitividad al factor.
Debilidad	Circunstancia interna que dificulta alcanzar un nivel adecuado de competitividad al factor.
Oportunidad	Circunstancia externa al factor que lo favorece actual o potencialmente y que mejora la competitividad del mismo.
Amenaza	Circunstancia externa al factor que lo debilita o perjudica su competitividad actual o potencial.

Así mismo se califican las oportunidades y amenazas en cuanto a su impacto y a su probabilidad de ocurrencia, y las fortalezas y debilidades en cuanto a su impacto en el factor. En la siguiente tabla se incluyen las situaciones que conforman el balance estratégico del factor utilizando las claves O (oportunidades), A (amenazas), F (fuerzas), D (debilidades) y un número para identificarlas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	BAJA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA	ALTA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA
ALTO IMPACTO		O1. Desarrollo Urbano-Turístico O2. Mercados verdes O3. Normas internacionales O4. Apoyo de ONG's A1. Discrecionalidad en los permisos de uso del suelo por SEMARNAP.

		A2. Fenómenos naturales (ciclones, huracanes, etc.). A3. Incendios.
BAJO IMPACTO		

FUERZAS

ALTO IMPACTO	F1. Riqueza y diversidad de recursos naturales.
BAJO IMPACTO	

DEBILIDADES

ALTO IMPACTO	D1. Falta de información y clasificación de recursos naturales. D2. Falta de cultura ecológica. D3. Falta de diversificación de ingresos al medio rural. D4. Falta de vigilancia del cumplimiento de normatividad ambiental.
BAJO IMPACTO	

6. PLAN DE DESARROLLO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN

Como resultado del análisis del balance estratégico y con la intención de cumplir la visión planteada para el factor de desarrollo, se especifican las líneas estratégicas que representan las áreas de prominencia o retos del factor. Estas líneas estratégicas tienen un impacto de mediano plazo y se llevan a cabo con la realización de los proyectos que se plantean en la siguiente sección.

Línea Estratégica RN.1	FODAS a las que impacta
1. Diversificación de ingresos rurales	O2, O3, O4, F1, D3.

Línea estratégica RN.2	FODAS a las que impacta
2. Promoción de ordenamientos ecológicos territoriales	O1, O2, O3, O4, A1, F1, D3, D4.

Línea estratégica RN.3	FODAS a las que impacta
3. Prevención y control de la contaminación	O1, O2, O3, O4, A1, D2, D4.

Línea estratégica RN.4	FODAS a las que impacta
4. Gestión y normatividad clara	O1, O2, O3, O4, A1, A2, D1, D2, D3, D4.

7. ACTIVIDADES Y PROYECTOS

A continuación se presentan los proyectos que conforman las líneas estratégicas del factor Recursos Naturales y permite fortalecer la respectiva línea estratégica que lo agrupa. Para una fácil identificación de las líneas y proyectos del factor, se identificarán con la clave RN, seguida de una numeración lógica.

Línea estratégica RN.1 Diversificación de ingresos rurales
Proyecto RN.1.1 Promoción y apoyos a la diversificación de las actividades productivas en el medio rural.

Línea estratégica RN.2 Promoción de ordenamientos ecológicos territoriales
Proyecto RN.2.1 Diagnósticos ambientales municipales.
Proyecto RN.2.2 Programas de ordenamiento territorial para las áreas de mayor presión futura que aún no cuente con estos instrumentos.

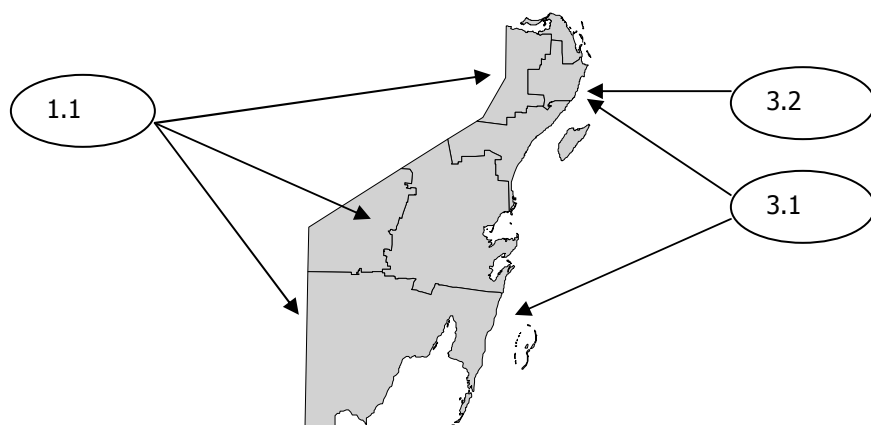
Línea estratégica RN.3 Prevención y control de la contaminación
Proyecto RN.3.1 Saneamiento ambiental.
Proyecto RN.3.2 Manejo y disposición final de residuos y líquidos. Creación de plantas de tratamiento de aguas residuales en Playa del Carmen, Cozumel, Felipe Carrillo Puerto, Tulum, Bacalar y Chetumal.
Proyecto RN.3.3 Difusión cultural ecológica.

Línea estratégica RN.4 Gestión y normatividad clara
Proyecto RN.4.1 Promoción para la gestión ambiental clara y eficiente.
Proyecto RN.4.2 Atención y simplificación administrativa.



Número	Proyectos
RN.1.1	Promoción y apoyos de la diversificación de las actividades productivas en el medio rural.
RN.3.1	Saneamiento ambiental.
RN.3.2	Manejo y disposición final de residuos sólidos y líquidos.

Debido a la naturaleza del factor, los proyectos de Recursos Naturales impactan a todo el estado de Quintana Roo de manera general, sin embargo en el mapa se identifican aquellos proyectos que tienen relevancia en algún municipio en específico.







PLANEACIÓN TERRITORIAL





1. INTRODUCCIÓN

Las transformaciones económicas, sociales y ambientales, registradas durante los últimos 25 años en el Estado de Quintana Roo lo han llevado a un desarrollo territorial desequilibrado primando al norte con su desarrollo turístico mientras que el centro-sur se mantiene en su atraso al no atraer inversión y no tener un plan que revierta esta tendencia.

Con la intención de visualizar la potencialidad de Quintana Roo bajo la óptica del territorio, se considera a la geografía, recursos naturales y centros de población como elementos de soporte para la realización de las actividades económicas y sociales, orientadas por estrategias diseñadas para promover un desarrollo sustentable, tal como aminorar las demandas extraordinarias inflingidas actualmente a los recursos naturales y orientar los esfuerzos para su racional aprovechamiento y el logro del desarrollo humano en el corto plazo con las exigencias naturales y sociales del largo plazo.

Se pretende así también promover un patrón armónico de asentamientos de la población y de las actividades económicas, de manera que el territorio sea utilizado en forma eficiente y los beneficios del desarrollo sean distribuidos en las distintas regiones y centros de población, teniendo una consideración privilegiada en el manejo adecuado de los recursos naturales, particularmente del litoral y de la selva. Para hacer efectivo dicho propósito se emplea un procedimiento de planeación estratégica que contempla el consenso de diversos puntos de vista como pivote para garantizar la dirección que el plan establece con plena colaboración de los actores participantes, como el gobierno, sociedad e iniciativa privada.

Contexto que enmarca al Plan

Orientado por las líneas del Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000 se marcan los propósitos del uso territorial con intenciones de carácter económico, social y ambiental, los cuales marcarán la guía en la cual el estudio territorial será abordado, tales como:

- Alentar el crecimiento regional equilibrado.
- Encausar la actividad económica de acuerdo a la vocación de distintas zonas.
- Facilitar el acceso al abasto y servicios a la población.
- Promover el manejo adecuado de los recursos naturales.
- Promover la distribución de la población.

Objetivo del Factor Territorial y Urbano

Potenciar la dinámica de la región y de las ciudades del litoral de manera sustentable y romper con la inercia del aislamiento productivo y funcional del resto del Estado.

2. HECHOS RELEVANTES DEL FACTOR PLANEACIÓN TERRITORIAL

Distribución de la Población

- Desequilibrio poblacional, al tener casi un 70% de la población viviendo en el litoral del Caribe, Cozumel e Isla Mujeres.
- Crecimiento poblacional acelerado (6%), concentrándose principalmente en la Riviera Maya y Cancún.
- Inmigración inter e intra estatal hacia ciudades del litoral de la Riviera Maya y Cancún.
- Dispersión de 1,446 poblados menores a 100 habitantes.

Acceso a Infraestructura y Vivienda

- Escasa Infraestructura de comunicación en el territorio a excepción de la región entre Cancún y Playa del Carmen.
- Rezago en la construcción de vivienda.
- Ausencia de tierra urbana suficiente para el desarrollo.
- Rezago en la provisión de servicios e infraestructura, particularmente drenaje sanitario y pavimento.
- Escaso mantenimiento a la infraestructura urbana.
- Desarticulación de áreas naturales, antropológicas y culturales con áreas turísticas.

Planeación y Sistematización de la Información

- Baja previsión para la orientación y control del crecimiento de ciudades.
- Crecimiento de las principales ciudades sin responder al plan que para tal fin se tiene.
- Falta de planes para la explotación de recursos naturales de forma racional.
- Asistémica captura de información y datos requeridos para la planeación del territorio.

Economía de las Regiones

- Polarización del desarrollo económico: por un lado una alta concentración de la aplicación de inversión turística en el norte del estado y por el otro, una escasa capacidad de atracción de inversión en la región sur y centro.

Condiciones del Territorio y del Uso de los Recursos Naturales

- Incremento en el patrón de crecimiento de la erosión de la playa.
- Alta presión sobre las áreas ecológicamente sensibles de la Riviera Maya, provocando su gradual desaparición.
- Deforestación en las áreas de selva, motivada en gran parte por programas como el Progresá, el cual incentiva al cambio de uso del suelo al canalizar recursos a los campesinos según el área disponible para su uso agrícola independientemente de su capacidad de producción.
- Disputa de franja territorial colindante con Campeche.

3. ESCENARIO TENDENCIAL

De manera general en Quintana Roo se agudizaría un desequilibrio en el desarrollo de sus regiones, donde la región Caribe Norte tendría dos ciudades cercanas y con gran potencial de población, Cancún y Playa del Carmen. Debido a la celeridad del crecimiento de esta área los rezagos en vivienda y servicios públicos se incrementarían por lo que los grupos de bajos ingresos estarían desatendidos y vulnerables. Es importante tener en cuenta que Cozumel tendrá un gran problema con el servicio de agua.

