

## Líneas de acción a seguir por parte del Observatorio

### Introducción

Integrado por cinco ejes estratégicos, tres ejes transversales y 17 programas integrales.

Señala expresamente la referencia al artículo 134 de la CPEUM donde se ordenan las evaluaciones efectuadas al ejercicio del manejo de los recursos.

Incluye la referencia al artículo 45 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria donde establece que los ejecutores serán responsables de la administración por resultados. Así como su artículo 110 respecto a la Gestión por Resultados señala la importancia de la verificación del grado del cumplimiento de los objetivos y metas con base en indicadores estratégicos y de gestión.

Destaca que el PMD está orientado a la Gestión para Resultados, a la Metodología del Marco Lógico y a la Planeación Estratégica, bajo los principios de máxima publicidad y rendición de cuentas. La aplicación de los recursos públicos debe ir acompañada de indicadores estratégicos y de gestión; así como de evaluaciones periódicas en materia de gasto público y fiscalización.

La GPR facilita a las organizaciones públicas la dirección integral y efectiva de su proceso de creación de valor público.

En el Plan Municipal de Desarrollo, la GpR queda pasmada en un total de 17 programas elaborados para atender problemas específicos, mismos que será monitoreados y evaluados en cuanto a su eficacia, eficiencia, calidad e impacto social. Estos programas fueron generados bajo la Metodología del Marco Lógico que conlleva la definición de un modelo causal o teoría del cambio social como respuesta a los problemas públicos en su etapa de formulación y diseño de políticas públicas.

Se identificaron problemas preponderantes como inseguridad (21%), movilidad (15%), corrupción (13%), empleo (12%) y servicios públicos (11%).

Los ejes estratégicos son:

- 1.- Ciudad Humana
- 2.- Ciudad Segura
- 3.- Ciudad Compacta
- 4.- Ciudad con Desarrollo
- 5.- Gobierno Abierto

Los ejes transversales son:

- 1.- Enfoque de Derechos Humanos
- 2.- Gobernanza
- 3.- Sustentabilidad

Cada eje del plan está contenido por un: Objetivo general, estrategia general, programa estratégico, objetivo específico, estrategia específica, metas y líneas de acción.

## Programas

### Programa 1

**PROTEGE - Infraestructura. Programa de Fortalecimiento al Equipamiento e Infraestructura para Personas y Familias en Condiciones de Vulnerabilidad. Dependencia responsable: Secretaría de Desarrollo Humano y Social.**

#### Meta.

Disminuir en 50% la población que presenta carencias sociales en los servicios básicos en la vivienda, mediante el incremento en la inversión de infraestructura social básica.

#### Líneas de acción

- 1.- Realizar diagnósticos para identificar los problemas y necesidades inmediatas de las personas y las familias en las siete delegaciones del municipio, con el apoyo de instituciones académicas.
- 2.- Fomentar inversión público-privada en equipamiento, mantenimiento y rehabilitación de escuelas públicas de educación básica y media superior.
- 3.- Asegurar el mantenimiento y habilitación de espacios públicos (calles, parques y jardines) con corresponsabilidad en colonias ubicadas en zonas prioritarias y de alto riesgo del municipio.
- 4.- Gestionar la creación, equipamiento y mantenimiento de espacios para la práctica deportiva con apoyo del sector privado, bajo normas de accesibilidad y corresponsabilidad.
- 5.- Impulsar el uso de espacios públicos para promover actividades culturales en zonas prioritarias de las delegaciones del municipio.
- 6.- Generar, mantener, acondicionar y equipar espacios para que las personas en condición de vulnerabilidad mejoren su calidad de vida.

### **Programa 2**

**PROTEGE - Capacidades. Programa para la Protección y el Desarrollo Social de Grupos Vulnerables. Dependencia responsable: Secretaría de Desarrollo Humano y Social.**

#### Meta

Incrementar en un 20% la cantidad de beneficiarios en apoyos y servicios que promueven la protección y el desarrollo social de grupos vulnerables para contribuir a la disminución de la pobreza extrema en el Municipio de Querétaro.

#### Líneas de acción

- 7.- Realizar diagnósticos para identificar los problemas y necesidades inmediatas en las siete delegaciones del municipio, con el apoyo de instituciones académicas.
- 8.- Otorgar becas académicas para estudiantes y madres trabajadoras de nivel medio superior y superior.
- 9.- Apoyar con inversión público-privada para estancias infantiles en centros educativos y laborales y entregar apoyos económicos para el cuidado de los niños y las niñas.
- 10.- Promover la capacitación y generación de pequeñas y medianas empresas para mujeres en condición de vulnerabilidad.
- 11.- Impulsar actividades recreativas, deportivas, cívicas y culturales, así como aquellas que tiendan a fortalecer la estructura familiar de los grupos vulnerables.
- 12.- Entregar apoyos económicos, compensatorios y servicios asistenciales para personas en situación de vulnerabilidad.

#### **Programa 3**

**CONVIVE. Programa de Apoyo para la Educación, el Arte y la Cultura, el Deporte y la Recreación.**  
**Dependencia responsable: Secretaría de Desarrollo Humano y Social**

#### Metas

Incrementar las becas académicas a estudiantes de nivel básico en escuelas públicas del municipio y otorgar al 100% de los estudiantes con alto desempeño académico de los niveles básico, medio-superior y superior, herramientas tecnológicas para motivarlos a continuar sus estudios de manera ejemplar.

Incrementar en un 30% la cantidad de eventos culturales y deportivos en las siete delegaciones del municipio para impulsar la cultura, la recreación y la convivencia familiar en el Municipio de Querétaro.

