

# 10. los intentos previos

**Q**uintana Roo no es, en el tiempo, el primer estado de la República que se aventura en la creación de un plan estratégico. De hecho, al igual que la inquietud por el gobierno abierto, la idea de que los planes de desarrollo deberían fundamentarse en los anhelos de la ciudadanía empezó a revolotear en el ambiente en las últimas décadas del siglo anterior.

Esto fue resultado de un lento aprendizaje, que requirió un par de siglos de evolución. De manera esquemática, se puede decir que los países más avanzados, aquellos que adoptaron los postulados de la Revolución Industrial, no consideraban la planeación



La visión planificadora de la etapa cardenista.



La agencia intelectual del PRI hegemónico.

a largo plazo como parte de sus obligaciones. Por supuesto, ofrecían subsidios y estímulos para comunicar el país, para fomentar la industria, para poblar el territorio, y de manera prioritaria, para ir a la guerra (el expansionismo imperial europeo del XIX y los regímenes totalitarios de la primera mitad del siglo XX son buenos ejemplos), pero en general aceptaban que el derrotero de la economía lo debían determinar las iniciativas de los particulares y las fuerzas del mercado.

Esa visión se alteró con el surgimiento de los estados socialistas, a partir de la revolución rusa de 1917. Al desaparecer el libre mercado y la propiedad privada, el estado se vio en la necesidad de contestar preguntas que antes no le preocupaban: cuántas y cuáles fábricas había que construir, qué mercancías había que surtir, qué precios debían tener, qué salarios había que pagar. En forma lógica, la planeación pasó a ser una prioridad, pero los resultados no siempre fueron gratos.

Comenta Roldán Xopa: “Los integrantes del bloque soviético tenían una planificación centralizada y de aplicación obligatoria, en la medida en que el estado controlaba el aparato productivo y el consumo. Hechos en su mayoría desde el escritorio, ajenos a las necesidades reales, casi todos provocaron un decremento en los niveles de vida y terminaron en ruidosos fracasos. Es evidente que los chinos aprendieron de esos precedentes.”

México no fue ajeno a esa tendencia. En 1934, el Partido Nacional Revolucionario (PNR) propuso un ejercicio de planeación inspirado en los modelos comunistas, el *Plan sexenal*, que preconizaba el control estatal de las industrias básicas, el ejido colectivo como eje de la reforma agraria, y un modelo educativo de inspiración socialista. La iniciativa fue puesta en práctica por Lázaro Cárdenas, quien durante su gestión repartió 18 millones de hectáreas, nacionalizó el petróleo e introdujo el concepto de la lucha de clases en los libros de texto. Por lo que toca a Quintana Roo, aparte de devolverle su calidad de territorio federal, el cardenismo convirtió en ejidos parte importante de los latifundios porfiristas y organizó cooperativas para explotar las principales riquezas del territorio, la forestal y la pesquera.

Mas fue una estrategia de corta vida, que no cuestionó la hegemonía del partido único y tuvo claros tintes populistas, no democráticos. Los siguientes sexenios, con una orientación más liberal, la descartaron en la práctica, aunque la siguieron manteniendo en

el discurso. No fue sino hasta 1975 cuando el brazo político del sistema, ahora llamado Partido Revolucionario Institucional (PRI), se dio a la tarea de elaborar un *Plan básico de gobierno*, que sería de observación obligatoria para la siguiente administración. No hubo tal: el mandatario entrante, José López Portillo, imprimió a su gobierno un fuerte sello tecnocrático e ignoró en redondo las recomendaciones del documento, incluyendo la construcción de un nuevo aeropuerto en la Ciudad de México, tarea que emprendería otro gobierno priísta... ¡50 años después!