En contraposición gran parte del resto del Estado, perdería población al estar en una etapa crítica, ya que el inventario de recursos forestales y agrícolas tiende al agotamiento al mantenerse una explotación no sustentable y al no tener alternativas económicas distintas. Sin embargo a diferencia de esta dinámica la ciudad de Chetumal, se vería apoyada por el desarrollo turístico de Costa Maya y continuaría su consolidación como principal ciudad del sur del Estado creciendo por su diversificación hacia actividades del Sector Agropecuario y de la industria maquiladora.

Finalmente desde el punto de vista urbano, las ciudades continuarían con un crecimiento sin un suficiente orden, generando grandes dificultades para la atención de la población y la calidad de vida que en ellas se puede desarrollar. Como una de las principales razones de la ausencia de este orden se encuentra la ausencia de tierra para urbanizar, que da por consecuencia un mercado paralelo que no se contempla en los planes de desarrollo y que inhibe las posibilidades de un adecuado asentamiento de la población.

Dadas las condiciones anteriores el escenario tendencial localizado regionalmente (ver figura 1), se manifestaría de la siguiente manera:

REGIÓN RIVIERA MAYA

- Agudización de problemas urbanos por la incapacidad de brindar servicios ante la acelerada expansión urbana.
- Incremento de los problemas de contaminación del suelo por la continua desprovisión de servicios eficientes a una parte importante de la población.
- Marcado rezago en el ofrecimiento de vivienda de responsabilidad oficial, con un déficit creciente estimado en un 100% cada 5 años.
- Importante modificación en el uso de suelo hacia la explotación de materiales pétreos.
- Posible invasión de los polígonos de veda colindantes a Cancún por la ausencia de un plan de aprovechamiento.
- Específicamente en Cozumel se agudiza la falta de agua.

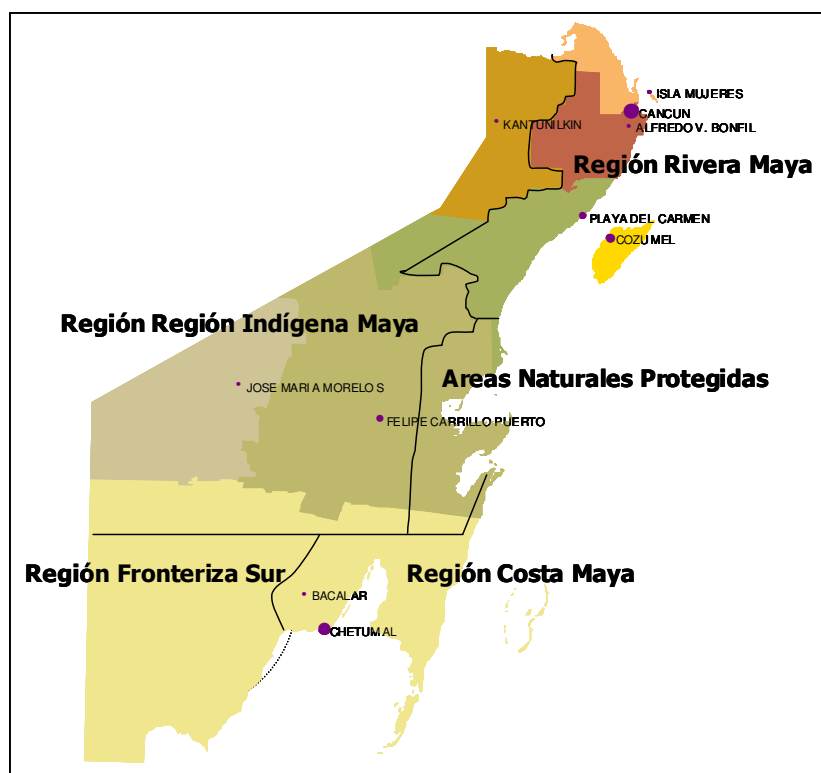
REGIÓN INDÍGENA MAYA Y FRONTERIZA SUR

- Incremento en el área deforestada al cambiar el uso del suelo hacia actividades agropecuarias.
- Se mantiene la dispersión de poblados.

REGIÓN COSTA MAYA

Importante modificación planeada de uso del suelo para:

- El desarrollo turístico Costa Maya.
- La creación de 4 nuevas ciudades (Pucticul, Mahahual, Xahuachol y Xcalak).



**Figura 1. Mapa Regional
según Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda
Q. Roo**

4. VISIÓN 2025 DEL FACTOR PLANEACIÓN TERRITORIAL

El planteamiento estratégico inicia con una visión de futuro que nos orienta hacia una meta común y que permite dirigir los esfuerzos de todo el factor hacia el objetivo. Así en el marco de este Plan Estratégico el factor Planeación Territorial se visualiza a sí mismo en un horizonte de largo plazo (25 años) como:

“Quintana Roo: Estado con una distribución equilibrada de centros de población y actividades económicas que maneja adecuadamente los recursos naturales y promueve el bienestar social de su población, con una planeación consensuada para promover el uso adecuado del territorio bajo un marco jurídico necesario”.

Hacer realidad el futuro planteado en la visión exige realizar previsiones acertadas para potenciar el ordenamiento territorial y de los distintos centros de población en apoyo a las actividades económicas, sociales y ambientales, para que el crecimiento sea dirigido sobre un patrón armónico de asentamientos de población que asegure el bienestar, al generar oportunidades apoyadas por:

- La promoción de un desarrollo integral.
- El mejoramiento de la calidad de vida.
- El aprovechamiento racional del territorio y sus recursos naturales.

5. BALANCE ESTRATÉGICO (FODA'S).

Una vez identificada la visión del sector; el balance estratégico (en ocasiones conocido como análisis de FODAS), nos permite visualizar de manera simplificada cómo las condiciones actuales apoyan o limitan para alcanzar esa visión. Para eso, cada situación es clasificada en alguna de las siguientes cuatro categorías:

Fuerza	Circunstancia interna que permite un nivel adecuado de competitividad al factor.
Debilidad	Circunstancia interna que dificulta alcanzar un nivel adecuado de competitividad al factor.
Oportunidad	Circunstancia externa al factor que lo favorece actual o potencialmente y que mejora la competitividad del mismo.
Amenaza	Circunstancia externa al factor que lo debilita o perjudica su competitividad actual o potencial.

Así mismo se califican las oportunidades y amenazas en cuanto a su impacto y a su probabilidad de ocurrencia, y las fortalezas y debilidades en cuanto a su impacto en el sector. En la siguiente tabla se incluyen las situaciones que conforman el balance estratégico del sector utilizando las claves O (oportunidades), A (amenazas), F (fuerzas), D (debilidades) y un número para identificarlas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	BAJA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA	ALTA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA
ALTO IMPACTO		O1. Aparición de esfuerzos orientados a la planeación regional, superando a la región política tradicional. O2. Mayor vigilancia internacional en el cumplimiento de los acuerdos en áreas naturales protegidas. A1. La ubicación geográfica del Estado presenta un alto riesgo y vulnerabilidad a los fenómenos meteorológicos (ciclones). (Probabilidad alta con frecuencia alejada). A2. El litoral esta sujeto al proceso de erosión de la costa al elevarse el nivel del mar, lo que provoca el decrecimiento del área explotable, la destrucción de manglares, etc.
BAJO IMPACTO		

FUERZAS

ALTO IMPACTO	F1. Se cuenta con leyes para planear y operar el ordenamiento territorial y el desarrollo urbano. F2. Amplia extensión territorial. F3. Existencia de planes generales y parciales de desarrollo urbano para las principales ciudades del Estado. F4. Múltiples áreas naturales y arqueológicas asociadas a su diversidad humano y cultural.
BAJO IMPACTO	

DEBILIDADES

ALTO IMPACTO	D1. De manera frecuente existe una falta de institucionalización de la participación ciudadana. D2. Atraso en la actualización de planes y frecuente discrecionalidad en la aplicación de las leyes y reglamentos asociadas al desarrollo urbano. D3. Ausencia de un proceso de captura sistemático de información relevante. D4. Ausencia de políticas territoriales estatales, que integran lo siguiente: – Adquisición de reservas territoriales. – Accesibilidad a zonas con potencial de desarrollo. – Conservación de bosques. – Creación de áreas específicas con circuitos turísticos. D5. Actualmente el marco legal no responde a los fenómenos que pretende normar. D6. Importantes rezagos en infraestructura básica y equipamiento.
BAJO IMPACTO	

6. MODELO DEL PLAN DE DESARROLLO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN.

Como resultado del análisis del balance estratégico y con la intención de cumplir la visión planteada para el factor se especifican las líneas estratégicas que representan las áreas de prominencia o retos del factor. Estas líneas estratégicas tienen un impacto de mediano plazo y se llevan a cabo con la realización de los proyectos que se plantean en la siguiente sección.

Línea Estratégica PT.1	FODAS a las que impacta
1. Administración del crecimiento.	O1, O2, A1, A2, A3, F1, F2, F3, D1, D2, D3, D4, D5, D6.
Línea Estratégica PT.2	FODAS a las que impacta
2. Mejora de la accesibilidad a las zonas con potencial de desarrollo.	O1, A1, F2, D6.

7. PROYECTOS

A continuación se presentan los proyectos que conforman las líneas estratégicas del factor Planeación Territorial y permite fortalecer la respectiva línea estratégica que lo agrupa. Para una fácil identificación de las líneas y proyectos del sector se señalarán con la clave PT, seguida de una numeración lógica.

