



# BOLETÍN OFICIAL

Órgano de Difusión del Gobierno del Estado de Sonora • Secretaría de Gobierno • Dirección General del Boletín Oficial y Archivo del Estado

## CONTENIDO:

**ESTATAL  
SECRETARÍA DE GOBIERNO  
Programa Sectorial de Mediano Plazo "Sonora Ciudadano  
y Municipalista" 2010-2015.**

**Tomo CLXXXVIII  
Hermosillo, Sonora**

**Número 51 Secc. III  
Lunes 26 de Diciembre del 2011**

## CONTENIDO

PRESENTACIÓN.

INTRODUCCIÓN.

CONTEXTUALIZACIÓN DEL EJE DE DESARROLLO SECTORIAL Y BASE JURÍDICA.

SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

### I. DIAGNÓSTICO SECTORIAL.

1. **Retrospectiva y Situación Actual del Sector.**
  - 1.1. En materia de Atención Ciudadana.
  - 1.2. En materia de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal.
  - 1.3. En materia de Innovación Gubernamental.
  - 1.4. En materia de Ingresos, Gasto y Financiamiento.
  - 1.5. En materia de Transparencia, Acceso a la Información y Rendición de Cuentas.
  - 1.6. En materia de Seguimiento y Evaluación de la Gestión Pública.
  - 1.7. En materia de Planeación del Desarrollo Estatal, Regional y Municipal.
  - 1.8. En materia de Desarrollo Político, Democracia y Participación Social.
2. **Análisis FODA.**
3. **Identificación de Focos de Atención Estratégicos.**

### II. PROSPECTIVA DE DESARROLLO DEL SECTOR.

1. **Descripción de escenarios 2015 y 2020.**
  - 1.1. Prospectiva de un Gobierno Ciudadano y Municipalista.
2. **Matriz de Escenarios.**

### III. INSTRUMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

1. **Correspondencia de los Sistemas Estatal y Nacional de Planeación en materia de Buen Gobierno, Participación Ciudadana y Fortalecimiento Municipal.**
2. **Estrategias, Objetivos, Líneas de Acción y Proyectos Prioritarios.**
3. **Fijación de Responsabilidades por Programas/Proyectos.**
4. **Establecimiento de Mecanismos e Instrumentos de Coordinación y Concertación Interinstitucional e Intergubernamental.**

### IV. DEFINICIÓN DE MECANISMOS PARA EL SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.

1. **La evaluación del Desempeño en el Contexto de la Gestión para Resultados.**
2. **Esquema para la Evaluación del PSMP.**
3. **Matriz de Indicadores Estratégicos y Programáticos.**



## PRESENTACIÓN

El presente Programa es resultado del compromiso asumido por el Titular del Poder Ejecutivo, a través del Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015 en su Eje Rector denominado: Sonora Ciudadano y Municipalista.

El documento está sustentado en una serie de requerimientos identificados a través de la revisión estructural y funcional de las dependencias y entidades públicas, diagnósticos y estudios organizacionales, además de ejercicios de monitoreo y evaluación de los servicios que proporciona el Gobierno del Estado, que se han realizado durante el primer año de la actual administración estatal.

El programa está orientado a mejorar el desempeño administrativo y gubernamental. El propósito es diseñar los instrumentos técnicos y administrativos que encaucen respuestas más rápidas, transparentes y democráticas. Lo anterior, se verá reflejado en estructuras más ágiles y flexibles, ejercicio de funciones con mayor responsabilidad y honestidad, servicios más expeditos y sencillos; es decir, un gobierno de resultados con una nueva cultura del servicio público.

Sonora en los últimos años, no ha sido ajeno a las transformaciones nacionales y mundiales registradas, la entidad ha vivido cambios acelerados e intensos. De ser antaño un lugar eminentemente rural, ahora la población urbana equivale a casi las tres cuartas partes; de ser una sociedad con una producción relevante en el sector primario, ahora, la producción industrial genera mayores recursos y está por consolidarse el sector servicios como la actividad que sustenta el grueso de la economía estatal.

Hoy día, los grupos más numerosos de la población no son ya los infantes, sino los jóvenes; sin embargo, por otro lado, los sonorenses mantienen aspectos muy valiosos como sus costumbres, sus formas de organización y participación, esto genera en el territorio una simbiosis entre tradición y modernidad, fenómeno interesante cuando se articulan las actividades públicas entre sociedad y gobierno.

Si bien la relación entre gobernantes y gobernados en el estado se ha sucedido históricamente bajo un esquema de corresponsabilidad, se reconoce, que los gobiernos han acumulado un déficit ante la población con rezagos por atender en materia de infraestructura, programas de asistencia social y de cobertura en cuanto a servicios públicos se refiere.

Ante esta situación y producto de la democratización, hoy encontramos una sociedad más exigente que reclama y pone en práctica sus legítimos derechos de solicitar cuentas claras y resultados tangibles a sus autoridades. Por ello, el Gobierno del Estado de Sonora está comprometido en la conformación de una Administración Pública más profesional, competitiva, humanista y eficaz, una administración cuyo único objetivo sea cumplir con las expectativas de la gente y poner en el centro de todas sus acciones al ciudadano.

El Programa Sectorial de Gobierno Ciudadano y Municipalista, es el documento que asume la responsabilidad de manera concreta de los objetivos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015 en este eje rector relativos a la transformación profunda de la Administración Pública para la conformación de un Gobierno humanista, democrático, transparente y de resultados. Su conducción está a cargo de las Secretarías de Gobierno; de la Contraloría General, de Hacienda y de las diferentes instancias adscritas a la Oficina del Ejecutivo Estatal quienes se coordinarán con todas las dependencias y entidades para su instrumentación.

La Administración Pública es el elemento, a través del cual, los gobiernos materializan sus decisiones. De ahí la importancia de que su estructura esté bien organizada, programe bien las acciones, diseñe

adecuadamente sus estrategias, optimice los recursos, proporcione la infraestructura para el desarrollo, y cuente con las herramientas para proporcionar con suficiencia y calidad los servicios educativos, de salud, de seguridad pública, etc., fortaleciendo el vínculo con sus gobernados.

El programa se conforma por cuatro capítulos. El Capítulo Primero contiene un diagnóstico integrado por tres vertientes: en la primera se desarrolla un análisis retrospectivo y de la situación actual del sector; en la segunda se realiza el análisis FODA, donde se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en los ejes temáticos, los cuales tienen un carácter estratégico para el logro de los objetivos y estrategias contenidas en el Plan Estatal de Desarrollo de Sonora 2009-2015.

En la tercera vertiente del diagnóstico se detallan los aspectos que dada su importancia deben formar parte de las políticas y prioridades estatales, mismas que requieren de la ejecución de acciones coordinadas entre varias dependencias y organismos con el fin de ser resueltas, es decir, se convierten en los focos de atención estratégicos.

En el Capítulo Segundo se desarrolla un análisis prospectivo del contexto deseado para el año 2015, así como los posibles escenarios que se pueden presentar.

En el Capítulo Tercero se instrumenta la estrategia general del programa sectorial, a partir de la definición de cinco componentes: En el primero se establece la correspondencia de los Sistemas Estatal y Nacional de Planeación en materia de Buen Gobierno, Participación Ciudadana y Fortalecimiento Municipal, tal y como lo establece el artículo 5 de la Ley de Planeación del Estado, el que textualmente señala: "El Sistema Estatal de Planeación Democrática se vinculará con el Sistema Nacional de Planeación Democrática, a fin de coadyuvar a la consecución de los objetivos nacionales"; en el segundo se definen las estrategias, objetivos, líneas de acción y proyectos prioritarios que orientarán la acción del gobierno en este sector durante los próximos años; en el tercer apartado de este capítulo se realiza una delimitación de las responsabilidades que deben de asumir cada una de las unidades responsables y ejecutoras del sector en la ejecución de los programas y proyectos definidos, y en el cuarto apartado se definen los mecanismos e instrumentos de coordinación y concertación Interinstitucional e Intergubernamental mediante los cuales se da viabilidad al cumplimiento de los objetivos y metas definidos en el Programa Sectorial.

Finalmente, en el Capítulo Quinto se definen los mecanismos a través de los cuales se habrán de llevar a cabo las actividades relativas al seguimiento, control y evaluación de los resultados del presente programa.





## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la vida democrática en el país y más particularmente en el estado ha representado un esfuerzo enorme por consolidar cada logro, desde leyes y reglamentos, procesos electorales, diálogos, debates, el ejercicio libre del sufragio y, en general, mantener y fortalecer la democracia como un modo de vida social, en donde se fomenta y organiza la participación ciudadana, el respeto a la soberanía municipal, la colaboración con otros poderes, y la vinculación con otras entidades federativas.

Trabajar por un **Nuevo Sonora** es una convocatoria abierta e incluyente para que todos los sonorenses se sumen a un esfuerzo colectivo a fin de lograr que Sonora se ubique a la vanguardia de la justicia social, la promoción del desarrollo sustentable, la participación democrática, la seguridad y la procuración y administración de la justicia.

Lograr lo anterior requiere de un gobierno ciudadano, que sepa escuchar, recibir ideas y propuestas de todos los actores de la sociedad sonorense y que integre en el ejercicio de la función pública a los 72 municipios de la entidad.

El propósito fundamental del Gobierno es asegurar a los ciudadanos el goce efectivo de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución. La administración pública juega un papel relevante mediante el ejercicio responsable de sus funciones políticas básicas y la prestación regular, eficiente y oportuna de servicios y bienes de calidad. En este sentido, una administración pública de calidad es también condicionante del desarrollo humano y social: el gobierno puede restringirlo o potenciarlo enormemente.

Aspiramos a ejercer un gobierno que se distinga por ser democrático, es decir, aquel que está obligado a respetar los derechos de los demás, a contribuir al bien común, a respetar los valores predominantes, el sentido de justicia y de equidad y a contribuir a afirmar el tejido social y la paz. En este sentido, tanto más democrático sea este gobierno cuanto más incluyente será, somos un gobierno que escucha a los ciudadanos con una permanente actitud de total apego a aceptar la crítica racional, la cual lo fortalecerá día a día.

Un gobierno de amplia participación ciudadana, que asume como primer norma, respetar el derecho y la disposición de participar de sus ciudadanos y comunidades, a través de acciones auto reguladas, incluyentes, pacíficas y responsables, con el objetivo de optimizar el bienestar público y los beneficios de la vida en común, fomentando la imprescindible participación política, mediante el derecho al voto, que es la señal de identidad de las democracias representativas.

El Estado por tanto, requiere de una administración pública bien organizada y moderna, responsable y honesta; con un alto sentido ético de su misión social. De igual forma, requiere de un sistema que propicie la profesionalización del servicio público. Ello, obliga a rediseñar y transformar la Administración Pública Estatal, para hacerla verdaderamente eficaz y eficiente; inculcar ética y pasión por el servicio público en los funcionarios para corresponder a la confianza de la sociedad; fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas y conformar un gobierno moderno, que aproveche plenamente las ventajas del uso de tecnologías de la información y las comunicaciones.

La sociedad sonorense demanda un gobierno inspirado y guiado por valores que privilegien el contenido humano de la acción pública. El Gobierno del Estado es el primer obligado a observar una conducta ética y a ser solidario con los que menos tienen y más necesitan. El origen y destino de todo programa de un gobierno con auténtica vocación humanista es el ser humano en su realidad individual y

colectiva. Sobre estas bases, el propósito es construir un gobierno humanista, competitivo y democrático, con visión para proyectar internacionalmente a Sonora, a partir de sus avances y logros.

Por su parte, el cambio tecnológico, la revolución de la información y la competencia global obligan al gobierno a emprender un profundo proceso de transformación. Hoy, es necesario avanzar en la mejora regulatoria que permita la actualización de la legislación estatal y contribuya a reducir requisitos y trámites innecesarios.

Un reto adicional para una gestión pública para resultados consiste en vincular los programas, proyectos, presupuestos y procesos de la Administración Pública Estatal, con las estrategias y los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo, creando, además, los instrumentos necesarios para el seguimiento y la evaluación de su cumplimiento.

Por esta razón, es fundamental alinear los procesos de planeación, programación, elaboración de presupuestos, control de la ejecución, evaluación y rendición de cuentas, mediante la adopción de un enfoque integral. El propósito es conformar un gobierno que fije metas claras y evalúe permanentemente sus resultados, con indicadores de desempeño idóneos, privilegiando la medición del impacto final de la acción pública en la sociedad.

Los sonorenses demandan un gobierno eficiente, transparente y honesto; un gobierno promotor, preocupado por su gente, que impulse el desarrollo y la competitividad. Además de su vocación humanista y su perfil competitivo, los ciudadanos reclaman un gobierno democrático. La sociedad plural, informada, demandante y participativa de Sonora quiere ser protagonista en la definición e instrumentación de las políticas públicas que impactan su vida cotidiana. Ello plantea el reto de ejercer el gobierno con base en prácticas verdaderamente democráticas y ofrece la extraordinaria oportunidad de trascender de la democracia electoral, para consolidar la democracia participativa al potenciar la acción pública con la fuerza de la sociedad civil.

Es por todo ello, que en el Nuevo Sonora, se otorgará a los ciudadanos los canales de acceso a la información, que faciliten la evaluación del desempeño de las autoridades y los conductos de participación en la construcción de un gobierno ciudadano. En este sentido, uno de los retos fundamentales para la actual administración, será la consolidación de un estilo de gestión de las tareas comunes más cercano y atento a las expectativas y demandas de los sonorenses.

De igual importancia resulta el compromiso de esta Administración por hacer un gobierno municipalista al impulsar decididamente el desarrollo y fortalecimiento de los 72 municipios del estado. El Municipio, sin duda, es la instancia de gobierno más cercana al ciudadano, y como tal, enfrenta importantes retos para atender adecuadamente las demandas sociales que por ley corresponden al ámbito de su competencia. Por esta razón es vital el apoyo solidario y la coordinación de acciones, entre los municipios y el Gobierno del Estado con la realización de proyectos y acciones conjuntas a través de convenios de colaboración en el marco del pleno respeto a la autonomía municipal.





## CONTEXTUALIZACIÓN DEL EJE DE DESARROLLO SECTORIAL Y BASE JURÍDICA

Para dar cumplimiento a las estrategias y objetivos del Eje Rector Sonora Ciudadano y Municipalista se integró el Programa Sectorial de Buen Gobierno, Participación Ciudadana y Fortalecimiento Municipal 2010-2015; en él, se precisan los programas, proyectos y acciones dirigidas a elevar la calidad de vida de la población, así como para dar cumplimiento a la misión y visión del Gobierno del Estado en estas materias.

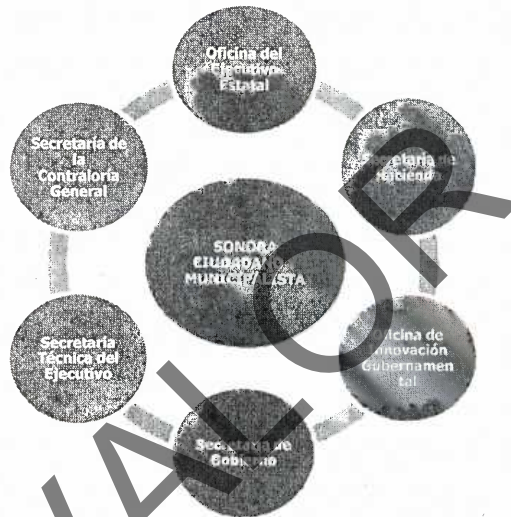
Las acciones que permiten desarrollar el presente Programa Sectorial tienen su fundamento jurídico en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, Ley de Planeación del Estado de Sonora, Ley de Desarrollo Social del Estado de Sonora, Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público Estatal, Ley de Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora, Ley de Fiscalización Superior del Estado de Sonora y el Decreto por el que se aprueba el Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015.

Este Programa tiene un carácter rector, estratégico y transversal; contiene la concepción de las políticas públicas que viene impulsando el gobierno del Nuevo Sonora en materia de planeación del desarrollo del estado, buen gobierno, atención ciudadana, fortalecimiento municipal, administración de la hacienda pública, desarrollo político y de manera destacada los proyectos y acciones prioritarias por cuanto a la Innovación y la Transformación Profunda e Integral de la Administración Pública Estatal en concordancia con los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo.

Dado el carácter integral de las políticas públicas, los programas y proyectos contenidos en este instrumento normativo y las acciones contempladas en este documento, se habrán de complementar con los otros Programas Sectoriales e Institucionales, los cuales, contienen, a mayor detalle y especificidad, los aspectos relativos a la educación, la salud, la economía, la competitividad, la infraestructura y desarrollo urbano, el medio ambiente y la sustentabilidad de los recursos naturales, el desarrollo social, la seguridad pública y la procuración de justicia.

Lo anterior, permitirá la implementación de las acciones necesarias para transitar cada vez más, en forma sostenida a la implantación generalizada de la Gestión Pública para Resultados dentro la Administración Pública Estatal, enmarcada en un Nuevo Modelo de Gobierno, el que busca la promoción de la equidad en el acceso a los bienes y servicios básicos, la atención a las necesidades inmediatas de amplios segmentos de la población, la inclusión social de todas y todos los ciudadanos, el combate a las marcadas desigualdades económicas, sociales y territoriales, la creación del patrimonio familiar así como al logro de un mayor nivel en la calidad de vida, el bienestar y la cohesión social entre los sonorenses.

## Participación Institucional en el Programa Sectorial Sonora Ciudadano y Municipalista



## SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El contexto actual de un mundo globalizado y competitivo ha terminado por transformar de manera radical el espacio y el tiempo: las transiciones sociales, políticas y económicas de países enteros afectan no sólo por los cambios que implican en la dinámica propia de nuestro país y de Sonora misma, sino también, por la velocidad con que ello ocurre. Hoy en día, para cualquier organización es igualmente importante tanto transformarse y ajustarse a los cambios de su entorno, como hacerlo de la manera más rápida posible.

La realidad actual de Sonora, obliga a emprender un esfuerzo renovado por consolidar un proceso de transformación del aparato público y poner al día a la administración estatal para asegurar la viabilidad futura de los municipios y comunidades del estado. Con esta visión, la transformación profunda de la administración pública no se reduce a la simple informatización de sus procedimientos internos y procesos administrativos, sino que implica la intervención de servidores públicos profesionales, altamente calificados y motivados por principios compatibles con la cultura democrática que campea en la sociedad sonorense de hoy, para que contribuyan a la buena marcha del aparato gubernamental.

La transformación profunda de la administración pública emprendida por este gobierno, no solo busca flexibilizar procesos, mejorar procedimientos y compactar sus estructuras, busca, ante todo, organizar al sector público para que produzca los bienes y servicios públicos con la calidad, oportunidad, regularidad y eficacia que demandan los sonorenses. Al tiempo que, abona a la certidumbre ciudadana que da el desempeño comprometido y responsable de los servidores públicos.

Los retos que se presentan a los gobiernos sugieren realizar una reflexión seria en torno a la actual distribución de competencias y facultades entre el Estado y los municipios, que permita imaginar la arquitectura de nuevas estructuras gubernamentales que sean cada vez más eficaces, para responder a los retos del desarrollo. El renovado esfuerzo descentralizador, fincado a través de pactos locales, buscará una mayor eficiencia y eficacia de la administración pública, tanto la estatal como las municipales. Pero, ante todo, se requiere promover una mayor fiscalización de las políticas públicas por parte de los ciudadanos de todas las regiones del estado.

El desarrollo de Sonora no es estático. Los retos que impone son cada vez más sofisticados y de mayor envergadura. Para enfrentarlos, el Gobierno y la administración deben revisar y mejorar de manera continua sus estrategias. Por ello, la administración en funciones ha emprendido un proceso de integración de equipos interinstitucionales orientados a implantar una gestión pública para resultados. Esta nueva forma de trabajar busca dar una mayor sistematización a la gestión del desarrollo y potenciar sus capacidades en favor de las tareas que se tienen encomendadas.

La sociedad exige hoy un sector público que produzca más y mejores resultados, que le proporcione servicios suficientes y de calidad; en suma, que sea más efectivo en su actuación, por eso la transformación de la administración pública y los cambios que se emprendan en la gestión institucional van orientados al mejoramiento de la atención que se brinda a la ciudadanía, a la agilización de trámites y procedimientos, a promover un cambio de actitud en los servidores públicos y a facilitar las relaciones entre la sociedad y el gobierno.

Ante este escenario, los desafíos que hoy enfrenta el Gobierno del Estado de Sonora hacen necesario acelerar la modernización administrativa y la transformación profunda de la gestión pública, para que se constituya en un eficiente y eficaz mecanismo de promoción del desarrollo, que facilite el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones, tanto de la ciudadanía como de las

autoridades, y que acreciente y fortalezca, a su vez, la confianza en el gobierno.

Para dar respuesta a estas exigencias, desde el inicio de la actual administración se han venido impulsando diversas acciones orientadas principalmente a redimensionar las estructuras administrativas, crear o diseñar nuevas formas de organización y funcionamiento para las dependencias y entidades públicas, así como nuevas modalidades de participación ciudadana, con el propósito de consolidar la corresponsabilidad entre el gobierno y la sociedad para procurar mejores niveles de bienestar para la población, esto mediante la modernización de los sistemas y procesos, la profesionalización y permanente capacitación de los servidores públicos, y la ejecución de una política de acercamiento con la ciudadanía que estimule y aliente su participación en los programas y acciones del gobierno.

No obstante, por la magnitud de los retos que los sonorenses tienen por delante, los recursos fiscales son insuficientes para acometerlos con éxito. En este sentido, una política innovadora, creativa y responsable de financiamiento para el desarrollo constituye una de las herramientas estratégicas de la que habrá de echar mano este gobierno.

De aquí que, se fomentarán esquemas de participación mixta novedosos, mediante alianzas público-privadas y otras fórmulas de gestión, en las que la participación social y privada tendrá mayor peso y un papel decisivo en el impulso al desarrollo de la entidad.

Finalmente, un aspecto fundamental para el desarrollo del estado lo representa la capacidad de regirse de una manera justa y ordenada a fin de permitir que la educación, la economía y el progreso en general, puedan encontrar los medios para garantizar su crecimiento y consolidación.

Por tanto, la paz social no es simplemente una demanda de la sociedad por un gobierno que se caracterice por ser humanista, competitivo y democrático; también que sea promotor del desarrollo económico para ampliar los horizontes en materia de empleo, ingresos mejor remunerados y bienestar social para los sonorenses.

Tras de estos conceptos se delinea la necesidad de un gobierno eficaz y eficiente, que fomente y asegure el Estado de Derecho como garante de la convivencia armónica entre los sectores y grupos sociales, estableciendo un respeto irrestricto a la ley en el ejercicio de sus atribuciones. Mejorar y mantener ese perfil constituye un requerimiento básico dentro del Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015.





## I. DIAGNOSTICO SECTORIAL

### 1 Retrospectiva y Situación Actual del Sector Gobierno

#### 1.1. En materia de Atención Ciudadana

El derecho de petición es una garantía individual consagrada en la Carta Magna de los Estados Unidos Mexicanos y en forma concordante, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora garantiza ese derecho. Así el gobierno del estado, desde el inicio de la presente administración se ha puesto al ciudadano en el centro de todas sus acciones con el firme propósito de dar voz a quienes no la tienen, acercarse a quienes lo necesitan y acudir a donde verdaderamente se encuentran las necesidades más apremiantes sin esperar que lo busquen.

En el marco de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se establece que "Los funcionarios y empleados públicos respetarán el ejercicio del derecho de petición, siempre que ésta se formule por escrito, de manera pacífica y respetuosa". "A toda petición deberá recaer un acuerdo escrito de la autoridad a quien se haya dirigido, la cual tiene obligación de hacerlo conocer en breve término al peticionario".

Por su parte, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora, establece en su artículo primero que "Los Derechos del Hombre son la Base y el objeto de las instituciones sociales, en el Estado de Sonora todo individuo gozará de las garantías que otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En consecuencia, las autoridades, los funcionarios y empleados del Estado y Municipios tienen la ineludible obligación de respetar y hacer respetar, en el ámbito de sus facultades, dichas garantías y las prerrogativas que esta Constitución local concede".

Por ello, en congruencia con los postulados básicos emanados del Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015, la Oficina del Ejecutivo Estatal se planteó establecer las bases conceptuales de fondo que permitieran transformar los procesos de atención ciudadana y aplicar las estrategias de acción y los instrumentos necesarios para lograr un avance fundamental en esta materia. Su principal objetivo es la conformación y consolidación del Modelo de Atención Ciudadana del Nuevo Sonora, modelo, que permita dar consistencia, impulso y promoción a todas las acciones que realiza el gobierno en materia de atención y participación ciudadana, además que busca la alineación conceptual de las estructuras y los recursos humanos disponibles en la administración pública estatal para armonizarlas con los procesos simplificados de operación existentes en los ámbitos municipal y federal.

Bajo esta premisa básica, el Gobierno del Nuevo Sonora reconoce la importancia de una participación social que aporta ideas, opiniones, inquietudes y soluciones a los problemas que le afectan y por su parte el gobierno propone objetivos claros que incluyen una visión innovadora que favorece la participación ciudadana en la gestión pública, al tiempo que facilita la transmisión de propuestas ciudadanas, disminuye la posibilidad de conflictos y desacuerdos sociales por la vía del diálogo respetuoso y la atención amable de sus problemas.

Durante el sexenio anterior se recibieron un total de 86 mil peticiones ciudadanas en diversas dependencias de gobierno, donde un gran número de ellas, se relacionaban con la seguridad pública, lo que ofrece una idea del panorama que alentaba las peticiones ciudadanas en ese período.

Del análisis realizado al total de esas peticiones, a los resultados de su seguimiento y a la eficiencia en términos de las respuestas otorgadas, se encontró que la atención ciudadana solo representaba un esfuerzo

institucional aislado, descoordinado, ineficiente, lento y centralista, en donde una petición al gobierno, básicamente, se sujetaba a la "buena voluntad" del funcionario en turno, sin ningún tipo de normatividad que señalara conceptos, tiempos de respuesta, tipo de resoluciones, menos aún, contemplaba sanciones para este serio incumplimiento constitucional.

Por ello, el Nuevo Modelo de Gobierno hoy día, ubicó a la atención ciudadana como parte fundamental de un Eje Rector del PED, asumiendo el compromiso ineludible de garantizar el Derecho de Petición Ciudadana en forma estricta, siempre dentro de los causes de la petición pacífica y respetuosa.

Para lograr este propósito, el gobierno actual, tiene como reto fundamental abrir nuevos canales de comunicación y participación ciudadana, implementar acciones específicas de captación, monitoreo, registro, control y seguimiento que sustenten la necesidad de crear un marco jurídico adecuado y proponer al Congreso Local su legislación inmediata, simultáneamente se requiere impulsar la aceptación de acuerdos por parte de los gobiernos municipales a fin de garantizar la permanencia de este nuevo modelo de atención y gestión ciudadana.

Este modelo, deberá ser complementado y respaldado con la generación de una Ley y el reglamento orgánico de participación ciudadana la cual considere la conformación de "Consejos de Participación y Gestión Ciudadana" quienes validarán o no, la aceptación y consolidación de un gobierno humano, comprometido, fuerte y unido.

Desde una perspectiva de fondo el modelo al que se aspira, sitúa como sujeto principal al ciudadano común y permite que el gobierno explore opciones de políticas públicas que pueden instrumentarse en el corto plazo con el diseño de lineamientos estratégicos, asimismo, contempla mecanismos para sancionar responsabilidades éticas de los funcionarios, pero también, reconoce el valor administrativo del cumplimiento del orden público por parte de dependencias y entes sociales que enaltecen con su actitud el servicio público y los compromisos derivados del proceso de atención ciudadana en el contexto de una administración pública eficaz, transparente y responsable.

El mantenimiento de la gobernabilidad democrática tiene como uno de sus principales elementos la participación social en todos los ámbitos del desarrollo. Ésta es una variable que permite a la sociedad una mejor relación con el gobierno, especialmente en los ámbitos locales, y asegura la pertinencia de las decisiones políticas y administrativas para la definición y ejecución de políticas públicas y programas de gobierno, en virtud de que la población participa con la Autoridad en la toma de decisiones.

En el Nuevo Sonora la participación ciudadana es una variable que contribuye a consolidar la vida democrática y el buen funcionamiento del gobierno. Es obligación del gobierno promoverla con base en la Constitución Política del Estado de Sonora, así como en otras diversas leyes y reglamentos.

El gobierno del estado viene promoviendo una serie de estrategias para que los ciudadanos participen en la construcción de su propio destino comunitario y se comprometan en la defensa del interés público, particular y de grupo. También es interés del gobierno estatal el que los ciudadanos interactúen con las autoridades haciendo valer sus legítimos derechos, por lo que se ha esforzado en abrir más canales y espacios ciudadana para incrementar la confianza y cercanía que debe existir entre sociedad y gobierno.

No obstante lo anterior, al hacer una revisión de los antecedentes en materia de atención ciudadana hasta el mes de septiembre del 2009, se pudo observar que Sonora al igual que otros estados presentaba





serías deficiencias en la atención ciudadana, al no contar con normas, reglamentos y acuerdos precisos, así como una normativa legal que ofreciera garantías reales a los ciudadanos, que verdaderamente atendiera sus peticiones, que lograra a través de las políticas públicas y una legislación específica el otorgamiento de respuestas válidas que satisficieran a la población.

Asimismo, sólo se contaba con una sola oficina de Atención Ciudadana para registrar las gestiones requeridas y cuyos formatos para la evaluación de los procedimientos de atención estaban estadísticamente mal estructurados y no existía la cultura de considerar a la atención ciudadana como eje central de las acciones de las dependencias y entidades gubernamentales.

#### Quejas y denuncias

La atención y seguimiento a peticiones ciudadanas, es un mecanismo más utilizado por la Secretaría de la Contraloría General para alcanzar la "Vinculación Gobierno Sociedad"; con este propósito se cuenta con diferentes medios para su captación tales como la línea transparente (01-800-HONESTO), línea de orientación, correo electrónico, portal de internet y buzones transparentes instalados en las diferentes dependencias y entidades del gobierno del estado. El uso de la tecnología ha tenido sus frutos, en el año 2007 se recibieron 874 peticiones ciudadanas, 1223 en el 2008, 1148 en el 2009 y de enero a agosto de 2010, se habían recibido un total de 760 peticiones ciudadanas.

#### 1.2. En materia de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal

La descentralización de funciones del Gobierno Federal hacia los gobiernos locales, ha significado para Sonora una de las principales respuestas al reclamo de mayor participación en las decisiones públicas. A través de ella, se ha avanzado por una parte, en la armonización de las fuentes de tributación que han abierto la posibilidad de obtención de mayores ingresos propios y, por otra, en una transferencia creciente de recursos federales que ha implicado una mayor asignación de gasto hacia el estado de Sonora y sus municipios.

La mayoría de los actores políticos y los académicos reconocen que el desarrollo del federalismo y el fortalecimiento municipal es una necesidad en el actual contexto que vivimos de globalización y transición democrática. Sin embargo, es muy claro que, por lo menos en México, siguen existiendo enormes obstáculos que impiden obtener esta meta, ya que, las administraciones municipales no han encontrado el aliciente para asumir nuevas responsabilidades. Particularmente porque no se les ha considerado y tomado en cuenta para decidir las formas de cómo, se debe de llevar a cabo este proceso de descentralización de funciones y responsabilidades.

Los gobiernos municipales son las instancias que se encuentran más cercanas a los problemas de los ciudadanos. Son las autoridades y funcionarios locales a quienes recurren los ciudadanos para solicitar acciones concretas que resuelvan sus necesidades cotidianas, como lo son la seguridad pública, la recolección de basura, el empleo, la dotación del servicio de agua potable, entre muchos otros. A pesar de la reforma constitucional de 1999, en la cual se reconoce al municipio como sujeto de desarrollo, muchos municipios carecen de la infraestructura y de los recursos suficientes para garantizar que sus habitantes tengan acceso a niveles decorosos en su calidad de vida.

Municipio	Población General		% de Población	
	2000	2010	2000	2010
Hermosillo	609,829	784,342	27.51	29.49
Cajeme	356,290	409,310	18.07	15.37
Nogales	159,787	200,292	7.21	8.27
San Luis Río Colorado	145,000	176,340	6.51	6.70
Navjoa	140,65	157,729	6.34	5.92
Cuernavaca	10,839	140,269	0.48	5.84
<b>Sonora</b>	<b>2,216,989</b>	<b>2,662,480</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Inegi XIII Censo General de Población y Vivienda 2010

Hoy más que nunca se requiere un replanteamiento adecuado de la relación Municipio - Estado y lograr que ésta interrelación se traduzca en beneficios tangibles para la población en todos los frentes y sectores. Es preciso trabajar intensamente en todos los municipios de la entidad y tender lazos más sólidos y una coordinación permanente, para que los poderes municipales logren reconciliar las demandas de la sociedad civil y sean un punto de encuentro con el Estado.

En términos geográficos, el estado de Sonora manifiesta una alta concentración de población en pocas regiones toda vez que según los resultados del XIII Censo General de Población y Vivienda, en sólo seis de los 72 municipios que integran la entidad se concentra el 71.3% de la población total registrada en el año 2010.

Es convicción clara de éste Gobierno que para lograr el equilibrio social se requiere atender prioritaria y diferenciadamente a las regiones. Por un lado, tal y como lo evidencian los datos de la Tabla "Principales Municipios según Tamaño de Población 2009", algunas de ellas durante los próximos años experimentarán importantes demandas derivadas de su acelerado crecimiento como mayores empleos, más y mejores servicios básicos que abatan el déficit actual, vivienda para la población de bajos recursos, mayores oportunidades de superación personal y colectiva en materia educativa y una mayor accesibilidad a los servicios médicos y de asistencia social, entre otros.

Por otro lado, resulta indispensable no descuidar las regiones que registrarán un menor incremento demográfico en la siguiente década, situación que obliga a atender las localidades pequeñas y aisladas con el propósito de disminuir la brecha entre las condiciones de vida y marginación de la población urbana y rural y, a su vez, modificar las condiciones que generan emigración de las áreas más atrasadas del estado.

Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población a mitad de año	2,582,639.00	2,588,919.00	2,574,433.00	2,594,265.00	2,618,416.00	2,631,056.00
Hombres	1,283,778.00	1,294,406.00	1,304,642.00	1,314,521.00	1,324,062.00	1,333,303.00
Mujeres	1,248,861.00	1,259,513.00	1,289,791.00	1,279,734.00	1,289,353.00	1,298,662.00
Migración neta interestatal	-388.00	-398.00	-398.00	-405.00	-427.00	-448.00
Migración neta internacional	-8,859.00	-8,865.00	-8,900.00	-8,934.00	-8,942.00	-8,949.00
Tasa bruta de natalidad*	17.09	16.77	16.48	16.23	16.00	15.82
Tasa bruta de mortalidad*	4.89	4.96	5.04	5.12	5.21	5.3
Tasa de crecimiento natural**	1.22	1.18	1.14	1.11	1.08	1.05
Tasa de migración neta internacional**	-0.35	-0.35	-0.35	-0.34	-0.34	-0.34
Tasa de crecimiento social total**	-0.36	-0.36	-0.36	-0.36	-0.36	-0.36
Tasa de crecimiento total**	0.86	0.82	0.78	0.75	0.72	0.69
Tasa global de fecundidad	2.11	2.08	2.06	2.04	2.02	2.00
Esperanza de vida total	75.5	75.64	75.76	75.89	76.01	76.13
Tasa de mortalidad infantil*	11.89	11.33	10.96	10.6	10.26	9.92

\* Fuente: Proyecciones CONAPO. \* Por mil \*\* Por cien

Los anteriores indicadores demográficos evidencian la gran responsabilidad gubernamental que marca las tendencias de las demandas futuras de servicios básicos de calidad y con igualdad de oportunidades para todos los sonorenses. Además, se hace necesaria la definición de programas y acciones para impulsar decididamente el desarrollo sustentable y continuo de los 72 municipios, en particular, aquellos que mantienen rezagos, a fin de establecer un equilibrio en los esfuerzos de progreso, con la firme convicción de que Sonora crece y se impulsa con la fuerza de todos sus ciudadanos.

Recientemente se creó dentro de la Secretaría de Gobierno, la Subsecretaría de Enlace Legislativo, Municipal e Institucional, con el fin de impulsar un dialogo respetuoso para promover el desarrollo integral entre los poderes ejecutivo, legislativo y municipal, a través del diseño de políticas públicas, mecanismos e instrumentos institucionales necesarios para impulsar los acuerdos legales que sustentan el bien común, la gobernabilidad democrática y el desarrollo estatal además de construir y operar elementos institucionales que garanticen la buena relación entre dichos poderes para la generación de consensos, acuerdos políticos, jurídicos y sociales.