Mas es justo apuntar que durante la etapa hegemónica, y sobre todo en las campañas presidenciales, el sistema solía organizar reuniones temáticas sobre los grandes problemas nacionales (campo, industria, pesca, petróleo, educación y muchos otras), encomendadas a su brazo académico, el Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales (IEPES), a las cuales concurría el candidato oficial y su equipo de trabajo, para escuchar la voz de los locales y los expertos. De ahí salían diagnósticos bastante precisos, pero no compromisos forzosos, y menos un plan de gobierno. A escala global, el fracaso de las economías centralizadas provocó que la tarea de planeación cayera en una suerte de descrédito.

La reivindicación surgió donde menos se esperaba: la empresa privada. Al término de la II Guerra Mundial, la acelerada expansión de las multinacionales las obligó a diseñar estrategias de largo plazo, con una visión más global que nacional. En la década de los 60's, el consultor Albert S. Humphrey desarrolló para la universidad de Stanford el FODA, un modelo de evaluación que resumía las características de cualquier organización en cuatro categorías: (F) ortalezas, (O)portunidades, (D)ebilidades y (A)menazas. A partir de ese análisis, era mucho más fácil determinar estrategias y metas, lo cual implicaba un ejercicio de planeación. El FODA se incorporó en forma instantánea a la filosofía de infinidad de empresas (de hecho, se sigue utilizando hasta la fecha), que comprendieron la utilidad de anticipar el crecimiento, minimizando los riesgos. No es mera casualidad que el patrocinador de esa investigación fuera la revista Fortune, que enlistaba a las 500 compañías más rentables del mundo, ni que el proyecto se denominara en inglés SML, en donde S corresponde a *strategy* (estrategia), M a *model* (modelo), y L a *long-range planning* (planeación a largo plazo).

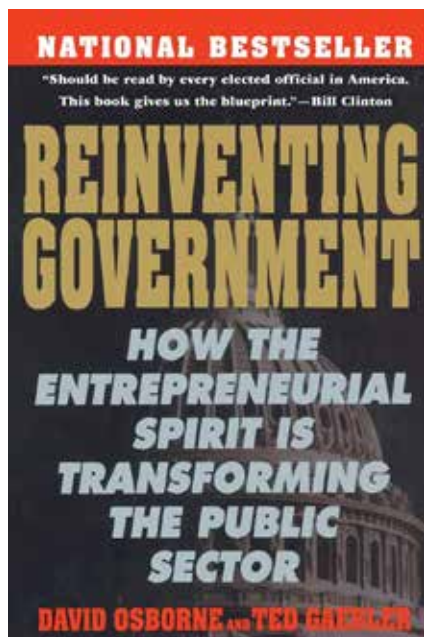
Esos y otros modelos de raíz empresarial, como el binomio visión/misión, introducido por Theodore Levitt y Keneth Andrews en



El modelo de la Universidad de Stanford...



...y en los 70s, la propuesta Levit-Andrews.



los 70s, y el concepto de estrategia corporativa, desarrollado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, infectaron en forma gradual a los sistemas democráticos. En la década de los 90s proliferó la adopción de la filosofía llamada nueva gestión pública (*new public management*), propuesta por el británico Christopher Hood, y popularizada por David Osborne y Ted Gaebler en su libro *Reinventing Government* (1992), que sostenía que los gobiernos debían adoptar los mismos parámetros que los corporativos privados, a saber, indicadores de desempeño, evaluación de resultados, administración por objetivos, y la más importante, toma de decisiones no centralizada.

De nuevo Roldán Xopa: “En México, en 1983 se incorpora al artículo 26 de la Constitución el concepto de planeación democrática. Más que nada, era una estrategia para controlar el caos que entonces se vivía tras la crisis de la deuda externa, y tenía una triple vertiente: era obligatoria para el gobierno, concertada para los agentes económicos (empresas y sindicatos), y coordinada con los estados de la República. Al menos consiguió lo que perseguía: la estabilización económica.”

Si bien esa reforma impuso la obligación de elaborar planes de gobierno, desestimó un problema mayor: la sexenalidad. Por el contrario, al fijar un horizonte de seis años, dejaba fuera todos los proyectos que necesitan un horizonte amplio. Dice Roldán Xopa: “No puedes crear una red de salud, ni un sistema educativo, ni infraestructura de verdad, en un periodo tan corto. La planeación tiene que romper la lógica sexenal, que sigue vigente aun entre gobiernos que pertenecen al mismo partido político.”