Línea Estratégica PT.1 : Administración del crecimiento

Proyecto PT.1.1 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal

- Sistema de información Geográfica

Proyecto PT.1.2 Desarrollo de Centros de Población Sostenibles

Proyecto PT.1.3 Disponibilidad de suficientes Reservas Territoriales para apoyar el desarrollo

Proyecto PT.1.4 Adecuación de la normatividad

Línea Estratégica PT 2: Mejora de la accesibilidad a las zonas con potencial de desarrollo

Proyecto PT.2.1 Consolidación de la Comunicación Integral Estatal bajo un concepto de circuito

- Construcción de la carretera alterna para el suministro de servicios de proveeduría Cancún-Tulum
- Ampliación carretera Chetumal-Felipe Carrillo Puerto-Tulum-Playa del Carmen
- Ampliación de la carretera Cafetal-Mahaual
- Construcción de la carretera Playa del Carmen-Nueva Valladolid





MARCO LEGAL





1. INTRODUCCIÓN

Una de las áreas más importante en un estudio como el presente, es sin duda la del Marco Jurídico, independientemente de que se considere un simple factor y no un verdadero motor económico, es indudable que el freno o desarrollo de una entidad se encuentra siempre íntimamente vinculado a su normatividad.

A fin de lograr un desarrollo comercial se requiere contar en el estado de Quintana Roo entre otras cosas, con la infraestructura legal necesaria: un Marco Jurídico apropiado a las necesidades de la entidad, y sobre todo es indispensable para su mantenimiento y desarrollo a un nivel competitivo al estar constantemente actualizando su normatividad y la aplicación adecuada de la misma a fin de explotar lo mejor y más eficientemente posible los recursos con los que cuenta.

Objetivos del Factor Marco Legal:

- Conocer la situación actual del Marco Jurídico para el desarrollo del Estado.
- Identificar las implicaciones del Marco Jurídico en el desarrollo del Estado y su problemática.
- Identificar los principales actores e involucrados en el desarrollo del Marco Jurídico.

2. HECHOS RELEVANTES DEL FACTOR MARCO LEGAL

- El Estado goza de una estructura jurídica básica suficiente.
- La aplicación y el cumplimiento de la ordenamientos legales es la principal disparidad entre el marco jurídico teórico y la realidad.
- La extensión y cobertura del marco jurídico específico es insuficiente para la dinámica del Estado.
- Las áreas de mayor conflicto son seguridad pública, seguridad jurídica, el control de las actividades económicas del Estado, la tenencia de la tierra, las relaciones laborales, el medio ambiente.
- Existe una carencia importante en la difusión de la normatividad en el Estado.
- La injerencia de la legislación federal en las actividades del Estado es muy importante por lo que las modificaciones y adecuaciones pueden tomar mucho tiempo y requerir de un esfuerzo considerable.

3. ESCENARIO TENDENCIAL.

El escenario tendencial consiste en una proyección de las condiciones futuras que rodean al factor si las políticas de desarrollo continúan como hasta ahora se han llevado a cabo.

El Estado apoya la aplicación e implementación de las propuestas. Paulatinamente y en etapas se logra un desarrollo armónico del Estado, la reglamentación hace que haya certidumbre jurídica, los ciudadanos transitan hacia el conocimiento y cumplimiento voluntario de sus normas, exigiendo también a la autoridad su exacto cumplimiento y aplicación sin distingos ni interpretaciones, los recursos se reparten equitativamente y las cargas económicas se distribuyen tanto en la Federación con el Estado, como para con los ciudadanos.

4. VISIÓN 2025 DEL FACTOR MARCO LEGAL

El planteamiento estratégico inicia con una visión de futuro que nos orienta hacia una meta común y que permite dirigir los esfuerzos de todo el factor hacia el objetivo. Así en el marco de este plan estratégico el factor Marco Legal se visualiza a sí mismo en un horizonte de largo plazo (25 años) como:

Establecer mediante consenso ciudadano las bases normativas, de difusión, implementación y aplicación, que permitan el desarrollo integral y sustentable de Quintana Roo, promoviendo el crecimiento y mejorando significativamente el nivel de vida y bienestar de sus habitantes, mediante un desarrollo económico, jurídico y social.

5. BALANCE ESTRATÉGICO (FODA'S).

Una vez identificada la visión del factor; el balance estratégico (en ocasiones conocido como análisis de FODAS), nos permite visualizar de manera simplificada cómo las condiciones actuales apoyan o limitan para alcanzar esa visión. Para eso, cada situación es clasificada en alguna de las siguientes cuatro categorías:

Fuerza	Circunstancia interna que permite un nivel adecuado de competitividad al factor.
Debilidad	Circunstancia interna que dificulta alcanzar un nivel adecuado de competitividad al factor.
Oportunidad	Circunstancia externa al factor que lo favorece actual o potencialmente y que mejora la competitividad del mismo.
Amenaza	Circunstancia externa al factor que lo debilita o perjudica su competitividad actual o potencial.

Así mismo se califican las oportunidades y amenazas en cuanto a su impacto y a su probabilidad de ocurrencia, y las fortalezas y debilidades en cuanto a su impacto en el factor. En la siguiente tabla se incluyen las situaciones que conforman el balance estratégico del factor utilizando las claves O (oportunidades), A (amenazas), F (fuerzas), D (debilidades) y un número para identificarlas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	BAJA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA	ALTA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA
ALTO IMPACTO	O1. Aprovechar la apertura y flexibilidad de la federación hacia los estados y municipios. O2. Política de desarrollo turístico a nivel federal	O4. Aprovechar ubicación geográfica para tomar ventaja del TLCAN, TLCUE y otros tratados comerciales. A2. La mayoría de las áreas estratégicas del Estado recaen en el ámbito federal. A3. Los impuestos van a la federación quien reparte arbitrariamente.

		A4. Política nacional general y no específicamente aplicable a las necesidades del Estado.
BAJO IMPACTO	O3. Inicio del nuevo sexenio a nivel federal para presentar iniciativas de reforma a leyes federales. A1. Riesgo de excesiva delegación de funciones federales al Estado.	O5. Posibilidad de seguir modelos ya existentes y probados en otros estados. A5. Brecha entre la población local y las leyes federales.

FUERZAS

ALTO IMPACTO	F1. Estado joven política y jurídicamente hablando. F2. Un plan a 25 años permite estrategias a largo plazo.
BAJO IMPACTO	F3. Abundantes recursos naturales que requieren regulación y cuidado. F4. Marco Jurídico relativamente simple. F5. Interacción social en desarrollo. F6. Relativa sencillez de empezar a actuar mediante reglamentación. F7. Posibilidad de nuevas alternativas sin demasiado riesgo.

DEBILIDADES

ALTO IMPACTO	D1. Varias leyes estatales requieren actualización. D2. La regulación reglamentaria es incipiente. D3. No hay regulación ni administración local de la mayoría de los recursos propios del Estado.
BAJO IMPACTO	D4. Costo elevado y falta de difusión a las normas. D5. Elevadas tasas impositivas en algunos rubros que amenazan los sectores. D6. Falta de participación ciudadana. D7 Deficiente difusión y aplicación.

6. PLAN DE DESARROLLO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN.

Como resultado del análisis del balance estratégico y con la intención de cumplir la visión planteada para el factor se especifican las líneas estratégicas que representan las áreas de prominencia o retos del factor. Estas líneas estratégicas tienen un impacto de mediano plazo y se llevan a cabo con la realización de los proyectos que se plantean en la siguiente sección.

Línea estratégica ML.1	FODAS a las que impacta
1. Creación y Modificación de Normas	A1, A2, A3, A4, O3, F1, F2, F4, F6, F7, D1, D2, D5.

Línea estratégica ML.2	FODAS a las que impacta
2. Difusión de leyes y reglamentos.	O4, A5, O5, F1, F2, F4, F5, D1, D2, D4, D6, D7.

Línea estratégica ML.3	FODAS a las que impacta
3. Cumplimiento y Aplicación del Marco Jurídico.	F1, F2, F3, F5, F6, F7, D1, D2, D7.

Línea estratégica ML.4	FODAS a las que impacta
4. Distribución de Competencia Federal y Estatal.	O1, O2, O4, A1, A2, A3, A4, D3,

7. ACCIONES Y PROYECTOS.

A continuación se presentan los proyectos que conforman las líneas estratégicas del factor Marco Legal cuyo impacto se identifica en el corto plazo y permite fortalecer la respectiva línea estratégica que lo agrupa. Para una fácil identificación las líneas y proyectos del factor se señalarán con la clave ML, seguida de una numeración lógica.

Línea estratégica ML.1 Creación y Modificación de Normas
Proyecto ML.1.1 Actualización del marco jurídico. Proyecto ML.1.2 Creación de un organismo legal-ambiental. Proyecto ML.1.3 Modificación e implementación del reglamento de bebidas embriagantes. Proyecto ML.1.4 Regulación de actividades turísticas y recreativas. Proyecto ML.1.5 Ley para el procesamiento de desechos sólidos. Proyecto ML.1.6 Promoción de medidas que favorezcan la certeza de la propiedad de los bienes.

Línea estratégica ML.2 Difusión de leyes y reglamentos
Proyecto ML.2.1 Creación de una dependencia o coordinación estatal de revisión periódica del marco jurídico. Creación de un departamento específico para el estudio del marco jurídico existente en el Estado. Proyecto ML.2.2 Fomentar la práctica de las sociedades cooperativas. Proyecto ML.2.3 Difusión de normas en el Estado.



Proyecto ML.2.4 Difusión de las normas del estado a través del sistema quintanarroense de comunicación social.

Línea estratégica ML.3 Cumplimiento y Aplicación del Marco Jurídico

Proyecto ML.3.1 Sistematización del registro público de la propiedad.

- Modernización y automatización.

Proyecto ML.3.2 Buscar mecanismos de simplificación administrativa.

Proyecto ML.3.3 Aplicación irrestricta del marco jurídico actual.

Línea estratégica ML.4 Distribución de Competencia Federal y Estatal

Proyecto ML.4.1 Promoción ante la federación de figuras jurídicas para desarrollar los sectores productivos del Estado

Dada la naturaleza del factor Marco Legal, los proyectos que apoyan a las líneas estratégicas presentadas con anterioridad, tienen un impacto general en todo el Estado.





INFRAESTRUCTURA





1. INTRODUCCIÓN

El estudio y análisis del factor infraestructura, debido a la importancia que tiene y el impacto que representa para el desarrollo del Estado, se llevo a cabo bajo las siguientes divisiones agua y drenaje, energía eléctrica, carreteras, puerto, aeropuertos y telecomunicaciones. La situación actual de la infraestructura de agua potable y drenaje de cada uno de los municipios del Estado de Quintana Roo no es muy diferente a lo que se presenta en el resto del país o en algunas otras regiones de Latinoamérica. Actualmente en el Estado el servicio está concesionado en los municipios de Isla Mujeres y Benito Juárez, mientras que en el resto de los municipios es provisto por la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado (CAPA), organismo conformado por el Gobierno Estatal, así como por los gobiernos municipales respectivos.