#### Líneas de acción

- 13.- Reconocer el desempeño académico con la entrega de tabletas para niños y niñas en educación básica de escuelas públicas, laptop para las y los jóvenes de educación media superior y superior, así como al profesorado de educación básica.
- 14.- Propiciar el acercamiento de niños y niñas a actividades formativas y lúdicas orientadas a fortalecer la ciudadanía, la cultura (Pasaporte) y respeto al medio ambiente y los animales en todas las delegaciones.

15.- Promover actividades y eventos artísticos, culturales y deportivos en las siete delegaciones del municipio.

16.- Dotar de equipo suficiente y adecuado para las casas de cultura.

17.- Rescatar, remodelar y regularizar espacios artísticos y culturales (plazas).

18.- Alentar actividades deportivas y de activación física con promotores deportivos comunitarios a través de carreras, torneos interligas e inter-barrios, para inhibir el sedentarismo y la obesidad.

19.- Impulsar un programa de activación física masivo en las delegaciones a través de becas para estudiantes de educación física así como promotores deportivos comunitarios en las siete delegaciones y la adecuación de los espacios físicos.

20.- Brindar apoyos (becas, capacitación y educación continua) para el deporte profesional y recreativo, dirigidos a deportistas, entrenadores y asociaciones deportivas.

21.- Incrementar, equipar y rehabilitar espacios y centros deportivos, así como para el desarrollo comunitario en las siete delegaciones del municipio.

22.- Llevar a cabo la detección de talentos deportivos a nivel delegacional.

23.- Emprender actividades recreativas y lúdicas en escuelas y plazas públicas.

24.- Fomentar acciones conjuntas con las organizaciones sociales en prevención de la violencia y conductas de riesgo.

25.- Gestionar becas de apoyo académico con universidades extranjeras.

26.- Entregar becas para capacitación y/o estudios superiores a madres trabajadoras.

27.- Apoyar acciones para la formación y el desarrollo de las mujeres.

28.- Fortalecer la cultura comunitaria y apoyo al arte urbano entre los jóvenes.

## Eje 2

### Ciudad Segura

El Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, UN-Hábitat, indica que el crecimiento de delincuencia urbana en ciudades grandes se ha convertido en un problema con consecuencias graves.

Sus causas son múltiples y están interrelacionadas entre sí, distinguiéndose entre éstas:

a) las sociales: desempleo, marginación, migración, abandono escolar y modificaciones estructurales de la familia.

b) las institucionales: inadecuados sistemas de justicia, pérdida de confianza en los policías, instrumentos de rehabilitación ineficaces.

c) las del entorno: urbanización no controlada, carencia de servicios urbanos, infraestructura deficiente, entre otras.

La Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) de 2015, no arroja datos municipales pero estima que en la entidad el 56.9% de la población de 18 años y más, considera a la inseguridad como el problema más importante en Querétaro, 3.3 puntos porcentuales más con respecto a la misma estimación de 2014.

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

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

Existen diferencias de medición entre las instituciones, pero todas concuerdan en que la capital queretana es de alta incidencia delictiva. En 2014, la tasa de incidencia delictiva alcanzó 20.5 por cada 100,000 habitantes, seguido por los municipios de Corregidora, El Marqués y San Juan del Río. El Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC), señaló que en 2014 los delitos que incrementaron en el Municipio de Querétaro fueron los robos a vehículos, a casa habitación y a negocios, así como el secuestro.

El análisis georreferencial señala que la incidencia delictiva más alta se sitúa en demarcaciones del centro de la ciudad y en las colonias Casa Blanca, Patria Nueva, Fraccionamiento Carolina, Villas de Guadalupe, Frida Kahlo y Las Plazas, entre las principales.

Las lesiones y las zonas de alta incidencia se ubican en el norponiente de la ciudad, en las colonias sobre el camino a Mompaní, Villas de Guadalupe y San Miguel Carrillo; y en el sur, en Vista Alegre Maxei, Lázaro Cárdenas, Comerciantes y la Presidentes.

El robo en sus diferentes modalidades presenta un nivel alto, especialmente los que son con violencia a negocios, destacando la modalidad del robo con violencia a transportistas en la capital (aunque la mayor incidencia se registró en el Municipio de Pedro Escobedo). El robo con violencia de vehículos tiene incidencia media, en tanto el robo sin violencia es muy alto.

En este sentido es muy importante hacer de los programas de Seguridad Preventiva el sustento de la gestión pública en materia de Seguridad y, al mismo tiempo, reconocer la existencia de delitos con violencia en algunas zonas de la ciudad, los cuales deberán ser tratados de manera frontal.

Los homicidios dolosos son relativamente bajos en el municipio, pero tienen un alto nivel de concentración en la zona sur de la ciudad.

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

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

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

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

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

En 2014 el Municipio de Querétaro reportó un estado de fuerza de menos de mil elementos, que equivale a un policía por cada 2,252 habitantes. La ONU, a través de su Oficina contra la Droga y el Delito (UNODC), realizó un estudio en 2006 donde recomienda una media de aproximación de 300 elementos por cada 100 mil habitantes; es decir, un policía por cada 333 habitantes. El nivel de confianza que la sociedad de Querétaro manifestó en 2014, respecto de la policía municipal fue de 49.5%, mientras que a nivel nacional la misma medición se ubica en 37.5 puntos.

Para 2015 la confianza se incrementó ligeramente a 50.1% y la media nacional disminuyó a 36%. Sin embargo, la confianza en la policía es baja, si se considera el nivel alcanzado en este indicador por la Marina o el Ejército.