La quiebra de Ferrocarriles Nacionales obligó a Aguascalientes a reinventar su economía.



El problema es más agudo en los estados, que tienen que ajustar sus planes para hacerlos coincidir con el plan nacional, y se vuelve crítico en los municipios, con sólo tres años de vigencia, que el calendario electoral reduce a dos. Y, como reflejo del vicio nacional, la persistente costumbre de partir de cero, eliminando la experiencia del gobierno anterior hasta en el diagnóstico. Vale la pena citar un par de excepciones a la regla que, a contracorriente, lograron incidir de manera decisiva en el desarrollo de algunas entidades del país.

Un caso notorio fue Aguascalientes, que entró en crisis económica a fines de los 90s, cuando el gobierno de Ernesto Zedillo privatizó Ferrocarriles Nacionales de México, en beneficio de una empresa extranjera (Kansas City Southern, 1997) y otra nacional (Grupo México, 1997), dejando sin trabajo a los enormes talleres de mantenimiento y reparación que tenía la paraestatal en esa plaza. Apoyado por el empresariado local, el gobierno contrató a la consultora americana McGraw Hill, filial del conglomerado financiero Standard & Poor's, para definir en cuáles industrias debía concentrarse la tarea de reconversión. El análisis incluyó los factores que afectan de manera directa a la inversión, como la tenencia de la tierra, la certeza jurídica y los planes de desarrollo urbano, y reveló notables deficiencias en educación y en infraestructura. Tratándose de un asunto de supervivencia, los gobiernos estatales le dieron continuidad al diagnóstico: con una nueva Ley de Fomento, el propio gobierno se convirtió en un activo promotor de nuevos negocios, mientras el número de universidades se disparaba de dos a once planteles. No fue casualidad que firmas de prestigio internacional (la estadounidense Hewlett-Packard, la japonesa Nissan), eligieran Aguascalientes como sede de sus operaciones en México.

Nuevo León tiene una historia similar. En ese estado nortero, con una acusada vocación industrial, han sido los propios empresarios quienes desde hace décadas aportan los recursos que requiere un plan estratégico, que no sólo hay que elaborar, sino que es necesario revisar y ajustar cada cierto tiempo, y el otro factor crucial, medir de manera continua sus avances y resultados.

Comenta Athié: "De manera esquemática, se puede decir que el éxito de un plan estratégico depende de tres factores. Primero, hacer *la convocatoria correcta*, o sea, elegir con precisión a los actores que deben participar en el diagnóstico y en la prospectiva.



...atrayendo  
firmas de  
prestigio  
internacional.



Athié: “Hay que despolitizar todo el proceso.”

Segundo, aplicar *la metodología correcta*, para que el plan responda a las necesidades reales, y no a los deseos previos del gobierno o a los intereses particulares de ciertos grupos. Eso significa despolitizar por completo el proceso, cosa muy difícil de lograr. Y tercero, indispensable, ir *evaluando los resultados* concretos, una etapa que casi siempre se queda corta, porque es difícil aceptar que el plan está fallando. Pero si no evaluas, tampoco corriges, y el plan termina por ser un documento irrelevante.”

Con resultados diversos, varios estados del país se han involucrado en la creación de planes estratégicos en su versión moderna, lo cual implica atender los conceptos de gobierno abierto y participación ciudadana. Tampoco parece cosa del azar que esas entidades se ubiquen en los primeros lugares de la tabla que elabora el Instituto Mexicano de Competitividad, lo cual las ubica entre los estados más prósperos del país: Querétaro en segundo sitio, Nuevo León en tercero, Jalisco en sexto, Aguascalientes en séptimo y Chihuahua en octavo (<https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2023/>).