Se trabajo con los 72 municipios de la entidad, asignándose a un enlace por cada municipio, a fin de que éstos, sean el vínculo con el gobierno del estado para establecer un diálogo permanente para conocer y atender las necesidades sociales, políticas y económicas de cada municipio. En este sentido, se fortalecen continuamente los mecanismos de coordinación entre las políticas públicas del Estado, y se contribuye al fortalecimiento de los municipios a través de acciones encaminadas a favor de su desarrollo; coadyuvando así, a que los gobiernos municipales, estén en condición de conducir su propio desarrollo a partir del fortalecimiento institucional.

Asimismo, se vienen realizando diversas actividades encaminadas a impulsar una mayor coordinación intergubernamental e interinstitucional con el fin de coadyuvar en la capacitación y profesionalización de los servidores públicos locales, logrando diseñar y promover modelos para el desarrollo local; y brindando apoyo a los gobiernos municipales con mayor rezago en el uso de tecnologías de la información, con el fin que optimicen sus recursos para lograr una mayor efectividad en sus tareas.

### 1.3. En materia de Innovación Gubernamental

Hoy en día resulta cada vez más urgente contar con una administración acorde a los tiempos que vivimos. Si bien, las organizaciones públicas han sufrido intensos procesos de transformación en los últimos años, éstas, han quedado rezagadas ante la dinámica social. Gobernar y administrar requiere de racionalidad y lógica públicas, pero también, de habilidad e ingenio ante una realidad más compleja a la que a viejos problemas, se han sumado otros nuevos.

Si todos los países fueran iguales, no existiría razón para que tuvieran gobiernos distintos. De la misma forma, si todas las entidades federativas fueran iguales, un mismo modelo de gobierno bastaría para articular los esfuerzos nacionales. Como la diversidad es el común denominador no podemos imaginar una administración pública a semejanza de otros lugares. Por lo tanto, requerimos un aparato administrativo acorde a la sociedad, identidad y costumbres de los sonorenses.

Si se persigue una administración moderna, racional y competitiva para el Nuevo Sonora, es indispensable visualizar qué tipo de organización se requiere, así entonces es conveniente señalar que este gobierno aspira a contar con una administración pública que aproveche de manera óptima y responsable los recursos humanos, materiales y financieros de los que dispone para cumplir su encomienda. El esquema propuesto para el nuevo modelo de gobierno es desarrollar e implantar una Gestión Pública para Resultados, que esta se distinga por su sentido humanista, que devuelva al ciudadano algo que nunca debió haber perdido: la confianza en sus autoridades y en las instituciones que le proporcionan los servicios que necesita; en otras palabras, una Administración Pública Estatal moderna; este modelo, deberá recuperar el sentido público del servicio con mayores niveles de honestidad, transparencia y eficiencia, así como nuevas y mejores actitudes de los servidores públicos y, sobre todo, siempre cercana al ciudadano.

En el escenario internacional, los países desarrollados han sido vanguardistas en el rediseño de sus aparatos de gobierno. Sociedades más demandantes, limitación de recursos, mecanismos institucionales más claros y especialmente, una competencia política más cerrada, han sido los fenómenos que han impulsado las transformaciones que hoy intentan reproducirse en contextos como el nuestro.

Las reformas emprendidas desde la Federación si bien no se han consolidado del todo, es incuestionable el avance que se ha tenido. La Secretaría de la Función Pública, ha redimensionado el valor de la

auditoría y la fiscalización a trascender en tareas de modernización y desarrollo de la administración pública federal resolviendo diferentes ángulos del problema, hasta lo que tenemos hoy que es una institución que, además de que se responsabiliza de esas tareas, está instrumentando mecanismos de mejora regulatoria, transparencia y rendición de cuentas, digitalización de trámites y servicios, esquemas de vinculación con la ciudadanía, por mencionar algunas.

Por su parte, la mayor parte de las entidades federativas se han sumado a estas tareas y están logrando en el corto plazo, resultados satisfactorios, mediante programas de innovación y modernización administrativa bien articulados y con objetivos de gran impacto en el mediano y largo plazo.

Desafortunadamente, a nivel local, prevalece aún la percepción que el ciudadano tiene en muchos de los casos respecto a que las administraciones públicas son aparatos costosos y burocratizados en la prestación de los trámites y servicios, con un señalado rezago en el uso de tecnologías y con falta de sensibilidad en la atención de los usuarios.

Por tal motivo, las principales acciones se orientarán hacia una reorganización de la Administración Pública Estatal, con estructuras más funcionales, menos costosas y más ágiles en su gestión, que eviten duplicidad de funciones, procesos burocratizados y lentos y que aseguren la eficiencia administrativa en el proceso de planeación, programación, presupuestación y ejecución del gasto público. Una administración que ofrezca un trato digno y respetuoso al usuario; para ello, es necesaria la alineación y actualización de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y de los ordenamientos que de ella deriven, con el fin de dar eficiencia y sustento legal a la organización y a sus funciones.

Por otra parte y dentro de un marco de absoluto respeto a la autonomía de los gobiernos municipales, será necesario instrumentar procesos de coordinación administrativa para el fortalecimiento de los mecanismos de planeación, control y evaluación de la gestión pública municipal.

La dimensión de los retos sociales que enfrenta el estado y las necesidades de cumplir con la obligación de otorgar servicios públicos de calidad, principalmente en áreas como la educación, la salud o la seguridad pública, han propiciado un gran crecimiento de la estructura de gestión. Se requiere realizar un replanteamiento de las prioridades y buscar mecanismos para racionalizar el quehacer público.

En particular, es necesario impulsar cambios para evitar la duplicidad de funciones, programas y estructuras orgánicas entre las dependencias, profundizar en la descentralización de funciones del gobierno del estado hacia los municipios, promover la reorganización administrativa regional y mejorar las disposiciones legales. De esta manera, será posible racionalizar el gasto corriente y propiciar una mayor capacidad de inversión en infraestructura social y productiva para satisfacer las demandas sociales de los sonorenses.

Para enfrentar con éxito los desafíos que presenta el inicio de la segunda década del siglo XXI, el Estado de Sonora, requiere fortalecer su marco institucional y asegurar una adecuada coordinación interinstitucional la cual exige una estrecha articulación y cohesión entre las dependencias y entidades que conforman la administración pública estatal, tanto para el diseño y ejecución de las políticas públicas, como para responder con oportunidad a las demandas de la sociedad.

La complejidad del entorno de los próximos años hace necesaria una Transformación Profunda y Total del aparato gubernamental acompañada ésta, de una verdadera reforma administrativa que implica inclusive la elaboración de una nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal.





Uno de los problemas más sobresalientes para la ejecución eficaz y eficiente de la función pública, es la inadecuada relación entre las necesidades sociales y un aparato administrativo lento y desorganizado, más orientado al cumplimiento de los procedimientos que hacia el logro de resultados, lo que implica, la necesidad de una profunda transformación dentro de toda la administración estatal para superar las debilidades y barreras que impiden atender al ciudadano como se merece.

De igual forma, la dinámica funcional de las dependencias y entidades, así como la instrumentación de los programas de gobierno, obliga a que las estructuras orgánicas estén en proceso permanente de ajuste, lo que trae como consecuencia la desactualización de sus reglamentos internos, manuales administrativos y estructuras, procesos que afectan al desempeño de las organizaciones públicas, actualmente la estructura del Poder Ejecutivo Estatal lo integran 66 entes públicos, de estos el 96% cuentan con el manual de organización validado, pero la antigüedad promedio supera los 2 años, por lo que no necesariamente reflejan la realidad en la que hoy día se desenvuelven.

Es importante reconocer que la estructura orgánico-administrativa actual, resulta poco práctica para el desempeño de las tareas del desarrollo estatal. Entre otras cosas, hay duplicidades y dilución de funciones en el ámbito de la coordinación interinstitucional. Se trata, en muchos casos de una administración que no cumple el principio relación propio de una gestión pública moderna y eficiente de vinculación entre las instancias gubernamentales y de éstas, con la sociedad civil.

No obstante los esfuerzos realizados a la fecha en materia de innovación y desarrollo administrativo, no es posible afirmar que los beneficios se han reflejado en una prestación eficiente de los servicios ofrecidos al público, las evaluaciones aplicadas en este sentido, indican la persistencia de inconformidades de los ciudadanos, sobre todo en trámites y servicios de alto impacto social, tales como las inscripciones escolares, servicios médicos, la procuración de justicia y la atención a familiares de personas recluidas en los centros de prevención y readaptación social, por lo que resulta imprescindible mejorar considerablemente los servicios de atención al público en estos y otros aspectos relacionados con la apertura de negocios y pago de contribuciones entre otros, relacionados con la competitividad estatal.

Para el actual gobierno el ciudadano no es un cliente insatisfecho al que se debe atender. Para nosotros el ciudadano es el dueño de las organizaciones públicas y como dueños que son hay que rendirles cuentas, hay que involucrarlos en la toma de decisiones y mantenerlos informados sobre el uso y destino de sus inversiones: los recursos públicos.

Este nuevo modelo de gobierno implica un cambio cultural y estructural profundo que busca transformar radicalmente la orientación, priorización y capacidad de respuesta del Gobierno del Estado de Sonora, enfocando a todos los servidores públicos alrededor de un solo propósito central: mejorar la experiencia del ciudadano en su relación con el gobierno.

Para lograr lo anterior, las dependencias y entidades públicas del gobierno deberán estar diseñadas para responder a las necesidades de la sociedad a partir de la definición de perfiles ciudadanos. Esto siempre bajo un esquema de atención simple, ágil, cercano, transparente, de calidad y al menor costo.

De aquí que, se requiere en buena medida, revisar las normas, procesos y recursos que rigen no sólo los trámites de mayor alcance y cobertura, sino de toda la estructura del gobierno estatal y adecuar y simplificar el marco normativo regulatorio para facilitar la consecución

de resultados, se requiere adoptar en el servicio público el uso y aprovechamiento de los avances en las tecnologías de la información, como una estrategia en función a su contribución a la satisfacción de las necesidades de los usuarios en base a servicios oportunos y de calidad.

La Innovación Gubernamental, entonces significa la capacidad heurística para atender de una nueva y mejor manera las necesidades de la población. La Transformación Profunda de la Administración, la entendemos como la orientación hacia mejores prácticas que conduzcan a contar con mejores estructuras en las dependencias y entidades, reglamentos más claros, manuales y procedimientos más precisos, mecanismos más ágiles, servidores públicos profesionales, honestos y comprometidos con la transparencia en el manejo de los recursos públicos y la correspondiente rendición de cuentas, mejora regulatoria, uso de tecnologías informáticas y de comunicación y, sobre todo, servicios públicos más ágiles y con una mejor atención a la ciudadanía.

Una de las innovaciones más importantes en la administración pública estatal es la incorporación de tecnologías de la información para facilitar la prestación de servicios, la realización de trámites y la difusión de varios y variados programas de atención ciudadana.

Actualmente, es necesario rediseñar los procesos que soportan la prestación de bienes y servicios, así como la actualización y modernización del marco normativo en las dependencias y entidades de la Administración Pública, en función de sus estructuras orgánicas, manuales de organización y de procedimientos.

La prestación de trámites y servicios públicos por parte del gobierno estatal, representa uno de los canales de acercamiento a la sociedad, se concretiza en la presencia diaria de usuarios que acuden ante las instituciones a cumplir con sus obligaciones como ciudadanos o en demanda de bienes y servicios sustanciales tales como la salud, educación, procuración de justicia o asistencia social.

Por ello es necesario que la infraestructura física y humana, que la Administración disponga para la atención de trámites y servicios públicos, permanentemente esté adecuándose para que los usuarios sean atendidos con eficiencia, calidez, amabilidad, en espacios confortables y funcionales. Esto, desde luego, implica la implementación de diversas acciones de mejora constante, así como, el de una arraigada cultura de servicio y un mayor compromiso por los resultados que los ciudadanos esperan de su gobierno, por parte de los servidores públicos.

Es por demás evidente que existe en la sociedad actual una demanda creciente hacia las instituciones públicas de que éstas, sean capaces de generar resultados favorables con los recursos que la misma sociedad ha confiado y, en tal sentido, todos los actores tendríamos que realizar una profunda labor interna para evaluar y direccionar acciones en materia de prestación de servicios al público a fin de dar respuesta a esta legítima exigencia.

Los retos fundamentales son la mejora de los procesos administrativos para ofrecer trámites y servicios públicos simplificados y de calidad, con personal capacitado y además, evaluar constantemente, el grado de satisfacción ciudadana así como incorporar sus opiniones en los proyectos de mejora de los servicios públicos.

Las consecuencias de no atender este reto impactarían primeramente en la dinámica social y económica del estado, coadyuvaría además al quebranto de la credibilidad en las instituciones gubernamentales y en la desconfianza de los ciudadanos hacia los servidores públicos.

Por su parte, la globalización ha provocado profundos cambios en todo el mundo y en todas las organizaciones, generando particularmente un

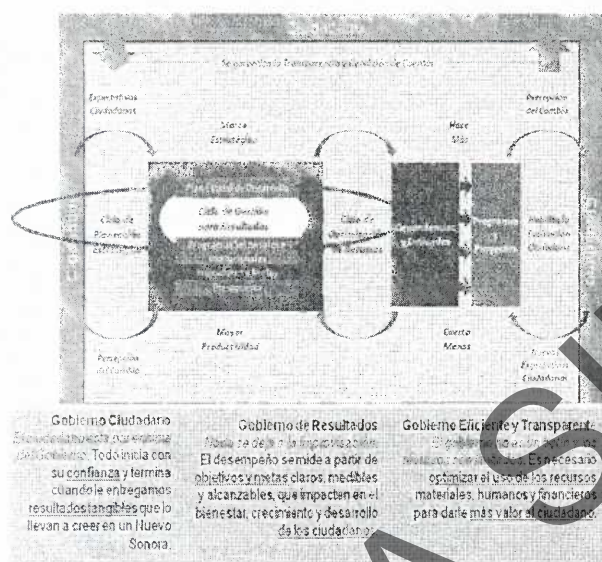




gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado, que le exigen modernizaciones y significativos progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación. Las exigencias anteriores están estrechamente relacionadas con los cambios estructurales y con la aplicación de un nuevo modelo de gestión pública para resultados GpR que demandan estas nuevas estructuras organizacionales.

Es por ello que entre los múltiples instrumentos y enfoques generados por la Nueva Gerencia Pública en la perspectiva de fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, se encuentra la Gestión para Resultados, que es definida como "un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su procesos de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlos, asegurando la máxima eficacia eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones".

## Transformación Total y Profunda

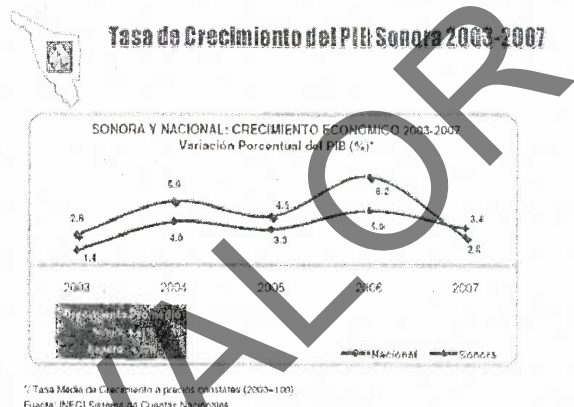


Fundamentado en la Estrategia 6.1 "Pasión por el Servicio", contenida en el Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015, la cual tiene como propósito esta transformación total y profunda de la gestión pública estatal, a partir de la modernización e innovación gubernamental que asegure la integralidad y transversalidad del quehacer público para lograr mejores resultados, es que surge entre otras acciones relevantes el Programa Estatal de Innovación. Este programa, busca transformar radicalmente la orientación, priorización y capacidad de respuesta del gobierno del estado, enfocando a todos los servidores públicos alrededor de un solo propósito, como ya se anotó: mejorar la experiencia del ciudadano en su relación con el gobierno.

Por lo anterior, la innovación, a partir de un enfoque estratégico integral, debe ser una constante en todas las instituciones públicas del Gobierno de Sonora. Para garantizar ese resultado, se creó la Oficina de Innovación Gubernamental, adscrita a la Oficina del Ejecutivo Estatal, cuyas atribuciones fundamentales son, entre otras: establecer políticas, programas y acciones relativos a la modernización, innovación gubernamental, mejoramiento de la calidad, coadyuvar a la profesionalización de los servidores públicos y el uso estratégico de las tecnologías de la información y comunicaciones, así mismo,

coordinar los esfuerzos que en estas materias se lleven a cabo en la Administración Pública Estatal.

A efecto de tener claridad sobre la situación actual en la que se encuentra la entidad respecto de los principales indicadores de competitividad gubernamental y poder identificar las brechas a cerrar para llegar a una situación deseada de cara al futuro, a continuación se presentan algunas cifras relevantes que sirvieron de base para configurar el Programa Estatal de Innovación Gubernamental:



En la gráfica anterior, se puede identificar una clara correlación entre la tasa media de crecimiento del PIB nacional y la tasa media de crecimiento del Estado de Sonora, lo que significa que no se ha podido generar una política económica propia que diferencie y proteja al estado, de la recurrencia de fenómenos macroeconómicos nacionales e internacionales.

Respecto del número de empresas con las que cuenta el estado, Sonora se ubica en el lugar 17 a nivel nacional con 89,213 unidades económicas, y en el cuarto, de los 6 estados de la frontera norte. Cabe señalar, sin embargo, que el número de unidades económicas existentes en toda la entidad es apenas equivalente al número de las empresas que se encuentran asentadas en ciudades como Monterrey o Guadalajara.

## Cuarto lugar en número de empresas

LUGAR NACIONAL	ZONA FRONTERIZA	NÚMERO DE EMPRESAS
1 EDO. DE MEX.	NUÉVO LEON	137'019
17 SONORA	TAMAULIPAS	113'918
	CHIHUAHUA	104'069
32 BAJA SUR	SONORA	89'213
	COAHUILA	84'998
	BAJA CALIFORNIA	76'293

\* Datos propios del INEGI Sistema de Cuentas Nacionales de México

La explicación del siguiente cuadro, resulta obvia si se considera que Sonora ocupa el último lugar de la zona fronteriza en apertura de negocios y el lugar 29 a nivel nacional.





### Último Lugar en Apertura de Negocios

LUGAR NACIONAL	ZONA FRONTERIZA	DÍAS PROMEDIO DE APERTURA DE NEGOCIOS
1 AGUASCALIENTES	CHIHUAHUA	28
	TAMAULIPAS	30
29 SONORA	NUEVO LEÓN	31
	BAJA CALIFORNIA	41
32 YUCAIÁN	COAHUILA	44
	SONORA	55

Fuente: Cálculos propios con INEGI, 2008.

Las cifras del siguiente cuadro, revelan la necesidad de mejorar significativamente los sistemas de gestión de trámites para aspirar a pasar del lugar 10 a nivel nacional y del tercer sitio entre los estados fronterizos, a ser el estado con mayor porcentaje de respuestas positivas del País.



### Tercer Lugar en Gestión de Trámites

LUGAR NACIONAL	ZONA FRONTERIZA	PORCENTAJE DE RESPUESTAS POSITIVAS
1 COLIMA	CHIHUAHUA	78.4%
	NUEVO LEÓN	78.6%
10 SONORA	SONORA	78.6%
	TAMAULIPAS	77.6%
32 PUEBLA	COAHUILA	74.6%
	BAJA CALIFORNIA	72.6%

Fuente: Cálculos propios con INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, CONAPO, AMIPCI

Asimismo, resulta por demás imprescindible disminuir el costo para las empresas y ciudadanos de la realización de trámites gubernamentales, si quiere ser competitivo en este rubro y dejar el actual lugar 20 a nivel nacional y el penúltimo lugar entre los estados de la frontera norte.



### Penúltimo Lugar en Costo de Trámites

LUGAR NACIONAL	ZONA FRONTERIZA	COBRO POR TRÁMITE COMO PORCENTAJE DEL PIB
1 NUEVO LEÓN	NUEVO LEÓN	0.1%
	COAHUILA	0.2%
20 SONORA	BAJA CALIFORNIA	0.3%
	TAMAULIPAS	0.3%
32 HIDALGO	SONORA	0.3%
	CHIHUAHUA	0.7%

Fuente: Cálculos propios con INEGI, 2008.

Sin embargo, como se puede apreciar en el cuadro siguiente, resulta un tanto incongruente, el hecho de que Sonora sea el cuarto lugar entre los estados fronterizos en cuanto al tamaño de su gobierno. Esto si consideramos la relación del capítulo 1000 del gasto Servicios Personales, contra los egresos brutos del Gobierno del Estado.



### Tamaño del Gobierno 2008 (Servicios Personales)

ENTIDAD FEDERATIVA	RESPECTO A EGRESOS BRUTOS	RESPECTO A PIB	COSTO POR HABITANTE
COAHUILA	35%	4.09%	\$4,419
CHIHUAHUA	20%	1.93%	\$2,221
NUEVO LEÓN	17%	1.35%	\$1,978
SONORA	18%	2.01%	\$1,957
TAMAULIPAS	10%	1.31%	\$1,147
BAJA CALIFORNIA	31%	2.82%	\$2,920

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI: "Estadística de Finanzas Públicas Estatales y Municipales" y "Censo Nacional de Población 2008".

Y más aún si se considera que el Estado de Sonora ocupa el último lugar en eficiencia recaudatoria entre los estados fronterizos y el lugar 26 a nivel nacional en el mismo rubro como se refleja en el cuadro.



### Último Lugar en Eficiencia de la Recaudación

LUGAR NACIONAL	ZONA FRONTERIZA	PESO DE EGRESOS POR PESO GASTADO
1 AGUASCALIENTES	NUEVO LEÓN	37.5
	TAMAULIPAS	33.7
26 SONORA	BAJA CALIFORNIA	25.4
	COAHUILA	14.4
32 GUERRERO	CHIHUAHUA	12.4
	SONORA	6.4

Fuente: Cálculos propios con INEGI, 2008.

En cuanto al número de usuarios de internet, Sonora ocupa el lugar 7 nacional y el lugar 3 entre los estados fronterizos, atrás de Baja California y Nuevo León.



### Tercer Lugar en Usuarios de Internet

LUGAR NACIONAL	ZONA FRONTERIZA	USUARIOS DE INTERNET POR CADA 1000 HABITANTES
1 DF	BAJA CALIFORNIA	289
	NUEVO LEÓN	288.2
7 SONORA	SONORA	238
	TAMAULIPAS	234.6
32 CHIAPAS	COAHUILA	214
	CHIHUAHUA	213.7

Fuente: Cálculos propios con INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, CONAPO, AMIPCI

El mismo comportamiento se da en cuanto al índice de penetración informática.





### Tercer Lugar en Penetración de Informática

LUGAR NACIONAL	ZONA FRONTERIZA	PCs POR HABITANTES
1 DF	BAJA CALIFORNIA	2.8
	NUEVO LEÓN	0.3
7 SONORA	SONORA	8.2
	CHIHUAHUA	7.8
	COAHUILA	5.5
32 CHIAPAS	TAMAULIPAS	2.3

Fuente: Cálculos propios con INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México, CONAPO, AMIPCI

Sin embargo, en materia de telecomunicaciones la entidad, ocupa el último lugar en penetración de telefonía (tanto fija como celular) entre las entidades federativas de la frontera norte, así como el lugar 13 en el concierto nacional.



### Último lugar en penetración telefónica (fija y celular)

LUGAR NACIONAL	ZONA FRONTERIZA	LÍNEAS TELEFÓNICAS POR CADA 100 HABITANTES
1 DF	NUEVO LEÓN	11.5
	BAJA CALIFORNIA	8.8
13 SONORA	CHIHUAHUA	8.4
	TAMAULIPAS	7.7
	COAHUILA	6.6
32 OAXACA	SONORA	7.2

Fuente: Cálculos propios con INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México, CONAPO, AMIPCI

No obstante, cabe destacar, que si bien no se dispone de una cobertura óptima, el sector de telecomunicaciones sonorense, ocupa el segundo lugar nacional sólo por debajo de Chihuahua como se puede observar en cuadro anterior.



### Segundo lugar en competitividad de las telecomunicaciones

LUGAR NACIONAL	ZONA FRONTERIZA	ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LAS COMUNICACIONES COFETEL
1 CHIHUAHUA	CHIHUAHUA	85.6
	SONORA	80.9
	COAHUILA	6.6
2 SONORA	NUEVO LEÓN	56.7
	BAJA CALIFORNIA	4.1
32 TLAXCALA	TAMAULIPAS	22.1

Fuente: Cálculos propios con INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México, CONAPO, AMIPCI

Por otra parte y toda vez que en Sonora no existe una política planeada y premeditada que le dé un sentido estratégico al gasto destinado a Ciencia y Tecnología como palanca de competitividad del estado, la entidad se ubica en el último lugar en este indicador a nivel fronterizo y el lugar 31 del País sólo por encima de Oaxaca.



### Último Lugar en uso estratégico del gasto en Tecnología

LUGAR NACIONAL	ZONA FRONTERIZA	ÍNDICE CORREGIDO POR EGRESOS TOTALES
1 AGUASCALIENTES	NUEVO LEÓN	4
	BAJA CALIFORNIA	1.3
31 SONORA	CHIHUAHUA	0.6
	TAMAULIPAS	0.2
	COAHUILA	0.1
32 OAXACA	SONORA	0

Fuente: Cálculos propios con IMCO, 2008.

Por todo lo anterior, se concluye que existe al interior de la administración pública una alta fragmentación en los objetivos en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, así como una evidente desarticulación de esfuerzos realizados de forma aislada, lo que trae como consecuencia que se impida el correcto aprovechamiento de los recursos tecnológicos y humanos disponibles; de igual forma, con ello, se fomenta la existencia de múltiples proyectos referentes al mismo tema, los recursos económicos son por ende mal administrados, lo que resulta en una nula inversión en proyectos estratégicos y por lo tanto, en un bajo impacto hacia los objetivos estratégicos establecidos por la administración en el Plan Estatal de Desarrollo y sobre todo, en un muy bajo impacto en el valor entregado al ciudadano.

Toda esta fragmentación y la desarticulación de objetivos se ha visto reflejada en varios indicadores que muestran al Estado de Sonora en el último lugar en la zona fronteriza en el uso estratégico del gasto en tecnología y en el lugar treinta y uno a nivel nacional.

Tomando esta situación como una importante oportunidad de mejora donde un factor clave de éxito era contar con una buena coordinación entre todos los entes involucrados con la tecnología, recientemente, se determinó utilizar la figura de un órgano colegiado que conjuntará a todas estas áreas de tecnología que forman parte de la Administración Pública Estatal, donde se tomarán decisiones consensadas y alineadas con los objetivos estratégicos establecidos.

Derivado de este planteamiento y de acuerdo a las atribuciones establecidas por el marco normativo vigente, el 21 de enero de 2010, la Secretaría de la Contraloría General y la Oficina de Innovación Gubernamental, publicaron en el Boletín Oficial el acuerdo por el que se crea el Comité de Desarrollo Tecnológico de la Administración Pública Estatal, quedando instalado el día 2 de febrero de ese mismo año.

El principal aporte que plantea este comité es el sentido estratégico que se debe tener siempre presente en el uso de la tecnología de la información y las comunicaciones con el fin de lograr un alto impacto en los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo y por ende, dar cumplimiento a lo comprometido con los ciudadanos, es por esto que este comité a través de este uso estratégico, deberá proporcionar la infraestructura tecnológica que dé soporte a la entrega de servicios que aporten valor al ciudadano bajo esquemas de calidad y medición de los resultados.

Adicionalmente, hoy día, existe una evidente fragmentación de esfuerzos, tanto del gobierno como del sector privado, para articular una política pública transversal que integre y dirija estratégicamente los proyectos de fomento y vinculación de los procesos de innovación dentro y fuera del gobierno.





Todas las variables analizadas, consecuentemente, observan al interior de la Administración Pública Estatal, una serie de ineficiencias que se manifiestan comúnmente en evidentes duplicidades de acciones y funciones, lo que además, hace imposible la interoperabilidad tecnológica y favorece un incremento exponencial del gasto del gobierno, al no aprovecharse las economías de escala en detrimento de los niveles de competitividad que debería tener el estado de Sonora.

Un diagnóstico rápido nos permite plantear una serie de objetivos concretos debido al anquilosamiento en la prestación de los servicios. En este momento, es mínimo el aprovechamiento de los instrumentos informáticos; las instalaciones de las oficinas públicas, en una buena parte se encuentran deterioradas y el equipamiento no está en buenas condiciones, lo cual genera lentitud en los trámites, desatención ciudadana, demandas insatisfechas y, en general, una baja calidad en la prestación de los servicios y una pobre percepción de la administración pública por parte del ciudadano porque no cumple con sus expectativas.

Por otra parte, ante los cambios acelerados que viven el mundo y nuestro país, nuestra entidad federativa no es la excepción. Hoy en día, la sociedad, cada vez demanda y solicita más satisfactores, más oportunos en el menor tiempo posible, de aquí que los servidores públicos están cada día con más presión y a prueba.

De todos es conocido que no son suficientes los conocimientos técnicos y administrativos para llevar a cabo un buen desempeño en las oficinas públicas, se requiere de voluntad para asumir los compromisos que como servidor público se adquieren; en este sentido, el Nuevo Sonora no se conformará con elementos bien preparados, sino también, que tengan la voluntad de servir. Por ello, la respuesta es la profesionalización y la pasión por el servicio público como características del sentido humano.

Igual es cierto, que las mayores capacidades y habilidades en el servicio público son insuficientes si no se tiene vocación de servicio. Tradicionalmente se ha visto en los servidores públicos una falta de preparación que deriva en respuestas incompletas e incorrectas a demandas que formula la población. La impresión común es que los gobiernos siempre van rezagados en relación a la dinámica social, que cada vez más son las tareas pendientes que tienen los gobiernos para con sus ciudadanos. Que no solo las circunstancias rebasan la capacidad de los servidores públicos, sino que además, éstos, no han mostrado la intención de ponerse a la par.

Contar con recursos preparados es solo la primera de dos partes, porque cuántas veces hemos encontrado recursos humanos capacitados, sin embargo, a la hora de ofrecer la atención lo hacen con actitudes prepotentes, autoritarias o en el mejor de los casos con indiferencia, demeritando de esa forma la calidad de los servicios.

A los servicios públicos es ya común que se les denomine la cara del gobierno; razón por la cual ese rostro debe estar articulado por una estructura que lo sustente, para ello se tendría que señalar entonces, que los servidores públicos son el cuerpo de los gobiernos. Con ellos, los gobiernos caminan y conducen la actividad pública. De aquí que, no solo deben poseer los instrumentos materiales sino poseer una serie de capacidades con una orientación estratégica en sus decisiones, más eficiencia en su desempeño, más innovación en su trabajo, más capacidad para motivar a sus equipos de trabajo y sobre todo, más responsabilidad hacia adentro y hacia fuera de su organización.

Un gobierno que cuenta con recursos humanos preparados y con vocación de servicio, es un gobierno que cuenta con el instrumento más valioso y en condiciones para dar resultados. Servidores públicos profesionalizados y capacitados, son recursos que tienen los

conocimientos para enfrentar los problemas de su área. Servidores con ética y vocación de servicio son elementos con responsabilidades de cuidar el patrimonio público, que no alterarán el uso de los recursos y que responderán a tiempo no burocratizando los procesos y por ende las respuestas que esperan los ciudadanos.

Profesionalización y pasión por el servicio público, son una combinación de esfuerzos de este gobierno ciudadano para transitar de un esquema tradicional al Nuevo Modelo de Gobierno, donde el destinatario final es la población. Para ello, la Secretaría de Hacienda, encauzará el modelo de innovación en el personal en lo general.

Este modelo, sustentará una moderna estrategia de gestión de recursos humanos consistente con el desarrollo del capital humano, tomando en cuenta, la profesionalización, bajo el sistema de competencias, considerando a todos, desde el personal operativo hasta los niveles de mandos medios y superiores en la totalidad de las áreas del gobierno del estado.

De esta manera más que un servicio civil de carrera lo que se pretende es un sistema donde a las competencias se les conozca como el conjunto de cualidades poseídas por las personas que determinan la idoneidad de éstas para el desempeño de las tareas asignadas, así como la correspondiente motivación o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar en la realización de su trabajo. La ventaja que ofrece tal esquema es su alto nivel de flexibilidad en autonomía de la decisión para operar nuevas prácticas o hacer reconversión de puestos hacia dentro de las organizaciones.

Conviene hacer referencia para aclarar que el concepto de competencias alude a aspectos tales como conocimientos (saber), habilidades y destrezas (saber y hacer) y actitudes y valores (saber y ser), todas ellas, necesarias para hacer del servicio público un trabajo profesional, ético y humano.

#### 1.4. En materia de Ingresos, gasto y financiamiento

##### Situación Económica en el contexto nacional:

Durante el tercer trimestre de 2010 continuó la recuperación de la economía mexicana según lo indican los resultados de los principales indicadores macroeconómicos, si bien a una tasa más moderada que la registrada en el segundo trimestre del año.

Respecto al entorno externo destacó el hecho de que la economía de los Estados Unidos mantuvo un crecimiento positivo, si bien menor al observado a finales de 2009 e inicios de 2010, y que aún existe una incertidumbre elevada sobre la fortaleza de la recuperación económica de las economías industrializadas. En este contexto, es importante resaltar que las exportaciones de manufacturas de México alcanzaron un nivel máximo histórico, aunque su ritmo de crecimiento se redujo como reflejo de la evolución de la industria estadounidense. El crecimiento del empleo formal, la mejoría en la confianza de los consumidores y las empresas, y el impulso brindado por la inversión del sector público se reflejaron en una expansión de la demanda interna. Se estima que durante el tercer trimestre de 2010 el valor real del PIB haya crecido a una tasa anual de alrededor de 5 por ciento.

Durante el segundo trimestre de 2010 el valor real del PIB se expandió a un ritmo anual de 7.6 por ciento. Al eliminar la estacionalidad, el PIB aumentó a una tasa trimestral de 3.2 por ciento. Las actividades primarias crecieron a una tasa anual de 4.8 por ciento. Esta cifra implicó un avance trimestral de 6.8 por ciento en cifras ajustadas por estacionalidad, y fue consecuencia de la mayor producción de cultivos como chile verde, papa, tomate rojo, avena forrajera, uva, alfalfa verde y sorgo forrajero. La producción industrial por su parte presentó un incremento anual de 7.8 por ciento. Al excluir el factor estacional



este sector observó un aumento trimestral de 1.7 por ciento. A su interior:

La minería aumentó a una tasa anual de 4.1 por ciento debido a la mayor actividad del sector no petrolero. Al eliminar el efecto estacional esta actividad mostró un avance trimestral de 0.5 por ciento.

La producción manufacturera tuvo una expansión anual de 13.4 por ciento. Esto se tradujo en un crecimiento trimestral de 2.1 por ciento en cifras ajustadas por estacionalidad. Este comportamiento fue consecuencia, principalmente, del desempeño positivo de la fabricación de equipo de transporte; maquinaria y equipo; equipo de computación y otros componentes electrónicos; industria alimentaria; industrias metálicas básicas; y equipo de generación eléctrica y aparatos y accesorios eléctricos.

La construcción se redujo a una tasa anual de 1.9 por ciento como reflejo de las menores obras de edificación residencial, industrial y comercial. Sin embargo, datos ajustados por estacionalidad señalan que este sector se expandió 0.3 por ciento en comparación con enero-marzo de este año.

La generación de electricidad, gas y agua se incrementó a una tasa anual de 2.9 por ciento, debido a la mayor demanda de energía eléctrica de la industria. Al considerar el factor estacional este sector avanzó en 0.8 por ciento con respecto al trimestre anterior.

Por su parte, la oferta de servicios registró un crecimiento anual de 7.4 por ciento. Al eliminar el efecto estacional el sector terciario se expandió a una tasa trimestral de 0.9 por ciento. A su interior:

El comercio presentó un incremento anual de 18.9 por ciento como reflejo del mayor intercambio de bienes con el exterior, así como de la recuperación de la demanda interna. Al excluir el efecto estacional este subsector presentó un avance trimestral de 3.6 por ciento.

Las actividades de transportes, correos y almacenamiento aumentaron a una tasa anual de 10.9 por ciento debido, en gran medida, al mayor dinamismo en los servicios relacionados con el autotransporte de carga. Al eliminar la estacionalidad esta actividad tuvo un avance de 1.2 por ciento en comparación con enero-marzo de este año.

Los servicios financieros y de seguros crecieron a una tasa anual de 5.7 por ciento. Al eliminar el efecto estacional estas actividades registraron un incremento trimestral de 2.6 por ciento.