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

## Programa 4

**POLICÍA CONFIABLE. Programa de Capacitación, Evaluación y Equipamiento de los Cuerpos Policiacos**  
Dependencia responsable: Secretaría de Seguridad Pública Municipal.

### Meta

Incrementar a 1,500 el número de efectivos capacitados y equipados, y mejorar la percepción ciudadana en seguridad en 5%, de acuerdo al índice de percepción sobre la seguridad por colonia y/o localidad.

### Líneas de acción

- 29.- Capacitar de forma permanente en métodos de operación e investigación policial, así como en el trato a la ciudadanía y respeto a los Derechos Humanos.
- 30.- Instalar un sistema de “botón de auxilio ciudadano” en plazas comerciales, comercios, mercados, industrias, escuelas y bancos.
- 31.- Actualizar de manera permanente los instrumentos tecnológicos con que se cuenta para beneficio de la Seguridad Pública del Municipio de Querétaro.
- 32.- Incrementar el número de cámaras de videovigilancia instaladas en la ciudad y dar mantenimiento a las existentes como parte del equipamiento necesario de la policía.
- 33.- Mejorar las prestaciones y remuneraciones del cuerpo policiaco.
- 34.- Apoyar a las familias de los policías a través de becas, créditos para vivienda y acciones de orientación e integración familiar.

## Programa 5

**PREVIENE. Programa de Seguridad Preventiva y Disuasiva** Dependencia responsable: Secretaría de Seguridad Pública Municipal.

### Meta

Implementar la participación social en las colonias con alta incidencia y potencial delictivo e incrementar la infraestructura urbana para la prevención y disuasión del delito.

### Líneas de acción

- 35.- Realizar un diagnóstico diferenciado de la incidencia delictiva para el establecimiento de políticas diferenciadas de prevención al delito en el Municipio.
- 36.- Realizar campañas de cultura de la denuncia, prevención del delito, fortalecimiento del tejido social y valores cívicos en medios de comunicación (redes sociales, entre otros).
- 37.- Ampliar los alcances del Programa Nacional de Prevención del Delito PRONAPRED.

38.- Mantener la actividad de prevención en los “CIPRES” y ampliar la cobertura con programas de atención a las familias en situación de vulnerabilidad (combate a las adicciones, entre otros).

39.- Fortalecer los programas de participación ciudadana en la prevención del delito a través de un Pacto Ciudadano denominado “Lazos” que incluya a diversos actores de la sociedad y el Gobierno Municipal para la prevención del delito, así como para la protección de los ciudadanos con medidas como: Botón de ayuda, Taxi seguro, Conductor designado, protocolos de prevención en colonias, comunidades, entre otros.

40.- Adecuar e incrementar la infraestructura urbana, de seguridad y vigilancia para prevención y la disuasión del delito en las zonas con mayor incidencia delictiva, para crear entornos seguros.

41.- Fortalecer los programas de vigilancia en comunidades rurales o semiurbanas.

## Programa 6

### **ALERTA. Programa de Combate Frontal al Delito Dependencia responsable: Secretaría de Seguridad Pública Municipal**

#### Meta

Disminuir la incidencia delictiva cada año, respecto al año anterior, conforme a las cifras reportadas por el INEGI.

#### Líneas de acción

42.- Crear una fuerza municipal de Reacción Inmediata, con capacidad de fuego y movilidad ante cualquier necesidad, a través de la realización de convenios de colaboración intermunicipales y con las dependencias estatales y federales.

43.- Fortalecer la figura de Policía de proximidad.

44.- Crear el Centro Municipal de Inteligencia Policial.

45.- Crear el Registro Municipal de Información y Atención Inmediata en caso de emergencia o contingencia.

46.- Crear la Unidad de Atención, Análisis y Prevención de los Delitos de Alto Impacto.

47.- Diseñar e instrumentar operativos preventivos permanentes a fin de aminorar los secuestros y extorsiones.

48.- Diseñar e implementar los operativos “Frontera” encargados de dar vigilancia y seguridad en los límites municipales.



### Eje 3.

#### Ciudad Compacta

La Ciudad de Querétaro ocupa el lugar 21, entre otros 79 del país, en el Índice de Ciudades Competitivas y Sustentables 2014; esto lo deja fuera de las 15 primeras ciudades en este rubro (IMCO, 2015)<sup>10</sup>. Los retos que enfrenta la ciudad de Querétaro tienen que ver con la calidad del aire (25 puntos), el uso del agua (41.2) y la energía (50.8), así como la innovación en los sectores económico (31.5) y precursores (44.2) para una sociedad incluyente, preparada y sana (52.3 puntos).

#### POBLACIÓN, SUPERFICIE Y CRECIMIENTO POBLACIONAL

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

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

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

La ciudad de Querétaro tiene una superficie de 689.8 km<sup>2</sup> y está dividida en siete delegaciones. Las más grandes son Santa Rosa Jáuregui, con el 53.3% de la superficie, y Felipe Carrillo Puerto, con 21.2%; en contraste, Villa Cayetano Rubio y el Centro Histórico sólo tienen el 2.5 y 2.8% respectivamente. La densidad media urbana de la capital queretana es de 105.4 habitantes por hectárea, frente a la de Corregidora, que es de 78.1 o la del Valle de México, con 160.1.

Las delegaciones más pobladas del municipio son Félix Osores Sotomayor y Felipe Carrillo Puerto, con 18% de la población; esta última y Epigmenio González Flores son las delegaciones con las tasas de crecimiento más altas del municipio, con 4.4 y 4.0% respectivamente.