Quintana Roo se ubica a la mitad de la tabla, en el sitio 13, con una marcada dependencia de una sola industria, el turismo, y aún más atrás de ubica Guanajuato, en el sitio 19, pues aun habiendo experimentado una exitosa reconversión industrial, la economía se ha visto severamente afectada por las actividades del crimen organizado. El lector interesado en las características de cada plan estatal los puede consultar en línea, con las direcciones que proporciona el siguiente recuadro:

## LOS EXPERIENCIAS EN CURSO

**Nuevo León / 2015-2040**

<https://planestrategico.conl.mx/>

**Jalisco / 2018-2030**

<https://plan.jalisco.gob.mx/>

**Guanajuato / 2017-2040**

<https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/ped2040/>

**Chihuahua / 2020-2045**

<https://chihuahuafutura.org/wp-content/uploads/2021/05/Chihuahua-Futura-Reporte-Ejecutivo.pdf>

**Querétaro / 2025-2050**

<https://plazadearmas.com.mx/presentan-plan-queretaro-2050/>

La incorporación de Quintana Roo a ese selecto club de entidades con visión de futuro, que tendrá lugar a fines de 2025, no significa que la planeación no haya tenido un impacto apreciable en el desarrollo de la entidad. De hecho, la conversión del Territorio Federal en estado de la Federación, en la década de los 70s, se enmarca en un exitoso plan de largo alcance del gobierno federal: la creación de centros turísticos integralmente planeados, que arrancó con la fundación de Cancún, en 1970, en las playas del Caribe mexicano. Aunque tuvo su génesis en una instancia federal, el Banco de México, con escasa o nula participación de las autoridades locales, y menos aún, de los habitantes de la región, el proyecto evaluó de manera exhaustiva la potencialidad de la zona norte y propuso un modelo de desarrollo, centrado en el turismo, que ha prevalecido durante cinco décadas, convirtiendo a Quintana Roo en líder de la industria a nivel nacional.

El proyecto Cancún, administrado por el Fondo Nacional de Infraestructura Turística (INFRATUR), luego Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), era en esencia un plan de desarrollo urbano, con tres componentes básicos: la zona turística, que requería la ampliación de una estrecha lengua de arena y manglar, la isla Cancún, en sus 17 kilómetros de longitud; el centro de población, ubicado en la zona continental, en su origen proyectado para tener 250 mil habitantes; y el aeropuerto internacional, concebido como puerta de entrada para el turismo proveniente de la costa este de los Estados Unidos.

Mas el documento contenía varios elementos que justificaban el calificativo de integral, tales como un esquema financiero (que contemplaba la contratación de un crédito internacional con el Banco Interamericano de Desarrollo, BID), una propuesta de conectividad aérea (gestionada en forma directa con las dos compañías nacionales, Aeroméxico y Mexicana, y con algunas aerolíneas extranjeras), un plan de mercadotecnia (incluyendo un logotipo comercial que eventualmente se convertiría en el escudo de la ciudad), y un programa de atracción de inversiones, enfocado a la construcción de hoteles.

El plan maestro de Cancún, nombre genérico para englobar esa serie de directrices, permitió ordenar el crecimiento de la zona turística y del centro de población durante un par de décadas, lapso suficiente para que el nuevo destino turístico alcanzara el primer sitio en el país, tanto en oferta de alojamiento como en número de



La creación de centros turísticos en Quintana Roo, un plan de inspiración federal.

cancun

RIVIERA  MAYA

El éxito de los destinos turísticos está vinculado a los esfuerzos de planeación.

visitantes extranjeros. Hacia 1995, dos décadas y media después del arranque de las obras, los dos objetivos iniciales del plan se habían alcanzado: las 22 mil 500 habitaciones hoteleras estaban en operación, el cuarto de millón de residentes permanentes había sido incluso rebasado.