Los servicios de información en medios masivos se expandieron a un ritmo anual de 5.4 por ciento impulsados, principalmente, por el buen desempeño de las telecomunicaciones. Cifras ajustadas por estacionalidad indican que estas actividades aumentaron a un ritmo trimestral de 1.2 por ciento.

Los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles se incrementaron a un ritmo anual de 0.6 por ciento debido, fundamentalmente, al mayor arrendamiento de inmuebles y compra-venta de viviendas. Cifras ajustadas por estacionalidad señalan que este sector creció 0.5 por ciento con respecto al trimestre previo.

El resto de los servicios avanzó a un ritmo anual de 3.3 por ciento debido, principalmente, al mayor dinamismo en los servicios educativos, las actividades de gobierno y de organismos internacionales, y alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas. Al excluir el efecto estacional estas actividades tuvieron una caída trimestral de 0.3 por ciento.

Durante el segundo trimestre de 2010 las importaciones de bienes y servicios registraron un aumento anual de 31.4 por ciento. Al

considerar la estacionalidad éstas registraron una expansión trimestral de 5.8 por ciento. De esta forma, durante el periodo abril-junio de 2010 la evolución del PIB y de las importaciones propició que la oferta agregada mostrara un crecimiento anual de 12.8 por ciento, y un incremento trimestral de 2.1 por ciento al eliminar el efecto estacional.

Durante el periodo abril-junio de 2010 el consumo total avanzó a un ritmo anual de 4.9 por ciento, como consecuencia de las expansiones de 5.7 y 4.8 por ciento del consumo público y privado, respectivamente. Al excluir el efecto estacional el consumo total presentó un incremento de 2.1 por ciento en relación con el trimestre previo. Al interior del consumo privado:

La compra de bienes duraderos y semiduraderos aumentó a tasas anuales de 31.6 y 10.0 por ciento, en igual orden.

La adquisición de bienes no duraderos se expandió a un ritmo anual de 2.3 por ciento, mientras que el gasto en servicios creció a una tasa anual de 1.2 por ciento.

Por su parte, en el segundo trimestre de 2010 la formación bruta de capital fijo se incrementó a una tasa anual de 2.5 por ciento, como resultado de la mayor inversión realizada por los sectores privado y público (2.7 y 2.0 por ciento, respectivamente). Cifras ajustadas por estacionalidad señalan que la inversión total avanzó a un ritmo trimestral de 1.0 por ciento. Por tipo de bien:

La adquisición de maquinaria y equipo tuvo un aumento anual de 5.6 por ciento: la de origen nacional se incrementó 18.7 por ciento, mientras que la importada lo hizo en 0.7 por ciento.

La inversión en construcción creció a una tasa anual de 1.0 por ciento.

Durante el segundo trimestre de 2010 el valor real de las exportaciones de bienes y servicios tuvo un incremento anual de 34.3 por ciento. A su interior, el valor real de las exportaciones no petroleras aumentó a una tasa anual de 35.4 por ciento, en tanto que las exportaciones petroleras lo hicieron en 13.6 por ciento. Al eliminar el efecto estacional, el valor real de las exportaciones de bienes y servicios mostró una expansión trimestral de 6.6 por ciento.

Durante el tercer trimestre de 2010 continuó la recuperación de la economía mexicana según lo indican los resultados de los principales indicadores macroeconómicos. Las exportaciones de manufacturas de México alcanzaron un nivel máximo histórico, aunque su ritmo de crecimiento se redujo como reflejo de la evolución de la industria estadounidense. La demanda interna mantuvo su expansión como resultado del crecimiento del empleo formal, la mejoría en la confianza de los consumidores y las empresas, y el impulso brindado por la inversión del sector público.

Se estima que durante el tercer trimestre de 2010 el valor real del Producto Interno Bruto (PIB) haya aumentado a una tasa anual de alrededor de 5 por ciento. Esta proyección se apoya en los siguientes resultados:

Durante el bimestre julio-agosto de 2010 el IGAE se expandió a un ritmo anual de 6.1 por ciento, lo que en cifras ajustadas por estacionalidad implicó un aumento bimestral de 1.2 por ciento. Al interior del IGAE se observó el siguiente comportamiento:

Las actividades agropecuarias crecieron a una tasa anual de 7.1 por ciento, como resultado de una mayor producción de cultivos como trigo en grano, avena forrajera, tomate verde, chile verde, alfalfa verde y mango, entre otros. Al eliminar la estacionalidad, esta actividad mostró un incremento bimestral de 0.7 por ciento.





La producción industrial se expandió a un ritmo anual de 6.7 por ciento, y al eliminar la estacionalidad presentó un crecimiento bimestral de 1.0 por ciento. A su interior:

La minería mostró un incremento anual de 6.4 por ciento. Al excluir el efecto estacional este sector avanzó 4.7 por ciento en relación con el bimestre anterior.

La producción manufacturera aumentó a una tasa anual de 10.1 por ciento. Cifras ajustadas por estacionalidad indican que este subsector creció a un ritmo bimestral de 0.6 por ciento.

La industria de la construcción se redujo a una tasa anual de 1.0 por ciento. Sin embargo, al considerar la estacionalidad tuvo un incremento bimestral de 1.7 por ciento.

La generación de electricidad, agua y gas aumentó a una tasa anual de 3.6 por ciento. Al eliminar la estacionalidad esta actividad presentó un incremento bimestral de 0.1 por ciento.

La oferta real de servicios presentó un crecimiento anual de 5.4 por ciento. Al eliminar la estacionalidad este sector tuvo un aumento bimestral de 0.6 por ciento.

Por su parte, los indicadores de la demanda agregada han tenido los siguientes resultados:

Durante el tercer trimestre de 2010 el valor real de las ventas de las tiendas afiliadas a la ANTAD se expandió a un ritmo anual de 5.2 por ciento, y al excluir el efecto estacional estas ventas crecieron a una tasa trimestral de 1.2 por ciento. Por su parte, en el periodo julio agosto de 2010 la actividad comercial al mayoreo se incrementó a un ritmo anual de 4.0 por ciento, en tanto que las ventas al menudeo aumentaron 3.2 por ciento. En términos ajustados por estacionalidad las ventas al mayoreo disminuyeron a una tasa bimestral de 0.4 por ciento, mientras que al menudeo avanzaron 1.8 por ciento con respecto al bimestre anterior.

Durante julio de 2010 la formación bruta de capital fijo observó un incremento anual de 0.8 por ciento: la realizada en maquinaria y equipo nacional aumentó a tasa anual de 11.3 por ciento, mientras que la compra de maquinaria importada cayó 4.6 por ciento. Por su parte, la inversión en construcción aumentó a un ritmo anual de 1.2 por ciento.

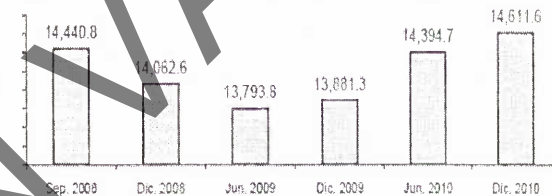
Durante el tercer trimestre de 2010 el valor nominal en dólares de las exportaciones de mercancías generales registró una expansión anual de 29.1 por ciento. Las exportaciones petroleras y de manufacturas registraron aumentos anuales de 20.9 y 30.9 por ciento, en ese orden; mientras que las exportaciones extractivas y agropecuarias tuvieron crecimientos de 48.7 y 8.0 por ciento, respectivamente. Por su parte, las importaciones se incrementaron a un ritmo anual de 27.0 por ciento: las de consumo e intermedias observaron incrementos anuales de 16.0 y 33.6 por ciento, en cada caso; en tanto que las de capital aumentaron 0.7 por ciento. Cifras ajustadas por estacionalidad indican que las exportaciones tuvieron una expansión trimestral de 1.1 por ciento.

Al 30 de septiembre de 2010 el número de trabajadores afiliados al IMSS se ubicó en un nivel históricamente elevado de 14 millones 602 mil 764 personas, cifra que implicó un crecimiento anual de 702 mil 213 plazas (5.1 por ciento) y de 721 mil 483 personas (5.2 por ciento) con respecto al cierre de 2009. Por tipo de contrato, la afiliación permanente presentó un aumento anual de 471 mil 582 trabajadores (3.8 por ciento), en tanto que la eventual avanzó en 230 mil 631 personas (14.4 por ciento).

Durante el periodo julio-septiembre de 2010 la tasa de desocupación se ubicó en 5.61 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA), menor que la de 6.27 por ciento de un año antes. Cifras ajustadas por estacionalidad indican que el desempleo fue de 5.22 por ciento, inferior en 0.19 puntos porcentuales al del trimestre anterior. Por su parte, durante el tercer trimestre de 2010 el desempleo en las principales áreas urbanas fue de 6.58 por ciento de la PEA (7.73 por ciento en el mismo periodo de 2009). Cifras ajustadas por estacionalidad indican que la desocupación urbana se situó en 6.07 por ciento, mientras que en el trimestre anterior fue de 6.51 por ciento.

En septiembre de 2010, la inflación general anual se ubicó en 3.70 por ciento, lo que significó un incremento de un punto base respecto a la cifra registrada en junio (3.69 por ciento). El comportamiento observado en la tasa de crecimiento del índice general de precios se explica por el mayor ritmo de crecimiento en los precios del componente no subyacente, que fue compensado casi en su totalidad por una disminución en los precios del componente subyacente.

Trabajadores Asegurados en el IMSS  
Miles de trabajadores



Fuente: IMSS.

Durante el tercer trimestre de 2010, continuó la expansión en la actividad económica global debido principalmente al elevado dinamismo observado en las principales economías emergentes de Asia y América Latina al tiempo que las economías avanzadas continuaron expandiéndose moderadamente. Sin embargo, diversas economías mostraron ciertos signos de desaceleración incluyendo a la de los Estados Unidos.

Durante el tercer trimestre de 2010, los mercados financieros internacionales registraron una volatilidad elevada asociada a la incertidumbre sobre la situación del sector bancario en Europa y a las perspectivas de una recuperación de la actividad económica global más moderada que lo anticipado debido a la desaceleración de la economía de los Estados Unidos.

Durante el tercer trimestre de 2010, los mercados financieros internacionales registraron una volatilidad elevada asociada a la incertidumbre sobre la situación del sector bancario en Europa y a las perspectivas de una recuperación de la actividad económica global más moderada que lo anticipado debido a la desaceleración de la economía de los Estados Unidos. En las reuniones del 16 de julio, del 20 de agosto y del 24 de septiembre, la Junta de Gobierno del Banco de México decidió mantener la tasa de interés interbancaria a un día en 4.50 por ciento.

En este contexto, la tasa primaria de Cetes a 28 días promedió 4.46 por ciento en el tercer trimestre de 2010, lo que significó una disminución de 5 puntos base con relación al promedio del trimestre anterior, mientras que la tasa primaria de Cetes a 1 año promedió 4.77 por ciento, 20 puntos base por debajo del promedio del trimestre previo. Por su parte, las tasas primarias de los Bonos a 3, 5, 10 y 20 años registraron disminuciones de 34, 82, 98 y 99 puntos base



respecto a los promedios observados en el segundo trimestre del año, respectivamente.

#### Ingresos públicos del Gobierno Federal

Durante enero-septiembre de 2010 los ingresos del Gobierno Federal alcanzaron un total de 1 billón 524 mil 782 millones de pesos, cifra superior en 1.8 por ciento real al monto obtenido en el mismo periodo de 2009.

#### Transferencias de recursos federales a Gobiernos locales

Los recursos programables canalizados a las entidades federativas y municipios ascendieron a 426 mil 777 millones de pesos, 1.2 por ciento mayores en términos reales que lo pagado para enero-septiembre de 2009. La entrega de los recursos a los gobiernos locales se orientó a la atención de las necesidades de su población relacionadas con educación, salud, infraestructura social y seguridad pública, entre otras.

Durante enero-septiembre de 2010 la transferencia de recursos federales hacia los gobiernos de las entidades federativas se realizó de acuerdo con lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal y en el presupuesto aprobado. El gasto federalizado ascendió a 757 mil 926 millones de pesos, lo que significó un incremento de 6.4 por ciento en términos reales con relación a lo pagado en el mismo periodo de 2009 y representó el 47.9 por ciento del gasto primario del Gobierno Federal.

De los recursos canalizados a los gobiernos locales, 56.3 por ciento se ejerció a través del gasto programable federalizado y 43.7 por ciento a través de participaciones federales. En cuanto a las participaciones pagadas a las entidades federativas durante enero-septiembre de 2010, se cubrió un monto de 331 mil 149 millones de pesos, cifra superior en 14.0 por ciento real a la del mismo periodo de 2009. El dinamismo de las participaciones se explica por la evolución de la recaudación federal participable, que sirve de base para el pago de las participaciones a las entidades federativas de acuerdo con lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal, la cual se ubicó en 1 billón 296 mil 901 millones de pesos y fue mayor en 12.9 por ciento en términos reales a la observada en el mismo periodo del año anterior, así como por el tercer ajuste cuatrimestral correspondiente a 2009 (pagado en febrero de 2010) y por el ajuste definitivo de 2009 (pagado en mayo de 2010) que resultaron positivos en 407 y 322 millones de pesos respectivamente, mientras que en 2009 estos mismos ajustes fueron negativos para las entidades federativas en 4 mil 405 y 1 mil 437 millones de pesos, en ese orden.

Al cierre de septiembre de 2010 se erogaron 342 mil 100 millones de pesos por concepto de aportaciones federales a las entidades federativas y municipios (Ramos 25 y 33). Cabe resaltar que, a través de seis de los ocho fondos que integran el Ramo 33, se canalizó el 88.9 por ciento de los recursos para actividades relacionadas con el desarrollo social. Esto permitió proporcionar recursos a las entidades federativas para educación básica, tecnológica y de adultos, servicios de salud, así como la generación de infraestructura para la población con menores ingresos y oportunidades.

- Para los fondos asociados a la educación se destinó el 60.8 por ciento de las aportaciones, lo cual representa un monto de 207 mil 896 millones de pesos.
- Para el Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA) se entregaron recursos por 36 mil 926 millones de pesos, 10.8 por ciento del total de las aportaciones federales.
- De acuerdo con la recaudación federal participable prevista en la Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2010 y el calendario acordado para su pago, a través del Fondo de Aportaciones para Infraestructura Social (FAIS) y del Fondo de

Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del D.F. (FORTAMUN) se destinaron en conjunto recursos por 69 mil 61 millones de pesos, 20.2 por ciento del total de las aportaciones federales.

- Se asignaron a través del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) 10 mil 107 millones de pesos, 3.0 por ciento del total de las aportaciones federales.
- A través del Fondo de Apoyos para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF) se entregaron a los gobiernos locales, de acuerdo con el monto aprobado por la H. Cámara de Diputados y el calendario previsto, recursos por 17 mil 382 millones de pesos, 5.1 por ciento del total de las aportaciones federales.
- Mediante el Fondo de Aportaciones para Seguridad Pública (FASP) las entidades federativas recibieron 6 mil 225 millones de pesos, 1.8 por ciento del total de las aportaciones federales.

De acuerdo con lo establecido en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2010 las dependencias y entidades, con cargo a sus presupuestos y por medio de convenios de coordinación, transfirieron recursos presupuestarios a las entidades federativas con el propósito de descentralizar funciones o reasignar recursos correspondientes a programas federales, a efecto de transferir responsabilidades y, en su caso, recursos humanos y materiales.

Los recursos destinados a las entidades federativas a través de convenios de descentralización, de colaboración y de reasignación se ubicaron en 56 mil 308 millones de pesos, monto menor en 0.6 por ciento en términos reales a lo registrado en el mismo periodo del año anterior.

- Se canalizaron a través de convenios establecidos en el sector educativo 41 mil 808 millones de pesos, monto 3.7 por ciento mayor en términos reales a lo observado en el mismo periodo de 2009. Estos recursos se dirigieron al pago de remuneraciones y otros gastos de operación de las universidades públicas, universidades tecnológicas, el Colegio de Bachilleres, los institutos tecnológicos superiores, los colegios de estudios científicos y tecnológicos, y los institutos de capacitación para el trabajo en las entidades federativas.
- Para fortalecer los consejos estatales agropecuarios y apoyar a los productores agrícolas, a través de la SAGARPA y de la Comisión Nacional del Agua (CNA), en el marco de la Alianza para el Campo se transfirieron a las entidades federativas recursos por 11 mil 671 millones de pesos, monto menor en 11.2 por ciento real respecto a enero-septiembre del año anterior.
- A través de los convenios de coordinación en materia de reasignación de recursos en enero-septiembre de 2010 se reasignaron 2 mil 828 millones de pesos.

Los subsidios entregados a las entidades federativas a través del Ramo General 23 Provisiones Salariales y Económicas suman 28 mil 369 millones de pesos, cifra 49.1 por ciento mayor en términos reales al registrado en el mismo periodo del año anterior, principalmente porque el Fondo Regional, los fondos metropolitanos, el Fondo de Estabilización de los Ingresos de las Entidades Federativas, el Fondo de Inversión para Entidades Federativas y el Fondo para Pavimentación de Municipios han recibido mayores recursos en este 2010.

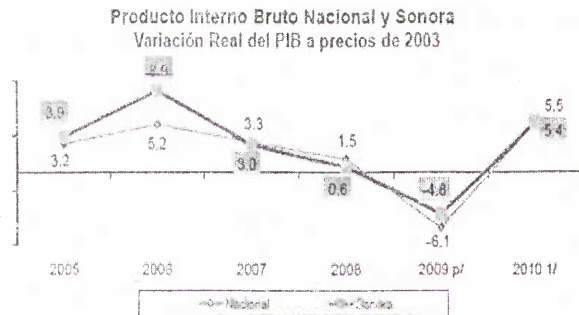
#### Finanzas estatales

Según las cifras más recientes del indicador trimestral de la actividad económica estatal que publica el INEGI, el cual ofrece un panorama general de la situación y evolución macroeconómica de las entidades del país y se considera como un adelanto del PIB estatal, durante los





tres primeros trimestres de 2010 Sonora promedió un crecimiento de 4.8 por ciento.



<sup>1</sup> Cifras preliminares desde la fecha que se indica.

<sup>2</sup> Las cifras de Sonora son estimaciones de la Secretaría de Hacienda Estatal.

Fuente: INEGI y Secretaría de Hacienda del Estado de Sonora.

Esta cifra refleja el desempeño positivo de algunos indicadores económicos, tales como el incremento en el número de trabajadores asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social; las ventas de energía eléctrica; el índice de ventas reales del comercio; la producción minera; las ventas de las cadenas comerciales afiliadas a la UNTAD y la producción y venta de automóviles, entre otros.

Con base a estos resultados, la Secretaría de Hacienda Estatal modificó al alza su estimación del PIBE de 3.5 por ciento establecido en los Criterios de Ingreso, Gasto y Deuda para el ejercicio fiscal 2010, actualizando la tasa de crecimiento en un cierre aproximado de 5.4 por ciento, con un valor del producto cercano a los 211,250 millones de pesos a precios constantes de 2003 y de 319,430 millones de pesos corrientes.

Bajo este contexto en el comportamiento de la economía estatal, el éxito de la ejecución del Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015 y sus programas derivados, se alcanzará, sólo si tiene como soporte un esquema de financiamiento fuerte. Sin embargo, la evolución de las finanzas públicas estatales encuentra sus determinantes básicas en el marco de la economía nacional y en la política de distribución de los ingresos federales hacia las entidades federativas, que en la mayoría de las veces, no les favorece a los estados. Además de que, en la configuración de los ingresos estatales, las finanzas locales, tienen una fuerte dependencia de los ingresos públicos que les son transferidos a través de las participaciones y fondos de aportaciones por el gobierno federal.

Esta condición, provoca presiones al gasto público que tienen que ser solventadas con otras fuentes extraordinarias de ingreso principalmente, por la vía del endeudamiento.

La vigencia del federalismo y la descentralización política son tesis fundamentales para garantizar la gobernabilidad democrática. El ejercicio del poder tiene que sustentarse en consensos cada vez más amplios para hacer frente a los retos que plantea el desarrollo social, económico, regional y administrativo; y reafirmar el compromiso con la justicia y la equidad para darle fortaleza a la capacidad de los estados y municipios, a fin de propiciar mayores niveles de bienestar social a la población.

El presupuesto público, sin duda, es un poderoso instrumento del estado para fortalecer el potencial de desarrollo económico sustentable, generar oportunidades de progreso y armonía social, reducir los desequilibrios regionales, mejorar la distribución del ingreso y abatir la pobreza. Un gobierno auténticamente democrático refleja en su presupuesto público las prioridades de la sociedad; en este sentido, el gasto público permite atender las necesidades sociales

básicas, mantener en funcionamiento los servicios que demandan los asentamientos humanos e impulsar estrategias de largo plazo para reducir las desigualdades sociales y la marginación.

Al mismo tiempo, es preciso señalar que en el contexto de una limitada recaudación tributaria, las crecientes necesidades sociales y de inversión pública superan ampliamente la capacidad presupuestaria de la federación y en consecuencia la de los estados.

Al igual que las demás entidades federativas, Sonora enfrenta serios desafíos en materia de finanzas públicas. Los ingresos estatales son altamente dependientes de los recursos que la federación le transfiere, vía participaciones y aportaciones. En este sentido, el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal limita notablemente las potestades tributarias de los estados para administrar de manera directa contribuciones de base amplia y alto potencial recaudatorio, como el impuesto sobre la renta y el impuesto al valor agregado.

Asimismo, por carecer de mayores potestades y competencias tributarias, Sonora depende del éxito de la administración tributaria federal, a tal grado que el 84 por ciento del presupuesto del Gobierno del Estado está constituido por recursos provenientes de las participaciones y los fondos de aportaciones federales. En el caso particular de estos últimos, es importante señalar que los recursos están etiquetados para ser aplicados a programas y proyectos que en ocasiones, no necesariamente, corresponden a la realidad del estado.

Por ello, es necesario redefinir competencias, establecer una mejor división de las tareas recaudatorias entre órdenes de gobierno y mejorar la equidad, la transparencia y los mecanismos de operación en la distribución de los recursos públicos. De igual importancia resulta diseñar y aplicar incentivos para elevar la eficiencia recaudatoria en los tres órdenes de gobierno.

También, se requiere unir esfuerzos con la federación, con otras entidades federativas y con los municipios para combatir la evasión del pago de contribuciones, a través de la simplificación administrativa y la modernización del sistema recaudatorio, que redunden en la ampliación del número de contribuyentes y en una distribución más equitativa de la carga impositiva.

En forma paralela a los esfuerzos para fortalecer los ingresos del Gobierno del Estado y acceder a los recursos del presupuesto federal en mejores condiciones, es imperativo lograr una asignación más eficiente y realizar un ejercicio responsable, honesto y transparente del gasto público estatal.

La ciudadanía demanda gobiernos que cuesten menos y que hagan más. Demanda que los recursos públicos privilegien las necesidades de la gente. Además exige cuentas claras sobre los recursos públicos. En este sentido, resulta prioritario reducir el peso del gasto corriente, a efecto de canalizar mayores recursos al gasto social y a la inversión productiva. De igual forma, se requiere establecer reglas precisas para mejorar la asignación y productividad del gasto público en todas las áreas y obtener resultados óptimos.

De este modo, es conveniente transitar de un esquema de control de flujo de efectivo hacia un enfoque de medición y control de costos de las políticas públicas y de sus resultados, con una visión de mediano y largo plazos. Para ello fue necesario desarrollar una nueva estructura programática presupuestaria del Gobierno del Estado y se encuentra en su fase de implementación un sistema de evaluación del desempeño, como parte del compromiso de ejercer una política financiera responsable y transparente, que además sea la base de un proceso presupuestario orientado a resultados.

Por otra parte, el gobierno debe aprovechar, de manera inteligente y creativa, las oportunidades de financiamiento de largo plazo para



llevar a cabo proyectos de infraestructura para el desarrollo. Con este fin existe la opción de recurrir a mecanismos novedosos e imaginativos de financiamiento, para complementar los recursos fiscales del estado, sin que necesariamente ello implique incrementar el peso del servicio de la deuda pública.

En suma, el reto financiero de la entidad consiste en canalizar mayores recursos para atender las crecientes necesidades sociales y desarrollar la infraestructura que sustente el crecimiento económico.

Con base en los elementos antes referidos, la estrategia general en materia de finanzas públicas se centra en una política presupuestaria eficaz, que considera de manera integral los aspectos de ingreso, gasto y deuda pública.

El PED 2009.2015, dentro de su eje rector Sonora Ciudadano y Municipalista bajo la estrategia de un Gobierno Austero establece una serie de objetivos estratégicos que coadyuvarán al logro una Política Hacendaria para la Competitividad a fin de contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que tenga la capacidad de promover el desarrollo de la entidad en un entorno de estabilidad económica.

En 1979, Sonora acordó con el gobierno federal el Convenio de Adhesión al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, en el que se establecen las atribuciones y potestades en materia hacendaria que serán del ámbito federal y aquellas de carácter estatal, delimitando principalmente la recaudación de impuestos y su participación en el Estado.

Este convenio es de particular relevancia ya que actualmente bajo sus lineamientos se definen los niveles de ingreso por concepto de participaciones y aportaciones federales las cuales representan más del 70% de los ingresos fiscales de la entidad.

En el año 2009, con el fin de incrementar las posibilidades para obtener mayores recursos para la entidad, el Gobierno del Estado celebró con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal, donde se establecieron nuevas atribuciones y potestades en materia de auditoría fiscal y de comercio exterior para el Estado.

Además, dentro de los presupuestos de egresos anuales de la federación se establecen los techos financieros tanto de participaciones, como los de los fondos de aportaciones federales que son entregados al estado y en ellos, se definen también, los programas y proyectos de inversión que serán realizados en la entidad con recursos federales reasignados a través de diferentes dependencias del gobierno federal, incluyendo los aspectos normativos y reglas de operación bajo los cuales se ejercerán.

En este aspecto, en marzo de 2007 se establecieron los lineamientos generales para la evaluación de programas federales de la administración pública federal. En ellos, se considera la aplicación obligatoria del Presupuesto con Enfoque a Resultados por parte de las entidades federativas y los municipios del país en apego al artículo 134 constitucional y lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Finalmente, en materia contable, en diciembre de 2008 se emitió a través de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, las normas y metodología para llevar a cabo la armonización contable entre la federación y los estados, esto con el fin de facilitar el registro y comparación de activos, pasivos, ingresos y gastos entre todos y estar en condiciones de consolidar las Cuentas Nacionales.

Ingresos

La primera gran característica en este rubro es la insuficiencia en la captación de los ingresos fiscales en el país, que es del orden de 18 % del PIB, cuando Brasil obtiene 21.5%, Alemania 27%, EUA 29%, Canadá 39.1%. Las causas de esta insuficiencia tienen que ver con un diseño legislativo deficiente, con un elevado nivel de evasión y elusión fiscal, excesivo formalismo jurídico, falta de transparencia, correspondencia poco clara entre el pago de contribuciones y la provisión de servicios por parte del Estado, tolerancia excesiva a la economía informal e insuficiencias en las administraciones tributarias.

En el ámbito local, prevalece también una escasez de ingresos propios y una deficiente autonomía para permitir diversos niveles de ingresos según las preferencias y potencialidades de cada entidad federativa.

Los ingresos generados por las haciendas locales tan solo representan, en promedio nacional, el 12% de sus ingresos totales. El 100% de los Ingresos Federales se integran con Impuestos, Derechos, Productos, Aprovechamientos, Financiamiento y Aportaciones y Contribuciones Diversas de la Nación.

Con aproximadamente el 60% de ese monto total federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público integra una "bolsa" denominada Recaudación Federal Participable (RFP), específicamente con todos los ingresos impositivos netos del gobierno federal (IVA, ISR, IETU), así como por los derechos sobre hidrocarburos, excepto el extraordinario y el adicional.

Con un 20% de la Recaudación Federal Participable se integra el Fondo General de Participaciones (FGP), mismo que, mediante mecanismos y fórmulas establecidos en el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, que considera principalmente el volumen demográfico, el dinamismo económico y la capacidad recaudatoria de las entidades, se distribuye entre los 32 estados del país.

Los porcentajes señalados en los dos párrafos anteriores significan que solamente el 12% de los ingresos totales del país se distribuyen entre entidades y municipios. Y en el esquema de reparto, de acuerdo a las condiciones demográficas, económicas y recaudatorias prevalecientes en el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal.

La situación anterior plantea, además de un problema de concentración de recursos fiscales, una centralización de facultades en materia fiscal, por lo que se impone impulsar una mayor autonomía estatal que permita incrementar los niveles de ingreso de esta esfera de gobierno.

Otra problemática que acusa el federalismo fiscal mexicano es que el origen del financiamiento es sumamente centralista, lo que impone restricciones al ejercicio del gasto público en cada entidad federativa, ya que el mismo se determina de manera federal en el 42% de su ingreso.

Además, los ingresos totales de la nación tienen una dependencia excesiva de los derechos por concepto de la venta de hidrocarburos y una sobrecarga fiscal a PEMEX. En los últimos 30 años los derechos y aprovechamientos sobre hidrocarburos han llegado a ser hasta del orden del 39% de los ingresos federales. Tener estos recursos naturales y un excesivo aprovechamiento impositivo de ellos ha generado una carga fiscal baja y administraciones tributarias insuficientes, lo cual, a su vez, ha obligado a recurrir en exceso a esta fuente de ingresos.

La evasión y elusión se presentan en todos los niveles de contribuyentes, por lo que el problema administrativo no se limita a que paguen los contribuyentes no registrados, que se calculan en un 13% del padrón vigente. Estos fenómenos son provocados por tres causas: una contracultura cívica de no pago de impuestos;





insuficiencias en las administraciones tributarias; y el deficiente diseño legislativo en materia impositiva.

También, pudo identificarse claramente, como el elemento más complejo e importante por corregir y reorientar lo es, el sistema fiscal mexicano, el cual debe transitar hacia un Sistema de Coordinación Hacendaria, mediante una reforma estructural profunda, la existencia de procesos innecesariamente complejos y costosos, como por ejemplo la presentación de declaración por parte de personas físicas y patrones retenedores del Impuesto sobre la Renta, que requiere la consideración de muchas tarifas y elementos variables para su cálculo, situación que, además muestra una falta de equidad en el tratamiento de ingresos iguales.

Por otra parte, no obstante que los recursos transferidos a las entidades federativas y municipios han crecido en los últimos años, estos, aún son insuficientes para cumplir con los mandatos constitucionales de gasto, situación que se agrava al no tener contribuciones propias de peso recaudatorio relevante, lo que también hace mínima su corresponsabilidad fiscal.

La conformación del actual esquema ha propiciado que en gran parte sea la legislatura federal y no las legislaturas locales, la que decide en qué deben gastarse la mayor parte de los recursos que se ejercen, e incluso, si es que las entidades deben tener o no el impuesto local de peso recaudatorio relevante, lo cual, además de ser contrario a los principios del federalismo, mantiene subutilizada la capacidad generadora de recursos fiscales de las entidades y municipios.

A lo anterior se suma el hecho de que los sistemas de pensiones del país están en una situación de riesgo latente, pues su elevado déficit actuarial, en conjunto, ha alcanzado cifras equiparables al total del Producto Interno Bruto, lo que presionará las finanzas nacionales de manera creciente y limitará, en caso de no responder de manera efectiva, la capacidad del Estado de atender su mandato fundamental en la protección social y la promoción económica.

A pesar de los esfuerzos para hacer más eficiente y efectiva la administración hacendaria, aún es necesario avanzar en procesos de modernización y simplificación que eliminen las deficiencias y distorsiones del sistema hacendario.

Así mismo, el actual esquema de colaboración y coordinación hacendaria intergubernamental entre la federación, las entidades federativas y los municipios, muestra deficiencias tanto en el rubro de gasto público como en el ingreso. En el primer caso, debido a que la descentralización no está concluida, ni tampoco están atendidos algunos de los problemas generados por su instrumentación; mientras que en el ingreso, falta impulsar programas de mayor combate a la evasión y elusión fiscales. Se requiere hoy día de un nuevo modelo de colaboración y coordinación intergubernamental más ágil, eficiente, eficaz y transparente del proceso hacendario.

Actualmente, el Estado se encuentra en proceso de recuperación económica, después de la peor recesión que experimento la economía mundial, lo cual provocó que en 2009, Sonora tuviera una contracción de su Producto Interno Bruto (PIBE) cercana al 4.8%, con lo cual, el desempleo se incremento y la recaudación de impuestos se redujo considerablemente tanto a nivel federal como estatal.

Como resultado de lo anterior en 2010 el presupuesto de ingresos se redujo 4.7%, lo que en términos absolutos significó una disminución de más de 1,600 millones de pesos y aunque la caída más grande se observa en la recaudación de ingresos propios, esta fue resultado del uso de un monto elevado de financiamiento que ya no fue considerado para el siguiente año.

Sin embargo, en los recursos recibidos de parte de la federación se observa claramente el efecto de la crisis económica de 2009, ya que para 2010 estos disminuyen 1.3% (312 millones de pesos menos) lo cual fue resultado de una menor recaudación federal participable originada por la captación de menos impuestos pagados por la población y debido a que los fondos de previsión apenas contuvieron esta caída en 2009.

A pesar de lo anterior, en términos generales los ingresos totales del estado han crecido a un ritmo superior al 12% promedio anual en los últimos 5 años, no obstante, los ingresos propios crecen a una tasa ligeramente por encima del 24%, mientras que los recursos recibidos por parte de la federación lo hacen a una tasa cercana al 10% en promedio anual.

Si bien es cierto que los ingresos propios del Gobierno de Sonora representan poco más del 20% de los ingresos totales, también lo es, que si a estos ingresos propios se les resta los obtenidos por la emisión de valores, la recaudación de ingresos propios por parte del estado, representan tan sólo el 14% de los ingresos totales. Esta situación ubica a Sonora como una de las entidades federativas con menos capacidad de generación de ingresos propios.

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	2010 Presupuesto
Impuestos	693,426	688,472	799,906	851,922	825,599	891,563
Contribuciones de Ley	160,546	158,931	178,452	207,351	188,420	197,789
Derechos	639,857	570,322	608,236	769,927	637,860	692,873
Productos	48,138	107,463	116,512	344,263	187,064	112,119
Aprovechamientos	643,245	905,283	1,111,434	3,749,521	4,305,885	1,691,001
Otros Ingresos	0	0	192,875	137,142	27,592	0
<b>Total de Recaudación Estatal</b>	<b>2,321,312</b>	<b>2,430,472</b>	<b>3,008,416</b>	<b>6,060,127</b>	<b>6,172,441</b>	<b>3,685,345</b>
Ingresos de Organismos	1,821,869	2,826,581	3,166,687	3,422,478	3,933,595	4,116,241
<b>Total Ingresos Estatales</b>	<b>4,143,181</b>	<b>5,257,053</b>	<b>6,175,102</b>	<b>9,482,606</b>	<b>10,106,036</b>	<b>7,701,586</b>
Participaciones Federales	7,957,873	9,144,050	9,348,444	11,144,888	11,538,630	12,017,094
<b>Total Recaudación Fiscal</b>	<b>12,101,018</b>	<b>14,401,103</b>	<b>15,523,546</b>	<b>20,227,494</b>	<b>21,644,666</b>	<b>19,718,680</b>
Ing. Deriv. de Financiamiento	1,120,290	1,393,123	199,699	76,771	358,46	1,450,000
Otros Ingresos (Apor. Fed.)	8,308,849	10,174,882	10,314,165	12,409,677	12,409,677	11,619,205
<b>Total Ingresos</b>	<b>21,530,163</b>	<b>26,612,943</b>	<b>26,037,409</b>	<b>31,990,677</b>	<b>34,408,003</b>	<b>32,787,885</b>

Fuente: Secretaría de Hacienda, Gobierno del Estado de Sonora

Los ingresos estatales en 2010 ascendieron a 37,599.4 millones de pesos, con una variación de 9.3 por ciento respecto al 2009. De este total, 4,114.1 millones correspondieron a Ingresos Propios de las Entidades Paraestatales y 33,485.3 millones a ingresos de la Administración Estatal Centralizada, con un crecimiento de 4.6 y 10.1 por ciento, respectivamente. Los ingresos propios de la Administración Estatal Centralizada, de carácter estrictamente ordinario, presentaron en 2010 un significativo crecimiento del 10.0 por ciento, resultado del entorno económico más favorable y del esfuerzo fiscal desplegado por la administración tributaria estatal.

Los ingresos federales transferidos por su parte, durante el año 2010, ascendieron a 25,861.3 millones de pesos, los que fueron superiores a la meta programada en 1,912.8 millones de pesos. Esta cifra, es el resultado de un déficit por 118.4 millones de pesos en las Participaciones Federales, misma que fue compensada por un saldo positivo de 2,343.4 millones proveniente de los Fondos de Aportaciones Federales y por otros ingresos, básicamente, recursos canalizados mediante el gasto de inversión derivado de la firma de convenios de coordinación, producto de la cristalización de las gestiones financieras hechas ante el Gobierno Federal.