#### VIVIENDA Y DESARROLLO HABITACIONAL

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

habitantes por casa en promedio. Las delegaciones con el mayor promedio de ocupantes por viviendas son Josefa Vergara y Hernández y Santa Rosa Jáuregui, con 4 y 4.2 personas por vivienda, respectivamente.

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

Cabe señalar que en el municipio la vivienda deshabitada está entre 8 y 10%, según datos de 2010 (OEDC, 2015).

## SERVICIOS PÚBLICOS

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

Este servicio es de gran relevancia, no sólo para mantener activa a la ciudad durante la noche, sino para la prevención de la delincuencia. La delegación Centro Histórico es una de las más pequeñas en superficie (2.8%), sin embargo, cuenta con la mayor proporción y densidad de luminarias por kilómetro cuadrado; las de menor proporción de luminarias son Josefa Vergara y Hernández y Santa Rosa Jáuregui, a pesar de que tienen una mayor superficie.

## Comercio

En el municipio existen ocho mercados públicos que alojan a 2,293 locatarios. Cuatro de ellos se encuentran en la delegación Centro Histórico, uno en Félix Osores Sotomayor y dos en Josefa Vergara y Hernández. En cuanto a tianguis, en 2014 se contabilizaron 80, en los cuales se agrupan 6,057 comerciantes. 27.5% de estos negocios se encuentra en la Delegación Félix Osores Sotomayor y 22.5% en Epigmenio González Flores, abarcando la mitad de los tianguis del municipio.

Este dato revela la inexistencia de policentros enriquecidos, espacios con uso de suelo mixto, útiles para disminuir el traslado motorizado y por tanto la congestión vial, así como el uso del tiempo para el recorrido de distancias largas, para compra de víveres y artículos de primera necesidad.

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

## Movilidad

En el municipio ocurre 70.4% de los accidentes viales que se reportan en la entidad, los cuales llegaron a más de 14 mil en 2012.

El modelo de Ciudad Compacta tiene como uno de sus ejes disminuir las distancias y los viajes en automóvil que los habitantes tienen que hacer para conseguir bienes y servicios, o para llegar a sus empleos.

Según datos del INEGI, en 2013 contaba con casi 300 mil vehículos en circulación; 97% de ellos corresponde a vehículos particulares y sólo 0.64% a camiones de pasajeros registrados, que transportan a más de 573 mil personas.

Recordemos que entre los retos que el municipio enfrenta se encuentra la calidad del aire. Para esto es necesario que las banquetas sean adecuadas para los transeúntes y que sean accesibles para las personas con discapacidad.

## Programa 7

**NUESTRA CIUDAD. Programa de Planeación Urbana y Ordenamiento Territorial. Dependencia responsable: Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN).**

### Metas

Contar con los 7 Planes Parciales Delegacionales para el ordenamiento territorial, que contengan un plan integral de uso de suelo y cuidado del medio ambiente con una visión de largo plazo a 20 años.

Aumentar 20% la tasa de densidad media urbana.

### Líneas de acción.

49.- Elaborar una propuesta de planeación integral y multidisciplinaria a 20 años, basada en el modelo de ciudad compacta, el respeto al Derecho a la Ciudad, incluyendo la participación ciudadana.

50.- Generar los planes parciales de desarrollo urbano desde una visión metropolitana y a 20 años considerando los principios de sustentabilidad, derechos humanos y participación ciudadana que incluya la creación de un parque metropolitano.

51.- Actualizar el plan de manejo del centro histórico a 20 años.

52.- Actualizar la normatividad para el cambio y la regulación del uso de suelo necesaria para el modelo de ciudad compacta.

53.- Poner en marcha una estrategia de comunicación efectiva para informar a la ciudadanía acerca del modelo de ciudad compacta enfatizando los beneficios y el rol que les corresponde.

54.- Revisar los límites de las nuevas Áreas Naturales Protegidas y gestionar la declaratoria y registro correspondiente a nivel federal.

55.- Diseñar y llevar a cabo las medidas para la atención y cuidado del medio ambiente.

56.- Fortalecer e instrumentar un fondo de recursos destinado a la ampliación y protección ambiental (reservas territoriales).

57.- Generar un cinturón de áreas protegidas en los límites de la ciudad.

## **Programa 8**

**CIUDAD CON CALIDAD. Programa de Servicios Públicos de Calidad e Infraestructura Urbana Adecuada e Incluyente. Secretaría responsable: Secretaría de Obras Públicas.**

### Meta

Mantener al Municipio de Querétaro dentro de los tres primeros lugares en el Índice de Calidad de Vida (INCAV) y en el Índice de Competitividad Urbana (ICU), logrando la certificación de calidad de los servicios públicos municipales y ampliando su cobertura.

### Líneas de acción

58.- Llevar a cabo las adecuaciones para modernizar el equipamiento urbano con sentido incluyente para mejorar la imagen de la ciudad.

59.- Generar, remodelar o rehabilitar espacios turísticos e históricos del Municipio de Querétaro.

60.- Impulsar la asociación público- privada para la gestión, manejo y conservación de los espacios públicos de la ciudad.

61.- Establecer las bases normativas y los convenios correspondientes para la metropolización de los servicios públicos.

62.- Diseñar e implementar el Plan de mantenimiento de servicios públicos.

63.- Generar la infraestructura necesaria para instrumentar el Plan Maestro de Movilidad.

64.- Diseñar y poner en marcha el Plan de Infraestructura del gobierno municipal.

## **Programa 9**

**CIUDAD AMIGABLE. Programa de Movilidad Dependencia responsable: Secretaría de Movilidad**

### Meta

Establecer un marco normativo y una nueva infraestructura y equipamiento de movilidad en la ciudad que proporcione mayor orden y seguridad vial a toda la población.