Un problema contingente es que el plan maestro nunca se actualizó. Durante la etapa neoliberal, FONATUR se dedicó a rematar al mejor postor los activos que tenía en la plaza, dejando el crecimiento urbano y hotelero sometido a la ley de la oferta y la demanda. No es mera casualidad que, en 1993, el gobierno estatal publicara el primer Plan de Desarrollo Urbano de Cancún, sin tener ninguna experiencia en la materia. Ese documento estaba enfocado a paliar los serios desequilibrios que se habían generado por la expansión de la mancha urbana, pero tenía errores de principiante, como aumentar de manera caprichosa el número de cuartos autorizados en la zona hotelera, sin ampliar la infraestructura de los servicios básicos.

Hay que señalar que en ese mismo lapso, la rigidez en los esquemas de comercialización de FONATUR en torno a la adquisición de lotes y de vivienda, más una estrategia deliberada de control político por parte de las autoridades municipales, propiciaron el surgimiento de numerosos asentamientos irregulares, creando un angustioso cuadro de precarismo y marginación social. De hecho, hoy en día, la mitad de la marcha urbana se asienta fuera del perímetro que controlaba FONATUR, con lo cual la regularización y la dotación de servicios públicos a esas áreas ha sido el renglón que más recursos demanda (y que más dolores de cabeza provoca), en el gobierno municipal.

Pese a esa enorme falla, el éxito planificador del Banco de México tuvo repercusiones en toda la región. El corredor Cancún-Tulum, nombre original de la Riviera Maya, que estaba creciendo de manera exponencial y desordenada, fue regulado durante el gobierno de Joaquín Hendricks mediante un polémico Plan de Ordenamiento Ecológico Territorial (POET), que limitó en forma dramática el número de habitaciones que se pretendían construir, reduciéndolo de 400 mil a 150 mil.

Comenta el responsable de esa labor, entonces secretario de Medio Ambiente del gobierno estatal, Víctor Alcérreca: “Revisamos lote por lote, determinando las características de flora y fauna de cada uno, y el impacto ambiental que podían soportar. En todos

los casos se fijó una densidad máxima, y en algunos terrenos se redujo a cero, sobre todo los que tenían frentes de manglar. Los propietarios no estaban nada contentos, pero al final reconocieron que había que poner límites, que no se podía construir indiscriminadamente.”

En esa misma franja costera, algunos desarrolladores ya habían replicado el ejemplo de FONATUR. Un ejemplo fue Playacar, propiedad del Grupo Sidek, que elaboró un plan maestro similar al de Cancún, con restricciones de altura y densidad, para crear una zona hotelera de dimensiones moderadas al sur de Playa del Carmen. Otro, más notable aún, fue el único fraccionamiento náutico del litoral, Puerto Aventuras, en el cual se definió hasta la paleta de colores que podían llevar las construcciones.

Comenta su principal promotor, Román Rivera Torres: “Nos fascinaron muchos conceptos del plan de FONATUR y los adaptamos a nuestra idea de ciudad náutica. Creamos un centro de población del otro lado de la carretera y, en la parte turística, limitamos las alturas, las densidades, los materiales de las fachadas. Los inversionistas tardaron en comprender, tuvimos un largo periodo de maduración, pero hoy tenemos uno de los desarrollos más bonitos, seguros y rentables de toda la Riviera Maya.”

El gobierno municipal de Cancún también cayó en la tentación de planear. En 1993, el alcalde Carlos Cardín se dejó convencer por dos de sus asesores, Óscar Garza y Omar Giacomán, de contratar al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el Tec, para elaborar un plan a largo plazo, con la intención declarada de “darle continuidad al plan maestro de FONATUR, que ya está agotado”. Como el concepto planeación democrática estaba de moda, el municipio organizó consultas y mesas redondas con los sectores económicos (empresarios, comerciantes, restauranteros, pescadores, agricultores), con los colegios de profesionistas (ingenieros, arquitectos, abogados), y con grupos sociales (mujeres, jóvenes, colonos), para sondear sus inquietudes sobre el futuro de Cancún.

A tal efecto, se implementó una tecnología llamada *Sistemas de soporte de las decisiones tomadas en grupo*, con el propósito de “recabar las opiniones de los participantes de manera anónima”, que luego se convertían en propuestas concretas, donde la gente “tendría voto libre y secreto para aprobar o rechazar las soluciones.” El resultado fue un grueso tomo de 400 páginas y



Alcérreca: “Revisamos lote por lote para ordenar la Riviera Maya.”