Por otra parte, las reformas fiscales que los diseñadores de políticas y administradores tributarios realizan a sus sistemas para reflejar los cambios de condiciones en el ámbito económico, social y político, afectando de manera sensible y en muchos aspectos a los contribuyentes, hace indispensable mantener un programa operativo de fiscalización para vigilar su cumplimiento.



Dichas reformas deben atender los efectos coyunturales que la crisis financiera generó en las finanzas públicas, de tal manera que la reforma provea recursos y medidas temporales para reactivar la economía y potenciar áreas económicas que son estratégicas para fomentar el crecimiento y generar empleo.

#### Aspectos Contables y Jurídico-Legales

En lo referente al Sistema de Nacional de Coordinación Fiscal, México ha avanzado en el diseño de mecanismos y organismos para regular la relación entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y las Secretarías de Finanzas o Tesorerías estatales; sin embargo, dichas relaciones no se han consolidado y formalizado con mayor amplitud, con otros interlocutores del federalismo, es decir, los poderes legislativos y judicial, tanto federal como estatales manteniendo algunas deficiencias tales como:

Los municipios no son considerados en el proceso de toma de decisiones federales y sus opiniones y necesidades no se atienden con oportunidad, debido en parte a la falta de información de sus funcionarios.

La colaboración y coordinación se da básicamente entre la federación y los estados, los municipios están acostumbrados a que el estado y la federación les resuelvan sus problemas y no se esfuerzan por explotar sus fuentes de ingresos propios.

Otra área, que aunque es catalogada dentro del segmento de los ingresos requiere de atención especial debido a su gran impacto con la sociedad, es el control de establecimientos para la venta y consumo de bebidas alcohólicas en donde se tiene un registro de 6,672 contribuyentes con permiso para la transportación, venta y/o consumo de bebidas con contenido alcohólico; los cuales presentan un cumplimiento en el pago de derechos de revalidación del 87% y un avance del 61.9% en las verificaciones programadas.

#### Gasto

El gasto público total del estado ha crecido durante los últimos 5 años a un ritmo promedio del 13% anual, ligeramente superior al presentado por el ingreso, por lo cual se ha debido recurrir a diversos mecanismos de financiamiento para subsanar estas necesidades de recursos.

Por capítulos de gasto, se observa que las erogaciones destinadas al pago de nóminas de servicios personales, creció a una tasa superior al 10% entre el 2005 y el año 2010, lo que representó en promedio del 17% respecto al gasto total.

Las erogaciones en cuanto a adquisiciones de materiales y suministros, ejercidos a través del capítulo de gasto respectivo, han crecido en promedio durante este periodo casi 17% anual, aunque, cabe destacar que han representado tan sólo el 1.2% del gasto total.

Por su parte, el gasto realizado en el capítulo de Servicios Generales para la contratación y/o arrendamientos de servicios creció a una tasa promedio anual de 10% en el periodo y su monto ha representado poco más del 2.5% del total del gasto público.

Los gastos del capítulo de Transferencias de Recursos Fiscales, que son aquellos que se destinan a subsidiar a los organismos principalmente, se han incrementado a una tasa promedio anual superior al 13% en los últimos 5 años y su monto ha significado poco más del 32% de los gastos totales del presupuesto del gobierno del estado.

Los capítulos descritos anteriormente, forman en su conjunto el gasto corriente del Estado, el cual crece a un ritmo del 13% promedio anual en el periodo.

En relación a los recursos aplicados a la inversión pública productiva, los cuales están compuestos por el capítulo de bienes muebles e inmuebles, donde se registra las adquisiciones para incrementar el patrimonio del gobierno estatal, el capítulo de inversión en infraestructura, que se dirigen básicamente a la realización de proyectos de obra pública y a inversiones productivas, compuesto por financiamiento y crédito a proyectos productivos, han crecido en promedio durante estos últimos 5 años a una tasa anual superior al 24% representando casi el 15% de los recursos totales erogados por el Estado.

Por otra parte los recursos transferidos localmente vía Participaciones a Municipios se han incrementado en promedio a una tasa anual de casi el 13%, estos recursos han representado el 12% del gasto total anual en el periodo.

Finalmente, para sufragar el servicio de la deuda pública directa del estado, después de una serie de negociaciones de reestructura, su monto disminuye en promedio durante estos 5 años a una tasa del 16%, sin embargo, cabe mencionar que entre el año 2009 en relación con el 2010, los recursos destinados al pago de intereses y amortización de capital casi se duplicaron aunque representan solo el 2.5% de los gastos totales.

Egresos Estatales						
(Miles de Pesos)						
Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	2010 Presupuesto
Servicios Personales	3,746,855	4,185,896	4,693,988	5,150,514	5,633,124	5,942,523
Recursos Materiales	269,795	263,574	319,621	489,956	346,222	385,801
Servicios Generales	574,440	659,168	682,434	892,614	896,696	704,662
Transferencias de Recursos Fiscales	7,954,984	9,137,550	10,059,856	11,989,361	13,790,180	13,279,171
Bienes, Muebles e Inmuebles	41,656	74,409	74,801	106,605	93,385	6,384
Inversiones en Infraestructura y Productivas	3,133,909	4,331,751	3,278,285	5,368,536	5,586,841	3,449,271
Participaciones a Municipios	2,659,707	3,047,303	3,127,442	3,946,099	4,056,543	4,079,562
Entidades Paraestatales	1,621,869	2,826,561	3,166,667	3,422,478	3,933,595	4,116,241
Deuda Pública	1,324,652	1,474,098	604,498	622,568	464,980	824,270
<b>Total Egresos</b>	<b>21,627,867</b>	<b>25,071,350</b>	<b>26,997,244</b>	<b>31,385,097</b>	<b>33,801,636</b>	<b>32,787,865</b>

Fuente: Secretaría de Hacienda, Gobierno del Estado de Sonora

#### Evaluación y Seguimiento Programático Presupuestal Ingreso-Gasto

La evaluación y seguimiento del comportamiento del ingreso y del gasto se lleva a cabo mediante diversos informes que son presentados de manera periódica ante el H. Congreso del Estado.

Inicialmente esta evaluación se llevaba a cabo anualmente a través de la Cuenta de la Hacienda Pública Estatal, la cual no permitía llevar un seguimiento y control durante el ejercicio fiscal.

A partir de 1995, al Informe de Cuenta Pública se le adicionaron los Informes Trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas, la Deuda Pública y los Activos del Patrimonio Estatal con los cuales se inició un seguimiento al comportamiento de las finanzas públicas durante el ejercicio fiscal.

Actualmente, estos informes han registrado importantes avances en materia de rendición de cuentas al ampliar su contenido con mayor información sobre la evolución del ingreso y el gasto a niveles de organismo, dependencia, eje rector del plan estatal de desarrollo: a nivel concepto, capítulo y hasta llegar al desglose de partidas presupuestarias.

Aunado a estos importantes avances, estos informes, además de ser enviados al H. Congreso del Estado, hoy en día se encuentran





publicados en medios electrónicos con lo cual se han dado importantes avances en materia de transparencia y rendición de cuentas.

#### Deuda

Desde sus orígenes y hasta 1991, la deuda pública del Gobierno del Estado de Sonora se mantuvo en un prudente y manejable nivel, no obstante que ya desde 1986 su servicio representaba un porcentaje importante dentro de la estructura del gasto.

Sin embargo, a partir de 1992 la deuda inicia una dinámica sin precedentes hasta llegar a convertir al Gobierno de Sonora en uno de los más endeudados del país, es por ello que no importa lo razonable que resulta cualquier índice mediante el cual se evalúe el peso de la deuda documentada, lo cierto es que su costo financiero cada año absorbe una cantidad muy importante de recursos que limita la capacidad del Estado para invertir en infraestructura productiva, urbana y social.

INDICADORES	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Saldo de Deuda	5,091	5,673	5,072	5,150	5,446	7,237
Directa	3,050	3,721	3,638	3,725	4,071	5,965
Contingente	2,041	1,952	1,434	1,425	1,375	1,272
de Organismos	1,284	1,249	1,318	1,314	1,270	1,217
Municipal Avalada	757	703	116	111	105	55
Municipal No Avalada	380	365	1,408	1,683	1,608	1,624
Saldo de Deuda Fideicomiso PSP	0	0	0	4,588	4,514	4,419
Saldo de Deuda Estatal	5,472	6,038	6,48	11,421	11,568	13,279

Fuente: Secretaría de Hacienda, Gobierno del Estado de Sonora

Además, de acuerdo a los criterios del gobierno federal, el estado debe considerar todas las obligaciones fiscales y no únicamente su deuda directa, es por ello que incluimos la deuda contingente integrada por la de los organismos y municipios, así como las obligaciones contraídas por el fideicomiso del PSP, con lo cual estas obligaciones financieras del estado crecieron de 2005 a 2010 casi 2.5 veces.

Posteriormente, se determinó que los Gobiernos Estatales y Municipales, en caso de requerir recursos financieros adicionales a los federales y locales que les corresponden por ley, deberían contratar deuda pública a través de la banca comercial, de desarrollo o en el mercado de dinero; y deberían hacerlo bajo su propia responsabilidad y estableciendo los mecanismos jurídicos y administrativos para garantizar el servicio de la deuda contratada.

Adicionalmente, se definió que cada gobierno, como garantía mínima indispensable para gestionar tales créditos, debería contar con al menos dos calificaciones generales del riesgo crediticio del estado o municipio respectivo.

Para determinar estas calificaciones, las empresas calificadoras realizan una revisión detallada de las características, circunstancias y resultados financieros. Además, evalúan las condiciones sociales y económicas de la entidad con una visión de desarrollo regional, como un referente fundamental que permite apreciar los rezagos y desequilibrios en materia de infraestructura que eventualmente pudieran presionar a las finanzas públicas para la atención de los mismos.

Al cierre del ejercicio fiscal 2010, la deuda pública estatal muestra que los pagos realizados ascendieron a un monto de 1 mil 821 millones 958 mil pesos, abarcando con ello el servicio anual de la deuda directa de corto y largo plazo, así como el pago de Adefas, obligaciones solidarias y saneamiento financiero, cuya esencia redundaba en el

fortalecimiento de corto y largo plazos de las finanzas públicas estatales, así como en lo particular, la de los organismos que reciben el apoyo financiero del Gobierno del Estado.

Así, el gasto de 1 mil 821 millones 958 mil pesos acumulado por estos conceptos al cierre del ejercicio, muestra un aumento de 997 millones 688 mil pesos, sobre su asignación inicial de 824 millones 270 mil pesos, lo cual básicamente repercutió en mayores pagos por adeudos de corto plazo, de acuerdo con lo que específicamente muestran los rubros de afectación considerados en el siguiente cuadro, que detalla la distribución del gasto total realizado en este rubro.

#### Recursos ejercidos en deuda pública al cuarto trimestre del 2010 (Miles de pesos)

Concepto Aprobado	Ejercicio	Cierre	Var. %
Largo Plazo	540,612	312,146	42.26
- Amortización	102,292	86,901	15.44
- Intereses	438,320	225,645	48.52
Corto Plazo	1,396,843	598,86	
- Amortización	1,366,500	173,209	
- Intereses	688.93	26,665	13.79
ADEFAS	50,000	49,308	1.38
Pago de Obligaciones Solidarias	33,784	33,662	0.36
Saneamiento Financiero	30,000	100.00	
	824,270	1,821,959	121.04

Fuente: Secretaría de Hacienda, Gobierno del Estado de Sonora.

#### Financiamiento para el Desarrollo Estatal

Es evidente entonces, que en materia de finanzas públicas hay retos importantes por afrontar entre ellos:

a) Es necesario que el gobierno del estado refuerce la política gubernamental de un manejo del gasto público en forma responsable y eficiente como componente medular de la estrategia de desarrollo. Sólo así se podrá mantener la estabilidad y asegurarse que los recursos públicos se obtengan de la manera más justa y eficiente posible, y que se asignen de manera correcta para maximizar su impacto social.

b) Se requiere de una reforma hacendaria en diferentes órdenes y dimensiones, para hacer frente a la volatilidad en los ingresos públicos, incrementar sostenidamente la reducida recaudación que actualmente se tiene, a fin de estar en condición de hacer frente a la multitud de necesidades de gasto con el propósito de cumplir con el objetivo de propiciar el desarrollo económico y social sostenible de la entidad.

En la Secretaría de Hacienda se tiene la visión y la observancia de que el financiamiento para el desarrollo en Sonora, implica la definición de una política clara de búsqueda de fuentes alternas de financiamiento, de la generación de economías en el gasto público y de la redistribución de los ahorros fruto de la aplicación de una política de austeridad y de la priorización de aquellos rubros en que la inversión detone el desarrollo del estado.

El gasto público estatal requiere del acompañamiento de acciones que diversifiquen las fuentes de ingreso de la entidad a través del



establecimiento de una política adecuada de atracción de capitales, el fortalecimiento de la eficiencia del sistema tributario y el fomento a la inversión productiva.

Se han identificado objetivos de desarrollo que requieren de una mayor cantidad de inversión pública, razonamiento por el cual se puede recurrir, eventualmente, a fuentes alternas de financiamiento como complemento del gasto de inversión, tal es el caso de la deuda pública y los proyectos de participación privada y social, que tendrán que destinarse a la inversión en proyectos prioritarios y estratégicos para el desarrollo estatal y regional y, evidentemente, también el de los municipios.

Impulsar el federalismo, la descentralización y desconcentración de la administración gubernamental, depende de mejorar sustancialmente una serie racionalizada de mecanismos de inversión permanente susceptibles de promover un financiamiento público con posibilidades de impulsar la realización de obras y acciones detonantes del bienestar y el desarrollo de la entidad.

Comprometernos con el financiamiento del desarrollo de Sonora significa hacer frente al desafío de asumir la viabilidad financiera real de nuestro estado frente a una política orientada a movilizar los recursos disponibles, promover el desarrollo y reducir los índices de marginación y pobreza, en un contexto de dependencia extrema de los recursos federales y la reducción creciente de los mismos.

El propósito que se ha fijado la Secretaría de Hacienda es el de colaborar con la administración pública estatal para reducir de forma sustancial el costo de operación del gobierno del estado a través de la simplificación, modernización y uso eficiente del sistema presupuestario, privilegiando e impulsando formas alternas de inversión y financiamiento en proyectos con la participación de los sectores social y privado.

1.5. En materia de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas.

La transparencia es una herramienta invaluable en la procuración efectiva de la rendición de cuentas que permite reafirmar el control de los ciudadanos sobre el ejercicio del poder público y generar confianza en las instituciones. Así mismo, la transparencia implica un enorme reto para nuestras instituciones, desde las necesarias transformaciones legales y administrativas, hasta de diseño institucional y la erradicación de hábitos burocráticos.

En las últimas dos décadas, los gobiernos estatales y municipales han experimentado transformaciones profundas. Los procesos de democratización y descentralización han modificado los mecanismos de acceso al poder político y las responsabilidades de los gobiernos locales. Como resultado, los gobiernos estatales y municipales hoy en día son más autónomos y cuentan con cada vez más recursos presupuestarios para cumplir con un amplio abanico de funciones. Sin embargo, la democratización y la descentralización por sí mismas no han garantizado un ejercicio más eficaz de los gobiernos. Esto depende, entre otras cosas, de mejores instrumentos de gestión, políticas públicas bien diseñadas y mecanismos de rendición de cuentas efectivos.

En el marco de las relaciones entre el gobierno estatal y la sociedad civil existen pocos avances en lo referente a transparencia y rendición de cuentas de parte del primero, lo que acota sobremedida los niveles de participación social y reduce las posibilidades de avanzar hacia la corresponsabilidad.

Este gobierno asume plenamente que como toda entidad pública maneja recursos que son propiedad de los ciudadanos y toma decisiones que de alguna manera favorecen o afectan sus intereses.

Esto impone la necesidad de establecer mecanismos de control de gestión abiertos, a los que tengan acceso y en los que participen directamente los ciudadanos que se ven involucrados de la acción pública del gobierno estatal.

Para principios del año 2003, el Estado de Sonora no contaba con una Ley de Acceso a la Información Pública, en consecuencia no se contaba con medios electrónicos para ejercer el derecho de acceso a la información pública.

El 25 de febrero del año 2005, fue publicada en el boletín oficial la Ley de Acceso a la Información Pública para el Estado de Sonora, entrando en vigor al día siguiente, la cual tiene como finalidad garantizar el acceso de toda persona a la información pública que obre en poder de los sujetos obligados enlistados en dicha Ley.

En el año 2006, el Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, pone en marcha dos importantes herramientas: El Portal de Transparencia, mediante el cual el ciudadano sonorense ha podido aprender, investigar, informarse, preguntar, etc. En dicho sitio, es posible encontrar información en más de 1,500 páginas y documentos disponibles en el sitio y más de 3,000 páginas de todos los sitios de todas las dependencias y organismos.

Para la actual administración de gobierno, la transparencia, el acceso a la información pública y el desempeño de un buen gobierno son componentes fundamentales de la gobernabilidad democrática las cuales buscan impulsar la transparencia de la función pública por al menos cuatro grandes razones:

- a) Son un medio para garantizar el pleno ejercicio de los derechos civiles y políticos de los ciudadanos.
- b) Son condiciones que contribuyen a promover un mercado más eficiente y más justo.
- c) Son una herramienta que permite prevenir actos de corrupción y abusos de autoridad.
- d) Son un componente fundamental del sistema de rendición de cuentas en un entorno de pluralidad democrática.

Es por lo anterior, que el gobierno de Sonora busca fortalecer las prácticas y valores dentro de la función pública con un enfoque de gestión más abierto a la participación de la sociedad, honesto, transparente y con una nueva vocación para rendir cuentas sobre las acciones y compromisos que se generen con la ciudadanía. Asimismo, persigue una mejor coordinación entre las instancias responsables del combate a la corrupción, particularmente, en aquellas que están encargadas de la seguridad pública.

En este mismo tenor, se pretende consolidar una política robustecida en materia de información, transparencia y rendición de cuentas que permita fortalecer la fiscalización de los recursos públicos y mejorar el control interno de la Administración Pública Estatal. Con ello, será posible contribuir a la efectividad y el desempeño de las instituciones y propiciar el desarrollo de una cultura de apego a la legalidad, a la ética y a la responsabilidad en el ejercicio público.

Tomando en cuenta lo anterior es que para el presente gobierno es de singular importancia reforzar los esfuerzos tendientes a coordinar y establecer más y mejores mecanismos para la transparencia y la rendición de cuentas de las instituciones de Gobierno en relación a su desempeño y en el ejercicio de los recursos públicos. Ello implica que la información que se pone a disposición de la sociedad tendrá que ser confiable, oportuna, clara, veraz y de calidad, ya que esto permitirá evaluar al gobierno y realizar un ejercicio efectivo del derecho de acceso a la información.

1.6. En materia de seguimiento y evaluación de la Gestión Pública





Los mecanismos existentes en la entidad para la evaluación, seguimiento y control de la administración pública, si bien tienen ya una presencia de muchos años, sus limitaciones en la medición de la gestión gubernamental son aún muy considerables.

Estos mecanismos no se encuentran articulados formalmente mediante un verdadero sistema integral de evaluación, seguimiento y control de la gestión gubernamental, careciendo de metas e indicadores precisos de desempeño e impacto social. En este sentido, el gobierno ha carecido de instrumentos que le sirvan de verdadera guía para conocer la eficacia de las acciones que realiza y menos aún, para saber con precisión si su esfuerzo, ha tenido los resultados esperados y si se ha visto reflejado y percibido en su conjunto, todo ello, favorablemente, por la población.

El Gobierno del Estado en consecuencia y previendo la necesidad de poder contar con instrumentos más adecuados para una certera toma de decisiones, consideró necesaria la presencia de un eficaz modelo de evaluación de la gestión pública con alcance transexenal. En él, se circunscriben, bajo una serie de etapas, que contemplan desde la formulación de los instrumentos programáticos hasta su replanteamiento, todas las dependencias centralizadas y no centralizadas del Ejecutivo Estatal; en él, se deberá sustentar la medición del desempeño y conocer el impacto social y económico del ejercicio de gobierno; este sistema actualmente en desarrollo e implementación, considera, el establecimiento de indicadores de resultados, la elaboración de diagnósticos y los análisis prospectivos, condición que permitirá la actualización del Plan Estatal de Desarrollo y la formulación de informes de evaluación para medir los avances del propio PED, adicionales a los informes anuales de gobierno y de cuenta pública.

Por otra parte, la demanda ciudadana por una mayor transparencia de las actividades públicas es lo que da lugar a la inevitable exposición de los funcionarios al examen público de su actuación. El Nuevo Sonora asume que se está trabajando ahora en un contexto diferente y cambiante, somos objeto de un mayor control público y de mayores exigencias ciudadanas y estamos obligados a asumir mayores responsabilidades y adoptar esquemas efectivos para realizar las tareas administrativas.

En la supervisión y vigilancia del ejercicio del gasto, en la capacitación y en la aplicación de acciones preventivas se han dado pasos muy importantes. Se han fortalecido los mecanismos institucionales para exigir la mayor honestidad en el servicio público y con esto, evitar la repetición de conductas irregulares; para reforzarlo la Contraloría General del Estado deberá reforzar los programas de capacitación en todos los nuevos organismos, llevar a cabo cursos de actualización en el manejo, uso y aplicación de los recursos federales y una atención permanente a las necesidades diarias de todas las dependencias y entidades.

La evaluación del desempeño y la rendición de cuentas deben ser una práctica ordinaria de las organizaciones públicas y facilitar los medios para hacerla efectiva, por lo que se deberá dar prioridad a la actualización de la normatividad, misma que aún es compleja y excesiva, además que entorpece el quehacer gubernamental y propicia actos de corrupción. De aquí que, se busca facilitar el ejercicio del gasto público y elevar la eficacia e impacto social de los programas de gobierno.

Sin embargo, se pudo observar en un diagnóstico levantado al inicio de esta administración de gobierno, que las acciones de seguimiento y evaluación que se habían desarrollado a la fecha, se encontraban limitadas exclusivamente al seguimiento y evaluación de las obras y acciones del Programa Operativo Anual; en este sentido, se ha hecho indispensable ampliar el esquema actual de evaluación y seguimiento para transformarlo en un Sistema Integral de Evaluación de la Gestión

Pública, que acorde con Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015, se inserte al Sistema Estatal de Planeación Democrática respondiendo con ello ampliamente a las demandas de la sociedad sonorense.

En otra tesitura, los avances que se tienen en la revisión del marco legal, de los manuales de organización y servicios, los de procedimientos, los instructivos de trabajo y reglamentos, servirán para elevar la credibilidad y la transparencia y sentar las bases de una acción de gobierno competitivo y para resultados.

La actual Administración, privilegia como nunca antes, la Participación Ciudadana, ya que con los ciudadanos se trabaja activamente desde los órganos de gobierno, en virtud de que forman parte de ellos y como miembros vigilan permanentemente la toma de decisiones. Esto refleja la prioridad que el Ejecutivo Estatal le otorga al impulso y fortalecimiento de la participación ciudadana.

Este decidido impulso a la participación social se complementa con las acciones de control, supervisión y vigilancia que desarrollan los mismos ciudadanos a través de los Comités Comunitarios que son promovidos y capacitados a través del programa de Contraloría Social en todos los municipios del estado.

En la búsqueda de una auténtica vinculación del ciudadano con las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal se está integrando un sistema de programas de verificación de servicios, a través de los "Inspectores y Comisarios Ciudadanos". Estos innovadores programas, complementan las labores de auditoría con el análisis y evaluación de los servicios que proporciona la administración pública en un esquema más integral, que involucra a las áreas de atención al público, en revisiones que combinan aspectos de carácter administrativo y de procedimientos para propiciar mejores servicios.

La Contraloría General del Gobierno del Estado desde el principio de esta administración responde a las demandas de la población por agilizar los programas de las dependencias y entidades de la administración pública estatal. A este respecto, ha desarrollado nuevos esquemas de planeación, programación, seguimiento y evaluación de auditorías y verificaciones que dan prioridad a las labores preventivas de capacitación, acciones de mejora y actualización de marcos legales para obtener mejores resultados y una eficaz asignación de los recursos públicos.

No obstante hoy día, este gobierno, trabaja en el establecimiento de este nuevo Sistema Integral de Evaluación de la Gestión Pública el cual, permitirá, registrar los resultados logrados por las dependencias y entidades de la Administración Estatal, incorporando objetivos y acciones para lograr una mayor eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos y realizar una permanente evaluación del desempeño de la gestión pública a través de los diversos mecanismos de fiscalización comprendidos como subsistemas.

Este sistema, registrará el seguimiento y evaluación oportuna de los avances en el cumplimiento de los objetivos, metas y acciones del Plan Estatal de Desarrollo y los Programas Sectoriales e Institucionales de Mediano Plazo, apoyará la formulación de observaciones y/o recomendaciones para el cumplimiento de los compromisos establecidos, además de revisar, vigilar, verificar, controlar y auditar el ejercicio del gasto público. Esto constituirá una herramienta fundamental para fortalecer la transparencia, elevar la eficiencia de la gestión gubernamental, prevenir prácticas de corrupción y garantizar una adecuada rendición de cuentas.

1.7. En materia de Planeación del Desarrollo Estatal, Regional y Municipal.

La planeación del desarrollo estatal, es un proceso dinámico y consistente que permite a los sectores público, social y privado



armonizar ideas para ordenar racional y sistemáticamente las políticas públicas y las acciones que impactan en el progreso y bienestar de la entidad bajo un conjunto de acciones de carácter obligatorio, de coordinación, de concertación y de inducción para lograr los objetivos deseados y avanzar en las tareas propias del desarrollo estatal, regional y municipal. Esto, lejos de constituir nuevas formas burocráticas, contribuye a establecer gradualmente una nueva forma de gestión pública.

La planeación para el desarrollo por tanto, requiere de una clara conexión con la sociedad, lo cual, facilita una mayor integración, situación que hace que las iniciativas, se diseñen tomando en cuenta una mejor y mayor información de sus necesidades y capacidades. En Sonora, esta planeación es la que da conducción y guía a las políticas públicas, además de dar certidumbre a la toma de decisiones al apegar, la formulación e instrumentación de los programas y acciones de este gobierno a resoluciones totalmente consensuadas con los ciudadanos y planificadas en diferentes horizontes de tiempo.

Esta nueva forma de trabajo, conlleva el concurso de diversos actores del sector público en sus diferentes órdenes de gobierno y áreas de gestión, determinando así, la cohesión necesaria en la organización gubernamental en todos sus espacios de trabajo y con la activa participación social.

#### Contexto Regional

El estado de Sonora presenta una gran diversidad geográfica y cultural a su interior, con una fuerte influencia sobre la vocación socioeconómica y productiva de las regiones que resulta ser variada y con notables contrastes en sus medios de producción. El contexto regional en el que está inmerso nuestro estado, nos muestra una gran diversidad natural manifestada en cada uno de sus rincones, lo que hace de la entidad, un lugar potencialmente atractivo para el desarrollo. Su integración pluriétnica, más que otros factores, dan al territorio estatal una conformación basta y una vocación muy particular.

La vocación del estado, presenta un microcosmos de la sociedad y la riqueza de las propias costumbres de sus individuos, que a través de su actividad cotidiana va reflejando cada uno de los aspectos que le dan vida y desarrollo. La propia vocación define a la entidad de manera global y sintetiza de forma particular las diversas regiones y municipios de la entidad.

El análisis de la vocación del estado presenta diferentes ejes y perspectivas, aunque relacionados con similitudes que facilitan el estudio y dan muy buena aproximación para obtener la convergencia de todos, en muchos casos, a partir del referente económico.

El gobierno del estado tiene definidas básicamente seis vertientes o ejes de desarrollo: La referente al Sonora Seguro, al Sonora Educado, al Sonora Saludable, al Sonora Solidario, al Sonora Competitivo y Sustentable y al Sonora Ciudadano y Municipalista, todas están definidas como un todo una perspectiva de desarrollo para el estado, sin que el efecto de una en particular, condicione los efectos de las demás, más bien se complementan para concebir un desarrollo integral.

Por su parte, existen diversas formas de medir el impacto económico que tienen las actividades productivas del estado, se puede tomar la inversión total observada en los diferentes sectores, o bien el porcentaje que cada actividad tiene en el Producto Interno Bruto de la entidad. Sin embargo, estas mediciones como muchas otras, no nos dice con claridad como es la distribución ocupacional de la población. De tal forma, es la Población Económicamente Activa (PEA), la que puede determinar con mayor precisión la vocación de una determinada región, ya que ésta, toma al factor humano como factor de medición.

Nuestro estado, si bien es cierto que mantiene un bajo desarrollo regional y desequilibrios considerables en sus diferentes regiones políticas y geo-culturales, es una entidad que mantiene el esfuerzo constante de su gente en pro de mejores condiciones de desarrollo para el bienestar de sus familias y comunidades. Asimismo, la presencia de recursos naturales en Sonora, para su uso y aprovechamiento adecuado es muy basta y generosa dando un sin fin de ventajas comparativas y competitivas para el desarrollo de la entidad.

A pesar de lo mencionado, los esfuerzos en materia de planeación del desarrollo en la entidad han sido insuficientes y gran parte de los trabajos que se tienen en cuanto a la planeación del desarrollo global, manifiestan un incipiente nivel de avance y contundencia. Razón por la cual, la planeación requiere redoblar todos los esfuerzos dentro del Nuevo Sonora que busca mayor transparencia, orden y coherencia en las políticas públicas.

Es evidente que Sonora requiere de un Gobierno como el actual, que plantea sus acciones y la toma de decisiones más allá de la simple improvisación. Un Gobierno con rumbo y una amplia visión caracterizada por resultados de mediano y largo plazos.

Es en este contexto que a iniciativa expresa del Ejecutivo del Estado, se crea hacia el comienzo de la presente administración la Subsecretaría de Planeación dentro de la Secretaría Técnica del propio titular del Ejecutivo, dependencia enfocada a darle dirección y solvencia a las políticas públicas que se realizan, siempre en el afán de trazar directrices y lineamientos estratégicos claros y contundentes en pro del aumento en la calidad de vida, el fortalecimiento de la economía y el bienestar general de los sonorenses.

#### Sistema Estatal de Planeación Democrática

El Sistema Estatal de Planeación Democrática que se visualiza para el estado supone la integración articulada de los instrumentos de planeación, mecanismos de participación social y lineamientos normativos que establece y conduce el Ejecutivo del Estado para guiar a través de la acción de las diferentes dependencias y entidades públicas que lo conforman el desarrollo integral del estado. A través de éste, se formulan y conducen todos los esfuerzos que en materia de desarrollo se llevan a cabo, con la participación conjunta de la iniciativa privada, la sociedad y los diferentes niveles y órdenes de gobierno. La operación del sistema se lleva a cabo en el marco institucional del COPLADES, del que el C. Gobernador Constitucional del Estado es Presidente y el Titular de la Secretaría Técnica del Ejecutivo, su Coordinador General.

El sistema de planeación observa cuatro partes fundamentales para su operación:

- a) La Planeación, en la que se realiza el trabajo de formulación e integración de los lineamientos metodológicos e instrumentos técnicos para planear estratégicamente las acciones que permitan conducir un gobierno congruente y con visión de mediano y largo plazos.
- b) La Vinculación con la Sociedad, en la que se escucha y observan las demandas y necesidades de la población y se sistematizarán a través de los Comités Regionales de Planeación para el Desarrollo, de acuerdo a las prioridades más significativas de la entidad.
- c) La Programación y Presupuestación, en ésta se alinean la previsión de los recursos presupuestarios del gobierno estatal, tanto en sus partidas federales como estatales, con metas y objetivos vinculados en el proceso de planeación.
- d) La Evaluación Técnica y Social, en el marco del Sistema Integral de Evaluación de la Gestión Pública que actualmente se viene





instrumentando, en ésta, se estiman tanto los avances en la consecución de las metas y objetivos especificados en el plan y sus programas sectoriales e institucionales, como la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa, lo que permite generar información cuantitativa y cualitativa acerca del desempeño gubernamental.

Bajo esta conformación de elementos fundamentales para el desarrollo integral, el Gobierno del Estado de Sonora, observa en la planeación democrática y participativa un imperativo fundamental para conducir las políticas públicas. Sin ésta, los programas y acciones del gobierno se apreciarían como actos infructuosos y desarticulados de las necesidades y prioridades de la entidad. Es en este sentido, una prioridad sin duda, reforzar el ejercicio y los mecanismos de planeación democrática a fin de convertirla en el instrumento que conduzca y adecue las acciones de la administración pública estatal con las expectativas de la sociedad.

La planeación por ello, no debe ser un tema de discurso político infructuoso o un mecanismo para dirigir y delimitar la iniciativa de la sociedad, sustituyendo a ésta por decisiones de gabinete alejadas de la realidad estatal. En todo caso, debe permitir la atención eficaz de las prioridades que democráticamente se han propuesto.

En la Secretaría Técnica del Ejecutivo Estatal se lleva a cabo un gran esfuerzo por promover mecanismos de previsión, racionalidad, orden, coordinación y, sobre todo, de un gran trabajo de conciliación entre los intereses individuales y de la sociedad; entre las decisiones de los expertos en el diseño de las políticas públicas y las del ciudadano que conoce cuáles son sus necesidades más prioritarias.

El Ejecutivo Estatal, es atento a la congruencia que deben observar sus acciones y conector de que no se puede seguir actuando con base en la coyuntura e improvisación, por lo tanto, se requiere evitar que la solución de circunstancias de carácter inmediato marque la pauta de este gobierno.

#### Planeación del Desarrollo Municipal

La promoción y planeación del desarrollo y el fortalecimiento en los municipios de la entidad son actividades que tienen como función proveer de eficacia y racionalidad a la administración pública municipal, encausando los esfuerzos y recursos de ésta hacia la generación de obras y acciones que sirvan para incidir en las diversas actividades que se realizan a nivel municipal para el cumplimiento de las necesidades básicas de la población.

Estas necesidades tienen que ver preferentemente con la cobertura y calidad de la educación, los servicios de salud, la asistencia social, el derecho a la vivienda, la prestación de servicios públicos básicos y el mejoramiento de las comunidades rurales.

Asimismo, a través de la planeación del desarrollo, los municipios tienen mayores posibilidades de aprovechar su potencial económico, generando mecanismos más eficientes de integración productiva y comercial entre los productores locales y entre estos y los de otros municipios y regiones.

La planeación municipal en nuestro estado, no ha tenido una participación muy amplia en la gestión gubernamental ni en el desarrollo regional de la entidad. Los municipios llevan poco tiempo de haber institucionalizado los mecanismos de la planeación democrática para la ejecución de sus políticas públicas y los resultados han sido magros, aunque cada vez más representativos.

Ejemplo de ello, es que durante el presente ejercicio municipal se logró por primera vez la integración de casi todos los planes de desarrollo municipal, así como la integración de algunos de los programas derivados de éstos. Asimismo, en no pocos municipios de

la entidad se comenzó ya con la integración de los planes para el desarrollo urbano.

El proceso de Planeación para el Desarrollo del Estado se verá fortalecido con la constitución de los Comités de Planeación para el Desarrollo Regional y Municipal (COPLADER y COPLADEMUN), estos órganos auxiliares del Comité de Planeación para el Desarrollo de Sonora, habrán de convertirse en impulsores de la planeación para la realización de la gestión municipal, regional y estatal en las diferentes acciones promotoras del desarrollo social y económico al interior de las comunidades, municipios y regiones sonorenses.

#### 1.8. En materia de Desarrollo Político, Democracia y Participación Social.

Crear confianza entre el gobierno y los ciudadanos es fundamental para la gobernabilidad; un buen gobierno debe percibir el sentimiento social, el saber escuchar a la ciudadanía considerando sus legítimas aspiraciones sociales, será siempre en beneficio de la comunidad; sin soslayar, que en una democracia existe la pluralidad que tiene que ser respetada dentro del marco del derecho y con la apertura necesaria para evaluar la construcción de una sociedad que integre el quehacer de todos los actores que participan a favor de la entidad.

Este gobierno reconoce que en el desarrollo político, las distintas expresiones toman partido conforme a sus propias propuestas y en este sentido, esta administración ha priorizado la necesidad de asegurarles la libre expresión de sus ideas, el respeto a sus derechos ciudadanos y formas de organización social, garantizando así, su legítimo interés de procurar el fortalecimiento de Sonora.