### Líneas de acción

65.- Elaborar un Plan Maestro de Movilidad con apoyo de académicos y expertos en la materia.

66.- Adecuar la reglamentación municipal para brindar accesibilidad, seguridad y orden en la movilidad motorizada, no motorizada y peatonal.

67.- Diseñar, impulsar y concertar con la ciudadanía la construcción de corredores urbanos, calles completas y colonias caminables.

68.- Mejorar el mantenimiento y modernizar las vialidades en el municipio bajo los estándares internacionales y con sentido de inclusión.

69.- Apoyar e impulsar medidas junto con Gobierno del Estado y dentro del marco de competencias municipales, orientadas a la mejora integral y efectiva del transporte público metropolitano.

70.- Crear e implementar el sistema de bicicletas compartidas para el Municipio de Querétaro.

71.- Difundir y promover el uso de la bicicleta como un medio de transporte seguro y sustentable.

72.- Promover una cultura vial y peatonal respetuosa, responsable y tolerante que incluya medidas formativas.

73.- Establecer los lineamientos e infraestructura para “cruceos seguros”.

74.- Cambiar progresivamente la señalética vertical (Ciudad Legible), impulsar la señalética horizontal bajo estándares internacionales y crear el Centro de Control de Semaforización acorde a los estándares internacionales.

75.- Determinar una parada estándar de transporte público en el municipio para llevar a cabo gradualmente su remodelación en colaboración con el sector privado.

## **Programa 10**

**JALAMOS PAREJO. Programa para Mejoramiento de Espacios Públicos y Atención Ciudadana.**  
**Dependencia responsable: Secretaría de Gestión Delegacional**

### Meta

Atender el 100% de las colonias establecidas para mejorar sus espacios públicos con participación ciudadana, de manera intensiva y eficiente en el mínimo tiempo de ejecución.

Atender y canalizar el 100% de las peticiones y demandas ciudadanas de manera eficiente y oportuna.

### Líneas de acción

76.- Dar mantenimiento y/o rehabilitación a los Módulos de Seguridad.

77.- Gestionar oportunamente las solicitudes de mantenimiento vial (calles, sentidos, topes, señalización, semaforización, entre otros), instalación de nomenclaturas y señalizaciones viales, así como instalación, rehabilitación y pintado de topes.

78.- Brindar pronta atención para el mantenimiento y mejora de la imagen de las zonas habitacionales de la ciudad realizando borrado de grafitis, pintado de bardas, cambio de luminarias fundidas o sin funcionar, poda y encalado de árboles, fumigación, pintura de guarniciones en banquetas, limpieza de solares a cargo del contribuyente dueño del predio, entre otras.

79.- Brindar información y facilitar la gestión de becas y transporte escolar.

80.- Facilitar la asistencia social, psicológica, médica y jurídica para las personas que así lo requieran, ya sea canalizándolos a las dependencias o a los centros de atención.

## Eje 5

### Gobierno abierto

La Organización de Estados Americanos (OEA), plantea que el uso de las nuevas tecnologías ha hecho que la opacidad gubernamental llegue a su fin, debido a la presión de la sociedad por tener más y mejor información y así poder involucrarse de una manera más activa en los asuntos públicos. Ante esta realidad, la OEA plantea pasar del uso de estas nuevas tecnologías hacia una nueva forma de gestión pública: el Gobierno Abierto.

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

1. Transparencia. Compartir la información pública con todos los actores.
2. Participación. Intervención constante y activa de los actores sociales, la ciudadanía y el sector privado en las tareas de gobierno.
3. Colaboración. Actuación de manera corresponsable con el objetivo de solucionar problemas, generar oportunidades y alcanzar metas de beneficio colectivo y de común acuerdo.

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

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

En 2012 el IMCO hizo un análisis de los 18 municipios y delegaciones más poblados del país y otorgó a Querétaro el lugar 14 con una calificación general menor al promedio por casi 30 puntos. En términos

absolutos obtuvo una calificación de 63.2 sobre 100 mientras que el municipio mejor calificado, la delegación Iztapalapa, alcanzó 91 puntos.

## GESTIÓN PARA RESULTADOS (GPR)\* Y FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA EN LAS FINANZAS PÚBLICAS

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

Entre los aspectos más opacos sobre Obligaciones Financieras, el municipio no publica topes para contratación de deuda pública, plazos ni tasas de contratación, entre otros detalles. Respecto a los Recursos Federales, no desglosa cuentas bancarias productivas, ni destino de los fondos que conforman el Ramo 33, tampoco da información detallada sobre devoluciones de impuestos estatales.

### Programa 14

**EVALÚA. Programa de Evaluación de los Sistemas de Desempeño Gubernamental. Dependencia Responsable: Secretaría Ejecutiva**

#### Meta

Alcanzar el 100% en el índice general de avance en la implementación del Presupuesto basado en Resultados, de conformidad con el diagnóstico de la SHCP.

Alcanzar el reconocimiento “Avanzado” en el Programa Sistema de Indicadores de Desempeño (SINDES) de la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados (ICMA).

#### Líneas de acción

81.- Crear y reglamentar un Sistema Técnico de Seguimiento y Evaluación acorde con los objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo con la participación de instituciones académicas.

82.- Crear un cuerpo multidisciplinario (consejo consultivo) y ciudadano que verifique de manera periódica el desempeño gubernamental y el ejercicio del gasto.

83.- Fortalecer el Sistema Municipal de Evaluación del Desempeño.

84.- Lograr la certificación de calidad en los procesos de gestión municipal.

85.- Incorporar al sector académico y a la sociedad civil para la elaboración de diagnósticos, diseño y evaluación de política pública y evaluación del desempeño municipal.