Rivera Torres: “Nos fascinaron los conceptos del plan de Fonatur.”



**Dos intentos previos  
que aportaron  
diagnósticos precisos.**

fracción, intitulado *Plan Maestro Cancún 1995-2020*, que en conjunto aportaba un abanico de buenas intenciones con pocas posibilidades de concretarse.

Uno de los yerros del plan fue que abarcaba áreas donde el municipio no tenía mayor injerencia, como el crecimiento turístico y la diversificación económica. Algo similar sucedía con sectores como la educación y la salud, que por ley le corresponde atender a la federación o al gobierno estatal. El plan abarcaba mucho (ecología, vivienda, transporte, desarrollo rural, protección civil, administración pública), pero apretaba poco.

Tuvo mérito como diagnóstico de la problemática que enfrentaba el municipio pero, al no contar el Ayuntamiento con las herramientas para sacarlo adelante, se convirtió en un ejercicio estéril. La cruda realidad es que, finalizada la administración que lo elaboró, ni uno solo de los gobiernos posteriores lo volvió a mencionar, o lo utilizó como guía en algún proyecto.

Un esfuerzo de mayor calado tuvo lugar un lustro después cuando Juan Ignacio Athié, entonces presidente de COPARMEX local, persuadió al gobernador Joaquín Hendricks de elaborar un *Plan de Gran Visión 2000-2025*, abarcando la totalidad de la entidad, y no sólo un municipio. Athié fue más allá: inspirado en el ejemplo de Nuevo León, animó a un grupo de ocho empresarios locales (Carlos Constandse, Armando Millet, Gastón Cantarel, Fredy Gamboa, Jesús Contreras, Gonzalo García, Orlando Arroyo y el mismo Athié), a destinar recursos propios para crear el fideicomiso Fomento Económico Quintana Roo 2025 (FEQROO), con un doble objetivo: financiar la elaboración del plan y, eventualmente, invertir en los proyectos estratégicos que propusiera el documento.

En conjunto, el grupo empresarial contribuyó con un millón 200 mil pesos a la integración del capital social, pero a fin de cuentas fue el propio gobierno del Estado quien aportó el grueso de los recursos, mediante dos “apoyos a título gratuito, sin adquirir el carácter de fideicomisario y sin derecho a reembolso”. Uno tenía carácter federal y fue gestionado por la secretaría de Desarrollo Económico, entonces a cargo de Artemio Santos, y el otro procedía de la secretaría de Hacienda estatal, cada uno por uno por un monto idéntico al aporte del sector privado: un millón 200 mil pesos.

Como el que paga manda, aunque Athié retuvo la presidencia del FEQROO, el gobierno se reservó el derecho de designar al director ejecutivo, cargo que recayó en el autor intelectual del

plan municipal 2020, Omar Giacomán. Así, se procedió de nueva cuenta a contratar al Tec de Monterrey y a efectuar el mismo ejercicio de mesas redondas, ahora con cobertura estatal.

A la distancia, Athié opina que fue un error: “No sólo era el Tec: muchas universidades tenían un plan estratégico de machote y lo tropicalizaban al gusto del cliente. Puedes hacer números alegres y proponer que vas a desarrollar la industria, o la tecnología, o la agricultura de exportación, cuando en realidad no cuentas con la infraestructura, ni con la mano de obra calificada, ni con las inversiones necesarias. El resultado es un documento muy elaborado, pero sin sostén, casi diría vacío, imposible de llevar a la práctica.”