La participación ciudadana es un importante factor para resarcir los rezagos sociales, representando la fuerza impulsora del quehacer gubernamental bajo criterios de justicia y equidad. El eje fundamental de los sistemas políticos democráticos y de los sistemas económicos globalizados es la participación ciudadana.

En la búsqueda de consensos que beneficien a la comunidad, se puede delinear la importancia del fortalecimiento de las relaciones con las instituciones de mayor significación y peso como los partidos políticos, sindicatos, organizaciones de vecinos y organizaciones gremiales. De igual manera, los organismos no gubernamentales o de la sociedad civil, empresariales, industriales y comerciales, colegios y barras de profesionistas y, de manera muy especial, estudiantes de los diversos centros académicos, quienes representan un vasto rango de futuros electores a convencer por la oferta de los partidos políticos.

Lo anterior constituye la fuerza de la democracia representativa. Todo este potencial político, debe aprovecharse mediante una clara y eficiente información de la obra del gobierno, para que la fuerza política generada a raíz de la confianza que se propicie hacia las instituciones, se convierta en una auténtica democracia participativa en un marco de respeto a la reglamentación que articula la vida de nuestra entidad.

En el Estado existen cinco partidos políticos con registro, a través de cuya actividad se desarrolla una significativa parte de la vida política ciudadana. Existen asimismo, diversas asociaciones de la sociedad civil, cuyo dinamismo se orienta al desarrollo de actividades, más bien sociales, culturales, económicas, ecológicas y, en menor escala, políticas.

En Sonora, en las elecciones locales del 5 de Julio de 2009, fueron elegidos el Gobernador, 33 Diputados Locales y 72 Presidentes municipales, donde por primera vez en la historia política de la entidad, ganó las elecciones a Gobernador del Estado un candidato de extracción Panista, haciendo efectiva la alternancia y la transición democrática del Poder Público del titular del Ejecutivo Estatal.



**IFE** Calendario Electoral 2009



Por otra parte, la diversidad de opciones de decisión en la entidad puede ser observada en la composición de la LIX Legislatura del H. Congreso del Estado de Sonora que tiene una amplia pluralidad en sus curules. Legislan 33 Diputados, correspondiendo 21 diputados propietarios y sus respectivos suplentes y 12 diputados electos por el principio de Representación Proporcional.

De los 21 diputados propietarios: 9 pertenecen al Partido Acción Nacional, 10 al Partido Revolucionario Institucional, 1 al Partido Verde y 1 al Partido Nueva Alianza.

De los 12 diputados de Representación Proporcional: 5 pertenecen al Partido Acción Nacional, 2 al Partido Revolucionario Institucional, 2 al Partido de la Revolución Democrática, 2 al Partido Nueva Alianza y 1 al Partido Verde.

El reflejo de dicha pluralidad se debió a la decisión libre de los sonorenses.

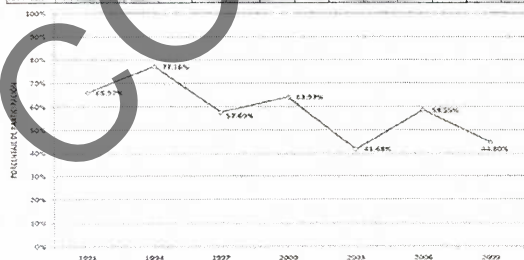
De acuerdo a las últimas cifras del Instituto Federal Electoral, la Lista Nominal de Electores en el Estado de Sonora, suma la cantidad de 1 millón 744 mil 996 ciudadanos registrados y el Padrón Electoral 1 millón 941 mil 664 ciudadanos.

Sin embargo, a nivel nacional los porcentajes registrados de participación ciudadana en los procesos electorales de 1991, 1994, 1997, 2000, 2003, 2006 y 2009, muestran una tendencia a la baja, con lo que el abstencionismo electoral cada vez es mayor. Estas cifras indican y sugieren que se debe realizar un mejor trabajo de las instituciones políticas tal y como es considerado por la parte gubernamental en este Programa Sectorial.

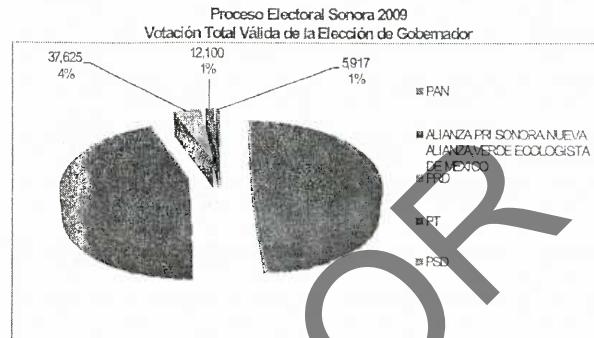
Porcentaje de Participación Ciudadana 2009

**IFE** COMPARATIVO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA A NIVEL NACIONAL

Proceso Electoral	Participación 1991	Participación 1994	Participación 1997	Participación 2000	Participación 2003	Participación 2006	Participación 2009
Lista Nominal de Electores	65.5%	77.16%	57.6%	63.9%	41.48%	65.5%	44.80%



El proceso electoral del 2009 mostró un cambio en la decisión del voto de los sonorenses, definió la alternancia y el éxito de las campañas para lograr convencer al electorado.

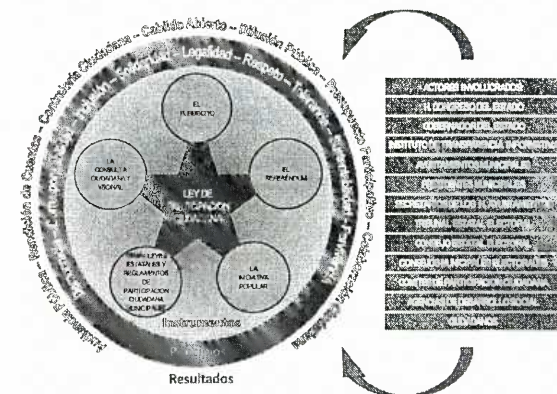


Ley de Participación Ciudadana

La Comisión de Gobernación y Puntos Constitucionales de la 59 Legislatura del H. Congreso del Estado de Sonora, el pasado 29 de Junio de 2011 aprobó por unanimidad, la **Ley de Participación Ciudadana**, esto después de ser una iniciativa congelada desde hace 7 años, es decir, que se venía presentando y postergando su discusión y aprobación desde hace dos legislaturas (57 y 58).

Con esta Ley, Sonora deja de ser uno de los cinco Estados que no contaban con mecanismos para la Participación Ciudadana, lo cual nos invita a participar y a manifestarnos sin ser amonestados y tener la certidumbre de ser escuchados, con lo que muchos conflictos sociales y políticos pueden ser subsanados al ser sometidos a la consulta de la población.

En cuanto a la Ley de Participación Ciudadana, crea los principios, objetivos, instrumentos y mecanismos para que la sociedad en Sonora pueda tener sus instrumentos de participación en el poder público.



Mediante los Principios de Democracia, Corresponsabilidad, Inclusión, Solidaridad, Legalidad, Respeto, Tolerancia, Sustentabilidad y Pervivencia, quedan establecidos los instrumentos de participación ciudadana previstos en esta Ley, siendo el plebiscito, el referéndum, la iniciativa popular, la consulta ciudadana y vecinal, la audiencia pública, la rendición de cuentas, la red de contralorías ciudadanas, el cabildo abierto, la difusión pública, los recorridos de los presidentes municipales, la colaboración ciudadana, los comités de participación ciudadana, un presupuesto participativo y las agencias de desarrollo local, entre otros; y que a manera de resumen, se citan a continuación, sus características principales:





- Con esta Ley, será posible institucionalizar, regular y garantizar el derecho de la ciudadanía y sus organizaciones a participar directamente en la toma y ejecución de las decisiones públicas fundamentales, así como en la resolución de problemas de interés general.
- La Ley contempla un apartado especial relativo a los órganos competentes en la aplicación de la Ley, dentro de los cuales se incluye la creación de las figuras del Foro de la Sociedad Civil y el Instituto de Participación Ciudadana del Estado de Sonora, así como la constitución del Fondo de Participación Ciudadana.
- La Ley contempla la regulación de las relaciones entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil, estableciendo un catálogo de atribuciones de éstas, así como los requisitos que deberán reunir para acceder a los apoyos y estímulos que otorgue la administración pública estatal.
- La Ley crea un Registro de Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Sonora, que estará a cargo del Instituto de Participación Ciudadana.
- La Ley establece un apartado especial relativo a la cultura, educación en la participación ciudadana y la formación del ciudadano, que busca entre otros aspectos, comprometer al Poder Ejecutivo Estatal, al Congreso del Estado y a los Ayuntamientos, en la promoción de una cultura de participación ciudadana en los temas de interés público, así como la inclusión de contenidos en esta materia dentro de los programas de educación básica y como actividades académicas dentro de las instituciones de educación superior.
- Se crea dentro del Consejo Estatal Electoral un área para fortalecer la participación ciudadana en Sonora; se aprobó un artículo transitorio en donde se otorga un plazo de seis meses para tomar en cuenta la opinión de ayuntamientos acerca del mecanismo de elección de las autoridades en las comunidades rurales.

Si bien las cifras de ciudadanos que se requieren en cualquiera de los mecanismos que nos brinda esta ley son considerables, es decir, se requiere de la firma de un número significativo de ciudadanas y ciudadanos, es necesario motivar a los sonorenses para participar y poner a prueba el funcionamiento de esta ley una vez que se aprueben los reglamentos que habrán de regirla.

Se requerirá que el 3% por ciento de la lista nominal firme la solicitud para un plebiscito del ejecutivo (estos son 14,613 hermosienses aproximadamente) y en el caso de un plebiscito para los actos y decisiones del Estado, se requerirá la mayoría de los ayuntamientos de la entidad; así mismo en caso de un plebiscito de un ayuntamiento:

La mayoría de los integrantes del ayuntamiento.

- El 20% de 10 mil habitantes o menos.
- El 15% de 10 mil hasta 20 mil.
- El 10% de 20 mil hasta 50 mil.
- El 5% de 50 mil hasta 100 mil.
- El 3% de 100 mil o más habitantes.

Por otro lado, las juntas de mejoras constituyen un indicador relevante de la organización social y de la penetración y éxito de programas estatales. Se tienen registradas alrededor de 687 asociaciones sociales, correspondiendo 177 Organizaciones No Gubernamentales, 48 Sindicatos, 46 Asociaciones Deportivas, 7 Asociaciones Agrarias y 409 Organizaciones Religiosas; siendo éstas, las que plantean sus necesidades, las que no son siempre atendidas oportunamente por la insuficiente información que aquellas tienen, respecto a los programas gubernamentales, lo que ha llevado a la Secretaría de Gobierno, a establecer mejores mecanismos de recopilación de necesidades, su atención y seguimiento.

En resumen, se requiere de recursos públicos y privados que generen condiciones para que la ciudadanía encauce y potencialice su energía. Esta carencia ha causado la proliferación de comités con fines similares, fragmentando la participación ciudadana en zonas geográficas determinadas.

Otro de los aspectos clave en la construcción de una conciencia cívica y de valores en la ciudadanía lo constituye la acción cívica organizada. Actualmente se carece de un programa de cobertura estatal para la promoción de los valores familiares mediante una recreación sana y con fomento a la solidaridad de los vecinos en las celebraciones que dan identidad a cada municipio.

Con la multiplicación de las organizaciones no gubernamentales y sus posturas variadas frente a la labor de gobierno, las acciones de gremios sindicales de diversas instituciones, los grupos de colonos y en general los actores sociales que demandan el derecho a protestar, hacen necesaria la instrumentación de mecanismos para hacer más eficiente la atención, canalización y seguimiento de sus demandas, procurando la conciliación a través del diálogo entre todos los actores involucrados.

Dada la lejanía geográfica de algunos municipios de la capital sonorenses, la Secretaría de Gobierno cuenta dentro de su estructura orgánica, con una oficina de Representación del Gobierno del Estado en San Luis Río Colorado, con la finalidad de brindar una mejor atención y cobertura a las necesidades y problemáticas, para hacer llegar los diversos programas implementados por el Gobierno a los municipios de la región Noroeste del Estado.

Se hace necesario el diseño y ejecución de programas para impulsar decididamente el desarrollo sustentable y continuo de los 72 municipios, en particular aquellos que mantienen rezagos, a fin de establecer un equilibrio en los esfuerzos de progreso, con la firme convicción como ya se anotó, de que Sonora crece y se impulsa en la fuerza de todos sus ciudadanos.

Por su parte, el aspecto de la relación con el Gobierno Federal es relevante para la unificación de esfuerzos, así como para la obtención y canalización de recursos. La colaboración con las delegaciones federales deberá ser mejorada, con la finalidad de obtener respuestas con mayor fluidez por parte de sus autoridades.

Con las reformas al Reglamento Interior de la Secretaría de Gobierno, publicadas el 25 de Octubre de 2010, se creó la Subsecretaría de Enlace Legislativo, Municipal e Institucional, con el fin de impulsar un diálogo respetuoso para promover el desarrollo integral entre los poderes ejecutivo, legislativo y municipal, a través del diseño de políticas, mecanismos e instrumentos institucionales necesarios para impulsar los acuerdos legales que sustentan el bien común, la gobernabilidad democrática y el desarrollo estatal además de construir y operar elementos institucionales que garanticen la buena relación entre dichos poderes para la generación de consensos, acuerdos políticos, jurídicos y sociales.

El requerimiento imperante en un Estado de Derecho es el respeto a los principios constitucionales. Difundir y hacer valer los ordenamientos legales es una obligación ineludible de un gobierno con aspiraciones a dejar constancia de un buen desempeño.

Desde Septiembre de 2009 a la fecha, la Secretaría de Gobierno ha dado atención a 27 manifestaciones sociales de alto impacto, tales como bloqueos, protestas y plantones, en las que se ha buscado dentro del marco de la legalidad, la distensión de conflictos, procurando aportar alternativas para que no se altere y trasgreda el orden público y vigilando que no se violen las garantías individuales.

La atención ciudadana es la piedra angular de todo gobierno. El interés permanente del gobierno en los requerimientos, necesidades y demandas de la ciudadanía, es lo que marca la diferencia entre una administración preocupada por la calidad en la prestación de los servicios y la calidez en el trato a la población, sin distinción de sexo, edad o grupo social; y una administración deficiente.



2. Análisis FODA

En materia de Atención Ciudadana

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El gobierno del estado ha puesto al ciudadano en el centro de todas sus acciones.	Establecer bases conceptuales de fondo, que permitan transformar los procesos de atención ciudadana.	La atención ciudadana solo representaba un esfuerzo institucional aislado, descoordinado, ineficiente, lento y centralista sin ningún tipo de normatividad	Convertirse en un gobierno asistencialista desfavoreciendo el desarrollo integral de la población
El gobierno del estado viene promoviendo una serie de estrategias para que los ciudadanos participen en la construcción de su propio destino comunitario y se comprometan en la defensa del interés público,	Establecer las bases para lograr una participación social comprometida que aporte ideas, opiniones, inquietudes y soluciones a los problemas que le afectan a los ciudadanos.	No contar con normas, reglamentos y acuerdos precisos, así como una normativa legal que ofrezca garantías reales a los ciudadanos, que verdaderamente atienda sus peticiones,	
Se cuenta con la línea transparente (01-800-HONESTO), línea de orientación, correo electrónico, portal de internet y buzones transparentes instalados en las diferentes dependencias y entidades del gobierno del estado	Abrir nuevos canales de comunicación y participación ciudadana.		
	Crear un marco jurídico adecuado y proponer al Congreso Local su legislación Inmediata		
	Generación de una Ley y el reglamento orgánico de participación ciudadana la cual considere la conformación de "Consejos de Participación y Gestión Ciudadana"		
	Que la población participe con la Autoridad en la toma de decisiones.		

En materia de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Los gobiernos municipales son las instancias que se encuentran más cercanas a los problemas de los ciudadanos.	Impulsar el federalismo y el fortalecimiento municipal.	Muchos municipios carecen de la infraestructura y de los recursos suficientes para garantizar que sus habitantes tengan acceso a niveles decorosos en su calidad de vida.	Los próximos años experimentarán importantes demandas como mayores empleos, más y mejores servicios básicos que abatan el déficit actual, vivienda para la población de bajos recursos, mayores oportunidades de superación personal y colectiva en materia educativa y una mayor accesibilidad a los servicios médicos y de asistencia social.
Se creó dentro de la Secretaría de Gobierno, la Subsecretaría de Enlace Legislativo, Municipal e Institucional.	Contribuir a que los gobiernos municipales sean capaces de conducir su propio desarrollo a partir del fortalecimiento institucional.	Siguen existiendo enormes obstáculos que impiden obtener la meta de lograr municipios fortalecidos.	No poder disminuir la brecha entre las condiciones de vida y marginación de la población urbana y rural.
Se asignó a un enlace por cada municipio, a fin de que éstos, sean el vínculo con el gobierno del estado, para establecer un diálogo permanente a fin de conocer y atender las necesidades sociales, políticas y económicas de cada municipio.	Incrementar las relaciones de coordinación entre el gobierno estatal y los municipios	Las administraciones municipales no han encontrado el aliciente para asumir nuevas responsabilidades.	
		Desconocimiento de la información Socioeconómica y demográfica real de su Municipio para la implementación de Programas que atiendan eficazmente las necesidades de su población y la distribución de sus recursos.	

En materia de Innovación Gubernamental

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Se están instrumentando mecanismos de mejora regulatoria, transparencia y rendición de cuentas, digitalización de trámites y servicios, así como, nuevos esquemas de vinculación con la	Desarrollar e implantar una Gestión Pública para Resultados, que devuelva al ciudadano la confianza en sus autoridades y en las instituciones.	Administración pública costosa y burocratizada en la prestación de los trámites y servicios, además de un señalado rezago en el uso de tecnologías, así como, falta de	Persistencia de inconformidades de los ciudadanos, sobre todo en trámites y servicios de alto impacto social, tales como las inscripciones escolares, servicios médicos, la





Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Ciudadanía.		sensibilidad en la atención de los usuarios.	procuración de justicia y la atención a familiares de personas recluidas en los centros de prevención y readaptación social y otros, relacionados con la competitividad estatal.
Para el actual gobierno el ciudadano es el dueño de las organizaciones públicas y como dueños que son, hay que rendirles cuentas, hay que involucrarlos en la toma de decisiones y mantenerlos informados sobre el uso y destino de sus inversiones: los recursos públicos.	Promover una reorganización y transformación profunda e integral de la Administración Pública Estatal, con estructuras más funcionales, menos costosas y más ágiles en su gestión.	La dimensión de los retos sociales y las necesidades de cumplir con la obligación de otorgar servicios públicos de calidad, principalmente en áreas como la educación, la salud o la seguridad pública, han propiciado un gran crecimiento de la estructura de gestión no siempre eficiente en su desempeño.	No se ha podido generar una política económica propia que diferencie y proteja al estado de la recurrencia de fenómenos macroeconómicos nacionales e internacionales que no afecten sustancialmente la capacidad de gasto.
Se creó la Oficina de Innovación Gubernamental, adscrita a la Oficina del Ejecutivo Estatal.	Afianzar una Administración que ofrezca un trato digno y respetuoso al usuario.	Inadecuada relación entre las necesidades sociales y un aparato administrativo lento y desorganizado.	El número de unidades económicas existentes en toda la entidad es apenas equivalente al número de las empresas que se encuentran asentadas en ciudades como Monterrey o Guadalajara.
Programa Estatal de Innovación Gubernamental	Alineación y actualización de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y de los ordenamientos que de ella derivan, con el fin de dar eficiencia y sustento legal a la organización y a sus funciones.	Desactualización de los reglamentos internos, manuales administrativos y estructuras, procesos que afectan al desempeño de las organizaciones públicas.	No poder disminuir el costo para las empresas y ciudadanos en la realización de trámites gubernamentales para poder ser competitivo.
Se creó el Comité de Desarrollo Tecnológico de la Administración Pública Estatal.	Impulsar cambios para evitar la duplicidad de funciones, programas y estructuras orgánicas entre las dependencias, profundizar en la descentralización de funciones del gobierno del estado hacia los municipios.	No existe una política planeada y premeditada que le dé un sentido estratégico al gasto destinado a Ciencia y Tecnología como balanza de competitividad del estado, la entidad se ubica en el último lugar en este indicador a nivel fronterizo y el lugar 31 del País sólo por encima de Oaxaca.	No poder revertir y transformar la estructura orgánico-administrativa actual la cual resulta poco práctica para el desempeño de las tareas del desarrollo estatal.
Se ha iniciado una estrategia integral que requiere en buena medida, revisar las normas, procesos y recursos que rigen no sólo los trámites de mayor alcance y cobertura, sino de toda la estructura del gobierno estatal para adecuar y simplificar el marco normativo regulatorio.	Racionalizar el gasto corriente y propiciar una mayor capacidad de inversión en infraestructura social y productiva.	Duplicidades y dilución de funciones en el ámbito de la coordinación interinstitucional.	Fragmentación de esfuerzos, tanto del gobierno como del sector privado, para articular una política pública transversal que integre y direcciona estratégicamente los proyectos de fomento y vinculación de los procesos de innovación dentro y fuera del gobierno.
La transformación profunda y total del gobierno estatal es uno de los compromisos de mayor prioridad para el C. Gobernador	Transformar Profunda y Totalmente el aparato gubernamental.	Los beneficios no se han reflejado en una prestación eficiente de los servicios ofrecidos al público,	Incremento exponencial del gasto del gobierno, al no aprovecharse las economías de escala en detrimento de los niveles de competitividad que debería tener el Estado de Sonora.
	Afianzar el Nuevo modelo de Gobierno a través de un cambio cultural y estructural profundo, el cual busca transformar radicalmente la orientación, priorización y capacidad de respuesta del Gobierno del Estado con un solo propósito: mejorar la experiencia del ciudadano en su relación con el gobierno.	Se carece de una cultura de servicio y de un mayor compromiso por los resultados que los ciudadanos esperan de su gobierno, por parte de los servidores públicos.	Pobre percepción de la Administración Pública por parte del ciudadano porque no cumple con sus expectativas.
	La prestación de trámites y servicios públicos por parte del gobierno estatal, representa uno de los canales de acercamiento a la sociedad, condición que es necesario aprovechar.	Sonora ocupa el último lugar de la zona fronteriza en apertura de negocios y el lugar 29 a nivel nacional.	No lograr la participación ciudadana y el involucramiento de la sociedad con la estrategia de desarrollo estatal.
	Mejorar los procesos administrativos para ofrecer trámites y servicios públicos simplificados y de calidad, con personal capacitado y además, evaluar constantemente, el grado de satisfacción ciudadana así como incorporar sus opiniones en los proyectos de mejora de los servicios públicos.	Sonora ocupa el último lugar en eficiencia recaudatoria entre los estados fronterizos y el lugar 26 a nivel nacional en el mismo rubro.	
	Proporcionar la infraestructura tecnológica que dé soporte a la estrategia de servicios, que aporte valor al ciudadano bajo esquemas de calidad y medición de los resultados.	En materia de telecomunicaciones la entidad, ocupa el último lugar en penetración de telefonía (tanto fija como celular) entre las entidades federativas de la frontera norte, así como el lugar 13 en el concierto nacional.	
		Existe, al interior de la administración pública una alta fragmentación en los	



Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		objetivos en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, así como una evidente desarticulación de esfuerzos realizados de forma aislada	
		Se manifiesta una nula inversión en proyectos estratégicos	
		No hay un aprovechamiento de los instrumentos informáticos disponibles.	
		Las oficinas públicas, se encuentran deterioradas y el equipamiento no está en buenas condiciones, lo cual genera lentitud en los trámites, desatención ciudadana, demandas insatisfechas y, en general, una baja calidad en la prestación de los servicios	

En materia de Ingresos, Gasto y Financiamiento

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Implantación de una Nueva Estructura Programática presupuestaria del Gobierno del Estado la cual se encuentra en su fase de implementación. Así como de un Sistema de Evaluación del Desempeño.	Alinear y asignar los recursos presupuestarios a los objetivos y prioridades del PED 2009-2015 y sus Programas Sectoriales e Institucionales de Mediano Plazo, además de medir el impacto que tiene el gasto público en las condiciones de vida de los sonorenses.	En la configuración de los ingresos estatales, las finanzas locales tienen una fuerte dependencia de los ingresos públicos que les son transferidos a través de las participaciones y aportaciones por el gobierno federal.	Las finanzas públicas estatales encuentran sus determinantes en la política de distribución de los ingresos federales hacia las entidades federativas, que en la mayoría de las veces no les favorece a los estados
Los ingresos totales del estado han crecido a un ritmo superior al 12% promedio anual en los últimos 5 años; los ingresos propios crecen a una tasa ligeramente por encima del 24%, mientras que los recursos recibidos por parte de la federación lo hacen a una tasa cercana al 10% en promedio anual.	Orientar los recursos fiscales a la atención de las necesidades de la población relacionadas con los rezagos en materia de educación, salud, infraestructura social y seguridad pública, entre otras. Además de ampliar significativamente la inversión pública en obras de infraestructura regional para estimular el crecimiento económico y el empleo.	El presupuesto de ingresos se redujo 4.7%, lo que en términos absolutos significó una disminución de más de 1,600 millones de pesos y aunque la caída más grande se observa en la recaudación de ingresos propios, la que fue resultado del uso de un monto elevado de financiamiento que ya no fue considerado para el siguiente año.	Persistencia de un Sistema Nacional de Coordinación Fiscal que limita notablemente las potestades tributarias de los estados para administrar de manera directa aquellas contribuciones de base amplia y alto potencial recaudatorio, como el impuesto sobre la renta y el impuesto al valor agregado.
Se tiene una deuda pública directa del estado reestructura su monto ha venido disminuyendo en promedio durante estos 5 años a una tasa del 16%.	El presupuesto es un poderoso instrumento del Estado para fortalecer el potencial de desarrollo económico sustentable, generar oportunidades de progreso y armonía social, reducir los desequilibrios regionales, mejorar la distribución del ingreso y abatir la pobreza.	Presiones recurrentes al gasto público por recortes de transferencias federales que tienen que ser solventadas con otras fuentes extraordinarias de ingreso principalmente, por la vía del endeudamiento.	Sonora depende del éxito de la administración tributaria federal, a tal grado que el 84 por ciento del presupuesto del Gobierno del Estado está constituido por recursos provenientes de las participaciones y las aportaciones federales.
Se están llevando a cabo acciones coordinadas para contribuir al fortalecimiento y mejor aprovechamiento de los ingresos públicos.	Reducir el peso del gasto corriente, a efecto de canalizar mayores recursos al gasto social y a la inversión productiva.	Existe una limitada recaudación tributaria.	Los recursos están etiquetados para ser aplicados a programas y proyectos que en ocasiones no corresponden a la realidad del estado.
Se tiene un sistema SIIAF para administración del gasto que mantiene el control de continuo del ejercicio presupuestal y con el cual el personal está ampliamente capacitado.	Unir esfuerzos con la federación, con otras entidades federativas y con los municipios para combatir la evasión en el pago de contribuciones, a través de la simplificación administrativa y la modernización del sistema recaudatorio.	Los ingresos propios del estado representan tan sólo el 14% de los ingresos totales. Esta situación ubica a Sonora como una de las entidades federativas con menos capacidad de generación de ingresos propios.	El Gobierno federal esta requiriendo la implementación de un nuevo sistema de presupuesto basado en resultados que generara grandes cambios en la metodología actual de presupuestación y por lo tanto en el sistema de control presupuestal.
Se mantiene un estricto control sobre el seguimiento de políticas y lineamientos para el ejercicio del gasto de acuerdo a su programación presupuestal lo cual genera anualmente ahorros significativos en el gasto operativo de las dependencias.	Generar un esquema de control de flujo de efectivo hacia un enfoque de medición y control de costos de las políticas públicas y de sus resultados,	El gasto público total del estado ha crecido durante los últimos 5 años a un ritmo del 13% anual ligeramente superior al presentado por el ingreso, por lo cual se ha debido recurrir a financiamiento para subsanar estas necesidades de recursos.	Se limitan nuestros esfuerzos para atraer inversión federal al estado ya que sus reglamentos de operación requieren en gran cantidad de programas la aportación proporcional por parte del Estado
Se tiene un proceso muy bien definido para autorización de proyectos de inversión además de una excelente comunicación con las unidades de control presupuestal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público Federal.	Aprovechar, de manera inteligente y creativa, las oportunidades de financiamiento de largo plazo para llevar a cabo proyectos de infraestructura para el desarrollo.	Las erogaciones destinadas al pago de nominas; creció a una tasa superior al 10% entre el 2005 y el año 2010, lo que represento en promedio el 17% del gasto total.	Mayores costos de proyecto para el Estado por el hecho de no cumplir de acuerdo a lo programado además del riesgo que se tiene al tener que devolver los recursos federales no ejercidos al fin del ejercicio por falta en el cumplimiento de las reglas de operación de los programas.





Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	Consolidar una política presupuestaria eficaz, que considere de manera integral los aspectos de ingreso, gasto y deuda pública.	El gasto corriente del Estado, crece a un ritmo del 13% promedio anual.	
	Definir una política clara de búsqueda de fuentes alternas de financiamiento a partir de la generación de economías en el gasto público y de la redistribución de los ahorros presupuestarios.	La realización de proyectos de obra pública y a inversiones productivas, compuesto por financiamiento y crédito han crecido en promedio durante estos últimos 5 años a una tasa anual superior al 24%.	
	Diversificar las fuentes de ingreso de la entidad a través del establecimiento de una política adecuada de atracción de capitales, fortalecimiento de la eficiencia del sistema tributario para fomentar la inversión productiva.	Se adolece de una reforma hacendaria estatal en diferentes órdenes y dimensiones, para hacer frente a la volatilidad en los ingresos públicos, incrementar sostenidamente la reducida recaudación.	
	Recurrir, eventualmente, a fuentes alternativas de financiamiento como complemento del gasto de inversión con la promoción de proyectos de participación privada.	Actualmente durante los periodos de cierre de ejercicio y en temporadas de alta recaudación se genera una sobresaturación del sistema y lenta respuesta a requerimientos	
	Orientar el envío de remesas provenientes del exterior, lo que representa una importante derrama económica, la que a su vez impacta directamente en los niveles de consumo.	Existe un bajo margen de maniobra en la distribución de recursos ya que una gran cantidad de estos, se dirigen al gasto operativo de las dependencias es decir al gasto irreductible y aquel que ya está etiquetado por mandatos legales.	
	Reducir de forma sustancial el costo de operación del gobierno del estado a través de la simplificación, modernización y uso eficiente de los sistemas presupuestal y hacendario.	Se tiene de manera limitada la información oportuna del avance de obra, además, de que se observa un deficiente nivel de capacitación en quienes tienen que integrar los expedientes técnicos de los proyectos de acuerdo a la metodología y lineamientos de los programas federales lo que hace más lenta su oportuna ejecución.	
	Se está implementando un nuevo sistema para el manejo y control presupuestal que ayude a fortalecer el control y seguimiento de los recursos financieros		
	Se esta iniciando un nuevo proyecto para generar un presupuesto participativo conjuntamente con la sociedad que ayude a dirigir y aplicar los recursos en proyectos y programas de mayor impacto para la población		
	Mejorar el sistema del SIIAF para acceder de manera más oportuna al seguimiento y avance presupuestal de obra y poder asignar más eficientemente los recursos a los proyectos de inversión.		

En materia de Transparencia, Acceso a la Información y Rendición de Cuentas

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gobiernos estatales y municipales más autónomos que cuentan con cada vez con más recursos presupuestales para cumplir con un amplio abanico de funciones.	Poder consolidar una política robustecida en materia de información, transparencia y rendición de cuentas, que permita fortalecer la fiscalización de los recursos públicos y mejorar el control interno de la Administración Pública Estatal.	Los mecanismos existentes en la entidad para la evaluación, seguimiento y control de la administración pública aún son débiles.	Entre el gobierno estatal y la sociedad civil existen pocos avances en lo referente a transparencia y rendición de cuentas de parte del primero, lo que acota sobremanera los niveles de participación social y reduce las posibilidades de avanzar hacia la corresponsabilidad.
Este gobierno asume la necesidad de establecer mecanismos de control de gestión abiertos, a los que tengan acceso y en los que participen directamente los ciudadanos.		Los instrumentos de control y evaluación no se encuentran articulados formalmente mediante un verdadero sistema integral.	Lejanía y desinterés de la sociedad por el quehacer gubernamental.



Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El Portal de Transparencia, como instrumento mediante el cual el ciudadano sonorense ha podido aprender, investigar, informarse, preguntar sobre los resultados del gobierno		El gobierno ha carecido de instrumentos que le sirvan de verdadera guía para conocer la eficacia de las acciones que realiza.	
Ley de Acceso a la Información Pública para el Estado de Sonora.		La normatividad, es compleja y excesiva, además que entorpece el quehacer gubernamental y propicia actos de corrupción.	
Información a disposición de la sociedad confiable, oportuna, clara, veraz y de calidad para realizar un ejercicio eficaz del derecho de acceso a la información.			
Acciones de control, supervisión y vigilancia que desarrollan los Comités Comunitarios promovidos y capacitados a través de Contraloría Social en todos los municipios del estado.			
Sistema de verificación de servicios, a través de los "Inspectores y Comisarios Ciudadanos".			
Nuevos esquemas de planeación, programación, seguimiento y evaluación de auditorías y verificaciones que dan prioridad a las labores preventivas de capacitación, acciones de mejora y actualización de marcos legales para obtener mejores resultados.			
Nuevo Sistema Integral de Evaluación de la Gestión Pública.			

En materia de Seguimiento y Evaluación de la Gestión Pública

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El Gobierno del Estado puede contar con instrumentos más adecuados para una certera toma de decisiones, un eficaz modelo de evaluación de la gestión pública con alcance transexenal.	Facilitar el ejercicio del gasto y elevar la eficacia e impacto social de los programas.	Los mecanismos existentes en la entidad para la evaluación, seguimiento y control de la administración pública, si bien tienen ya una presencia de muchos años, sus limitaciones en la medición de la gestión gubernamental son aún muy considerables.	
Actualización del Plan Estatal de Desarrollo y la formulación de informes de evaluación del PED, adicionales a los informes de gobierno y cuenta pública.	Ampliar el esquema actual de evaluación y seguimiento para transformarlo en un Sistema Integral de Evaluación de la Gestión Pública, que acorde con el Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015, se inserte al Sistema Estatal de Planeación Democrática respondiendo con ello ampliamente, a las demandas de los sonorenses.	Se ha carecido de metas e indicadores precisos de desempeño e impacto social, así como de instrumentos que sirvan de verdadera guía para conocer la eficacia de las acciones que se realizan; menos aún, para saber con precisión si los esfuerzos realizados han tenido los resultados esperados y si se ha visto reflejado y percibido todo ello favorablemente por la población.	
Se está integrando un sistema de programas de verificación de servicios, a través de los "Inspectores y Comisarios Ciudadanos"	Constituirá una herramienta fundamental para fortalecer la transparencia, elevar la eficiencia de la gestión gubernamental, prevenir prácticas de corrupción y garantizar una adecuada rendición de cuentas.	La normatividad es compleja y excesiva, además que entorpece el quehacer gubernamental y, puede eventualmente, propiciar actos de corrupción.	
Se han desarrollado nuevos esquemas de planeación, programación, seguimiento y evaluación de auditorías y verificaciones que dan prioridad a las labores preventivas de capacitación, acciones de mejora y actualización de marcos legales para obtener mejores resultados y una eficaz asignación de los recursos públicos.			





En materia de Planeación del Desarrollo Estatal, Regional y Municipal

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Durante el presente ejercicio municipal se logró por primera vez la integración de todos los planes de desarrollo municipal, así como la integración de algunos programas derivados de éstos. Se ha comenzado ya con la integración de los planes de desarrollo urbano.	El contexto regional muestra una gran diversidad natural, lo que hace del estado un lugar potencialmente atractivo para el desarrollo y las inversiones.	Los esfuerzos en materia de planeación del desarrollo en la entidad han sido insuficientes.	Bajo desarrollo regional y desequilibrios considerables en las diferentes regiones políticas y geoculturales de la entidad.
Constitución de los Comités de Planeación para el Desarrollo Regional y Municipal (COPLADER), los que habrán de convertirse en impulsores de la planeación para la realización de la gestión municipal, regional y estatal.	Presencia de recursos naturales en Sonora, para su uso y aprovechamiento adecuado dando un sin fin de ventajas comparativas y competitivas para el desarrollo de la entidad.	La planeación municipal en nuestro estado, no ha tenido una participación muy amplia en la gestión gubernamental ni en el desarrollo regional de la entidad.	
Se integraron los Programas Sectoriales de Mediano Plazo 2010-2015 y se cuenta con los Programas Institucionales de Mediano Plazo de todas las dependencias del Ejecutivo y prácticamente de la mayoría de las Entidades Públicas (42)	Reforzar el ejercicio y los mecanismos de planeación democrática a fin de convertirla en el instrumento que conduzca y adecue las acciones de la administración pública estatal con las expectativas de la sociedad.	Aún no existe la planeación regional que permita a municipios vecinos con similares características, desarrollar proyectos conjuntos en materia de servicios públicos, infraestructura y organización presupuestal.	
		Los resultados han sido magros, aunque cada vez más representativos.	