86.- Revisar y mejorar los mecanismos de evaluación del desempeño laboral y generar incentivos acordes con ellos.

87.- Actualizar y operar un código de ética y conducta para todo el personal del municipio que respete la dignidad humana, la conciliación trabajo-familia, el respeto al entorno, tolerancia, la equidad e la inclusión.

## Programa 15

**MÁS CON MENOS. Programa de Mejora y Aprovechamiento de los Recursos. Dependencia Responsable: Secretaría de Finanzas.**

### Meta

Incrementar en 30% los ingresos propios del municipio y eficientar el uso de los recursos materiales, humanos y financieros.

### Líneas de acción

88.- Elaborar estudios costo-beneficio para la reducción del costo de mantenimiento y almacenamiento, así como la reubicación de dependencias.

89.- Incrementar insumos tecnológicos para el ahorro de energía eléctrica en las dependencias municipales.

90.- Adquirir nuevas tecnologías para eficientar los procesos administrativos.

91.- Rehabilitar y mejorar el estado y las condiciones del patrimonio municipal.

92.- Elaborar y ejecutar un sistema de Indicadores Financieros y Catastrales.

93.- Gestionar e incrementar los recursos nacionales, internacionales y privados a favor de todos los programas que integran el PMD.

94.- Impulsar un programa para incrementar los recursos propios.

95.- Incorporar nuevas medidas para la difusión y asesoría a los ciudadanos sobre obligaciones y alternativas de pago a contribuciones municipales.

96.- Avanzar en la armonización contable y en la implementación en el Presupuesto basado en Resultados.

## Programa 18

**PARTICIPA. Participación Ciudadana y Responsabilidad Social Dependencia responsable: Secretaría de Desarrollo Humano y Social**

97.- Propiciar un mayor nivel de participación de la ciudadanía a través de los diferentes mecanismos democráticos existentes y los nuevos generados por la administración.

98.- Impulsar el presupuesto participativo en las Delegaciones Municipales, a través de los Consejos de Participación Social Delegacionales.

99.- Fortalecer el IMPLAN como institución paramunicipal e impulsar el funcionamiento del Instituto Metropolitano de Planeación.



100.- Hacer sinergia con organizaciones de la sociedad civil y empresariado para fortalecer las acciones que propicien el desarrollo social, el respeto a los derechos, y el combate a la pobreza.

## Programa 17

**PUERTA ABIERTA. Gobierno Abierto, Transparencia y Rendición de Cuentas. Dependencia responsable: Presidencia Municipal**

101.- Realizar proyectos innovadores y tecnológicos para la simplificación administrativa y la mejora regulatoria (plataforma integral de servicios en línea y App).

102.- Crear el Sistema Municipal de Transparencia, Rendición de Cuentas y Anticorrupción que incluya los principios de participación ciudadana y máxima publicidad (lenguaje sencillo y accesible para la ciudadanía).

103.- Buscar la vinculación con organismos de transparencia, nacionales e internacionales para que la gestión municipal sea evaluada de manera permanente.

104.- Generar y llevar a cabo una campaña de difusión permanente acerca de las estrategias, programas, herramientas y logros de la gestión municipal para mantener constantemente informada a la ciudadanía.

## VIII. INSTRUMENTACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN.

### INSTRUMENTACIÓN

Uno de los principales objetivos de la Administración Municipal es asegurar que el Plan Municipal de Desarrollo funcione como la carta de navegación de la gestión 2015-2018, y que brinde las bases operativas, programáticas, de seguimiento y evaluación de los resultados logrados en el periodo de gobierno.

Mediante diversas herramientas e instrumentos de Planeación Estratégica y de Gestión para Resultados (GpR), se formularon cinco problemas a partir de sus causas y consecuencias. Con base en ellos se delimitaron cinco Ejes, con sus respectivos Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción y Metas, preservando una cadena de impactos-productos-componentes y actividades, propios del Marco Lógico.

El sistema de indicadores permitirá el monitoreo y seguimiento permanente del avance hacia los resultados esperados, lo que a su vez constituye una invaluable fuente de información para tomar decisiones para la asignación programática y presupuestal, así como la elaboración de informes trimestrales, semestrales y anuales, en congruencia con el principio de transparencia de la información y la generación de datos.

Además, se estará en la posibilidad de modificar aspectos del Plan Municipal de Desarrollo si fuera pertinente, a fin de potenciar o redireccionar la efectividad o eficiencia de la acción gubernamental.

### Evaluación y control

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

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

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

El objetivo es fortalecer la vinculación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) con la Gestión para Resultados (GpR); a través de herramientas y acciones que optimicen la toma de decisiones para una distribución efectiva y eficaz en la asignación de los recursos, tomando en cuenta la actuación y los resultados de cada una de las dependencias gubernamentales.

El resultado es una serie de indicadores que al ir enlazados al presupuesto y a las acciones de los programas, transparentan las acciones, los recursos presupuestales asignados a cada una de ellas y los resultados obtenidos por las unidades públicas.

## Conclusiones

Se trata de un Plan Municipal de Desarrollo acorde con la gestión por resultados a la que expresamente hace referencia en varias ocasiones. De igual forma se establecen de forma clara los indicadores de gestión y las metas a alcanzar por parte de la autoridad municipal.

Incluye un buen diagnóstico del municipio en sus distintas áreas, cuestión que permite contar con un punto de partida oficial respecto de las metas que se pretenden alcanzar.