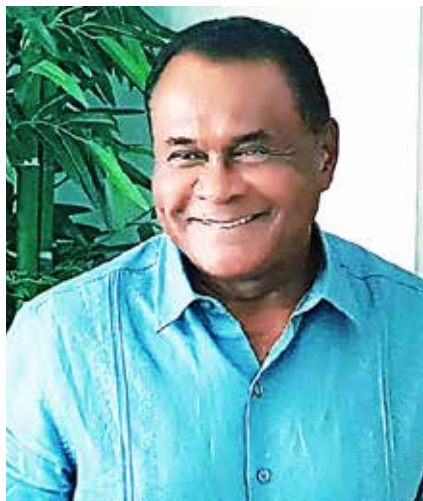
Eso no significa que el esfuerzo haya sido en vano. A diferencia del plan municipal, este ejercicio se centraba en un solo tema: la economía. Asumiendo que el bienestar social depende en primera instancia del dinamismo económico, la opinión que prevaleció en el documento provino de los sectores productivos, con un aporte marginal de la academia y nulo de la población. El documento abarcó cinco sectores diferenciados (agronegocios, forestal, pesca-acuicultura, manufactura y turismo), y cinco factores (recursos humanos, recursos naturales, planeación territorial, marco legal e infraestructura), y en cada caso elaboró un diagnóstico, formuló una visión 2025, y definió una serie de proyectos estratégicos, que tendría lugar a corto, mediano y largo plazo.

La información que contiene el documento es exhaustiva. Un ejemplo concreto de sus objetivos: la acuicultura. A partir del análisis del litoral de la costa sur del estado, conformado por lagunas interiores y zonas inundables, y una considerable cantidad de litoral no productivo en la bahía de Chetumal, se estimó la posibilidad de crear granjas piscícolas y camarónicolas, donde se preveía la participación tanto de las cooperativas como del sector privado, y en la parte técnica, el diseño de esquemas de comercialización y exportación, el impulso a la capacitación de personal, la promoción de carreras de nivel medio y superior especializadas en técnica pesquera, y la introducción de criterios de calidad y sanidad a lo largo de toda la cadena productiva.

25 años después, es evidente que nada de eso ocurrió. De los 35 proyectos estratégicos que contemplaba el *cluster* pesca-acuicultura, la mayoría no pasaron del papel o tuvieron un avance insignificante. De hecho, las flotas existentes para capturar escama y camarón en alta mar, que el plan proponía modernizar,



Omar Giacomán.



**Hendricks:**  
“Los objetivos  
del plan se  
han venido  
cumpliendo.”

casi desaparecieron, y en ese lapso la producción pesquera no sólo no aumentó, sino que se contrajo sensiblemente, sobre todo en la zona norte del estado.

Con menos dramatismo, resultados similares tuvieron los sectores agronegocios, forestal y manufactura, cuya evolución estuvo llena de tropiezos a lo largo de la vigencia del plan. En la práctica, el único que prosperó con vigor fue el *cluster* turismo, que registró el crecimiento explosivo de la Riviera, de Tulum, y en época recientes, de Bacalar y de Playa Mujeres, así como la expansión de los muelles de cruceros en Cozumel y en Majahual. Y aún en ese terreno, quedaron en la lista de los pendientes algunas propuestas detonadoras, como la habilitación de una escalera náutica, la construcción de un *home-port* o la apertura de un hotel escuela.

Opina Athié: “El objetivo principal era lograr la diversificación económica y ahí nos quedamos muy cortos. La intención era sembrar en lo que no teníamos y potencializar lo que ya teníamos, pero con los pies puestos sobre la tierra. Fue poco sensato apostar a la manufactura, porque las materias primas que necesitas vienen de la Ciudad de México, arrastradas mil 800 kilómetros por tractocamiones: el costo lo hace inviable. Pero sí puedes ensamblar celulares, porque los materiales llegan en las panzas de los aviones, y el producto terminado también sale por ahí. De hecho, una empresa brasileña se estableció cerca del aeropuerto y ensamblaron más de un millón de aparatos. Al final se nos fueron, otro lugar les dio mejores condiciones. Nuestra política industrial es muy débil.”