En materia de Desarrollo Político, Democracia y Participación Social

Fortaleza	Oportunidades	Debilidad	Amenazas
Este gobierno reconoce que en el desarrollo político, las distintas expresiones toman partido conforme a sus propias propuestas y en este sentido, esta administración ha priorizado la necesidad de asegurarles la libre expresión de sus ideas, el respeto a sus derechos ciudadanos y formas de organización social	Que la fuerza política generada a raíz de la confianza que se propicie hacia las instituciones, se convierta en una auténtica democracia participativa en un marco de respeto	Se requiere de recursos públicos y privados que generen condiciones para que la ciudadanía encauce y potencialice su energía. Esta carencia ha causado la proliferación de comités con fines similares, fragmentando la participación ciudadana en zonas geográficas determinadas.	Los porcentajes registrados de participación ciudadana en los procesos electorales muestran una tendencia a la baja, con lo que el abstencionismo electoral cada vez es mayor.
En el Estado existen cinco partidos políticos con registro, a través de cuya actividad se desarrolla una significativa parte de la vida política ciudadana.	La Lista Nominal de Electores en el Estado de Sonora, suma la cantidad de 1 millón 744 mil 996 ciudadanos registrados y el Padrón Electoral 1 millón 941 mil 664 ciudadanos.	Asociaciones plantean sus necesidades, las que no son siempre atendidas oportunamente por la insuficiente información que aquellas tienen, respecto a los programas gubernamentales	Multiplicación de las organizaciones no gubernamentales y sus posturas variadas frente a la labor de gobierno
Existen diversas asociaciones de la sociedad civil, cuyo dinamismo se orienta al desarrollo de actividades, sociales, culturales, económicas, ecológicas y, en menor escala, políticas.	Contar con un Plan Estatal de Desarrollo, que representa la conjugación de las más altas aspiraciones ciudadanas, de sus organizaciones representativas, de los sectores productivos, de las instituciones sociales y de los criterios técnicos y los propósitos institucionales del Gobierno del Estado y que además, refleja en su contenido los legítimos intereses que hoy coexisten en la pluralidad de la vida política, económica y social de Sonora.	Actualmente se carece de un programa de cobertura estatal para la promoción de los valores familiares mediante una recreación sana y con fomento a la solidaridad de los vecinos en las celebraciones que dan identidad a cada municipio.	Alto desinterés de la ciudadanía por los procesos electorales y que no generan expectativas entre los sonorenses, marcando una baja en la participación ciudadana.
La diversidad de opciones de decisión en la entidad puede ser observada en la composición del H. Congreso del Estado	Enfátizar permanentemente ante la población la importancia del respeto al Estado de Derecho.	Lejanía geográfica de algunos municipios de la capital sonorense	No existe coordinación entre las organizaciones políticas y sociales en el Estado, perdiéndose el diálogo, anteponiendo el interés particular al interés general en la lucha de sus legítimas demandas.
Las juntas de mejoras constituyen un indicador relevante de la organización social y de la penetración y éxito de programas estatales. Se tienen registradas alrededor de 687 asociaciones sociales,	Realizar acciones de análisis y diagnóstico permanente de la información generada en el entorno político y social del Estado de Sonora, para su sistematización.	Los actores sociales que demandan el derecho a protestar, hacen necesaria la instrumentación de mecanismos para hacer más eficiente la atención, canalización y seguimiento de sus demandas.	La agenda del Poder Ejecutivo y la del Legislativo dejan de coincidir en aspectos políticos y sociales.
Se creó la Subsecretaría de Enlace Legislativo, Municipal e Institucional, con el afán de impulsar un diálogo	Relación respetuosa con las diversas organizaciones de carácter político, religioso, social y cultural para generar	Se hace necesario el diseño y ejecución de programas para impulsar decididamente el desarrollo sustentable	Generación de un alto índice de conflictos políticos y sociales que alteran la estabilidad del Estado.



Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
respetuoso para promover el desarrollo integral entre los poderes ejecutivo, legislativo y municipal	gobernabilidad.	y continuo de los 72 municipios, en particular aquellos que mantienen rezagos	
Buenas relaciones del Poder Ejecutivo con los otros poderes del Estado, los ayuntamientos, las Delegaciones Federales establecidas en Sonora y con los representantes de los sectores social y privado de la entidad;	Observancia y aplicación de la ley como norma de convivencia.	Servidores Públicos con insuficiente capacitación.	El análisis de los mecanismos para que los Estados obtengan recursos propios es menor al requerido, por lo que afecta al desempeño del Gobierno del Estado, teniendo que cancelar proyectos indispensables para el desarrollo de la entidad.
Realización continua de acciones políticas y sociales que coadyuvan a mantener la paz social en el Estado.	Utilizar los innovadores adelantos tecnológicos en materia de gestión pública, para ampliar las posibilidades de atención eficaz, pronta y expedita, a las demandas sociales planteadas.	Falta de continuidad de acciones relevantes entre administraciones públicas.	
Promoción permanente del diálogo y la concertación como mecanismos indispensables para la estabilidad política, en estricto apego al respeto de los derechos ciudadanos.	Contar con una Legislatura con amplia pluralidad, como resultado de la decisión libre de los ciudadanos.	Implantación insuficiente de los valores éticos de servir con honradez y eficiencia.	
Respeto irrestricto a las diversas manifestaciones políticas, ideológicas y religiosas.	Aprovechar la buena disposición de la población que desea sumarse activamente a las acciones de Gobierno, para la pronta solución de los problemas colectivos enfrentados.	Falta de una visión de servicio que identifique al ciudadano o al usuario de los servicios como un cliente al que hay que atender con esmero y profesionalismo.	
Relación de respeto entre las diferentes instancias de gobierno, los partidos políticos, las organizaciones no gubernamentales, asociaciones civiles, religiosas y culturales y los particulares.		Lentitud en la respuesta a demandas ciudadanas.	
Estado de Derecho fortalecido a través del apoyo con programas, proyectos y acciones de la administración pública estatal, orientados al desarrollo municipal,		Baja promoción de la participación ciudadana en democracia participativa.	
Política interior como medio para dirimir diferencias y resolver conflictos en el marco del reconocimiento a la realidad plural del estado, con apego a la legalidad.		Poco o nula educación en Población hacia los ciudadanos	
Diálogo permanente con los representantes de las organizaciones de la sociedad civil, así como políticas, garantizando el pleno respeto de sus derechos y practicando la tolerancia.			
Respaldo de amplios sectores de la sociedad a las políticas públicas, para que estas adquieran un carácter de políticas de Estado, mediante la generación de acuerdos en torno a los temas fundamentales para Sonora.			
Ejercicio de los actos de autoridad con estricto apego al marco jurídico con eficacia y eficiencia para garantizar el orden público y la estabilidad política.			
Agrupaciones de la sociedad civil fortalecidas para ampliar su participación en los esfuerzos que realiza el Estado en bienestar de la comunidad, mediante la creación de nuevos espacios para su expresión y representación en las Instituciones de Gobierno.			





### 3. Identificación de Focos de Atención Estratégicos

Como resultado de la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que coexisten en los ámbitos interno y externo del Sector, y tomando en consideración el análisis diagnóstico de las principales variables que determinan la situación en que actualmente se encuentra, se han podido focalizar aquellos aspectos y fenómenos que precisan de una atención prioritaria y sobre los cuales debe direccionarse la acción del gobierno en los próximos años.

A continuación se presentan de manera esquemática los Focos de Atención Estratégicos identificados durante el análisis retrospectivo y actual del sector, así como derivado de la elaboración de la matriz del Análisis FODA.

Matriz de Focos de Atención Estratégicos

Tema	Focos de Atención Estratégicos	Consecuencias de no atenderse	Áreas involucradas
Atención Ciudadana	Limitaciones presupuestales para atender el creciente número de demandas presentadas al ejecutivo estatal por parte de la ciudadanía de la entidad	Se incrementará el número de respuestas desfavorables a las solicitudes y demandas presentadas por los ciudadanos, con el consecuente incumplimiento de uno de los objetivos centrales de la actual administración: "un gobierno Cercano a los Ciudadanos".	Dependencias y entidades públicas del Gobierno del Estado.
Desarrollo y Fortalecimiento Municipal	La mayoría de los municipios de la entidad registran limitaciones técnicas y financieras para atender con eficiencia las necesidades de obras y servicios públicos que exige la ciudadanía	Se incrementarán los rezagos en materia de obras de infraestructura social y servicios públicos que prestan los municipios, con la consecuente inconformidad de los ciudadanos.	Gobierno del Estado y los 72 municipios de la entidad.
Innovación Gubernamental	Los trámites y servicios a la ciudadanía no operan eficaz y eficientemente porque los procedimientos, infraestructura física, tecnológica y las personas encargadas de ellos no están alineados a los atributos y necesidades especificados de los usuarios.	De persistir mecanismos obsoletos de atención de trámites y servicios públicos, ocasionará la presencia de procesos complicados para el ciudadano, con disposiciones innecesarias, altos costos de operación y propensos a conductas ilegales por parte de servidores públicos, lo que repercute además, en una imagen negativa del gobierno ante la sociedad que cada vez es más exigente y participativa, impactando también, en la economía del estado que requiere mayor dinamismo en sus actividades productivas.	Ciudadanía en general que acude en demanda de trámites y servicios públicos estatales Los servidores públicos SUTSPES Secretaría de Hacienda COMERS Secretaría de la Contraloría General. Dependencias y Entidades
	No se cuenta con una fuente objetiva de información del desempeño de las instancias de la APE que oriente la toma de decisiones.	Falta de certeza sobre el impacto al ciudadano de las acciones gubernamentales.	Secretaría de la Contraloría General, Secretaría de Hacienda, Secretaría Técnica del Ejecutivo, Dependencias y Entidades de la Administración pública Estatal.
Fortalecimiento de los Ingresos	Actualización de procedimientos y sistemas de recaudación	Se incrementa el tiempo de atención lo que provocaría que se baje el nivel de recaudación sustancialmente.	Dirección General de Recaudación Agencias y Subagencias Fiscales Control Vehicular
	Actualización de las bases de datos de los padrones de contribuyentes	Se limita la recaudación y no se logrará llegar a niveles representativos.	Subdirección de Notificación y Cobranza Coactiva
	Seguimiento a contribuyentes morosos	Evasión Fiscal e incremento de padrón de morosos en el Estado	Subdirección de Notificación y Cobranza Coactiva
	Estímulos fiscales para los contribuyentes	El contribuyente al no recibir descuento o beneficio por cumplir con su obligación fiscal, condiciona su participación.	Secretaría de Hacienda Subsecretaría de Ingresos Dirección General de Recaudación Procuraduría Fiscal
	Creación, ampliación y modernización de áreas de atención al contribuyente	La falta de cobertura de los servicios, lleva a que los ingresos no se incrementen representativamente	Secretaría de Hacienda Subsecretaría de Egresos Subsecretaría de Ingresos Dirección General de Recaudación Dirección General de Administración
	Incrementar la cantidad de servicios en las Subagencias y Municipios.	El contribuyente seguirá condicionando el cumplimiento de sus obligaciones fiscales	Subsecretaría de Ingresos Dirección General de



Tema	Foco de Atención Estratégicos	Condiciones de no ir de la mano	Actores involucrados
	Acuerdos y convenios con las Tesorerías Municipales en el uso de los sistemas informáticos de cobros por derechos de expedición y revalidación de licencias de alcoholes.	Crear rezago sobre los ingresos por concepto de revalidación y multas administrativas	Recaudación. SIIAF, DGR
Administración del Gasto Público	Se tiene que implementar la armonización contables entre los niveles federal y estatal.	No podrá compararse los sistemas contables además de que podemos ser sujetos a una sanción administrativa.	Personal de la Secretaría de Hacienda federal y estatal así como de la Función Pública y de la Contraloría.
	La proporción destinada al gasto corriente del gasto total aun se mantiene en niveles muy altos.	No se podrán destinar recursos suficientes al gasto de inversión lo que genera una baja satisfacción de las demandas de la comunidad y del propio desarrollo del estado.	Dependencias del Gobierno del Estado.
	Aplicar los mecanismos, herramientas y metodologías que ayuden a las dependencias y entidades a vincular el costo de los programas y las políticas gubernamentales con proyecciones de gasto adecuadas e indicadores de resultados	Generar programas y políticas poco realistas, sin posibilidades de medir sus avances y logros	Dependencias y Entidades
	Atención en la información relacionada con la emisión de reglas y lineamientos	No acceder a los recursos federales destinados a obras de Inversión, programas o proyectos.	Dependencias y entidades de la administración pública municipal, federal y Estatal
	Seguimiento y apoyo a los distintos proyectos de inversión a cargo del Gobierno del Estado	Demora en la realización de obras y acciones de infraestructura por no contar con autorización y calendarización.	Dependencias ejecutoras y normativas de la administración pública.
Deuda Pública y Financiamiento	El nivel actual de endeudamiento es muy actualmente estamos entre los tres Estados de la República con el mayor endeudamiento.	Se limitaran los recursos disponibles para la operación e inversión pública del Estado	Instituciones financieras y la Secretaría de Hacienda del Estado
	Disponer de nuevos instrumentos de financiamiento que ayuden a incrementar el gasto de inversión y por ende el desarrollo del Estado.	Ir paulatinamente rezagando la infraestructura productiva del Estado	Instituciones financieras, la Secretaría de Hacienda del Estado y el Gobierno Federal.
	Disminuir los costos de la deuda actual, es decir interés más amortización a capital.	Pagar un costo más elevado de deuda que los ofertados en el mercado financiero	Instituciones financieras y la Secretaría de Hacienda del Estado
Transparencia, acceso a la información y Rendición de Cuentas	Falta de actualización sistemática de la información que de oficio debe divulgarse en los Portales de Transparencia.	Incumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública para el Estado de Sonora, lo cual generaría molestia, desconfianza y apatía por parte de los ciudadanos con hábitos de informarse regularmente, así como observaciones por parte del órgano garante.	Sujetos Obligados del Poder Ejecutivo.
	Inconformidad en las respuestas a las solicitudes de acceso a la información.	Falta de credibilidad de los sujetos obligados ante la ciudadanía, así como la interposición de recursos de revisión, lo cual conllevaría a sobreesfuerzos y por consiguiente baja eficiencia en la gestión pública en cuestión.	Sujetos obligados y solicitantes de información.
Seguimiento y Evaluación de la Gestión Pública	A la fecha no se ha implantado el sistema que permita dar seguimiento y evaluar la gestión pública del GES de acuerdo a los resultados obtenidos	Se continuaría realizando evaluaciones por volúmenes de actividad que no tienen valor evaluatorio, por lo que se deberá acelerar el proceso de desarrollo e implantación del Sistema Integral de Evaluación de la Gestión Pública de Sonora, mismo que contiene un módulo orientado a evaluar el desempeño institucional con base en los resultados obtenidos	Dependencias y entidades públicas del Gobierno del Estado.
Planeación del Desarrollo Estatal, Regional y Municipal	Alta dispersión poblacional que dificulta y encarece el otorgamiento de servicios públicos e infraestructura	Una proporción importante de la población del estado continuará en condiciones de marginación y con rezagos en infraestructura social y servicios públicos.	Gobiernos federal, municipal y estatal.
	Períodos constitucionales de gobierno municipal que limitan consolidar la planeación de mediano plazo	Imposibilidad de los municipios para establecer compromisos programáticos de mediano y largo plazos, limitando su desarrollo socioeconómico.	H. Legislatura Local.
	Marco Jurídico de la planeación obsoleto y poco claro en los niveles de responsabilización para el logro de resultados	Retraso en la implantación y consolidación de una gestión para resultados en la administración pública estatal.	Gobierno estatal, H. Legislatura Local.
	Limitada vinculación y coordinación interinstitucional e intergubernamental	Se reducen los niveles de eficiencia y eficacia en la operación de los programas de gobierno, en detrimento de la población objetivo de los	Dependencias y entidades públicas del Gobierno del Estado de





Tema	Ejes de Atención Estatal 2009	Consecuencias de no atenderse	Actores involucrados
		mismos.	Sonora
	Ausencia de áreas técnico administrativas que se encarguen a nivel institucional del proceso integral de la planeación	Los procesos de planeación continuarán realizándose por servidores públicos que no tienen el perfil adecuado, lo que deriva en imprecisiones en el contenido de los planes y programas	Dependencias y entidades públicas del gobierno estatal.
	Incipiente incorporación de la perspectiva de género en los programas de gobierno y en el presupuesto de egresos	Persistencia de inequidades en la distribución de los recursos presupuestarios e incremento de los rezagos sociales	Dependencias y entidades públicas del gobierno estatal.
Desarrollo Político, democracia y participación social	Política Interior y Exterior del Estado	Relaciones ineficaces con otros poderes y órdenes de gobierno que generan incumplimiento de las atribuciones que confiere la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora a la Secretaría de Gobierno.	Poderes Legislativo y Judicial y con los Ayuntamientos del Estado; con los Poderes de la Unión y con los Gobiernos de las Entidades Federativas,
	Atención Gubernamental	Atención ineficiente y lejana a las necesidades de los sonorenses y poca capacidad de informar y orientar a todos los ciudadanos sobre los trámites y servicios que presta la Secretaría de Gobierno.	Dirección General de Notarías, Dirección General del Boletín Oficial y Archivo del Estado, Dirección General de Notarías, Dirección General de Defensoría de Oficio, Unidad Estatal de Protección Civil, Oficinas del Registro Civil.
	Gobierno incluyente, aplicación de la ley y atención de calidad	No garantizar a todo ciudadano el derecho de hacer escuchar su voz ante las autoridades, dentro de los límites que marca el Estado de Derecho, sin restricción, ni preferencias.	Ciudadanía en General
	Diálogo y Tolerancia	Poco o nulo acercamiento con los grupos, organizaciones sociales y partidos políticos, indispensable para contar con ciudadanos participativos, que conozcan el alcance de las Instituciones que forman el gobierno y sus recursos, que desarrollen una visión real de sus demandas y sean parte de las alternativas de solución, impulsando la creatividad del gobierno teniendo como resultado el fomento de una relación que implique empatía, humanismo, pluralidad y entendimiento.	Grupos, organizaciones sociales y partidos políticos
	Planeación incluyente	Poca o nula participación ciudadana que limita la oportunidad de expresión de ideas, con reglas claras y precisas, a través de la definición de mecanismos de funcionamiento.	Organizaciones políticas y sociales
	Garantía de los documentos oficiales que requieren los ciudadanos	Deficiente planeación de programas y proyectos que son determinantes para evaluar los índices de requerimientos futuros para la generación de documentos oficiales requeridos por la ciudadanía.	Ciudadanía en General
	Servicios eficientes y modernos	Revisión constante de los indicadores de atención, cobertura y tiempos de respuesta. Se requiere la canalización de recursos a nuevas tecnologías para servicios informáticos, pero sin descuidar que el porcentaje principal de usuarios carece de esa infraestructura, por lo que la atención deberá planearse a fin de reducir costos de transacción (transporte, tiempo) para el ciudadano.	Ciudadanía en General
	Educación en Población	Población desinformada con poca capacidad en la toma de decisiones.	Funcionarios Públicos, Consejo Estatal de Población, Ciudadanos



## II. PROSPECTIVA DE DESARROLLO DEL SECTOR

### 1. Descripción de escenarios 2015 y 2020

#### 1.1. Prospectiva de un gobierno Ciudadano y Municipalista

Reconocer la pluralidad que la sociedad actual tiene, es una exigencia para trabajar armónicamente en conjunto, lo cual se traduce en ofrecer el respeto a cada uno de los ciudadanos.

El estado de Sonora posee una riqueza invaluable en tradiciones y costumbres, sus formas de convivencia social permiten un trato afectivo entre conciudadanos. Los sonorenses son muy generosos como anfitriones, su morada es un espacio de atenciones cuando alguien los visita; sin embargo, cuando nuestra gente visita las oficinas públicas sabemos que no recibe este mismo trato. Por ello, es que el Gobierno del Estado, a través de su estructura administrativa; es decir, dependencias y entidades, tiene el compromiso de ofrecer una mejor atención mediante una nueva cultura del servicio público.

Este gobierno, antes que partidista, habrá de conservar el sello ciudadano; su orientación humanista tiene como objetivo que el centro de atención de su quehacer sea el ciudadano, quien se convierte en usuario al acudir a las oficinas públicas. El propósito de esta administración es que cuando el ciudadano requiera de algún trámite o servicio administrativo, se sienta como en casa en las dependencias y, en el mejor de los casos y con la automatización de trámites, pueda efectuarlos desde su propia casa, oficina o cualquier otro sitio en forma ágil y sencilla.

Según estudios de opinión realizados, la forma en que los ciudadanos son atendidos en la tramitación de alguno de los servicios es uno de los tres indicadores más importantes que valora de su gobierno, junto con la construcción de obra pública y los programas de asistencia social. Los servicios públicos dice una premisa "son la cara de los gobiernos". Respondiendo a esta premisa, en Sonora se ofrecerá un Nuevo Modelo de Gobierno a través de servicios accesibles, rápidos y oportunos. Los servicios son el mecanismo más claro y preciso en el que interactúan los ciudadanos con su gobierno, el ciudadano como usuario y el gobierno mediante sus estructuras; por ello, el propósito es que la atención sea más cordial, con un nuevo trato, con mayor calidad, en menos tiempo y en espacios cómodos para que se sienta en confianza.

El Gobierno Estatal pretende que sus acciones no se emprendan de manera unilateral, sino acompañadas por opiniones, recomendaciones y sugerencias de los ciudadanos porque hacia ellos se destinan los bienes y servicios, así deberá establecerse y medirse la calidad de éstos en función de la satisfacción de los usuarios. Para ello, se procurará a la ciudadanía el acceso a diversos mecanismos para emitir su propia percepción sobre el desempeño gubernamental tales como: sondeos de opinión, buzones de sugerencias, encuestas, entrevistas, grupos de enfoque o consultas directas a organizaciones de representación ciudadana.

Estos mecanismos son de gran utilidad porque el ciudadano que emite por cualquier medio una opinión u observación, genera un medio invaluable al área específica a la cual califica, ya que sus sugerencias constituyen la manera más directa y efectiva de conocer el grado de satisfacción sobre los servicios recibidos. En consecuencia, el examen, las opiniones, quejas y sugerencias de los usuarios deben convertirse en un proceso sistemático para la prevención y solución de problemas, evitando su recurrencia o permanencia.

Un propósito adicional que surge de este gobierno, es que la Administración Estatal generará, procesará y difundirá todo lo relacionado a la prestación de los diferentes servicios a la comunidad. En la medida que los usuarios conozcan los criterios que se utilizan

para llevar a cabo los actos de autoridad y los mecanismos para prestar los servicios al público, se evitará la discrecionalidad y subjetividad, atacando cualquier fuente de irregularidades administrativas o actos de corrupción.

En cuanto a la participación ciudadana, este gobierno tiene la voluntad política de crear nuevas condiciones institucionales para que los ciudadanos y comunidades participen en las decisiones del desarrollo, tal como ocurrió en su momento en la campaña electoral, donde la población decidió sobre las prioridades y el rumbo del estado. Para ello, se ha venido impulsando la organización comunitaria con la creación de Consejos de Integración Ciudadana en los municipios y localidades, cercanos a las autoridades municipales y estatales y la propuesta de un marco legal que impulse y fomente la activa participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.

Este propósito reformador de las instituciones del Estado, necesariamente ha obligado a la revisión y a la construcción gradual de instrumentos e instituciones que otorguen a la población, los espacios idóneos para consolidar un gobierno de corresponsabilidad, con acciones compartidas entre la sociedad y las autoridades, en lo relativo a la planeación, evaluación y vigilancia de las políticas y programas públicos en todos los ámbitos de gobierno.

La transformación del gobierno hacia el nuevo modelo que se ha propuesto, tiene la visión del empoderamiento de los ciudadanos sonorenses, haciéndolos partícipes de las acciones o conductas en beneficio de Sonora y, a la vez, conscientes de que su participación resulta indispensable para la generación de una sociedad cohesionada y solidaria, pero a la vez crítica, propositiva y exigente, sobre el desempeño de quienes ejercen los espacios de representación y gestión, dentro de las instituciones.

Es compromiso de la presente Administración, la generación de este nuevo modelo de gobierno, el cual, se distinga por ser cercano a la gente y que la escuche en forma permanente, así como promover el desarrollo de estrategias tendientes a incentivar a los ciudadanos para que estos sean constructores de su propio destino comunitario y se desenvuelvan de manera activa, informada, responsable y comprometida, en la defensa y promoción tanto del interés público como de sus intereses legítimos, particulares y de grupo.

Es por ello que se pretende incorporar al marco jurídico reglamentario, las figuras del plebiscito, referéndum, iniciativa popular, consulta vecinal y consulta popular, como instrumentos básicos de participación ciudadana, que buscan crear ciudadanía y fortalecer el régimen democrático, expandiendo los derechos de los ciudadanos y proveyéndolos de instrumentos para el ejercicio de la democracia de manera directa.

El Ejecutivo Estatal ha estado en diálogo permanente con los sonorenses y los escucha en todo momento y atiende de manera directa en sus planteamientos mediante una nueva red de gestión social. También se impulsa vigorosamente la creación y participación activa de las contralorías sociales.

Es por ello también, que la Transformación de la Administración Pública Estatal y la Innovación Gubernamental, impulsarán un cambio profundo, cuyos resultados deberán propiciar una mayor efectividad en las labores del gobierno a través de una reorganización de sus estructuras, así como en la incorporación de procesos de control de gestión que aseguren una mayor calidad y eficiencia en el desempeño, generalizando el uso de tecnologías e informática. Este es, sin duda, un proyecto de largo alcance, inserto en el modelo de la Gestión por Resultado (GpR) el que supone un conjunto de reformas estructurales y de la necesidad de contar con un marco institucional fortalecido, el que actualmente, no es lo suficientemente consistente para encarar los retos que hoy se tienen.





La transformación Profunda de la Administración y la Innovación Gubernamental, focaliza la solución de los problemas actuales en dos grandes grupos, el primero tiene que ver con la atención de lo relativo a factores estructurales, donde se define prioritario el fortalecimiento jurídico, organizacional y regulatorio; la profesionalización de los servidores públicos y contar con una plataforma tecnológica suficiente y moderna para el manejo de la información y de las comunicaciones, que posibilite un uso eficiente de los recursos públicos y la eficacia en la atención de la ciudadanía.

El segundo grupo, incluye lo relacionado con la función pública, para lo cual se identifica la creación de mecanismos ágiles y efectivos que faciliten la participación y atención de la ciudadanía, así como la evaluación de la gestión pública, la transparencia y la rendición de cuentas por parte del gobierno estatal y los gobiernos municipales, la mejora integral de los procesos y el mejoramiento de los procedimientos para el otorgamiento de trámites, bienes y servicios públicos, especialmente los que van dirigidos a las clases menos favorecidas, así como los que son parte del desarrollo de la economía de las personas y las empresas.

En cumplimiento con el eje rector Sonora Ciudadano y Municipalista y consecuentes con la necesaria coordinación entre los diferentes órdenes de gobierno, todo lo anterior será promovido para hacerlo extensivo hasta el nivel municipal que es con quien guarda mayor proximidad el ciudadano.

Para consolidar una plataforma informática dentro de la APE, se llevará a cabo un inventario tecnológico que servirá para establecer las políticas informáticas del Gobierno del Estado, con miras a la homologación de plataformas a lo largo y ancho de la administración estatal. El esfuerzo será coordinado de manera conjunta con la Secretaría de la Contraloría General a través de la instalación del Comité de Desarrollo Tecnológico en donde habrán de participar todas las áreas informáticas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

La Transformación profunda e integral abarcará todos los ámbitos de la administración pública estatal, garantizando la operación de los servicios que debe prestar el Estado por mandato constitucional, como son la educación, la salud, la seguridad pública y la administración de justicia.

También, se deberá avanzar en el establecimiento del Servicio Profesional de Carrera, con la incorporación de mejores instrumentos de capacitación y profesionalización de los servidores públicos, otorgando premios e incentivos. A partir de la revisión a los sistemas de remuneración y al régimen de prestaciones establecido al interior de la administración, se fortalecerán los niveles salariales y afianzar la ética y pasión por el servicio público, lo que contribuirá a inhibir la corrupción e incentivar su desempeño profesional y responsable, especial atención se dará a los cuerpos de seguridad y procuración de justicia. Todo ello tendrá como soporte un marco de responsabilidades claro ante la sociedad y el gobierno.

La Transformación profunda y total de la administración pública no es un fin en sí mismo, sino más bien, una condición para el desarrollo económico y social de la entidad.

Estas medidas renovarán el marco institucional y contribuirán a mejorar la situación de las finanzas públicas que en los últimos años han enfrentado severas presiones por el crecimiento acelerado de mayores demandas de bienes y servicios públicos. La transformación profunda y la modernización de la Administración, completará los cambios políticos y económicos previstos en el Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015 con la construcción de un Nuevo Modelo de Gobierno como condicionante para fortalecer el desarrollo del estado.

El gobierno del estado tiene el compromiso con la ciudadanía de convertirse en un gran promotor de nuevas fuentes de trabajo, a partir de la ejecución de políticas que generen un entorno propicio para la inversión nacional y extranjera. Por ello, el proceso de transformación e innovación gubernamental, no sólo permitirá racionalizar las estructuras del gobierno para hacerlas más esbeltas, sino que se avanzará en aspectos básicos para mejorar la prestación de los servicios, con políticas públicas dirigidas a facilitar la apertura de negocios, incorporando cada vez más procesos hacia la calidad total en la prestación de los servicios gubernamentales y desarrollando una nueva cultura del servicio público en beneficio de la ciudadanía; esto último habrá de sustentarse a partir de la implantación de nuevos esquemas de operación y con la capacitación y profesionalización permanente de los funcionarios y servidores públicos del gobierno del estado.

Las estrategias económicas del gobierno del estado, serán congruentes con los objetivos del Proyecto Económico Nacional, que consisten en promover y estimular las actividades productivas mediante una simplificación administrativa que derive en el establecimiento de nuevas empresas, las que a su vez permitan lograr un mayor crecimiento de la riqueza y del empleo y, en consecuencia, de mayores ingresos tributarios para el desarrollo de la entidad. Otra característica de las estrategias económicas son, que el gobierno estatal, continuará intensificando su política de fomento para la captación de inversión extranjera directa hacia el estado, tratando de posesionarlo como un polo de atracción por las ventajas que tiene en cuanto su ubicación geográfica para el acceso a los mercados internacionales, a las materias primas, a la disponibilidad de infraestructura para la producción, así como por una fuerza de trabajo cada vez más calificada.

Sólo un gobierno abierto al ciudadano puede ser realmente transparente. Por ello se establecerán los mecanismos para llegar a ser una administración de puertas abiertas tanto en su operación como en la asignación de recursos. Un gobierno responsable, que está sujeto a la evaluación permanente de sus acciones, comunicador e informante de sus logros y resultados, sensible a las necesidades y digno representante de la sociedad sonoreNSE.

Cada día los ciudadanos exigen mayor honestidad y transparencia a sus gobiernos. Las acciones, al igual que los funcionarios que las implementan deben estar sujetas a los ojos ciudadanos. Actualmente se trabaja en un contexto nuevo y con cambios más acelerados, lo cual deriva en escenarios con mayores responsabilidades, más complejos pero sobre todo con mayor control público.

La transparencia es la práctica de todos los gobiernos que se digan modernos o democráticos; es la forma de poner a disposición del público la información de las instituciones gubernamentales. El Poder Ejecutivo Estatal quiere dar el primer paso en la entidad, de transparentar lo que establecen tanto la Ley Federal para la Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, como la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora.

Transparencia para el gobierno del estado, no implica rendirle cuentas a un destinatario específico, sino el ejercicio a través del cual la información aparece en una vitrina pública digital donde cada uno de los ciudadanos puede conocer qué hace su gobierno.

El propósito institucional es colocar a Sonora en los primeros lugares del país, mediante el combate frontal a las prácticas de corrupción ya que el costo de ésta no sólo es monetario, sino el daño ético hacia las personas e instituciones, además del descrédito ante los ojos ciudadanos. Por tal motivo se trabajará permanentemente en la



recuperación de la confianza ciudadana a través de las prácticas de gestión pública que no esconden nada.

Un gobierno trabajador, con una alta vocación de servicio, honesto, responsable y con capacidad para resolver los problemas a que se enfrenta, sin paternalismo ni excesiva burocracia. Una gestión pública para lograr resultados, eficiente y amable, con servicios de calidad, sustentada con tecnologías de vanguardia, con métodos y sistemas ágiles, que se orienten hacia la transformación total y a la innovación gubernamental en todas las instituciones que integran el Poder Ejecutivo, para dar una respuesta efectiva a las necesidades y demandas de la ciudadanía en el lugar mismo en donde se manifiestan y expresan, consolidando así, el liderazgo del estado de Sonora en la región noroeste del país.

Cabe precisar que la Rendición de Cuentas no se circunscribe exclusivamente al tema del manejo de los recursos financieros, es cierto que son el aspecto más delicado y polémico; sin embargo, en este caso nos referimos a ofrecer la información de lo que este gobierno está haciendo, quiénes lo estamos haciendo, cómo lo estamos haciendo y no sólo con qué recursos lo estamos haciendo.

Rendición de Cuentas en resumen, significa estar sujeto al escrutinio de los sonorenses todos los días y en todos los sentidos. Es una obligación de quienes tienen una responsabilidad pública y que implica sanciones para quienes incumplan.

Transparencia y Rendición de Cuentas significa trabajar corresponsablemente entre gobierno y ciudadanos, obliga a una administración más ciudadana y con mayor participación e involucramiento de los gobernados.

Los ciudadanos requieren conocer el actuar del gobierno, tener información real y poder manifestar, libremente y con responsabilidad, su opinión. Se debe fortalecer una comunicación social dinámica y de doble vía, con el apoyo de diversos medios, canales y sistemas de información. Es decir, al tiempo que se proyecta a la ciudadanía una imagen institucional seria, profesional y respetuosa de todas las dependencias y en todas las acciones gubernamentales, se promueva también la cercanía necesaria para facilitar la captación de las exigencias, demandas y prioridades sociales más representativas, de manera inmediata.

Gobernar es también comunicar. La comunicación es una herramienta estratégica para estimular la corresponsabilidad social. El gobierno se asume como una institución emisora de información que genera productos y noticias de interés para la sociedad y los medios de comunicación. Realizar esta importante tarea de manera responsable es un compromiso ineludible para el Poder Ejecutivo: hoy más que nunca es necesario mantener informada de manera veraz y oportuna a la sociedad sonorenses.

El Nuevo Modelo de Gobierno dará a conocer a los ciudadanos mediante campañas y estrategias específicas de difusión, las tareas más significativas, los resultados alcanzados y las acciones requeridas con más urgencia por parte de la sociedad sonorenses. Al mismo tiempo, se promoverá una sinergia comunicativa que se traduzca en una mayor participación ciudadana en las tareas de evaluación, seguimiento y vigilancia de la gestión pública.

Entendemos que el enfoque regional del desarrollo es de suma importancia porque al tomar en cuenta los diversos grados de desarrollo de las regiones, se determina su capacidad para contribuir a los objetivos del estado, la potencialidad económica susceptible de explotarse en beneficio de la entidad y principalmente sus necesidades por satisfacer. Esta visión nos permitirá la ejecución de diversos procesos tendientes al desarrollo y al aprovechamiento óptimo de los recursos de cada región, que promueva un ritmo creciente de cambios

económicos y sociales que se traduzcan en crecimiento de la producción y del ingreso por habitante, así como su mejor distribución por regiones.

Por su parte, el desarrollo de la vida democrática en el país y particularmente en el Estado de Sonora, ha representado un esfuerzo enorme por consolidar cada logro, desde leyes y reglamentos, procesos electorales, diálogos, debates, el sufragio efectivo y, en general, el mantenimiento y el fortalecimiento de la democracia como un modo de vida social, en donde se fomenta y organiza la participación ciudadana, el respeto a la soberanía municipal, la colaboración con otros poderes, y la vinculación estrecha con otras entidades federativas.