Del texto del Plan se desprenden 17 programas incluidos en cinco ejes, los cuales dan lugar a 253 líneas de acción. Respecto a dichas acciones, el Observatorio dará seguimiento a 104, que representan el 41.10% del total de líneas de acción contempladas en el Plan Municipal de Desarrollo.

Del total de líneas de acción, este Observatorio ha identificado 20 líneas de acción donde puede colaborar de la mano con el municipio de Querétaro.

Del análisis del Plan de Obra Anual se identificaron 31 obras relacionadas con la agenda ciudadana las cuales se dará seguimiento de un total de 98 obras contenidas en el POA.

## Diagnóstico general del municipio de Querétaro

Tiene un extensión territorial de 898.17 kilómetros cuadrados.

Cuenta con 5.9% de Áreas Naturales Protegidas.

El municipio presenta problemas de agua lo que ha propiciado la sobreexplotación de los mantos.

Cuenta con 10 Áreas Naturales Protegidas hasta 2013 y 23 nuevas áreas propuestas, pero que no han sido aún decretadas.

Tiene una tasa de crecimiento de 1.3%.

En 2010 existían 202,791 viviendas en el municipio, habitadas por un promedio de 3.89 habitantes por hogar.

Del universo de viviendas, 52,362 corresponden a hogares con jefatura femenina, es decir, el 25.8% del total.

En 2010, la Zona Metropolitana de Querétaro sumaba una superficie de 2,053 kilómetros cuadrados con una población de 1,097,025 habitantes. Corregidora (143,073 habitantes/234 kilómetros); Huimilpan (35,554 habitantes/388 kilómetros); El Marqués (116,458 habitantes/747 kilómetros) y Querétaro (801,940 habitantes/682 kilómetros).

Con base en los datos censales de 2010, en el municipio existían 234,523 personas en pobreza, lo cual representa el 29.5% de la población.

Además, 26,209 personas vivían en pobreza extrema, es decir el 3.3% de la población total.

Destaca también que 272,103 personas, que representan el 34.2% de la población total, presenta vulnerabilidad por carencia social, pero sus ingresos son superiores a la línea de bienestar.

También existen 49,390 personas que sin tener carencia social alguna, perciben ingresos inferiores a la línea de bienestar.

Del total de habitantes del municipio, solamente 238,454, el 30% de la población, no es pobre ni vulnerable.

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

Le sigue la carencia de por acceso a la salud con 26.8% y posteriormente por rezago educativo con 15.5%.

Resulta pertinente resaltar subrayar la persistencia del empleo precario, es decir, de aquél en que no se le otorga seguridad social al trabajador, a pesar de que el Municipio de Querétaro tiene fuerte vocación industrial, con un crecimiento importante y sostenido en las últimas décadas en términos del PIB estatal.

En 2011 había 14 bibliotecas públicas.

En 2012 se contaba con 785 planteles educativos desde preescolar hasta nivel superior con un total de 7,658 aulas, 298 bibliotecas, 741 talleres y 16,112 espacios anexos.

En 2013 contaba con 1,200 instalaciones deportivas en distintas disciplinas, tanto del sector público en el ámbito municipal y estatal, como del sector privado.

De ese total de instalaciones deportivas, el 28.9% se encuentran en la delegación Centro Histórico, el 13.1% en la delegación Josefa Vergara y Hernández y la delegación con menor porcentaje de instalaciones deportivas es Villa Cayetano Rubio con 6.3%.

Para el ciclo escolar 2013-2014 la cifra de escuelas en el municipio ascendía a 1,208, concentrándose su mayoría en la delegación Centro Histórico.

Las demás delegaciones mantienen una distribución de escuelas más o menos homogénea exceptuando por Villa Cayetano Rubio, la cual tiene 62 escuelas de todos los niveles.

La población en el Municipio de Querétaro cuenta con un grado de escolaridad promedio de 10.2 años, es decir, hasta el primer año de preparatoria, muy por encima de la media nacional y estatal.

Es importante señalar que en el caso de los hombres, el grado promedio de escolaridad es ligeramente mayor (10.46) que el de las mujeres (9.96).

En el municipio de Querétaro se asientan más de 60 instituciones de educación superior y más de 20 centros de investigación públicos y privados.

Esta concentración, que representa el 80% de la oferta educativa superior y de posgrado, explica la movilidad permanente de pobladores de municipios conurbados hacia la capital ya sea para estudiar o trabajar.

Resulta pertinente revisar el equipamiento de cada una de las casas de las culturas pues, la percepción general es que debe ser renovado.

Según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, la ciudad de Querétaro cuenta con 662,464 personas mayores a los 15 años, de estas, 76, 931 son población económicamente activa, es decir el 56%.

En relación con la distribución de la población subordinada y remunerada en la ciudad de Querétaro, en el primer trimestre de 2015, el 70% se encontraba en el sector terciario, mayoritariamente el comercio. El 29% se encontró en el sector secundario, particularmente la industria manufacturera. El sector primario representa menos del 1% de la población de trabajadores subordinados y remunerados.

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

En 2014, el coeficiente de ocupación hotelera se mantuvo en 60.5% y se contabilizaron 1,048,879 turistas que dejaron una derrama económica de 5,057.8 millones de pesos (casi 600 millones de pesos más que en 2012). Aunado a esto, durante 2014 se realizaron 173 congresos y convenciones con una derrama económica de 4,421 millones de pesos.

El municipio contaba con un total de 38,549 unidades económicas, distribuidas: 45.9% en el subsector comercio; 44.2% en servicios; 7.7% en el subsector manufacturero y 2% en “otros”.