La Infraestructura carretera es un factor determinante en el desarrollo de un estado puesto que es a través de éstas por las que se realiza el intercambio de productos y personas tanto al interior del mismo, como hacia otros estados e incluso países.

En el caso de Quintana Roo su importancia se incrementa debido a su condición de frontera y por el hecho de que es la única vía terrestre de comunicación con que cuenta ya que carece de ferrocarril. Se cuenta con una superficie de 50,843 Km², comunicados por una red carretera con una extensión de 5069.80 Km. para una población que en 1999, de acuerdo al Consejo Estatal de Población (COESPO), sumaba un total de 1'024,154 habitantes. El mayor el kilometraje de caminos revestidos en el Estado, conformando el 56.82% del total de la red carretera contra un 43.18% de caminos pavimentados. Del porcentaje de caminos revestidos, un 91.60% corresponde a caminos rurales y el 8.40% restante se compone de carreteras alimentadoras o estatales. En cuanto al porcentaje de caminos pavimentados el 90.33% de los mismos son de carretera federal, estatal, a cargo de FONATUR y de cuota, mientras que el 9.67% son caminos rurales.

La actividad portuaria se encuentra enmarcada por 15 recintos portuarios y 14 terminales marítimas. Entre los puntos a destacar, previo a cualquier análisis, se tiene que debido a las formaciones de arrecifes en la costa y la consecuente dificultad de tener más puertos de altura, el abastecimiento de bienes vía marítima es mínimo. A pesar de ello, la infraestructura con que se cuenta permite un alto flujo marítimo – turístico.

El transporte aéreo forma parte de uno de los sistemas de servicios más importantes en la economía de un país, el cual está relacionado con el movimiento de personas y de carga alrededor del mundo. Según Betancourt y Rendeiro, el desarrollo de los aeropuertos depende de cuatro elementos importantes: los pasajeros y los bienes que circulan en las terminales, el ambiente económico y social, la naturaleza del aeropuerto como una unidad generadora de productividad y los agentes que operan dentro del aeropuerto principalmente los que prestan servicios comerciales. Dos de los elementos que se encuentran altamente desarrollados en el Estado de Quintana Roo son el de movimiento de pasajeros y bienes, así como los servicios comerciales que se ofrecen dentro de las facilidades aeroportuarias, ya que gran parte de la economía del Estado se basa en el turismo nacional y extranjero.

El servicio telegráfico en el Estado de Quintana Roo se brinda al 96.66% de la población total a través de 20 puntos de servicio distribuidos en siete de los ocho municipios que conforman la entidad, ya que no se tiene registrada infraestructura para José María Morelos. En lo referente al servicio postal, el 1.5% de los 34,720 puntos de servicio con que cuenta SEPOMEX (dato obtenido del informe de ejecución de 1998 de la SCT) a nivel nacional, se localiza en Quintana Roo. En cuanto telefonía se refiere, la densidad (número de líneas telefónicas por cada 100 habitantes) pasó de 8.1% en 1997 a 9% en 1998. Aprovechando la tecnología celular y satelital se está llevando el servicio telefónico a 32 mil localidades que tienen menos de 500 habitantes. También gracias al programa satelital se están fortaleciendo programas sociales como la educación y la salud a distancia.

2. HECHOS RELEVANTES DEL FACTOR INFRAESTRUCTURA

- Escasez de recursos financieros.
- Carencia generalizada de coordinación entre los principales agentes involucrados.
- Planeación no integral como consecuencia del punto anterior.
- Procesos de cambio: alto riesgo de un costo social y político.

3. ESCENARIO TENDENCIAL

El escenario tendencial consiste en una proyección de las condiciones futuras que rodean al factor si las políticas de desarrollo continúan como hasta ahora se han llevado a cabo.

A continuación se sintetizan las condiciones de este escenario proyectado.

El traslape en las responsabilidades y en las facultades y de seguimiento de proyectos será cada vez más grave, originando pocos resultados, un uso ineficiente de los ya limitados recursos y mal servicio.

Una política deficiente de planeación originará crecimiento disperso, encareciendo el desarrollo de infraestructura y deteriorando el seguimiento de proyectos y obras, dificultando crecientemente la toma de decisiones.

La concentración en las ciudades seguirá aumentando y empeorando la situación de las poblaciones marginadas y reduciendo la eficiencia per capita de la infraestructura en las ciudades. Será cada vez más difícil encontrar el equilibrio entre costo ambiental y beneficios del desarrollo de infraestructura, aumentando el tiempo de respuesta.

4. VISIÓN 2025 DEL FACTOR INFRAESTRUCTURA

El planteamiento estratégico inicia con una visión de futuro que nos orienta hacia una meta común y que permite dirigir los esfuerzos de todo el factor hacia el objetivo. Así en el marco de este Plan Estratégico el factor Infraestructura se visualiza a sí mismo en un horizonte de largo plazo (25 años) como:

Una planeación regional integral sustentada en la rentabilidad social, el consenso y la unificación de criterios entre los tres niveles de gobierno, el sector privado y la sociedad, procurando e implementando alternativas de financiamiento, el uso eficiente de recursos, la ampliación en la cobertura de servicios, la mejora de su calidad y el fomento al desarrollo económico y la calidad de vida de los quintanarroenses y seguridad y comfort de los visitantes.

5. BALANCE ESTRATÉGICO (FODA'S)

Una vez identificada la visión del factor; el balance estratégico (en ocasiones conocido como análisis de FODAS), nos permite visualizar de manera simplificada como las condiciones actuales apoyan o limitan para alcanzar esa visión. Para eso, cada situación es clasificada en alguna de las siguientes cuatro categorías:

Fuerza	Circunstancia interna que permite un nivel adecuado de competitividad al factor.
Debilidad	Circunstancia interna que dificulta alcanzar un nivel adecuado de competitividad al factor.
Oportunidad	Circunstancia externa al factor que lo favorece actual o potencialmente y que mejora la competitividad del mismo.
Amenaza	Circunstancia externa al factor que lo debilita o perjudica su competitividad actual o potencial.

Así mismo se califican las oportunidades y amenazas en cuanto a su impacto y a su probabilidad de ocurrencia, y las fortalezas y debilidades en cuanto a su impacto en el factor. En la siguiente tabla se incluyen las situaciones que conforman el balance estratégico del factor utilizando las claves O (oportunidades), A (amenazas), F (fuerzas), D (debilidades) y un número para identificarlas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	BAJA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA	ALTA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA
ALTO IMPACTO		O1. Descentralización de funciones. O2. Ubicación geográfica. O3. Generación de divisas. A1. Crecimiento y migración. A2. Medio ambiente. A3. Dispersión.
BAJO IMPACTO		

FUERZAS

ALTO IMPACTO	F1. Apertura y mayor participación de la iniciativa privada y la sociedad. F2. Disposición a experimentar. F3. Curva de aprendizaje positiva.
BAJO IMPACTO	

DEBILIDADES

ALTO IMPACTO	D1. Escasez de recursos financieros. D2. Carencia de conciencia cívica – pago por el servicio. D3. Planeación independiente. D4. Precios por debajo de los costos.
BAJO IMPACTO	

6. PLAN DE DESARROLLO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN

Como resultado del análisis del balance estratégico y con la intención de cumplir la visión planteada para el factor se especifican las líneas estratégicas que representan las áreas de prominencia o retos del factor. Estas líneas estratégicas tienen un impacto de mediano plazo y se llevan a cabo con la realización de los proyectos que se plantean en la siguiente sección.

Línea Estratégica IN.1	FODAS a las que impacta
1. Cambio de paradigma: de obligación gubernamental a coparticipación gobierno-ciudadano.	D1, D3, D4, A3.

Línea estratégica IN.2	FODAS a las que impacta
2. Desarrollo de mecanismos para la toma de decisiones e implementación.	O1, O3, F1, F2, F3, D2, D4, D5, A1.

Línea estratégica IN.3	FODAS a las que impacta
3. Mejora de la accesibilidad a las zonas con potencial de desarrollo.	O1, A3, A2.

Línea estratégica IN.4	FODAS a las que impacta
4. Búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento.	O1, O3, F1, F2, F3, F4.

7. ACTIVIDADES Y PROYECTOS

A continuación se presentan los proyectos que conforman las líneas estratégicas del factor Infraestructura cuyo impacto se identifica en el corto plazo y permite fortalecer la respectiva línea estratégica que lo agrupa. Para una fácil identificación de las líneas y proyectos del factor, se señalarán con la clave IN, seguida de una numeración lógica.

Línea estratégica IN.1 Cambio de paradigma: de obligación gubernamental a coparticipación gobierno-ciudadano
Proyecto IN.1.1 Campaña de concientización sobre la importancia de la infraestructura.
Proyecto IN.1.2 Programa institucional para el análisis e implementación de nuevas tarifas de agua y drenaje.

Línea estratégica IN.2 Desarrollo de mecanismos para la toma de decisiones e implementación
Proyecto IN.2.1 Creación de un área de evaluación socioeconómica de proyectos.
Proyecto IN.2.2 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal, para soporte de inversiones y promoción.

Línea estratégica IN.3 Mejora de la accesibilidad a las zonas con potencial de desarrollo

Proyecto IN.3.1 Desarrollo de infraestructura del transporte de carga en el norte y sur del estado, en apoyo a las actividades de la zona.

- Ampliación carretera Chetumal-Felipe Carrillo Puerto-Tulum-Playa del Carmen.
- Ampliación carretera Cafetal-Mahaua.
- Construcción y posterior ampliación de la carretera Playa del Carmen-Nueva Valladolid.

Proyecto IN.3.2 Modernización de carreteras.

- Carretera entronque carretera federal-Caoba. Arroyo Negro-Frontera con Guatemala.
- Carretera Ucum-La Unión.
- Carretera entronque Carretera Federal-Lázaro Cárdenas-José María Morelos-Dziuche-Límite con el Estado de Yucatán.
- Carretera Felipe Carrillo Puerto-Tihosuco-Tepich-Límite del Estado de Yucatán.
- Carretera Tulum-Caoba-Nuevo Xcan.
- Carretera Puerto Morelos-Central Vallarta-Leona Vicario.
- Segunda etapa carretera perimetral de Cozumel.
- Carretera transversal de Cozumel.
- Carretera perimetral de Isla Mujeres.