Estas complejas tareas, que para muchos parecieron inalcanzables en el pasado, representan para el gobierno actual una oportunidad invaluable de servir, cuya convicción, experiencia, y compromiso con los sonorenses, concretizará todos los aspectos fundamentales a seguir en cuanto al desarrollo político y el afianzamiento de la democracia participativa a fin de contribuir al desarrollo integral del estado.

Por ello uno de los retos principales en el Nuevo Sonora es, resolver en forma eficaz y oportuna, las demandas políticas y sociales planteadas por la población, incorporando a ésta como protagonista de la solución pertinente de los problemas comunes; buscando que todas las acciones se realicen con base en los principios de corresponsabilidad, equidad, legalidad, objetividad, racionalidad y transparencia.

Asegurar la existencia permanente de un proceso de mejora continua, que amplíe la efectividad y la cobertura de las acciones gubernamentales en materia de política interior para garantizar a la población un clima permanente de bienestar general y paz social, promoviendo activamente entre la población el irrestricto respeto al Marco Constitucional.

El presente Programa Sectorial es realista y acorde con las circunstancias, porque plantea objetivamente los desafíos del desarrollo estatal y define posibles soluciones sustentadas en el conocimiento de las fortalezas y debilidades existentes.

Tiene una visión de mediano y largo plazo, porque no se limita a modificar las manifestaciones actuales de los problemas, sino que busca las causas para transformarlas y establecer las condiciones para elevar la calidad de vida de las próximas generaciones.

Se aspira a dar puntual cumplimiento al desarrollo integral de manera permanente entre el Ejecutivo Estatal y el Poder Legislativo, los Municipios e Instituciones centralizadas y descentralizadas.

En este contexto, se pretende seguir fomentando una cultura democrática mediante un diálogo constante y respetuoso entre los Poderes del Estado, logrando desarrollar canales de comunicación y cooperación para generar acuerdos que deriven en la construcción, transformación y fortalecimiento del Nuevo Sonora.

Continuar trabajando y dialogando con cada uno de los distintos Grupos Parlamentarios, a fin de generar iniciativas, decretos, puntos de acuerdo y leyes, que beneficien el desarrollo y la transformación integral de la entidad.

Se fomentarán propuestas, que logren encaminar la gobernabilidad de nuestro estado y así fortalecer los intereses esenciales de un Gobierno Ciudadano, Inuyente y Humano que transforme de manera integral a los Sonorenses.





Promover la participación de las dependencias que forman parte de la estructura de la Administración Pública Estatal, para impulsar el diálogo entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, a fin de enriquecer el análisis y estudio de las iniciativas, decretos, puntos de acuerdos y leyes presentadas ante el H. Congreso del Estado de Sonora.

Coadyuvar en la realización de proyectos e iniciativas de ley, además de estudios y diagnósticos que contribuyan al enriquecimiento de la agenda legislativa.

Se apoyará profesionalmente la transformación y actualización en materia legislativa, mediante estrategias que favorezcan la aprobación de iniciativas de reformas constitucionales, leyes o decretos, propiciando así el crecimiento y fortalecimiento colectivo de nuestro Estado.

Se continuará emprendiendo paralelamente, acciones que coadyuven con las diversas organizaciones públicas y privadas, estatales y municipales, a fin de fortalecer la cooperación e intercambio cultural, político y social de tales instituciones, respetando siempre su autonomía pero resaltando el interés por el desarrollo del estado y sus habitantes, bajo este tenor se ha mantenido una respetuosa relación con el Instituto de Transparencia Informativa, la Comisión Estatal de Derechos Humanos, el Consejo Estatal Electoral y el Tribunal Estatal Electoral y de Transparencia Informativa, lo que ha beneficiado la relación de dichas instancias con el Ejecutivo del Estado y se ha transformado en resultados tangibles para todos los Sonorenses.

Es por esto que al finalizar la presente administración, se habrán fortalecido los vínculos entre los Poderes, Instituciones, Municipios, Entidades Federativas, Poderes de la Unión y la Ciudadanía, logrando acuerdos que busquen el desarrollo estatal, la gobernabilidad democrática y el bien común de los ciudadanos, siempre basados en el respeto a la autonomía de cada uno de estas instituciones, priorizando el desarrollo y beneficio de nuestro Estado.

**Modelo de Gobierno al que se aspira:**



**Principios y lineamientos estratégicos del Programa Sectorial**

- **Desarrollo Político, Transparencia y honestidad**, para concretar un gobierno honesto con un desempeño público transparente y una efectiva rendición de cuentas.
- **Modernidad y eficiencia**, para integrar un gobierno moderno, eficaz y racional que optimice la aplicación de los recursos públicos con nuevos criterios de administración e inversión.

- **Liderazgo firme con sentido social y humano**, para establecer un gobierno que ejerza con responsabilidad la rectoría del desarrollo y un liderazgo que fomente el consenso.
- **Visión y claridad de rumbo**, para instaurar un gobierno que cuente con una visión integral y de largo plazo, que defina con claridad el rumbo a seguir para superar los problemas.
- **Planeación Participativa y Dinámica**, para integrar un gobierno sustentado en la planeación estratégica y en la definición conjunta de objetivos, estrategias y líneas de acción que promuevan el desarrollo estatal.
- **Legalidad**, para ejercer un gobierno que promueva y vigile el cumplimiento del Estado de Derecho y otorgue certeza jurídica y seguridad a los Sonorenses.
- **Participación Social**, para contar con un gobierno que garantice la participación activa de los ciudadanos, a fin de lograr una corresponsabilidad entre sociedad y gobierno en el proceso de formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas.



2. Matriz de Escenarios

Foco de Atención Estratégica	Escenario Desafiante	Escenario Fácil
<b>Atención Ciudadana</b>	El Ejecutivo Estatal dialoga permanente, escucha en todo momento y atiende de manera directa en sus planteamientos mediante una nueva red de gestión social.	El Ejecutivo Estatal dialoga permanente, escucha en todo momento y atiende de manera directa en sus planteamientos mediante una nueva red de gestión social.
<b>Desarrollo y Fortalecimiento Municipal</b>	Como resultado de la promoción y apoyo llevado a cabo por parte del gobierno estatal para la implantación en los municipios, del nuevo modelo conocido como "Gestión para Resultados", se observa una evidente mejora en los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios públicos y el desarrollo de la infraestructura social básica.	Se observa un avance importante en la implantación del modelo de Gestión para Resultados en los municipios que concentran los mayores porcentajes de población en la entidad, permitiendo observar una considerable mejoría en su capacidad de gestión y de respuesta a las demandas de la ciudadanía.
<b>Innovación Gubernamental</b>	Sonora ofrece un Nuevo Modelo de Gobierno a través de servicios accesibles, rápidos y oportunos, lo que ha permitido mejorar de manera importante la percepción ciudadana a cerca del desempeño de la administración pública de la entidad.	El gobierno del estado muestra un importante avance en la implantación de un Nuevo Modelo de Gobierno a través de servicios accesibles, rápidos y oportunos, lo que ha propiciado mantenerse en niveles aceptables de la percepción ciudadana.
	La ciudadanía tiene acceso a diversos mecanismos para emitir su propia percepción sobre el desempeño gubernamental tales como: sondeos de opinión, buzones de sugerencias, encuestas, entrevistas, grupos de enfoque o consultas directas a organizaciones de representación ciudadana.	La ciudadanía tiene acceso a diversos mecanismos para emitir su propia percepción sobre el desempeño gubernamental tales como: sondeos de opinión, buzones de sugerencias, encuestas, entrevistas, grupos de enfoque o consultas directas a organizaciones de representación ciudadana.
	La Transformación de la Administración Pública Estatal y la Innovación Gubernamental, impulsan un cambio profundo, cuyos resultados han propiciado una mayor efectividad en las labores del gobierno.	Existen mecanismos ágiles y efectivos que facilitan la participación y atención de la ciudadanía, así como la evaluación de la gestión pública, la transparencia y la rendición de cuentas por parte del gobierno estatal.
	Se ha fortalecido el marco jurídico, organizacional y regulatorio, la profesionalización de los servidores públicos y se cuenta con una plataforma tecnológica suficiente y moderna para el manejo de la información y de las comunicaciones lo que posibilita un uso eficiente de los recursos públicos y la eficacia en la atención de la ciudadanía.	Se lleva a cabo un inventario tecnológico que sirve para establecer las políticas informáticas del Gobierno del Estado, con miras a la homologación de plataformas a lo largo y ancho de la administración estatal.
	Se avanza en el establecimiento del Servicio Profesional de Carrera, con la incorporación de mejores instrumentos de capacitación y profesionalización de los servidores públicos, otorgando premios e incentivos.	Están fortalecidos los niveles salariales y afianzada la ética y pasión por el servicio público, lo que contribuye a inhibir la corrupción e incentivar su desempeño profesional, se ha dado atención especial a los cuerpos de seguridad y procuración de justicia.
	La transformación profunda y la modernización de la Administración, ha completado los cambios políticos y económicos previstos en el Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015 con la construcción de un Nuevo Modelo de Gobierno.	Se cuenta con políticas públicas dirigidas a facilitar la apertura de negocios, incorporando cada vez más procesos dirigidos hacia la calidad total en la prestación de los servicios gubernamentales y cultura del servicio público en beneficio de la ciudadanía.
	Sonora está en los primeros lugares del país, en el combate frontal a las prácticas de corrupción.	Se recupera la confianza ciudadana a través de las prácticas de gestión pública.
	Gestión pública para lograr resultados, eficiente y amable, con servicios de calidad, sustentada con tecnologías de vanguardia, con métodos y sistemas ágiles.	Se ha configurado un gobierno trabajador, con una alta vocación de servicio, honesto, responsable y con capacidad para resolver los problemas a que se enfrenta, sin paternalismo ni excesiva burocracia.
<b>Fortalecimiento de los ingresos</b>	Aprovechamiento de la tecnología de manera integral la prestación de servicios tributarios, con lo que se alcanzarían mejores niveles de recaudación	Establecer un programa sostenido de mejoramiento y actualización de los sistemas de recaudación,
Impulsar la innovación tecnológica y operativa como agente de cambio en la prestación de los servicios que se brindan a los contribuyentes y con ella fortalecer los ingresos estatales.		
Mantener un programa de verificación continua, logrando con ello contar con bases de datos de contribuyentes confiables.	Realizar verificaciones con periodos de tiempo que nos facilite contar con bases de datos actualizadas.	Seguimiento y evaluación de zonas propensas a verificación, programando el peinado de calles y realizando visitas continuas a zonas verificadas.
Incrementar los niveles de comunicación con la Federación, aprovechando con ello los programas de fomento y actualización de la recaudación.	Contar con recursos adicionales para invertir en el mejoramiento de los sistemas de recaudación, así como mantener un nivel de actualización del personal que asegure la prestación de un servicio eficaz y expedito al contribuyente.	Mantener comunicación constante con los representantes de los diferentes departamentos de la Hacienda Federal, son el fin de aprovechar las oportunidades que se ofrecen para actualización en beneficio de la Recaudación.
Establecer programas de estímulos y facilidades fiscales para los contribuyentes.	Mantener siempre motivado al contribuyente, con programas de pago y estímulos por cumplimiento, impulsando con ello la cultura de pago e incrementando la recaudación.	Realizar periódicamente algunos programas de apoyos fiscales para los contribuyentes cumplidos y facilidades para el pago.
Evitar y reducir la evasión fiscal	No tener evasión fiscal en el pago de obligaciones fiscales por parte del contribuyente	Disminuir un 50% los niveles de evasión fiscal en el estado.
Sonora evidencia una alta dependencia de recursos provenientes de la Federación. Al comparar las transferencias federales respecto a los in-	Se reduce la dependencia financiera con la federación, como resultado de un incremento en la captación de ingresos propios en el estado.	Se observa un ligero incremento en la captación de ingresos propios en la entidad, derivado de la ejecución de campañas de concientización dirigidas a los contribuyentes, lo que ha permitido reducir la





Foco de Atención Estratégico	Escenario Deseable	Escenario Factible
<p>Los ingresos totales del estado se tiene que Sonora, junto con los estados de Querétaro y Tabasco, son las tres entidades federativas del país que más dependencia manifiestan a este respecto.</p> <p>Los ingresos propios del estado representan tan sólo el 14% de los ingresos totales. Esta situación ubica también a Sonora como una de las entidades federativas con menos capacidad de generación de ingresos propios.</p>		<p>evasión fiscal e incrementar la base de contribuyentes.</p>
<p><b>Administración del Gasto</b></p> <p>El gasto que el Gobierno de Sonora realiza en materia de creación de infraestructura para el desarrollo y la promoción de inversión productiva representa el 14% del total del gasto estatal, cifra menor al pago que se realiza por servicios personales</p>	<p>Reducen la proporción del gasto corriente para que la proporción del gasto de inversión llegue al 20% del gasto total.</p>	<p>Ajustar el gasto corriente hasta que el gasto de inversión sea de un 15% del gasto total.</p>
<p>Aplicar los mecanismos, herramientas y metodologías que ayuden a las dependencias y entidades a vincular el costo de los programas y las políticas gubernamentales con proyecciones de gasto adecuadas e indicadores de resultados.</p>	<p>Ajustan el gasto de cada una de las dependencias al presupuesto programado para el ejercicio fiscal.</p>	<p>Reducir el número de ajustes y adecuaciones presupuestales por dependencia.</p>
<p>Atención en la información relacionada con la emisión de reglas y lineamientos.</p>	<p>Ejercen todos los recursos presupuestados anualmente a través de los diversos programas de apoyo federales.</p>	<p>Ejercer al menos todas las administraciones y recursos entregados al Estado de parte de la Federación.</p>
<p>Seguimiento y apoyo a los distintos proyectos de inversión a cargo del Gobierno del Estado.</p>	<p>Todos los proyectos de inversión presupuestados fueran concluidos al cierre del ejercicio.</p>	<p>Refrendar solo aquellos proyectos que no hayan sido finalizados en tiempo y asegurar que el resto se ejerza de acuerdo a su avance físico.</p>
<p><b>Financiamiento y Deuda Pública</b></p> <p>El nivel actual de endeudamiento es muy alto, actualmente estamos entre los tres Estados de la República con el mayor endeudamiento.</p>	<p>Disminuir el nivel de endeudamiento como proporción de los ingresos totales que nos coloque entre la media nacional.</p>	<p>No adquirir nuevos endeudamientos con lo cual disminuirá la proporción del total de ingresos, desplazándonos a posiciones entre la 5ta y decima a nivel nacional.</p>
<p>Disponer de nuevos instrumentos de financiamiento que ayuden a incrementar el gasto de inversión y por ende el desarrollo del Estado</p>	<p>Obtener los financiamientos necesarios para aumentar la obra pública con las mejores condiciones del mercado financiero.</p>	<p>Obtener mínimos financiamientos que no afecten las finanzas estatales ni generen niveles de endeudamiento elevados.</p>
<p>Disminuir los costos de la deuda actual, es decir interés más amortización a capital.</p>	<p>Obtener las mejores tasa y plazos que existen en el mercado financiero</p>	<p>Mantener en promedio durante el sexenio todos los financiamientos en nivel aceptables de acuerdo a tasas y plazos los costos de la deuda.</p>
<p>Se tiene que implementar la armonización contable entre los niveles federal y estatal.</p>	<p>Que la contabilidad del estado sea igual que la actualmente utilizada por el gobierno federal.</p>	<p>Minimizar las variaciones entre la contabilidad estatal y la federal.</p>
<p><b>Transparencia, Acceso a la Información y Rendición de Cuentas</b></p> <p>Los trámites y servicios a la ciudadanía no operan eficaz y eficientemente porque los procedimientos, infraestructura física, tecnológica y las personas encargadas de ellos no están alineados a los atributos y necesidades especificados por los usuarios.</p>	<p>Se prestan trámites y servicios públicos sencillos, existe la información suficiente y al alcance de todo ciudadano que desea realizarlo, se ofrecen opciones electrónicas y de INTERNET, con requisitos reducidos al mínimo indispensable que tienen atributos y estándares para medir su cumplimiento, hay tiempos de espera mínimos, se ofrecen en áreas seguras y confortables y son operados por servidores públicos con los conocimientos suficientes para cumplir su función, amables con el usuario y de actitudes y aptitudes aceptables en su desempeño.</p>	<p>Se lleva a cabo un Programa de mejora de la gestión de trámites y servicios al público, haciendo énfasis en aquellos de mayor cobertura, identificándose acciones concretas que lleven a incrementar la satisfacción de los usuarios con el servicio.</p>
<p>No se cuenta con una fuente objetiva de información del desempeño de las instancias de la APE que oriente la toma de decisiones.</p>	<p>La medición del desempeño conduce de manera directa hacia la toma de decisiones jugando las demás fuentes de información un papel secundario.</p>	<p>La medición del desempeño conduce de manera directa hacia la toma de decisiones complementando a las demás fuentes de información.</p>
<p>Falta de actualización sistemática de la información que de oficio debe divulgarse en los Portales de Transparencia.</p>	<p>El cumplimiento al 100% de los Sujetos obligados en lo que respecta a la información pública básica, que establece la Ley de Acceso a la Información Pública para el Estado de Sonora.</p>	<p>Se detecta y se da seguimiento a las omisiones relacionadas con la publicación de la información pública básica, dentro del portal de transparencia, logrando solventar en su totalidad las observaciones detectadas.</p>
<p>Inconformidad en las respuestas a las solicitudes de acceso a la información</p>	<p>Que las solicitudes de información, con excepción de la información de carácter restringido en su modalidad de reservada o confidencial, se respondan en tiempo y forma con calidad en las respuestas.</p>	<p>Lograr que la mayoría de las respuestas de solicitudes de información sean satisfechas, con información veraz y oportuna, lo cual evite la interposición de recursos de revisión.</p>
<p><b>Seguimiento y Evaluación de la Gestión Pública</b></p>	<p>Se logra implementar un Sistema de Seguimiento y Evaluación del PED y sus Programas derivados, que signifique una rendición de cuentas permanente, transparente y veraz del</p>	<p>El Sistema Integral de Evaluación de la Gestión Pública de Sonora se encuentra en operación y está soportado por un Sistema Información Estratégica, por medio del</p>

Foco de Atención Estratégico	Estrategia de Acción	Indicadores
	ejercicio gubernamental. El seguimiento y la evaluación de la Gestión Pública cumple con el propósito particular en términos de la medición y efectividad en el cumplimiento de los objetivos trazados y evalúa el impacto de las estrategias definidas en el Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015.	cual se analiza el comportamiento de los indicadores de resultados que miden cada uno de los ámbitos estratégicos contenidos en el Plan Estatal y los Programas derivados de él, así mismo de evalúa de manera permanente el desempeño institucional de todas y cada una de las instancias del GES.
<b>Planeación del Desarrollo Estatal, Regional y Municipal</b>	<p>Se ha consolidado el Nuevo Modelo de Gobierno a través de una gestión pública para resultados dentro de la cual, la planeación estratégica se ha generalizado en toda la administración pública Estatal; se ha hecho un puntual seguimiento a los compromisos adquiridos en el Plan Estatal de Desarrollo y los programas de él derivados; los Contratos de Gestión para resultados, se han convertido en un mecanismo permanente de evaluación y asunción de responsabilidades entre los funcionarios públicos; El proceso de planeación ha adquirido un sentido dinámico como consecuencia de la evaluación periódica de metas e indicadores de desempeño, mismos que han fortalecido la toma de decisiones, particularmente en cuanto a la asignación y reorientación de gasto público.</p> <p>Se encuentran en ejecución diversos procesos tendientes al desarrollo y al aprovechamiento óptimo de los recursos de cada región, que promueven un ritmo creciente de cambios económicos y sociales que se han traducido en crecimiento de la producción y del Ingreso por habitante.</p>	<p>La planeación para el desarrollo del Estado, se lleva a cabo a través de la participación activa de los grupos organizados de la sociedad, por lo que existe, una clara conexión entre sociedad y gobierno, lo cual ha facilitado una mayor integración; esta situación, ha coadyuvado a que los programas y proyectos del gobierno estatal se diseñen tomando en cuenta las necesidades de la población y las capacidades productivas de las regiones de la entidad. Así mismo, se ha hecho un seguimiento de evaluación del PE y los programas sectoriales generándose los informes ejecutivos de sus logros y avances.</p> <p>Los comités del COPLADES se encuentran operando y a partir de la definición de los proyectos para el desarrollo regional, ha sido posible canalizar recursos presupuestarios que han beneficiado las regiones menos desarrolladas.</p>
<b>Desarrollo Político, Democracia y Participación Social</b>	<p>Existen nuevas condiciones institucionales para que los ciudadanos y comunidades participen en las decisiones del desarrollo del estado.</p> <p>Están incorporadas al marco jurídico reglamentario, las figuras del plebiscito, referéndum, iniciativa popular, consulta vecinal y consulta popular, como instrumentos básicos de participación ciudadana.</p> <p>Se ha fortalecido una política efectiva de comunicación social dinámica y de doble vía, con el apoyo de diversos medios, canales y sistemas de información.</p> <p>Se instaure y Aprovechar modernos y adecuados mecanismos e instrumentos administrativos y de gestión, que permitan mantener una eficaz comunicación y coordinación con los Poderes Legislativo y Judicial, con los 72 Ayuntamientos; las demás Entidades Federativas, los Poderes de la Unión, así como con las diversas instancias del Gobierno Federal, con otras Organizaciones y Sectores de los ámbitos público y privado, representantes de la vida política, económica, social y cultural sonorense.</p> <p>Se otorga al público, con eficiencia y calidez, diversos trámites y/o servicios relacionados con Gobierno, Asuntos Agrarios, Protección Civil, Registro Civil, Notarías, Boletín Oficial y Archivo del Estado, Defensoría de Oficio y Población.</p> <p>Se proporciona asesoría jurídica a las demás Dependencias del Ejecutivo del Estado.</p> <p>Se lleva a cabo en forma usual una intensa labor de concertación política y social con la sociedad civil sonorense, la que cada día es más instruida, abierta, plural, organizada y participativa y exige de las diversas instancias de gobierno una relación de tolerancia solidaria, respetuosa y cordial, basada en la observancia mutua de los principios básicos de corresponsabilidad, equidad, legalidad, objetividad, racionalidad y proporcionalidad que deben prevalecer en toda relación civilizada de carácter político; lo que sin duda, genera un basamento muy sólido del que surge la efectiva y notoria gobernabilidad imperante en Sonora.</p> <p>Gobierno ciudadano, honesto y humano permite la continuidad de un Sonora Incluyente donde todos los sonorenses sigamos estando involucrados en el quehacer de nuestro Estado sin importar la ideología política a la que pertenezcan.</p>	<p>Construcción gradual de instrumentos e instituciones que otorguen a la población, los espacios idóneos para consolidar un gobierno de corresponsabilidad.</p> <p>Se cuenta con un marco institucional fortalecido para encarar los retos que hoy se tienen en la entidad.</p> <p>El Nuevo Modelo de Gobierno da a conocer a los ciudadanos mediante campañas y estrategias específicas de difusión, las tareas más significativas, los resultados alcanzados y las acciones requeridas con más urgencia por parte de la sociedad sonorense</p> <p>Continuar funcionando en base a la gobernabilidad democrática, mediante una comunicación cada vez más fortalecida entre los Poderes Ejecutivo, Legislativo, los Municipios e Instituciones centralizadas y descentralizadas, así como con los organismos autónomos del estado de Sonora.</p> <p>Seguir construyendo un Sonora moderno y competitivo para las nuevas generaciones, manteniendo los canales de comunicación institucional con todos los actores involucrados en el Desarrollo Político de nuestro Estado.</p> <p>Seguir promoviendo el dialogo constante entre las diversas fuerzas políticas a fin de fortalecer el análisis y desahogo de los acuerdos en materia legislativa, aportando una mejora continua a la construcción, transformación y fortalecimiento del Estado, a través de leyes innovadoras que estén a la altura de las necesidades de los Sonorenses.</p> <p>Seguir coadyuvando la gobernabilidad democrática para así asegurar la efectividad como régimen de desarrollo de la sociedad y la colaboración entre los tres poderes del Estado.</p> <p>Impulsar el dialogo ente el Poder Ejecutivo y el H. Congreso del Estado, enriqueciendo el análisis y el estudio de las iniciativas, decretos y leyes presentadas ante él, manteniendo así el profesionalismo en materia legislativa.</p>





Foco de Atención Estratégico	Escenario Desirable	Escenario Factible
	Se sigue impulsando y apoyando las labores del Poder Ejecutivo con el H. Congreso del Estado, a través de la realización de proyectos de ley, estudios y diagnósticos que continúen contribuyendo al enriquecimiento de la agenda legislativa, generando el debate, discusión y vinculación de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.	Seguir creciendo y trabajando por un Sonora Ciudadano y Municipalista, donde los Municipios permitan una gobernabilidad eficaz y eficiente.
	Se mantiene una comunicación constante con los municipios del Estado, logrando atender las necesidades en obra pública, servicio social, infraestructura municipal, convenios con organismos centralizados y descentralizados, educación y salud; lo anterior mediante los programas establecidos en el Gobierno del Estado.	Seguir respaldando y apoyando a cada uno de los 72 municipios del Estado, sirviendo como enlace para apoyar a los municipios en gestiones tendientes a implementar mecanismos que les ayuden al fortalecimiento en cada uno de sus contextos.
	Se Fortalecen acciones para que los ciudadanos englobados en los 72 municipios del Estado de Sonora, tengan confianza y seguridad por parte de quienes los gobiernan, permitiendo así un Sonora justo, incluyente, moderno y transparente que fomenta el desarrollo y crecimiento en todos los sectores.	Ofrecer apoyo a las diversas organizaciones políticas, públicas y privadas, estatales y municipales, encaminándose a la cooperación e intercambio cultural, cívico-político de las instituciones en el ámbito estatal.
Poca o nula coordinación entre las organizaciones políticas y sociales en el Estado, perdiéndose el diálogo, anteponiendo el interés particular al interés general en la lucha de sus legítimas demandas.	Se desarrollan acuerdos políticos de consenso y convivencia entre partidos, que permitan el desarrollo de candidaturas y procesos electorales en un marco de paz social.	Existe expectativa sobre el desarrollo político del país y del Estado, debido a las diferencias de opinión entre los grupos legislativos, en acuerdos que pudieran darle mayor certidumbre a la población, razón por la cual, el Gobierno del Estado lucha y mantiene la discusión sobre los mecanismos para permitir a los estados allegarse recursos. Todo esto aunado a las aportaciones por parte de la Federación que, si bien coadyuvan a disminuir las necesidades que requiere el estado, resultan limitadas.
Elecciones Federales y Locales que no generan expectativas entre los sonorenses, marcando una baja en la participación ciudadana.	Se efectúan las elecciones federales y locales con una transición dentro de los principios democráticos, lo que garantiza confianza para la inversión en el país y en los estados, entre ellos Sonora.	Con todo y las diferencias políticas existentes entre los partidos que conforman el H. Congreso del Estado, se hacen acuerdos que permiten al Poder Ejecutivo tratar de tener más elementos para ejecutar planes y programas prioritarios para Sonora.
La agenda del Poder Ejecutivo y la del Legislativo dejan de coincidir en aspectos políticos y sociales.	Se desarrolla una colaboración entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo, tanto estatal como federal, en el análisis y aprobación de leyes que protegen a la familia, promueven la participación social, y fomentan el desarrollo económico del estado.	En cuanto a la labor legislativa estatal y federal, se continúa cabildeando con los diputados, existiendo una concurrencia en relación a los temas de principal interés para el Estado.
Participación Democrática de la Ciudadanía	A nivel estatal, los distintos actores políticos y sociales prefieren el bien común sobre el beneficio de personas o grupos. De esta manera todas las organizaciones y sindicatos trabajan armónicamente con el Gobierno del Estado.	Las organizaciones políticas y sociales fijan sus posturas definiendo lo que es relevante para su interés en lo general y en lo particular, mientras que el Gobierno analiza alternativas que puedan converger en la búsqueda del bien común, con un perfil de tolerancia y diálogo.
Colaboración Interinstitucional en beneficio de la Ciudadanía	Existe una estrecha relación del Gobierno Estatal con los municipios, por lo cual se conocen sus necesidades y se integran aún más a través de proyectos y programas conjuntos con el Estado y la Federación	La colaboración entre dependencias federales y estatales para el seguimiento de proyectos de orden estatal y federal sigue de manera coordinada, a la expectativa de nuevos planes y programas del Gobierno del Estado.

COPIA



### III. INSTRUMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

#### 1. Correspondencia de los Sistemas Estatal y Nacional de Planeación en Materia de Gobierno y Participación Ciudadana

Matriz de correspondencia PND-PED

Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015	Plan Nacional de Desarrollo
Objetivos del PED	Objetivos del PND
<p><b>6.1.1.</b> Modernizar la gestión pública mediante innovaciones tecnológicas, para obtener una organización ágil, sencilla y al servicio del ciudadano, amparada en principios de participación, de transparencia y de rendición de cuentas.</p> <p><b>6.1.2.</b> Profesionalizar el trabajo de los empleados de gobierno, para generar un capital humano eficiente, honesto y capacitado que brinde servicios de calidad; basado en competencias laborales e instrumentación de técnicas innovadoras para la eficiencia en el desempeño.</p> <p><b>6.1.3.</b> Fortalecer e impulsar nuevas acciones de simplificación y desregulación administrativa, entre dependencias del Gobierno Estatal y conjuntamente con la Federación y los municipios, bajo un enfoque de mejora regulatoria que responda a la realidad del Estado y promueva su desarrollo.</p> <p><b>6.1.4.</b> Incrementar la eficiencia en los esquemas de atención para la gestión de trámites y servicios dirigidos al Sector Empresarial.</p> <p><b>6.1.5.</b> Crear el Consejo de Mejora Regulatoria del estado de Sonora.</p> <p><b>6.1.6.</b> Evaluar de manera permanente y sistemática la satisfacción ciudadana y la gestión pública, con particular interés en la oportunidad y pertinencia.</p> <p><b>6.1.7.</b> Mejorar el desempeño de la función pública, teniendo como cimiento los valores y la ética de un servidor público comprometido y profesional con su entorno.</p> <p><b>6.2.1.</b> Establecer una cultura de austeridad, disciplina y transparencia en el uso de los recursos públicos, con el propósito de generar una nueva forma de administrar y orientar el presupuesto a ejercer.</p> <p><b>6.2.2.</b> Diseñar y difundir un manual de buenas prácticas de ahorro para fomentar criterios de austeridad en la administración pública del estado de Sonora.</p> <p><b>6.2.3.</b> Realizar en todas las dependencias e instituciones del ejecutivo estatal una reingeniería de sistemas que permita ahorrar recursos, y disponer de los recursos públicos, cuando de ello se sirva, en forma mediatada o inmediata, una finalidad pública.</p> <p><b>6.2.4.</b> Implantar estándares de mejora regulatoria, transparencia, eficiencia de los procesos y uso correcto de los recursos públicos para garantizar el uso eficiente.</p> <p><b>6.2.5.</b> Fomentar el trabajo basado en la planeación estratégica de mediano y largo plazo, utilizando indicadores de medición de los objetivos.</p> <p><b>6.2.6.</b> Actualizar y promover los mecanismos de control y evaluación gubernamental que aseguren el cumplimiento del marco normativo.</p> <p><b>6.2.7.</b> Promover y transparentar la rendición de cuentas al ciudadano y garantizar el combate a la corrupción, participando a la sociedad civil del manejo de recursos de los organismos y dependencias del estado, empoderando a los ciudadanos como los órganos clave de la fiscalización y transparencia del quehacer de la administración pública.</p> <p><b>6.2.8.</b> Promover un marco jurídico acorde a las necesidades de la sociedad que garantice una efectiva transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad administrativa.</p> <p><b>6.3.1.</b> Establecer mecanismos de coordinación de las políticas públicas del estado con los municipios para impulsar el desarrollo regional.</p> <p><b>6.3.2.</b> Impulsar un gobierno municipalista a fin de fortalecer las capacidades de los gobiernos locales para optimizar sus competencias y el logro de sus fines.</p> <p><b>6.3.3.</b> Reforzar la administración de los gobiernos locales para generar una mayor autonomía en la búsqueda de ingresos propios. Consolidar las funciones de los Comités de Planeación Municipal, para lograr la integración de los proyectos de Infraestructura estatal con los Planes de Desarrollo Municipal.</p> <p><b>6.3.5.</b> Apoyar a los gobiernos municipales en la elaboración de auto diagnósticos que ayuden a identificar sus áreas de oportunidad y de mejoramiento.</p> <p><b>6.3.6.</b> Propiciar que los gobiernos municipales ejerzan sus facultades legislativas y reglamentarias, para desarrollar sus ordenamientos jurídicos.</p> <p><b>6.3.7.</b> Impulsar el desarrollo de programas de profesionalización y formación de autoridades municipales para lograr un mejor desempeño de sus funciones.</p> <p><b>6.3.8.</b> Promover la instrumentación de programas de mejora continua en la gestión pública de los municipios ante instancias estatales y federales.</p> <p><b>6.3.9.</b> Incentivar a los municipios en la creación de portales de Internet e integración de la información pública mínima dentro de esos espacios.</p> <p><b>6.4.1.</b> Generar un gobierno cercano a la gente, que escuche, que sea promotor del diálogo y busque la construcción de acuerdos.</p> <p><b>6.4.2.</b> Promover el desarrollo de estrategias tendientes a incentivar a los ciudadanos para que sean constructores de su propio destino comunitario y se desenvuelvan de manera activa, informada, responsable y comprometida en la defensa y promoción tanto del interés público como de sus intereses legítimos, particulares y de grupo.</p> <p><b>6.4.3.</b> Implementar una campaña de difusión sobre los derechos, prerrogativas y deberes ciudadanos fundamentales, para contribuir a que los sonorenses estén en mejores condiciones de interactuar con su gobierno, de hacer valer sus intereses legítimos, de desenvolverse en la vida pública y de someter a sus autoridades a una efectiva rendición de cuentas.</p> <p><b>6.4.4.</b> Establecer las figuras jurídicas y mecanismos de participación ciudadana por medio de las cuales la población pueda participar activamente en la toma de decisiones relacionadas con el diseño, la ejecución, la supervisión y la evaluación de acciones públicas.</p>	<p><b>5.1 Fortalecimiento de la democracia</b></p> <p><b>1.1</b> Fortalecer el diálogo, la conciliación y la negociación con los actores políticos y sociales que conforman la pluralidad nacional.</p> <p><b>1.2</b> Fortalecer la gobernabilidad democrática, entendida como la capacidad con que cuentan los representantes populares para tomar decisiones de manera eficaz, a través de la construcción de una agenda nacional sobre las grandes prioridades del país.</p> <p><b>1.3</b> Promover una nueva cultura democrática a través de la asimilación de las prácticas y los valores democráticos como la legalidad, el diálogo, la tolerancia, la civildad, la igualdad, la transparencia y la responsabilidad en los diversos ámbitos de la vida nacional.</p> <p><b>1.4</b> Garantizar los derechos políticos y las libertades civiles de todos los ciudadanos.</p> <p><b>1.5</b> Participar de forma activa y promover un diálogo responsable con los poderes de la Unión, los órdenes de gobierno, los partidos y organizaciones políticas y la sociedad en el debate sobre la reforma del Estado.</p> <p><b>1.6</b> Formar parte activa del diálogo con los otros poderes de la Unión, con los órdenes de gobierno, con las autoridades electorales y con las organizaciones políticas en el debate para llevar a cabo la tercera generación de reformas electorales.</p> <p><b>5.2 Modernización del sistema político</b></p> <p><b>2.1</b> Adecuar los órganos del Estado para lograr, en un contexto de pluralidad, la gobernabilidad democrática.</p> <p><b>2.2</b> Promover mecanismos de coordinación que faciliten los acuerdos y la gestión institucional entre los poderes de la Unión.</p> <p><b>2.3</b> Impulsar la corresponsabilidad y subsidiariedad entre los tres órdenes de gobierno.</p> <p><b>2.4</b> Contribuir al fortalecimiento de la autonomía y las capacidades de los municipios, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas ante la ciudadanía.</p> <p><b>5.3 Participación Ciudadana</b></p> <p><b>3.1</b> Promover la creación de consejos de participación ciudadana como mecanismos fundamentales para la participación de la ciudadanía en el diseño de las políticas públicas, la transparencia y la rendición de cuentas.</p> <p><b>3.2</b> Promover la creación de comités ciudadanos independientes que participen en el establecimiento de los tabuladores para regular los salarios de todos los servidores públicos.</p> <p><b>3.3</b> Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana y promoverlos en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal</p> <p><b>2.1 Política Hacendaria para la Competitividad</b></p> <p><b>1.1</b> Mejorar la administración tributaria fomentando el</p>