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

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

El relleno sanitario de Mompaní, en la delegación Felipe Carrillo Puerto, cuenta con una capacidad de 3,986,000 toneladas. Durante 2013 al relleno sanitario ingresaron 355,497 toneladas de residuos sólidos, de los cuales el 71% fue remitido por servicios municipales y el 29% por parte de servicios particulares, presentándose un aumento de 5% por parte de servicios particulares en relación con 2012.

Respecto a las aguas residuales, en 2013 el municipio contaba con 74 plantas tratadoras con una capacidad instalada de 1,216.9 litros por segundo, de los cuales ocho son públicas y 66 privadas.

El volumen anual de agua tratada durante 2013 fue de 2,624,967.5 metros cúbicos.

En 2013, había 56,043 luminarias instaladas en el municipio.

En el año 2013, existían 80 tianguis que concentraban a 6,057 comerciantes.

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

El municipio cuenta solamente con un rastro municipal TIF 412, en el que se sacrificaron 175,701 cabezas de ganado en 2013, representando 19,693 toneladas de carne. Durante ese mismo año, el 77% de las cabezas correspondió al ganado porcino, 14% al bovino y 7% al ovino.

En 2013 el municipio de Querétaro contaba con una red estatal de carreteras y caminos de 147.1 km, una red pavimentada federal de 121.6 km y otra red rural federal revestida de 73.6 km, entre otras.

Durante 2013, se contabilizaron 217,454 automóviles en circulación. De estos el 97% eran particulares y el 3% restante correspondía al transporte público de pasajeros. Estos datos reflejan la dimensión y complejidad del problema del transporte en el Municipio de Querétaro y la necesidad de revisar la vigencia del sistema actual de transporte colectivo.

La estructura administrativa reportada hasta septiembre de 2015 contemplaba nueve niveles desde el alcalde hasta el personal operativo. En 2014 se tenían registrados 6,270 personas contratadas en la administración municipal.

Solo el 35% del total del personal son mujeres que laboran en el gobierno municipal.

Un poco más de la mitad del personal es de confianza y el resto de base. Casi el 70% de los trabajadores tienen estudios de preparatoria o menos.

Los ingresos propios del municipio se han incrementado año con año, pasando de un poco más de mil millones en 2011, a más de dos mil millones en 2014, por lo que ha aumentado ligeramente su autonomía financiera.

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

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

## Eje 1. Ciudad Humana

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

Este enfoque coloca a la ciudadanía como titular de los derechos constitucionales con la facultad para ejercerlos y hacerlos valer en el epicentro de las políticas públicas y de los programas sociales.

La más reciente publicación de datos sobre el Índice de Desarrollo Humano (IDH) municipal se realizó en 2014. Este índice mide el conjunto de capacidades y libertades que tienen los individuos para elegir entre formas de vida alternativas tomando en cuenta: 1) la posibilidad de gozar de una vida larga y saludable; 2) la capacidad de adquirir conocimientos y 3) la oportunidad de tener recursos que permitan un nivel de vida digno. El resultado del IDH para el Municipio de Querétaro fue de 0.79.

Pese a que en las últimas décadas se han destinado considerables recursos económicos para abatir la pobreza en el país, los resultados están muy lejos de ser satisfactorios. En el caso del Municipio de Querétaro, cerca del 30% de la población se encuentra en alguna situación de pobreza.

El CONEVAL identifica como personas vulnerables a quienes se encuentran bajo dos condiciones: insuficiencia de ingresos y carencias sociales. Se puede observar que poco más del 40% de la población del Municipio de Querétaro se encuentra en estado vulnerable, de acuerdo a este criterio.

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

En el Municipio de Querétaro, las localidades con un nivel alto de rezago social son: Fracción Ejido El Retablo, Anexo Colonia La Cruz, Los Hornos, El Derramadero, Rancho La Chata (Palo Bobar), La Joyita, Prados de Miranda y Familia Ortiz Hernández.

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

## Las mujeres

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

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

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

## Niños y Jóvenes

En el Municipio de Querétaro, los niños y niñas constituyen el 26.7% de la población, 50.7% son niños y 49.3% son niñas; 214, 940 tienen un rango de edad de cero a 14 años (INEGI, 2010). El Anuario Económico

2014 reporta como parte de los y las beneficiarias del Sistema Municipal DIF a 1,095 niños y niñas que recibieron atención nutricional y a 11,194 que contaron con desayunos y comidas escolares.

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

### **Adultos mayores**

En el Municipio de Querétaro, según cifras del INEGI (2010), el 6.8% de la población son hombres de 60 años y más, y 7.9% son mujeres.

Las delegaciones que cuentan con mayor presencia de este sector de la población son Centro Histórico con 29.3% y Josefa Vergara y Hernández con 18.1%; por el contrario, la Delegación Villa Cayetano Rubio tiene 5.1%.

Por los datos del Anuario Económico 2015, sabemos que la Administración Pública Municipal tiene 1,222 instalaciones dedicadas a la práctica de los deportes. La Delegación Centro Histórico concentra el 28.6% de la infraestructura total, le sigue la delegación Felipe Carrillo Puerto con 15.5%, mientras que Josefa Vergara y Hernández y Félix Osoreo Sotomayor cuentan con 12.8% y Epigmenio González Flores con 12.3%. Buena parte de esta infraestructura corresponde a canchas de baloncesto con 44.1%, a campos de fútbol con 41.2%; en contraste con los campos de fútbol americano con 0.2%, las pistas de atletismo con 1.4% o las albercas con 2.9%.

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

- Baja efectividad de programas integrales para el desarrollo humano.
- Pobreza.
- Desorganización de la oferta artística, cultural, deportiva y recreativa.
- Baja participación ciudadana.
- Baja inversión pública en infraestructura para la educación.

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