Proyecto IN.3.3 Modernización y adecuación de la red aeroportuario
Ampliación y modernización del aeropuerto de Chetumal.

- Construcción del aeropuerto Tulum-Carrillo Puerto.
- Construcción de nuevo aeropuerto en Playa del Carmen.
- Adecuación y mantenimiento del aeródromo de Kohunlich.
- Adecuación y mantenimiento del aeródromo de Xcalak.
- Adecuación y mantenimiento del aeródromo de Mahahual.
- Adecuación y mantenimiento del aeródromo de Pulticub.

Proyecto IN.3.4 Adecuación de la infraestructura marítimo portuaria.

- Dragado del canal navegación en de Puerto Morelos.

Línea estratégica IN.4 Búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento

Proyecto IN.4.1 Solicitud de financiamiento a través de la banca de desarrollo.

Proyecto IN.4.2 Establecimiento de una sociedad financiera de objeto limitado.

Proyecto IN.4.3 Análisis de la emisión de bonos estatales y otorgamiento de concesiones.

Proyecto IN.4.4 Conformación de un banco integral de proyectos de obra pública.

Línea estratégica IN.5 Desarrollo de las telecomunicaciones

Proyecto IN.5.1 Adecuación de la red televisiva a las necesidades del Estado.

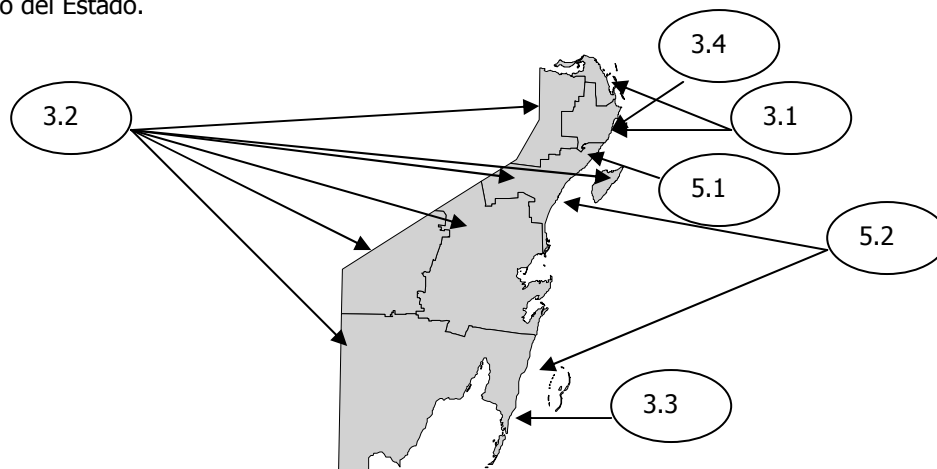
- Incorporación de los programas de televisión del sistema quintanarroense de comunicación social a la fase dos de internet.
- Puesta en marcha de frecuencias de televisión en Cancún con producción y programación propia.
- Puesta en marcha de una red estatal de receptoras de televisión para comunidades rurales.
- Modernización de sistemas de torres y antenas transmisoras.

Proyecto IN.5.2 Adecuación y modernización de la red radiodifusora del Estado.

- Creación de estaciones de radio FM en Playa del Carmen y Chetumal.
- Modernización de sistemas de torres y antenas transmisoras.

Número	Proyectos
IN.3.1	Desarrollo de infraestructura del transporte de carga en el norte y sur del estado en apoyo a las actividades de la zona.
IN.3.2	Modernización de carreteras.
IN.3.3	Modernización y adecuación de la red aeroportuario.
IN.3.4	Adecuación de la infraestructura marítimo portuaria.
IN.5.1	Adecuación de la red televisiva a las necesidades del estado.
IN.5.2	Adecuación y modernización de la red radiodifusora del estado.

Dada la naturaleza del factor Infraestructura, sus líneas estratégicas y proyectos impactan en todo el Estado, sin embargo en el mapa se muestran aquellos proyectos que tienen una puntualización en algún municipio del Estado.





V INTEGRACIÓN DEL PLAN AL ESTADO





INTEGRACIÓN DEL PLAN AL ESTADO

Al concluir los trabajos de investigación y la planeación apoyada por el equipo consultor del ITESM, una primera etapa de este Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado ha terminado, y en este momento inicia una etapa mucho mas importante, y a la vez mucho mas difícil, asegurarse que las ideas y el trabajo de los quintanarroenses, sumado a las recomendaciones del grupo de investigadores del ITESM, se puedan llevar a la práctica.

En la lectura de este documento hay una visión de cada uno de los sectores económicos y de cada factor sujeto de análisis; de igual manera, cada sector tiene líneas estratégicas y proyectos que, sumados, forman un cuerpo estratégico muy rico.

De igual manera, en este apartado se presenta la visión integrada del Estado de Quintana Roo y lo que se ha llamado Grandes Retos o Estrategias Angulares, en referencia a las "piedras angulares" las cuales en otras épocas fueran consideradas como los elementos más importantes de las grandes edificaciones de roca como las pirámides de la Cultura Maya.

Estas estrategias forman parte en su mayoría de las estrategias ya vertidas en capítulos anteriores, que después de un ejercicio de integración y una serie de análisis y discusión por parte del equipo de investigación, se determinó que estas estrategias deben ser consideradas de manera especial por su impacto en el logro de la visión Quintana Roo 2025.

Es necesario que esta visión este en las mentes de todos los quintanarroenses como un deseo permanente de mejorar y que estas estrategias, ahora llamadas angulares, sean la tarea más importante y urgente no sólo del gobierno, sino de todos los habitantes de Quintana Roo.

VISIÓN ESTATAL 2025

Quintana Roo mantiene un desarrollo sostenible en armonía con el medio ambiente, soportado por un turismo diversificado y altamente diferenciado como eje económico, integrado regionalmente y vinculado con las demás actividades productivas en un marco que promueve la competitividad, donde el factor humano posee una identidad propia y es considerado como base estructural del cambio y fin último del desarrollo.

Fundamentos de la visión QUINTANA ROO 2025

Para lograr esta visión se cuenta con los siguientes elementos fundamentales:

- Sociedad organizada, participativa y comprometida con el desarrollo regional.
- Gobierno que trabaja colaborativamente con la sociedad en la construcción de Quintana Roo.
- Marco jurídico y política pública promotora, responsable y transparente.
- Infraestructura económica adecuada y con servicios públicos de calidad.
- Sectores económicos diversificados, diferenciados, que generan valor agregado en bienes y servicios, y son globalmente competitivos.
- Una estrategia de desarrollo que respeta las características culturales y regionales de los habitantes.

GRANDES RETOS

El establecer estas estrategias principales no significa que el resto no sea importante; sin embargo, en gran medida el logro de la visión "Quintana Roo 2025" será el resultado de implementar exitosamente las siguientes 5 estrategias, las cuales son "piedras angulares" del Plan Estratégico.

En cada una de estas 5 líneas estratégicas se deberán establecer proyectos concretos que apoyen a la realización de las Estrategias Angulares, algunos de estos tal vez ya están siendo realizados por la sociedad, por el gobierno o por ambos, algunos otros forman parte de los planes específicos de algún sector motor o de algún factor clave en este mismo estudio y seguramente durante su implementación irán apareciendo algunos otros proyectos.

1.Consolidación e integración del Sector Turismo en Quintana Roo

El Sector Turismo como eje y motor de la actividad económica en el estado deberá consolidarse a través de:

- Consolidación de corredores turísticos
 - Riviera Maya.
 - Costa Maya.
 - Ecoarqueológico del Sur.

Asimismo el sector requerirá de un esfuerzo de integración intrasectorial que permita potencializar las ventajas de la región para continuar con el liderazgo que hasta ahora el destino ha logrado, esto se alcanzará a través de la promoción de:

- Una sola imagen destino bajo el concepto "Caribe Mexicano"
El concepto de un destino – multidesino exitoso es posible en Quintana Roo, sin embargo el aumento en la competencia exterior y el desarrollo de nuevos destinos aunado a la globalización de la actividad turística requiere de unir esfuerzos para posicionar el destino en los mercados turísticos más atractivos.
- Incorporación de los conceptos del Turismo sustentable
Más que una simple moda la sustentabilidad es el camino para un desarrollo a largo plazo que no comprometa el futuro de las futuras generaciones, por alcanzar un desarrollo en el corto plazo. Esta sustentabilidad se logrará a través de:
 - Fortalecimiento y conservación de la cultura regional.
 - Conservación de los recursos naturales.

2.Diversificación de la oferta turística de Quintana Roo

Para mantener a Quintana Roo en el liderazgo como destino turístico, será necesario adecuar la oferta a los cambios que se presentarán en los próximos años en el dinámico mercado turístico mundial, con una enorme infraestructura instalada en la Zona Norte del Estado; esta evolución es posible y se deberá enfocar principalmente a:

- Reingeniería del destino.
- Impulso al turismo cultural y de la naturaleza.

3.Vinculación de cadenas productivas al Sector Turismo

Si bien el turismo ya es hoy en día el principal motor de la economía regional, una de las debilidades que presenta es la poca conexión intersectorial. Esto se debe a que la gran mayoría de los insumos del Sector Turismo no se producen en el Estado limitando la derrama económica que la actividad turística

puede aportar a la región. La vinculación de otros sectores a la actividad turística deberá realizarse en las actividades donde el Estado presente las principales ventajas competitivas y en las regiones con mayor potencial para ello. Algunos de los elementos fundamentales para lograr esto son:

- Identificación sistemática de oportunidades de negocio vinculadas al turismo
- Fomento a la innovación y a la cultura emprendedora en la población, principalmente los jóvenes que se integran a la actividad económica.
- Fortalecimiento de los sectores con el enfoque de agrupamientos o cadenas productivas.

4.Promoción a las actividades con potencial exportador

Adicionalmente a la vinculación con el turismo, se deberá impulsar industrias o sectores, que si bien pueden favorecerse de la dinámica del Sector Turismo, tengan el potencial para exportar a otras regiones o países, productos capaces de participar en el competitivo mercado global. Este tipo de industrias y sectores enfrentarán una competencia mayor y deberán fortalecer y desarrollar constantemente ventajas competitivas para sobrevivir en el largo plazo.