Entre los proyectos estratégicos que contemplaba el 2025 hay varios de notoria potencialidad, como convertir el aeropuerto en un *hub* de carga, por el gran volumen que podrían desplazar los aviones de pasajeros (al estilo del aeropuerto parisino Charles de Gaulle); un puerto de altura en la porción norte del litoral, el llamado Calica, que se concesionó a manos privadas en la década de los 90s y a la fecha se encuentra en litigio; y la rehabilitación de iniciativas abandonadas, como el parque industrial de Puerto Morelos o los astilleros que funcionaban en la misma plaza.

De nuevo Athié: “Para que el plan funcione necesitas elementos que lo soporten. Uno, legislación que atraiga el capital y le de certeza jurídica. Dos, usos de la tierra adecuados y flexibles, planes de desarrollo urbano confiables. Tres, mano de obra apta y, al mismo tiempo, colegios para preparar técnicos y profesionistas.

Cuatro, vías de comunicación que te permitan mover la producción. Eso no existe en Quintana Roo. Lo incluía el plan 2025, pero casi nada se concretó. Al no ser obligatorio sino enunciativo, terminó siendo un listado de buenos propósitos. Después del gobierno de Hendricks, nadie lo volvió a tomar en cuenta.”

Con una excepción: el centro distribuidor Dragon-Mart, que contemplaba la distribución masiva de productos chinos a todo el continente y el establecimiento de una colonia de inmigrantes de ese país en las cercanías de Puerto Morelos. Impulsado con brío por el gobernador Félix González Canto, quien otra vez encargó la gestoría a Omar Giacomán, el proyecto implicaba tantos riesgos económicos y demográficos que fue cancelado por el gobierno federal.

El protagonista central del plan 2025, Joaquín Hendricks, defiende su creación con energía: “Ha sido el intento más serio de ordenar el crecimiento. Aunque no se mencione, muchas de sus



**Una inversión silenciosa que disparó las alarmas.**



**El muelle de Majahual le dio vida a toda una región.**

metas se han ido cumpliendo: la Riviera Maya creció con un orden que no tenía, y rebasó a Cancún en capacidad de alojamiento; Quintana Roo se convirtió en un destino de golf, disputándole ese mercado a Los Cabos; la Universidad del Caribe cubrió las necesidades educativas de la zona norte, que están muy vinculadas a la industria y eran diferentes a lo que podía ofrecer un campus de la Universidad de Quintana Roo; el muelle de cruceros de Majahual le dio vida a una región despoblada de la entidad y aumentó en 50 por ciento nuestra capacidad de recepción.”

Los proyectos que no prosperaron también merecen su comentario: “A lo que más tiempo le dediqué fue al proyecto Hidroponía Maya, con la visión de convertir el centro del estado en una zona



**Una víctima de la  
falta de continuidad.**

enfocada a la agricultura intensiva de exportación. A mi parecer, fue un éxito: logramos colocar producto en nuestros destinos turísticos, Cancún y la Riviera, y cerramos contratos con mercados de Europa, los Estados Unidos y Asia. Íbamos muy bien, pero el siguiente gobierno le retiró el apoyo, no le dio seguimiento. El caso de la acuicultura es similar: necesitas muchos años de aprendizaje, de maduración, de conquista de mercados. En mi opinión, esa sigue siendo la mejor opción para la zona sur, el gran complemento del ingenio Álvaro Obregón. Pero sin continuidad, el fracaso está garantizado.”

Esa es la palabra clave: continuidad. Un cuarto de siglo después, concluida la existencia temporal del plan 2025, la gobernadora Mara Lezama tiene muy claros los riesgos: “No podemos cometer el mismo error. Este plan no va a ser un plan de gobierno, sino un plan de la gente. La comunidad lo va a nutrir, lo debe adoptar y defender, y en última instancia, lo puede modificar y actualizar. En ese proceso tiene que participar el gobierno, es lógico, pero el plan 2050 será resultado de muchas voluntades, de la visión colectiva que tenemos hacia el futuro. Esa es la mejor garantía que tenemos de que no termine en un archivo, pues es un intento abierto y democrático para modernizar la administración pública en Quintana Roo.”