Fruto del análisis y la investigación realizada se detectaron 3 industrias que tendrían el potencial para desarrollarse con éxito:

- Acuicultura intensiva de tilapia
- Productos de madera y artesanías
- Materiales pétreos procesados

5.Administración del crecimiento

El desarrollo histórico de Quintana Roo se ha caracterizado por una rapidez y dinamismo poco usual lo que ha provocado que no todos los aspectos de la economía se hayan desarrollado al mismo ritmo, provocando rezagos importantes en áreas como la infraestructura urbana y de soporte, la vivienda y los servicios públicos. En lo sucesivo se debe prever este crecimiento y anticiparse a él con la correcta provisión de factores clave que se han mencionado, de manera que Quintana Roo tome las riendas de su propio desarrollo y que el éxito del Sector Turismo no provoque más desigualdades y polarizaciones.

Algunas de las actividades que ayudarán a esto son:

- Desarrollo de un sistema de información de soporte a la toma de decisiones
- Reservas Territoriales suficientes y seguridad en la tenencia de la tierra
- Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para el desarrollo de infraestructura de soporte

INTEGRACIÓN DE LOS RETOS

Como se comentó previamente, los 5 grandes retos representan de manera general el enfoque que se deberá tener a nivel estatal para el logro de la visión planteada. A continuación se presenta una tabla que muestra los proyectos específicos de sector o factor que apuntalan el logro de los Grande Retos del Estado.

CONEXIÓN DE SECTORES Y FACTORES CON LOS GRANDES RETOS

Conexión de sectores y grandes retos

	Consolidación e integración intrasectorial del Sector Turismo en Quintana Roo	Diversificación de la oferta turística en Quintana Roo	Vinculación de sistemas productivos al Sector Turismo	Promoción a las actividades con potencial exportador	Administración del crecimiento
	RETO 1	RETO 2	RETO 3	RETO 4	RETO 5
AGRONEGOCIOS			AG.1.1 Capacitación de funcionarios gubernamentales y líderes del sector, para iniciar el proceso de organización sectorial AG.4.1 Desarrollo de un sistema de información de mercados que facilite la conexión de negocios entre el Sector Turismo (Región Norte) y el Sector Agronegocios.	AG.2.1 Evaluación del potencial productivo de especies diferenciadas con alto valor de mercado en el modelo de sistemas productivos mixtos AG.2.3 Capacitación y transferencia de tecnología a productores primarios basada en la calidad total y orientada a cumplir las especificaciones de los mercados meta. AG.4.2 Identificación de oportunidades concretas en mercados diferenciados nacionales e internacionales para los productos agroalimentarios locales. AG.4.3 Desarrollo de esquemas asociativos de productores para la comercialización especializada de productos agroalimentarios. -Creación de centros de acopio y engorda de ganado bovino AG.4.4 Formación de alianzas estratégicas para la comercialización entre productores, industriales y distribuidores. -Ampliación y equipamiento de rastros TIF. -Rehabilitación y modernización de planta procesadora de lácteos	
FORESTAL			FO.2.2 Promoción de industrias acordes a los recursos del estado FO. 4.2 Programa de industrialización para apoyo a la industria de la construcción y equipamiento de zonas turísticas	FO.3.2 Promoción de nuevas formas empresariales y administrativas para ejidos FO.4.1 Creación de un centro de apoyo a la comercialización forestal	
PESCA Y ACUACULTURA		PE.5.1 Modalidades de turismo alternativo PE.5.2 Fomento de la pesca deportiva	PE.1.1 Desarrollo tecnológico de mejores prácticas de manejo de mariscos para maximizar la eficiencia productiva	PE.3.2 Promoción de la acuicultura comercial y de exportación	



	Consolidación e integración intrasectorial del Sector Turismo en Quintana Roo	Diversificación de la oferta turística en Quintana Roo	Vinculación de sistemas productivos al Sector Turismo	Promoción a las actividades con potencial exportador	Administración del crecimiento
	RETO 1	RETO 2	RETO 3	RETO 4	RETO 5
MANUFACTURA			MA.1.1 Medición de la producción del Sector Turismo del Estado de Quintana Roo. MA.1.2 Identificación y cuantificación de los vínculos del Sector Turismo de Quintana Roo con el resto de los sectores económicos del Estado y fuera del Estado. MA.1.3 Desarrollo de proveedores locales del Sector Turismo de Quintana Roo. MA.1.4 Sustitución de importaciones del Sector Turismo de Quintana Roo. MA.3.1 Vinculación de las divisiones industriales de alimentos y de productos de madera con la industria del turismo.	MA.3.2 Fomento de las exportaciones al Caribe y Centroamérica de aquellas divisiones industriales con potencial exportador. MA.2.4 Promoción en el extranjero de la industria maquiladora de la entidad.	
TURISMO	TU.1.1. Desarrollo integral de los corredores: -Ordenamiento urbano – diversificación turística. TU.1.2. Marketing de productos y servicios turísticos. -Comercialización integral como un producto y en los dos escenarios de integración TU.1.3. Desarrollo del producto multidesestino hacia la cuenca del Caribe -Desarrollo de políticas de multidesestino en acuerdo con las estrategias que plantea la AEC y CTO.	TU.2.1. Desarrollo de circuitos turísticos culturales. TU.2.2. Desarrollo de circuitos de golf. TU.2.3. Desarrollo de escaleras náuticas. TU.2.4. Desarrollo de un puerto emisor de cruceros. TU.2.5 Desarrollo del turismo de salud y de recuperación. Realización de un hospital de tercer nivel TU.2.6 Desarrollo del turismo de convenciones. Ampliación del centro de convenciones de Cancún	TU.3.1. Programa de producción de abastecimientos alimentarios a zonas turísticas. TU.3.2. Programa de industrialización para apoyo a la industria de la construcción y el equipamiento de zonas turísticas.		TU.4.1. Centro unificado para la recolección y procesamiento de información del estado para soporte de inversiones y promoción. TU.5.1. Programas de modernización urbana y readecuación a los cambios demográficos.



Conexión de factores y grandes retos

	Consolidación e integración intrasectorial del Sector Turismo en Quintana Roo	Diversificación de la oferta turística en Quintana Roo	Vinculación de sistemas productivos al Sector Turismo	Promoción a las actividades con potencial exportador	Administración del crecimiento
	RETO 1	RETO 2	RETO 3	RETO 4	RETO 5
RECURSOS HUMANOS			RH.2.5 Programas de extensión de apoyo al sector productivo RH.2.7 Promoción de actividades primarias y manufactura RH.3.5 Creación de un hospital de especialidades		RH.4.1. Promoción del uso de mejores materiales para construcción RH.4.2 Mejoramiento en la provisión de servicios básicos RH.5.1 Retención de la población RH.5.2 Reorientación de la migración
RECURSOS NATURALES			RN.1.1 Promoción y apoyos a la diversificación de las actividades productivas en el medio rural.		RN.3.2 Manejo y disposición final de residuos y líquidos.- Creación de plantas de tratamiento de aguas residuales en Playa del Carmen, Cozumel, Felipe Carrillo Puerto, Tulum, Bacalar y Chetumal.
PLANEACIÓN TERRITORIAL	PT.1.2 Desarrollo de Centros de Población Sostenibles		PT.2.1 Consolidación de la Comunicación Integral Estatal bajo un concepto de circuito -Construcción de la carretera alterna para el suministro de servicios de proveeduría Cancún-Tulum. -Ampliación carretera Chetumal-Felipe Carrillo Puerto-Tulum-Playa del Carmen. -Ampliación de la carretera Cafetal-Mahaual. -Construcción de la carretera Playa del Carmen-Nueva Valladolid		PT.1.1 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal -Sistema de información Geográfica PT.1.2 Desarrollo de Centros de Población Sostenibles PT.1.3 Disponibilidad de suficientes Reservas Territoriales para apoyar el desarrollo PT.1.4 Adecuación de la normatividad
MARCO LEGAL			ML.1.4 Regulación de actividades turísticas y recreativas		
INFRA ESTRUCTURA			IN.3.1 Desarrollo de infraestructura del transporte de carga en el norte y sur del estado, en apoyo a las actividades de la zona. IN.3.2 Modernización de carreteras IN.3.3 Modernización y adecuación de la red aeroportuario IN.3.4 Adecuación de la infraestructura marítimo portuaria		IN.2.1 Creación de un área de evaluación socioeconómica de proyectos. IN.2.2 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal, para soporte de inversiones y promoción.



INTEGRACIÓN DE SECTORES Y FACTORES

A continuación se presentan 3 tablas que permiten visualizar la conexión que existe entre los diferentes planes de sector y factor. La primera tabla relaciona los diferentes proyectos de los sectores que están relacionados con algún factor básico, y de igual manera identifica los proyectos de algún factor básico que esta directamente relacionado con un sector.

Integración de Sectores y Factores

	AGRONEGOCIOS	FORESTAL	PESCA Y ACUACULTURA	MANUFACTURA	TURISMO
RECURSOS HUMANOS	AG1.1 Capacitación de funcionarios gubernamentales y líderes del sector, para iniciar el proceso de organización sectorial. AG.3.4 Fortalecimiento de los servicios técnicos y profesionales especializados. RH.2.5 Programas de extensión de apoyo al sector productivo RH.2.6 Programas de capacitación en sectores estratégicos de desarrollo RH.2.7 Promoción de actividades primarias y manufactura RH.2.8 Promoción de empleo en zonas rurales	RH.2.5 Programas de extensión de apoyo al sector productivo RH.2.6 Programas de capacitación en sectores estratégicos de desarrollo RH.2.7 Promoción de actividades primarias y manufactura	PE1.1 Desarrollo tecnológico de mejores prácticas de manejo de mariscos para maximizar la eficiencia productiva PE1.2 Impulso a la capacitación y desarrollo en áreas técnicas y administrativas. RH.2.5 Programas de extensión de apoyo al sector productivo RH.2.6 Programas de capacitación en sectores estratégicos de desarrollo	MA.2.3 Desarrollo y capacitación del recurso humano para la industria maquiladora. RH.2.5 Programas de extensión de apoyo al sector productivo RH.2.6 Programas de capacitación en sectores estratégicos de desarrollo RH.2.7 Promoción de actividades primarias y manufactura	TU.6.1. Programas de promoción cultural en población visitante. TU.6.2. Programas de recuperación de cultura regional para la población de acogida. TU.7.1. Programas de unificación de educación para servidores del turismo. TU.7.2. Programas de capacitación permanente en las zonas turísticas. RH.2.5 Programas de extensión de apoyo al sector productivo RH.2.6 Programas de capacitación en sectores estratégicos de desarrollo RH.3.5 Creación de un hospital de especialidades
RECURSOS NATURALES	RN.1.1 Promoción y apoyos a la diversificación de las actividades productivas en el medio rural.	FO.1.1 Redefinición y catastro de las áreas de uso forestal actual y potencial RN.1.1 Promoción y apoyos a la diversificación de las actividades productivas en el medio rural.	PE2.3 Monitoreo de indicadores de calidad ambiental y condición de recursos pesqueros		TU.1.1. Desarrollo integral de los corredores: -Ordenamiento urbano -diversificación turística. TU.2.3. Desarrollo de escaleras náuticas. TU.2.4. Desarrollo de un puerto emisor de cruceros. RN.1.1 Promoción y apoyos a la diversificación de las actividades productivas en el medio rural.
PLANEACIÓN TERRITORIAL	PT.1.1 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal PT.2.1 Consolidación de la comunicación integral estatal bajo un concepto de circuito	FO.1.1 Redefinición y catastro de las áreas de uso forestal actual y potencial FO.1.2 Elaboración del inventario forestal y estudios dasonómicos permanentes PT.1.1 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal PT.2.1 Consolidación de la comunicación integral estatal bajo un concepto de circuito	PT.1.1 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal PT.2.1 Consolidación de la comunicación integral estatal bajo un concepto de circuito	PT.1.1 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal PT.2.1 Consolidación de la comunicación integral estatal bajo un concepto de circuito	TU.1.1. Desarrollo integral de los corredores: -Ordenamiento urbano -Diversificación turística. TU.1.3. Desarrollo del producto multidestino hacia la cuenca del Caribe TU.5.1. Programas de modernización urbana y readecuación a los cambios demográficos. PT.1.1 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal PT.2.1 Consolidación de la comunicación integral estatal bajo un concepto de circuito



	AGRONEGOCIOS	FORESTAL	PESCA Y ACUACULTURA	MANUFACTURA	TURISMO
MARCO LEGAL	ML1.1 Actualización del Marco Jurídico ML1.6 Promoción de medidas que favorezcan la certeza de la propiedad de los bienes ML2.3 Difusión de las normas a través del sistema quintanarroense de comunicación social ML3.2 Buscar mecanismos de simplificación administrativa ML4.1 Promoción ante la federación de figuras jurídicas para desarrollar los sectores productivos del Estado ML3.3 Aplicación irrestricta del Marco Jurídico actual	ML1.1 Actualización del Marco Jurídico ML1.6 Promoción de medidas que favorezcan la certeza de la propiedad de los bienes ML2.3 Difusión de las normas a través del sistema quintanarroense de comunicación social ML3.2 Buscar mecanismos de simplificación administrativa ML4.1 Promoción ante la federación de figuras jurídicas para desarrollar los sectores productivos del Estado ML3.3 Aplicación irrestricta del Marco Jurídico actual	ML1.1 Actualización del Marco Jurídico ML1.6 Promoción de medidas que favorezcan la certeza de la propiedad de los bienes ML2.3 Difusión de las normas a través del sistema quintanarroense de comunicación social ML3.2 Buscar mecanismos de simplificación administrativa ML4.1 Promoción ante la federación de figuras jurídicas para desarrollar los sectores productivos del Estado ML3.3 Aplicación irrestricta del Marco Jurídico actual	PE2.1 Difusión y exigencia del cumplimiento de las regulaciones aplicables ML1.1 Actualización del Marco Jurídico ML1.6 Promoción de medidas que favorezcan la certeza de la propiedad de los bienes ML2.3 Difusión de las normas a través del sistema quintanarroense de comunicación social ML3.2 Buscar mecanismos de simplificación administrativa ML4.1 Promoción ante la federación de figuras jurídicas para desarrollar los sectores productivos del Estado ML3.3 Aplicación irrestricta del Marco Jurídico actual	ML1.1 Actualización del Marco Jurídico ML1.4 Regulación de las actividades turísticas y recreativas ML1.6 Promoción de medidas que favorezcan la certeza de la propiedad de los bienes ML2.3 Difusión de las normas a través del sistema quintanarroense de comunicación social ML3.2 Buscar mecanismos de simplificación administrativa ML4.1 Promoción ante la federación de figuras jurídicas para desarrollar los sectores productivos del Estado ML3.3 Aplicación irrestricta del Marco Jurídico actual
INFRAESTRUCTURA	AG.3.1 Construcción de una red de energía eléctrica adecuada a las necesidades del Sector Agropecuario. AG.3.2 Mejoramiento y ampliación de la infraestructura hidroagrícola y sistemas de riego eficientes en el uso del agua.- Rehabilitación y modernización de sistemas de riego presurizados AG.3.3 Construcción de infraestructura requerida para el manejo postcosecha de productos agroalimentarios. -Establecimiento de centros de acopio hortofrutícolas AG.3.4 Fortalecimiento de los servicios técnicos y profesionales especializados. AG.3.5 Desarrollo de la infraestructura de comunicaciones y transporte para los productos agroalimentarios. IN.2.1 Creación de un área de evaluación socioeconómica de proyectos. IN.2.2 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal, para soporte de inversiones y promoción. IN.3.1 Desarrollo de infraestructura del transporte de carga en el Norte y Sur del Estado, en apoyo a las actividades de la zona. IN.3.2 Modernización de carreteras. IN.3.4 Adecuación de la infraestructura marítimo portuaria.	FO.2.1 Desarrollo tecnológico al aprovechamiento y extracción forestal IN.2.1 Creación de un área de evaluación socioeconómica de proyectos. IN.2.2 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal, para soporte de inversiones y promoción. IN.3.1 Desarrollo de infraestructura del transporte de carga en el Norte y Sur del Estado, en apoyo a las actividades de la zona. IN.3.2 Modernización de carreteras. IN.3.4 Adecuación de la infraestructura marítimo portuaria.	PE1.3 Atención de las necesidades de construcción y/o adecuación de la infraestructura. IN.2.1 Creación de un área de evaluación socioeconómica de proyectos. IN.2.2 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal, para soporte de inversiones y promoción. IN.3.1 Desarrollo de infraestructura del transporte de carga en el Norte y Sur del Estado, en apoyo a las actividades de la zona. IN.3.2 Modernización de carreteras. IN.3.4 Adecuación de la infraestructura marítimo portuaria.	MA.2.2 Desarrollo e inversión en infraestructura para la industria maquiladora. IN.2.1 Creación de un área de evaluación socioeconómica de proyectos. IN.2.2 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal, para soporte de inversiones y promoción. IN.3.1 Desarrollo de infraestructura del transporte de carga en el Norte y Sur del Estado, en apoyo a las actividades de la zona. IN.3.2 Modernización de carreteras. IN.3.4 Adecuación de la infraestructura marítimo portuaria.	TU.2.1. Desarrollo de circuitos turísticos culturales. TU.2.2. Desarrollo de circuitos de golf. TU.2.3. Desarrollo de escaleras náuticas. TU.2.4. Desarrollo de un puerto emisor de cruceros. TU.2.5 Desarrollo del turismo de salud y de recuperación -Realización de un hospital de tercer nivel. TU.2.6 Desarrollo del turismo de convenciones -Ampliación del centro de convenciones de Cancún. IN.2.1 Creación de un área de evaluación socioeconómica de proyectos. IN.2.2 Sistema unificado para la recolección y procesamiento de información estatal, para soporte de inversiones y promoción. IN.3.1 Desarrollo de infraestructura del transporte de carga en el Norte y Sur del Estado, en apoyo a las actividades de la zona. IN.3.2 Modernización de carreteras. IN.3.4 Adecuación de la red aeroportuario. IN.3.4 Adecuación de la infraestructura marítimo portuaria.





Integración de Sectores y Sectores

	AGRONEGOCIOS	FORESTAL	PESCA Y ACUACULTURA	MANUFACTURA	TURISMO
AGRONEGOCIOS					AG.4.1 Desarrollo de un sistema de información de mercados que facilite la conexión de negocios entre el Sector Turismo (Región Norte) y el Sector Agronegocios
FORESTAL					FO. 4.2 Programa de industrialización para apoyo a la industria de la construcción y equipamiento de zonas turísticas
PESCA Y ACUACULTURA					PE.5.1 Modalidades de turismo alternativo PE.5.2 Fomento de la pesca deportiva
MANUFACTURA	MA.3.1 Vinculación de las divisiones industriales de alimentos y de productos de madera con la industria del turismo	MA.3.1 Vinculación de las divisiones industriales de alimentos y de productos de madera con la industria del turismo. MA.3.2 Fomento de las exportaciones al Caribe y Centroamérica de aquellas divisiones industriales con potencial exportador.			MA.1.1 Medición de la producción del Sector Turismo del Estado de Quintana Roo. MA.1.2 Identificación y cuantificación de los vínculos del Sector Turismo de Quintana Roo con el resto de los sectores económicos del Estado y fuera del Estado. MA.1.3 Desarrollo de proveedores locales del Sector Turismo de Quintana Roo. MA.1.4 Sustitución de importaciones del Sector Turismo de Quintana Roo. MA.3.1 Vinculación de las divisiones industriales de alimentos y de productos de madera con la industria del turismo.
TURISMO	TU.3.1. Programa de producción de abastecimientos alimentarios a zonas turísticas.	TU.3.2. Programa de industrialización para apoyo a la industria de la construcción y el equipamiento de zonas turísticas.	TU.2.1. Desarrollo de circuitos turísticos culturales.	TU.3.2. Programa de industrialización para apoyo a la industria de la construcción y el equipamiento de zonas turísticas.	



INTEGRACIÓN DE FACTORES Y FACTORES

	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS NATURALES	PLANEACIÓN TERRITORIAL	MARCO LEGAL	INFRAESTRUCTURA
RECURSOS HUMANOS		RH 1.8. Fomento de la cultura de reciclaje y disposición adecuada de desechos RH 1.9. Difusión de programas para el cuidado y mantenimiento de las reservas ecológicas	RH.5.1 Retención de la población RH.5.2 Reorientación de la migración		RH.4.1. Promoción del uso de mejores materiales para construcción RH.4.2 Mejoramiento en la provisión de servicios básicos
RECURSOS NATURALES	RN.3.3 Difusión cultural ecológica.		RN.2.2 Programas de ordenamiento territorial para las áreas de mayor presión futura que aún no cuenta con estos instrumentos.	RN.4.1 Promoción para la gestión ambiental clara y eficiente. RN.4.2 Atención y simplificación administrativa.	RN.3.2 Manejo y disposición final de residuos y líquidos.- -Creación de plantas de tratamiento de aguas residuales en Playa del Carmen, Cozumel, Felipe Carrillo Puerto, Tulum, Bacalar y Chetumal.
PLANEACIÓN TERRITORIAL	PT.1.2 Desarrollo de Centros de Población Sostenibles PT.1.3 Disponibilidad de suficientes Reservas Territoriales para apoyar el desarrollo	PT.1.2 Desarrollo de Centros de Población Sostenibles PT.1.3 Disponibilidad de suficientes Reservas Territoriales para apoyar el desarrollo		PT.1.4 Adecuación de la normatividad	PT.1.2 Desarrollo de Centros de Población Sostenibles PT.2.1 Consolidación de la Comunicación Integral Estatal bajo un concepto de circuito
MARCO LEGAL	ML1.2 Creación de un organismo de investigación legal-ambiental ML2.2 Fomentar la práctica de la sociedad cooperativa	ML1.2 Creación de un organismo de investigación legal-ambiental ML3.3 Aplicación irrestricta del marco jurídico actual	ML1.6 Promoción de medidas que favorezcan la certeza de la propiedad de los bienes ML3.3 Aplicación irrestricta del marco jurídico actual		ML3.3 Aplicación irrestricta del marco jurídico actual
INFRAESTRUCTURA	IN.1.1 Campaña de concientización sobre la importancia de la infraestructura. IN.5.1 Adecuación de la red televisiva a las necesidades del estado IN.5.2 Adecuación y modernización de la red radiodifusora del estado			IN.4.3 Análisis de la emisión de bonos estatales y otorgamiento de concesiones.	



NÚMEROS GENERALES

A continuación se presenta un resumen y una cuantificación de las líneas y proyectos que se generaron como producto del presente estudio.

Tabla 4.1 Cuantificación de líneas estratégicas y proyectos

	Líneas Estratégicas	Proyectos
AGRONEGOCIOS	4	17
FORESTAL	5	11
PESCA Y ACUACULTURA	5	13
MANUFACTURA	3	10
TURISMO	7	17
RECURSOS HUMANOS	5	31
RECURSOS NATURALES	4	8
PLANEACIÓN TERRITORIAL	2	5
MARCO LEGAL	4	13
INFRAESTRUCTURA	4	14
	43	139

Fuente: Elaborado por el CEE-ITESM





VI PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO





PROPUESTA DE IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO

La etapa de diagnóstico y diseño del Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2025 ha concluido. Los resultados de este proceso culminaron con la definición de una Visión Estatal, la planeación de los sectores económicos motores y la planeación de los factores de desarrollo.

El paso siguiente es poner en marcha el Plan Estratégico de Desarrollo, lo que hace indispensable establecer las estructuras de organización, procesos de planeación participativa, esquemas de coordinación y colaboración interinstitucional en los ámbitos sectorial, de factores y regional para la ejecución, así como los sistemas de evaluación de avance de resultados y de su impacto económico, social y político, con los que se administrará su seguimiento.

De acuerdo con la experiencia de otros proyectos y con las condiciones particulares en las que se llevó a cabo éste, se presenta una propuesta para realizar la implementación y seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2025.

La implementación representa el arranque formal de los proyectos del Plan Estratégico de Desarrollo y es reconocible que requiera de la realización de las siguientes tareas sustantivas.

1. Integración y formalización de una organización para la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.

La difícil tarea de integrar planes, programas, proyectos y acciones prioritarias en la labor gubernamental, además de la multiplicidad de demandas sociales y requerimientos de infraestructura económica de los sectores productivos, puede ser subsanada a través de la integración de una organización que se responsabilice de la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.

Esta organización, que inicialmente puede ser virtual, estaría conformada por un Consejo Estatal para la Planeación del Desarrollo y los Grupos de Trabajo a nivel sector, factor y/o región donde la participación mixta (Gobierno-sector productivo) se hace de manera organizada, planeada y estructurada, apoyada por un sistema de planeación participativa dinámica.

2. Generación y validación del Plan de Acción y de los Planes Operativos Anuales.

Si bien, el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025 está concluido, aún es necesario revisar, actualizar y validar internamente los planteamientos y formalizar la estructura programática de acción en el horizonte de tiempo en términos del corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, es necesario bajar de nivel los planteamientos a los Planes Operativos Anuales, verificando la disponibilidad de los recursos requeridos, acciones concretas a realizar, calendarización, indicadores del desempeño y priorizando las acciones y proyectos.

3. Implantación, institucionalización y difusión del Plan de Acción y los Planes Operativos Anuales en el Gobierno, como en toda la sociedad civil.

Una vez generado y validado el Plan de Acción y los Planes Operativos Anuales, es indispensable la definición de un esquema operativo que permita una implementación y operación exitosa.

Este esquema operativo debe contemplar la complejidad de tener operando proyectos en diferentes dominios de acción como son los sectores, factores y regiones, y estar enfocado a evitar duplicidades.

Igualmente importante es que los diferentes actores del desarrollo tengan claros sus roles y responsabilidades a desempeñar, de tal forma que se propicie la ubicación de las diversas acciones a realizar en las instituciones y organismos más idóneos, esto conducente a asegurar una institucionalización del Plan de Acción y de los Planes Operativos que garanticen su continuidad.

Con la finalidad de lograr una aceptación positiva y consensada en la comunidad, que se manifieste en un involucramiento efectivo de los servidores públicos, del sector empresarial y de la sociedad civil, es muy importante realizar una amplia difusión del Plan Estratégico de Desarrollo. Esto favorecerá la unión e identificación de los quintanarroenses con una visión común, ayudando a conseguir su apoyo en aquellas iniciativas dirigidas a formar el capital social.

4. Seguimiento y Evaluación del Plan de Acción y de los Planes Operativos Anuales.

El sistema de planeación del desarrollo debe estar administrado por indicadores de medición que sirvan para dar seguimiento y evaluar el desempeño de los proyectos. Además de la administración del Plan Estratégico de Acción, permite llevar el seguimiento de la efectividad y eficiencia en la asignación de los recursos que requieran los proyectos.

Existen dos tipos de indicadores; por un lado, los indicadores de desempeño de los proyectos, y por otro lado, los indicadores del impacto económico, social y político que miden los beneficios derivados de la implementación del proyecto. Cada indicador, debe especificar las unidades de medición y la meta numérica a alcanzar en el horizonte de planeación.

Tareas Sustantivas a realizar para la implementación y seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Integral de Quintana Roo 2000-2025

- 1.- Integración y formalización de una organización para la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.
- 2.- Generación y validación del Plan de Acción y de los Planes Operativos Anuales.
- 3.- Implantación, institucionalización y difusión del Plan de Acción y de todos los Planes Operativos Anuales en el Gobierno, así como en toda la sociedad civil.
- 4.- Seguimiento y evaluación del Plan de Acción de los Planes Operativos Anuales.

Tareas de apoyo

- A) Diseño y operación de un programa de capacitación para la organización encargada de la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.
- B) Diseño, implantación y operación de un sistema de evaluación del desempeño de los proyectos y de su impacto en el desarrollo económico, social y político del Estado.
- C) Diseño, implantación y operación de un sistema de comunicación transparente y confiable de los logros del Plan Estratégico de Desarrollo, el Plan de Acción y de los Planes Operativos Anuales.

Estos requerimientos son fundamentales para el éxito perdurable del Plan Estratégico de Desarrollo. Dado que algunos proyectos no se empezarán a ver sus resultados en un par de sexenios o serán iniciados al término del presente, es muy importante establecer las bases para su continuidad.

El sentido de pertenencia hacia el Plan Estratégico de Desarrollo no sólo del sector gubernamental, sino de los sectores productivos y de la sociedad civil es un valor esencial a desarrollar. La organización representativa, la difusión y la capacitación favorecerán ampliamente su aceptación y apoyo.

Finalmente, las estructuras de trabajo, las metodologías de planeación participativa, la estructuración de los proyectos y los sistemas de seguimiento y evaluación, apoyados por indicadores de medición, reforzarán la formalidad y credibilidad del Plan Estratégico de Desarrollo.

El modelo de implementación y seguimiento propuesto se basa en un sistema de planeación dinámica, a través de un proceso de planeación participativa con los grupos de trabajo en el seno del Consejo Estatal para el Desarrollo, que inicia y termina con la generación y difusión de información -necesaria y suficiente- para realizar la planeación.

La promoción y gestión son tareas necesarias no sólo para la aprobación y procuración de los recursos presupuestales de un proyecto, sino también para el involucramiento de los beneficiarios del mismo. En ocasiones, es necesario adquirir recursos adicionales de otras fuentes distintas a las tradicionales, haciéndose indispensable promover y gestionar el proyecto.

La ejecución representa la operación misma del proyecto donde los recursos son puestos a trabajar.

El seguimiento y evaluación es un paso decisivo en el desarrollo de los proyectos. A partir de la documentación de su desempeño e impacto, se verifican sus resultados y se transmite una retroalimentación a los responsables sobre posibles formas de mejorar el cumplimiento.

5. CICLO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Figura 5.1 Organización para la planeación del desarrollo.



Por último, se genera y difunde información relevante a los Grupos de Trabajo para iniciar nuevamente la planeación, repitiéndose el ciclo virtuoso.

Sin lugar a dudas, será necesario invertir en los procesos de interacción humana, ya que la metodología sugiere una forma de generar y administrar el desarrollo donde es determinante el trabajo colaborativo entre sociedad y gobierno.