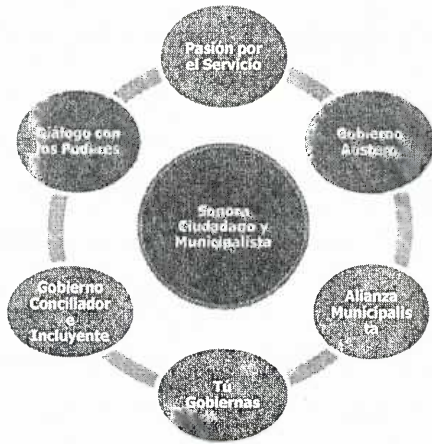
## Objetivos del PED

## Objetivos del PND

6.4.5. Fomentar una cultura democrática entre segmentos específicos de la población sonorenses, tales como la niñez, la juventud, las mujeres y los pueblos indígenas.	cumplimiento equitativo en el pago de impuestos y reduciendo la evasión fiscal.
6.4.6. Ofrecer más y mejores espacios de atención ciudadana para incrementar la confianza y cercanía entre el gobierno y la sociedad, impulsando una constante comunicación directa de los funcionarios públicos con la ciudadanía.	1.2 Establecer una estructura tributaria eficiente, equitativa y promotora de la competitividad, permitiendo encontrar fuentes alternativas de ingresos, así como hacer frente a las necesidades de gasto en desarrollo social y económico que tiene el país.
6.4.7. Establecer un mecanismo de retroalimentación que permita evaluar la calidad y oportunidad de las respuestas a las consultas de información.	1.5 Administrar de forma responsable la deuda pública para consolidar la estabilidad macroeconómica, reducir el costo financiero y promover el desarrollo de los mercados financieros.
6.4.8. Modernizar y ampliar la cobertura de los centros de atención correspondientes a los distintos organismos para la atención ciudadana.	<b>5.4 Eficacia y eficiencia gubernamental</b>
6.4.9. Crear un sistema accesible, vía Internet, que permita a las personas realizar consultas de información, quejas y sugerencias.	4.1 Elevar los estándares de eficiencia y eficacia gubernamental a través de la sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública.
6.4.10. Transformar al estado de Sonora en materia de participación y atención ciudadana.	4.2 Hacer más eficiente la operación y el gasto de las dependencias y entidades federales.
6.5.1. Impulsar un diálogo respetuoso e incluyente con todas las fuerzas políticas y sociales del Estado, con pleno respeto a la pluralidad y a la diferencia de ideas, sustentado en la legalidad, tolerancia y la construcción de consensos.	4.3 Profesionalizar el Servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal.
6.5.2. Transformar el ejercicio del poder público de manera que se alcancen las condiciones propias para la construcción de una nueva gobernabilidad democrática.	4.4 Adoptar un modelo de diseño del presupuesto basado en resultados que facilite la rendición de cuentas y genere los incentivos para que la Administración Pública Federal cumpla las metas planteadas.
6.5.3. Generar acuerdos incluyentes y estables que permitan impulsar las modificaciones jurídicas, económicas, sociales, institucionales o de política, orientados a promover el bienestar que reclama el Nuevo Sonora.	4.5 Evaluar el desempeño de los programas de gobierno y su impacto en la población.
6.5.4. Introducir la perspectiva de género como eje conductor de planes, programas, proyectos y mecanismos de trabajo de la administración pública estatal.	<b>5.5. Transparencia y rendición de cuentas</b>
6.5.5. Impulsar una práctica política y cívica en la formulación y adopción de políticas estatales y locales, basadas en amplios procesos de participación que garanticen el consenso social sobre las mismas.	5.1 Coordinar y establecer mecanismos para la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos estatales y municipales en el ejercicio de los recursos federales.
6.5.6. Proponer una agenda legislativa que permita promover leyes modernas y reglas claras y transparentes que faciliten el desarrollo armónico del estado, consolidando la participación ciudadana en los procesos electorales y fortaleciendo las atribuciones de los órganos electorales con respeto a su autonomía.	5.2 Fortalecer a los organismos encargados de facilitar el acceso a la información pública gubernamental y de proteger los datos personales.
6.5.7. Privilegiar el reconocimiento a la pluralidad en toda actividad pública gubernamental; fortaleciendo la relación y el diálogo con organizaciones de la sociedad civil y agrupaciones políticas.	5.3 Desarrollar el marco normativo que garantice que la información referente a la vida privada y a los datos personales estará protegida.
6.5.8. Estimular la cooperación y colaboración en la atención de temas comunes con los estados de Arizona y Nuevo México, para ayudar al mejoramiento de la calidad de vida en las comunidades fronterizas del estado.	5.4 Desarrollar las disposiciones legales y los procedimientos que regulen la adecuada organización y conservación de los archivos gubernamentales.
6.5.9. Establecer un esquema permanente que fortalezca la relación de la administración estatal, con los municipios del estado de Sonora y con el gobierno federal, evaluando, y en su caso modernizando, los instrumentos vigentes para la coordinación eficiente las diferentes instancias gubernamentales.	5.5 Promover los mecanismos para que la información pública gubernamental sea clara, veraz, oportuna y confiable.
6.5.10. Promover una cooperación permanente, respetuosa y activa con los municipios a fin de diseñar mejores mecanismos de coordinación con este orden de gobierno y generar la promoción de más y mejores políticas de desarrollo municipal.	5.6 Promover entre la población los beneficios de utilizar el derecho de acceso a la información pública gubernamental, con especial énfasis en los programas educativos escolares y en la capacitación a los servidores públicos.
6.5.11. Consolidar esquemas de vinculación efectivos y de coordinación permanente entre el estado y la federación para la planeación, ejecución de acciones, optimización de sistemas administrativos, eliminando la duplicidad de funciones.	5.7 Promover la transparencia y la rendición de cuentas de los partidos políticos, agrupaciones políticas nacionales y asociaciones de trabajadores.
6.5.12. Impulsar la descentralización de funciones y recursos federales que le permitan al Estado incrementar su capacidad de respuesta para elevar la calidad de vida de los sonorenses.	5.8 Fomentar una cultura cívica de transparencia y rendición de cuentas. 5.9 Realizar campañas de difusión que aporten información útil a la ciudadanía sobre los programas y proyectos de gobierno.
6.5.13. Evaluar la configuración institucional para la coordinación intergubernamental en un contexto de pluralidad y alternancia política.	
6.5.14. Adoptar medidas de modernización y simplificación administrativa que coadyuven al mejoramiento de los programas que descentralice el Gobierno Federal al Gobierno Estatal y al cumplimiento de los objetivos de los programas convenidos entre ambos órdenes de gobierno.	
6.5.15. Definir reglas e instrumentos para la coordinación intergubernamental que incrementen la capacidad de negociación y de coordinación entre los ayuntamientos reconociendo la heterogeneidad regional y municipal de Sonora.	
6.5.16. Buscar alternativas tendientes a la ampliación de los espacios de participación de los municipios en las decisiones y programas de los otros órdenes de gobierno.	
6.5.17. Garantizar el respeto a los derechos fundamentales y a la identidad jurídica de las personas, así como una adecuada representación ante la ley y las instituciones.	
6.6.1. Propiciar una relación respetuosa y constructiva entre poderes y órdenes de gobierno que favorezca el fortalecimiento interinstitucional.	
6.6.2. Establecer una cultura de equilibrio, respeto, colaboración y coordinación entre los poderes.	
6.6.3. Privilegiar el diálogo para construir convergencias y alcanzar acuerdos que impulsen la consecución del interés colectivo.	
6.6.4. Fortalecer las instituciones políticas del estado para propiciar una mayor eficiencia en el ejercicio del poder público y el equilibrio republicano en la división de poderes.	
6.6.5. Apoyar la modernización de las actividades del Poder Legislativo y la profesionalización de la función legislativa, con métodos que privilegien el debate y la discusión de ideas para la formación de consensos.	
6.6.6. Fortalecer el Poder Judicial para mejorar el sistema de justicia y ayudar al cumplimiento real del Estado de Derecho.	
6.6.7. Fortalecer la participación de Sonora en la Conferencia Nacional de Gobernadores, para proponer reformas legales y acuerdos políticos que favorezcan la renovación del federalismo, la consolidación democrática y la observancia del Estado de Derecho.	



## 2. Estrategias, Objetivos, Líneas de Acción y Proyectos Prioritarios



Estrategias del Sonora Ciudadano y Municipalista

### En materia de Atención y participación ciudadana

#### Objetivo General

Establecer los mecanismos y procedimientos internos para lograr el cabal otorgamiento de los servicios de Atención

Ciudadana por parte de las dependencias y organismos a fin de que operen bajo protocolos de servicios de clase mundial, que abarquen los sistemas, procedimientos y atribuciones de las instancias gubernamentales y afiancen a la vez, los valores éticos de los servidores públicos.

#### Estrategia 6.4. Tú gobiernas

Impulsar un gobierno cercano a la gente, que escuche las necesidades de la sociedad y ofrezca soluciones oportunas.

#### Objetivos Estratégicos:

- Promover el desarrollo de estrategias tendientes a incentivar a los ciudadanos para que sean constructores de su propio destino comunitario y se desenvuelvan de manera activa, informada, responsable y comprometida en la defensa y promoción tanto del interés público como de sus intereses legítimos, particulares y de grupo.
- Implementar una campaña de difusión sobre los derechos, prerrogativas y deberes ciudadanos fundamentales, para contribuir a que los sonorenses estén en mejores condiciones de interactuar con su gobierno, de hacer valer sus intereses legítimos, de desenvolverse en la vida pública y de someter a sus autoridades a una efectiva rendición de cuentas.
- Establecer las figuras jurídicas y mecanismos de participación ciudadana por medio de las cuales la población pueda participar activamente en la toma de decisiones relacionadas con el diseño, la ejecución, la supervisión y la evaluación de acciones públicas.
- Fomentar una cultura democrática entre segmentos específicos de la población sonorenses, tales como la niñez, la juventud, las mujeres y los pueblos indígenas.
- Ofrecer más y mejores espacios de atención ciudadana para incrementar la confianza y cercanía entre el gobierno y la sociedad, impulsando una constante comunicación directa de los funcionarios públicos con la ciudadanía.
- Establecer un mecanismo de retroalimentación que permita evaluar la calidad y oportunidad de las respuestas a las consultas de información.

- Modernizar y ampliar la cobertura de los centros de atención correspondientes a los distintos organismos para la atención ciudadana.
- Crear un sistema accesible, vía Internet, que permita a las personas realizar consultas de información, quejas y sugerencias.
- Transformar al estado de Sonora en materia de participación y atención ciudadana.

#### Estrategias:

- Iniciar con el control y medición del funcionamiento en materia de Atención Ciudadana.
- Asumir el manejo de información pública, para utilizarla como herramienta que facilite Atención Ciudadana en forma rápida y expedita.
- Regular la Atención Ciudadana con mecanismos transparentes y eficientes.
- Garantizar que las actividades de atención ciudadana sean justas para grupos sociales o particulares.
- Llevar los servicios de atención ciudadana donde está el ciudadano.
- Integrar mecanismos de atención ciudadana que vinculen los servicios y acciones de todas las dependencias y niveles de gobierno.
- Establecer mecanismos de monitoreo para la vigilancia de dependencias y entidades públicas que proporcionan servicios y acciones, diseñen procedimientos de consulta disponibles para el uso ciudadano.
- Proveer asistencia personalizada en áreas de espera de las oficinas públicas con mayor volumen de atención.
- Orientar los esfuerzos gubernamentales para que el ciudadano sea atendido con calidad, calidez y eficazmente en todas las oficinas de Gobierno.
- Garantizar la respuesta positiva o negativa, según sea el caso, a todas las peticiones ciudadanas hechas por escrito, en forma pacífica y respetuosa.
- Aplicar un programa de inducción de nuevas actitudes del servicio público para proveer servicios de calidad y calidez a la ciudadanía en las ventanillas de atención al público de oficinas del estado.
- Integrar servicios de ventanillas únicas para realizar trámite de los tres órdenes de gobierno.

#### Líneas de acción:

- Generar un sistema de referencia que permita calificar a todas las entidades del Gobierno del Estado de Sonora en materia de Atención Ciudadana
- Elaborar el proyecto de Iniciativa de Ley para la Atención Ciudadana en el Estado de Sonora.
- Aplicar un Código de Ética y un Código de Conducta para los funcionarios y servidores públicos en materia de Atención Ciudadana, sustentado en Manuales de Formación de Capital Humano.
- Establecer los Acuerdos para garantizar la Atención Ciudadana por parte de los gobiernos estatal y municipal, los Poderes, las dependencias y organismos públicos, estén sustentados en procedimientos y eficientes dando respuesta oportuna a las peticiones de los ciudadanos.
- Desarrollar y ejecutar un Sistema de Atención Ciudadana denominado Red Estatal de Atención Ciudadana.
- Ampliar los canales y medios disponibles para que el ciudadano ingrese sus peticiones y reciba respuesta de una manera fácil, cómoda y rápida.
- Desarrollar una Entidad que integre las acciones gubernamentales en materia de atención ciudadana, que coordine la planeación, organización, dirección y control de la Atención Ciudadana que otorga el Gobierno del Estado de Sonora en sus diferentes niveles.





- Vincular la colaboración de los tres niveles de Gobierno, a través de sistemas, software, hardware y el capital humano altamente capacitado responsable de operar la Red Estatal de Atención Ciudadana.
- Formar una estructura física ligera e inteligente para la realización de la atención ciudadana de manera eficaz, expedita y cómoda.
- Diseñar Políticas Públicas basadas en el análisis de las peticiones recibidas para el mejoramiento continuo del Sistema de Atención Ciudadana.
- Incluir a la sociedad civil en los procesos de Atención Ciudadana.
- Desarrollar el Portal de atención Ciudadana y Transparencia para recibir, turnar y responder las peticiones ciudadanas, con acceso a las calificaciones de las dependencias vía internet.
- Formar el Consejo de Atención Ciudadana, como organismo ciudadano supervisor, estimulador, vigilante y sancionador de la actuación del Gobierno del Estado en materia de Atención Ciudadana
- Otorgar el premio estatal de administración pública en materia de Atención ciudadana.

**Misión:**

En el Nuevo Sonora tener un modelo de gobierno abierto, receptivo, que escucha atiende y resuelve las necesidades más apremiantes de los ciudadanos.

El gobierno del Nuevo Sonora reconoce la importancia de la participación de la sociedad que aporta opiniones, inquietudes y soluciones a problemas que los afectan.

**Visión:**

El gobierno del Nuevo Sonora posee espacios de comunicación que favorecen la participación y atención ciudadana sobre la gestión pública, así como la fácil transmisión de propuestas de los ciudadanos y la disminución de conflictos y desacuerdos.

**Proyectos estratégicos en materia de Atención ciudadana**

**Tu Gobernador en Tu Colonia**

**Objetivo:**

Llevar a cabo las acciones necesarias para que el Gobernador, su Gabinete, los Alcaldes, los Delegados Federales, así como los Organismos de la Sociedad Civil escuchen, atiendan y resuelvan de manera directa las necesidades de los Ciudadanos en sus Colonias para Mejorar su Nivel de Vida.

**Tu Gobernador en Tu Radio**

**Objetivo:**

Acercar a la ciudadanía al Gobernador del Estado a través de la Radio para que la voz de los ciudadanos sea escuchada y atendida y resolverle sus peticiones en forma directa.

**Tus Brigadas de Atención Ciudadana**

**Objetivo:**

Atender a los Ciudadanos en forma personalizada en salas de espera, en las Oficinas Públicas donde más se necesite del apoyo, ofreciendo comodidad, facilidades y niveles de servicios de excelencia que distinguan la calidad del gobierno para sus Ciudadanos.

**Tu Oficina de Atención Ciudadana**

**Objetivo:**

Atender a la ciudadanía en oficinas de fácil acceso en Palacio de Gobierno, garantizándoles su derecho de petición, con personal que

proporciona un servicio de alta sensibilidad humana y de forma eficiente y efectiva.

**Instituto de Capacitación del Nuevo Sonora Ciudadano**

**Objetivo:**

Formar las actitudes necesarias entre los funcionarios y servidores públicos del gobierno del estado para la construcción del Nuevo Sonora.

**Centro de Contacto Ciudadano**

**Objetivo:**

Crear un sistema de atención ciudadana que escuche, atienda y resuelva las peticiones que los ciudadanos hacen al gobierno del estado a través del trabajo colaborativo al interior de las propias dependencias estatales y entre el gobierno, con la Oficina de la Presidencia de la República, con los Ayuntamientos de la entidad, con las Entidades Federativas, con el Poder Legislativo Local y Federal y con las organizaciones de la sociedad civil para ofrecer respuestas apropiadas a las peticiones de la ciudadanía sonorense.

**En materia de desarrollo y fortalecimiento municipal**

**Objetivo General**

Incrementar la capacidad técnica, administrativa y de gestión de los municipios para consolidar su función de agentes de desarrollo municipal y regional.

**Estrategia 6.3. Alianza Municipalista**

Acercar el gobierno del estado a la gente, dándole un enfoque territorial al ejercicio de la función pública que permita mejorar la comunicación con el ciudadano, fortalecer la relación con los municipios y apoyar el desarrollo local y regional.

**Objetivos Estratégicos.**

- Establecer mecanismos de coordinación de las políticas públicas del estado con los municipios para impulsar el desarrollo regional.
- Impulsar un gobierno municipalista a fin de fortalecer las capacidades de los gobiernos locales para optimizar sus competencias y el logro de sus fines.
- Reforzar la administración de los gobiernos locales para generar una mayor autonomía en la búsqueda de ingresos propios.
- Impulsar una práctica política y cívica en la formulación y adopción de políticas estatales y locales, basadas en amplios procesos de participación que garanticen el consenso social sobre las mismas.
- Establecer un esquema permanente que fortalezca la relación de la administración estatal, con los municipios del estado de Sonora y con el gobierno federal, evaluando, y en su caso modernizando, los instrumentos vigentes para la coordinación eficiente las diferentes instancias gubernamentales.
- Promover una cooperación permanente, respetuosa y activa con los municipios a fin de diseñar mejores mecanismos de coordinación con este orden de gobierno y generar la promoción de más y mejores políticas de desarrollo municipal.
- Definir reglas e instrumentos para la coordinación intergubernamental que incrementen la capacidad de negociación y de coordinación entre los ayuntamientos reconociendo la heterogeneidad regional y municipal de Sonora.
- Buscar alternativas tendientes a la ampliación de los espacios de participación de los municipios en las decisiones y programas de los otros órdenes de gobierno.

**Estrategias:**

- Replantear en el Nuevo Sonora la relación Municipio-Estado, mediante la "municipalización" de decisiones.



- Impulsar el fortalecimiento y desarrollo de los Municipios en Sonora, para que sean autónomos y sólidos, apoyados en el Estado y en estrecha colaboración con el Gobierno Federal.
- Impulsar un modelo de gobierno de valores, honesto y municipalista, aliado del Gobierno Federal para acceder a los recursos económicos requeridos para las grandes obras que requiere Sonora y sus Municipios.
- Fortalecer la gestión de las haciendas públicas municipales y apoyar una visión de largo plazo, para una operación económica eficiente, con menor costo para el municipio y con mayor margen de acción y obtención de resultados.
- Fomentar la descentralización y representatividad de las instituciones municipales, al tiempo que se multiplican las acciones de participación y gestión ciudadanas.
- Impulsar el respeto y reconocimiento de la autonomía de los municipios y fomentar la participación activa en las asociaciones de municipios y entidades gremiales que representen a los gobiernos locales.
- Impulsar los esfuerzos de planeación del desarrollo en los municipios de Sonora, apoyando las acciones estratégicas vertidas por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Sonora (COPLADES), por el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN) y por el Convenio de Coordinación Estado-Municipio (CODEM), a fin de procurar la atracción y transferencia de recursos, realización de acciones y obras conjuntas en beneficio del desarrollo estatal y municipal.

#### Líneas de acción:

- Consolidar las funciones de los Comités de Planeación Municipal, para lograr la integración de los proyectos de infraestructura estatal con los Planes de Desarrollo Municipal.
- Apoyar a los gobiernos municipales en la elaboración de auto diagnósticos que ayuden a identificar sus áreas de oportunidad y de mejoramiento.
- Propiciar que los gobiernos municipales ejerzan sus facultades legislativas y reglamentarias, para desarrollar sus ordenamientos jurídicos.
- Impulsar el desarrollo de programas de profesionalización y formación de autoridades municipales para lograr un mejor desempeño de sus funciones.
- Promover la instrumentación de programas de mejora continua en la gestión pública de los municipios ante instancias estatales y federales.
- Incentivar a los municipios en la creación de portales de Internet e integración de la información pública mínima dentro de esos espacios.

#### Misión:

Impulsar en el Nuevo Sonora un gobierno municipalista, que busque ser el mejor aliado del Gobierno Federal, en beneficio de gobiernos locales con autonomía política, financiera y administrativa, que privilegien un desarrollo integral de sus municipios, procurando la participación ciudadana.

#### Visión:

El Nuevo Sonora impulsará decididamente la autonomía y gestión democrática de los municipios y las acciones en pro de un desarrollo sostenido y una transformación democrática de las instituciones que favorezcan a mejores condiciones de vida para todos los sonorenses.

#### En materia de Innovación Gubernamental

La transformación profunda de la administración pública y la innovación gubernamental implica su inaplazable profesionalización y la coloca en la vía para la institucionalización plena del ejercicio del poder público y para consolidar el Estado de Derecho. Un gobierno ciudadano y municipalista es ante todo abierto, comunicador y sensible a las necesidades de todos los sonorenses, trabaja con vocación de

servicio público, con capacidad, responsabilidad y honestidad; en una relación armónica y fructífera entre los poderes del Estado y los gobiernos municipales y federal.

Un gobierno ciudadano y municipalista, es incluyente, creativo y educador, promotor de la equidad, se forma en valores, y conjuntamente con la participación de la sociedad, ejerce su gestión en forma transparente, otorga servicios de calidad, genera confianza, paz social y mejores condiciones de vida para la población.

#### Objetivo General

Incrementar la eficiencia, eficacia y equidad de los servicios gubernamentales y optimizar el manejo de los recursos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado.

#### Estrategia 6.1: Pasión por el servicio

Transformar la gestión pública estatal, a partir de una estrategia de innovación gubernamental que asegure la integralidad y transversalidad del quehacer gubernamental para lograr mejores resultados.

#### Objetivos Estratégicos

- Modernizar la gestión pública mediante innovaciones tecnológicas, para obtener una organización ágil, sencilla y al servicio del ciudadano, amparada en principios de participación, de transparencia y de rendición de cuentas.
- Profesionalizar el trabajo de los empleados de gobierno, para generar un capital humano eficiente, honesto y capacitado que brinde servicios de calidad; basado en competencias laborales e instrumentación de técnicas innovadoras para la eficiencia en el desempeño.
- Fortalecer e impulsar nuevas acciones de simplificación y desregulación administrativa, entre dependencias del Gobierno Estatal y conjuntamente con la Federación y los municipios, bajo un enfoque de mejora regulatoria que responda a la realidad del Estado y promueva su desarrollo.
- Incrementar la eficiencia en los esquemas de atención para la gestión de trámites y servicios dirigidos al Sector Empresarial.
- Crear el Consejo de Mejora Regulatoria del estado de Sonora.
- Evaluar de manera permanente y sistemática la satisfacción ciudadana y la gestión pública, con particular interés en la oportunidad y pertinencia.
- Mejorar el desempeño de la función pública, teniendo como cimiento los valores y la ética de un servidor público comprometido y profesional con su entorno.

#### Estrategias:

- Transformar la gestión pública estatal, a partir de una estrategia de innovación gubernamental que asegure niveles óptimos en el desempeño del gobierno, propicie la rendición de cuentas y fomente la participación abierta e incluyente de los ciudadanos como mecanismo para obtener mejores resultados.
- Convertir a Sonora en el primer estado digital del país a partir del Apropiamiento y uso estratégico de las TICs en el gobierno para generar un círculo virtuoso de competitividad y consolidar las capacidades competitivas en infraestructura tecnológica, capacitación y consultoría de negocio aprovechando las competencias de la industria local.

#### Estrategia: Nuevo Modelo de Gobierno

Impulsar la transformación integral de la administración pública estatal, a partir de un nuevo modelo de gobierno que genere mayor valor al ciudadano y asegure la transversalidad del quehacer gubernamental para lograr más y mejores resultados.

#### Líneas de Acción

- Implementar una estrategia de reorganización de la administración pública estatal, que permita evaluar y adecuar las estructuras y funciones de las instituciones del gobierno, de





acuerdo a criterios definidos por los requerimientos de la ciudadanía.

- Impulsar la mejora en la calidad y valor regulatorio de la administración pública estatal, haciéndola congruente con las dinámicas social, económica y política actual.
- Promover e impulsar la simplificación, optimización y desregulación de procesos y procedimientos, a través de la implementación de mejores prácticas de gobierno que permitan la mejora la gestión de trámites y servicios de la administración pública estatal.
- Impulsar una estrategia integral de fomento al uso estratégico de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones en el estado, que considere la participación del gobierno, industria, academia y sociedad.
- Fomentar en el gobierno una cultura de profesionalización del capital humano, que oriente la capacitación del personal hacia la adquisición de conocimientos de gerencia pública, así como hacia la homologación de capacidades, habilidades y aptitudes.

#### **Proyectos prioritarios en materia de Innovación gubernamental**

##### **Fortalecimiento Jurídico, Organizacional y Regulatorio.**

Desarrollar los proyectos e iniciativas de leyes, reglamentos, decretos y demás disposiciones legales que requieran las dependencias y entidades de la administración pública estatal para el fortalecimiento estructural, organizacional, funcional y de sus competencias así como la aplicación permanente de un proceso de mejora regulatoria que facilite al ciudadano el cumplimiento de sus obligaciones y el acceso a las oportunidades de desarrollo que le brinda el gobierno.

##### **Profesionalización, Ética y Dignificación de los Servidores Públicos**

Impulsar en todos los niveles de la administración pública estatal, la formación de cuadros de servidores públicos competentes y comprometidos con la sociedad, que en su desempeño cotidiano, demuestren su capacidad técnica y ética para proporcionar a la población servicios públicos con la mayor calidad y calidez.

##### **Red Dorsal Estatal**

Asegurar la conectividad a través de la creación de una red de fibra óptica y satelital para enlazar todas las escuelas, centros de salud y oficinas de gobierno bajo una sola red sobre la cual correrán servicios como telefonía IP, enlaces de internet, transmisión de datos, educación en línea, entre otros.

##### **Plataforma Tecnológica**

Llevar a cabo un inventario tecnológico que sirva para establecer las políticas informáticas del Gobierno del Estado, con miras a la homologación de plataformas a lo largo y ancho de la administración estatal. El esfuerzo será coordinado de manera conjunta con la Secretaría de la Contraloría General del Estado a través de la instalación del Comité de Desarrollo Tecnológico en donde participan todas las áreas informáticas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

##### **Sonora Digital**

Es un movimiento de carácter cultural y estructural que busca la innovación social a partir del uso estratégico de la tecnología. Incluye también un enfoque a que todos los servidores públicos estén alineados a un solo propósito: mejorar la "Experiencia del Ciudadano" en su relación con el Gobierno, auxiliado por el uso de la tecnología. La estrategia contempla cuatro vertientes: conectividad para todos, sociedad digital, competencias TIC para todos y acceso a equipos baratos para todos.

##### **Servicios Digitales Compartidos**

Consolidación de bases de datos y homologación de aplicaciones para unificar servicios en un solo lugar. Esto permitirá facilitar el acceso a servicios de calidad a través de la adopción de mejores prácticas embebidas en soluciones tecnológicas para resolver problemáticas comunes.

##### **Sistema de Identidad Ciudadana**

Acceso a servicios de gobierno y expedientes electrónicos a través de huella digital, iris y rostro. Esto como mecanismo de identificación del ciudadano que garanticen altos estándares de seguridad.

##### **Gobierno sin Papel**

A partir del sistema de identidad ciudadana, y con la integración de expedientes electrónicos, se podrán realizar trámites gubernamentales sin la necesidad de presentar documentación adicional.

Asimismo, a través de la Intranet, y con el uso de la firma electrónica avanzada, la operación interna del gobierno deberá eliminar de manera significativa el uso y envío de documentos en papel.

En la fase de madurez podemos considerar que el estado de Sonora se encuentra a la vanguardia nacional e internacional en materia de modernización e innovación gubernamental. Con instituciones ágiles, eficaces, con altos niveles de satisfacción ciudadana, quienes aprovechan y utilizan intensivamente los servicios digitales a su disposición lo que supone:

##### **Penetración Informática**

Más ciudadanos con acceso a equipos de cómputo, con altos índices de alfabetización digital, que utilizan intensivamente la tecnología en su quehacer cotidiano, facilitando con ello su inserción a la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

##### **Apropiamiento Tecnológico**

Empresas (principalmente MiPyMES) que utilizan estratégica e intensivamente las tecnologías de la información y comunicaciones como una palanca de competitividad que fortalece, complementa y potencia sus estrategias de negocio.

##### **Servicios Multicanal**

Incorporación de servicios por tecnología móvil (telefonía celular), kioscos interactivos, call centers, web centers, entre otros, para maximizar el uso de las herramientas tecnológicas disponibles en beneficio de la ciudadanía.

##### **Estrategia: Empoderamiento Ciudadano**

Diseñar una estrategia de impulso al Apropiamiento tecnológico entre la ciudadanía, con el fin de incrementar los niveles de acceso y uso de las tecnologías de la información y comunicaciones en la entidad.

##### **Líneas de Acción**

- Diseñar e impulsar una Ley de Gobierno Digital para el estado de Sonora.
- Crear una Red Dorsal Estatal que facilite la conectividad a internet en todos los ámbitos de la sociedad sonorenses.
- Impulsar la conformación de una sociedad digital a partir de la integración de una plataforma tecnológica común que enlace a gobiernos y ciudades digitales.
- Impulsar la adquisición de competencias en el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones en todos los ámbitos de la sociedad sonorenses.
- Impulsar la celebración de convenios con la industria nacional y transnacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para facilitar el acceso a aplicaciones y equipos de cómputo a la población.

##### **En materia de Ingresos, Gasto y Financiamiento**



### **Estrategia. 6.2 Gobierno austero**

Garantizar el uso eficiente de los recursos públicos, mediante una cultura de austeridad, disciplina y de rendición de cuentas.

#### **Objetivos Estratégicos:**

- Establecer una cultura de austeridad, disciplina y transparencia en el uso de los recursos públicos, con el propósito de generar una nueva forma de administrar y orientar el presupuesto a ejercer.
- Diseñar y difundir un manual de buenas prácticas de ahorro para fomentar criterios de austeridad en la administración pública del estado de Sonora.
- Realizar en todas las dependencias e instituciones del ejecutivo estatal una reingeniería de sistemas que permita ahorrar recursos, y disponer de los recursos públicos, cuando de ello se sirva, en forma mediata o inmediata, una finalidad pública.
- Implantar estándares de mejora regulatoria, transparencia, eficiencia de los procesos y uso correcto de los recursos públicos para garantizar el uso eficiente.

#### **Líneas de acción:**

##### **Ingresos**

- Fortalecer los mecanismos para la captación de los ingresos propios.
- Incorporar nuevas fuentes de financiamiento al desarrollo del estado.
- Apoyar el proceso de descentralización y fortalecimiento fiscal.
- Desarrollar valores de integridad, profesionalización y honestidad en los servidores públicos responsables del sistema de recaudación estatal.
- Promover formas alternativas de inversión y financiamiento de proyectos estratégicos de alto impacto con la participación de los sectores social y privado a fin de generar mayores ingresos destinados a la inversión para el desarrollo.
- Promover el financiamiento para la ejecución de proyectos regionales a través de concesiones, fideicomisos, convenios y fuentes de financiamiento no tradicionales.
- Garantizar la transparencia en el ejercicio de la política fiscal.
- Establecer un sistema de atención, orientación y apoyo a los contribuyentes que eleve la recaudación.
- Modernizar los esquemas de recaudación con el uso de tecnologías de información y comunicaciones, ampliando las opciones de pagos de obligaciones fiscales vía Internet, bancos y otros establecimientos.
- Creación y establecimiento de módulos de consulta para trámites, pagos y servicios.
- Fortalecer la coordinación institucional con la federación, para consensar los mecanismos más convenientes en materia de coordinación administrativa fiscal federal.
- Coadyuvar a ampliar la base gravable de los contribuyentes a través de acciones que apoyen a disminuir la evasión fiscal.
- Impulsar una mayor coordinación y colaboración administrativa en materia fiscal con los ayuntamientos para incrementar su capacidad recaudatoria, en particular en el cobro de agua y predial.
- Definir incentivos de manera interinstitucional, que fomenten el crecimiento económico y que estimulen a los contribuyentes cumplidos.
- Consolidar una política pública para el manejo de los ingresos propios de las entidades públicas que homologue cuotas y tarifas así como la declaración oportuna y uso eficiente de sus ingresos.
- Fortalecer los sistemas y servicios de control vehicular y actualizar la base de datos del parque estatal para regular su funcionamiento.
- Promover una política fiscal transparente, mediante un mayor control en las diversas áreas responsables de la recaudación, fiscalización y ejecución.

- Implantar acciones para canalizar la denuncia del contribuyente sobre actos de ilegalidad.
- Fomentar una cultura del cumplimiento de obligaciones y derechos fiscales mediante su difusión en los medios de comunicación masiva.

##### **Gasto**

- Promover una política de asignación de recursos públicos para el financiamiento, acorde con la planeación del desarrollo estatal.
- Mantener una estricta disciplina presupuestal.
- Llevar las acciones necesarias para la modernización de los sistemas informáticos y administrativos en materia de gasto público.
- Fortalecer el gasto en la ampliación de la infraestructura social y productiva de la entidad.
- Fortalecer los mecanismos de análisis y evaluación programática presupuestal para identificar y determinar el correcto uso de los recursos públicos.
- Conducir responsable y transparentemente el ejercicio del gasto público.
- Eficientar los procesos de programación, asignación, ejercicio, control y evaluación de los recursos públicos a través de la implantación del PbR.
- Armonizar y modernizar los sistemas de información contable en consonancia con la nueva Ley de Contabilidad Gubernamental.
- Fortalecer los sistemas de información hacendaría.
- Impulsar una mayor participación ciudadana en los procesos de control, revisión y fiscalización de uso de los recursos públicos.
- Consolidar los procesos y acciones de modernización de la administración pública, en un marco de racionalidad y eficacia en la aplicación de los recursos y de transparencia en la interacción con la ciudadanía.
- Implementar políticas para racionalizar el gasto destinado al funcionamiento del aparato administrativo del gobierno estatal, mediante criterios de austeridad que eviten el dispendio y el uso ineficiente de este.
- Promover la implantación del Presupuesto para Resultados su uso generalizado en la APE para transitar de un esquema de control de flujo de efectivo hacia un sistema de medición y control de costos de las políticas públicas y de sus resultados.
- Definir y establecer límites en el uso de los recursos públicos para la operación y el desarrollo de las actividades de los funcionarios públicos, sin menoscabo del desempeño de sus funciones básicas.
- Propiciar la reducción del gasto corriente dentro de la gestión pública estatal sin detrimento de la operatividad de los programas de gobierno.
- Privilegiar la alineación de la planeación estatal con la disponibilidad de recursos públicos asignados en el presupuesto de egresos.

##### **Deuda**

- Modernizar y eficientar los sistemas y procesos para administrar la deuda pública bajo condiciones de eficiencia, eficacia, efectividad, calidad y transparencia, honradez, probidad y austeridad.
- Mantener actualizado el marco legal de la deuda pública.
- Impulsar el fortalecimiento de los mecanismos de administración de la deuda pública de los municipios.
- Negociar y gestionar, bajo las mejores condiciones de financiamiento, la deuda con la banca comercial y de desarrollo, y demás acreedores.
- Reducir gradualmente el servicio de la deuda con el objeto de que los recursos obtenidos se destinen a la inversión pública productiva.
- Diseñar mecanismos que imposibiliten el rezago en el pago de obligaciones de los ayuntamientos derivados de los servicios que





reciben, en particular, sus aportaciones al sistema de seguridad social.

- Automatizar el Registro, control y seguimiento de las operaciones crediticias contraídas por el Ejecutivo, entidades descentralizadas y Ayuntamientos.

#### **En materia de transparencia, acceso a la Información y rendición de cuentas**

##### **Estrategia:**

Gobernar con transparencia, para ofrecer certidumbre y seguridad a la ciudadanía, acabar con la opacidad y construir una cultura de transparencia, acceso a la información pública y rendición clara de cuentas.

##### **Objetivos estratégicos:**

- Promover y transparentar la rendición de cuentas al ciudadano y garantizar el combate a la corrupción, participando a la sociedad civil del manejo de recursos de los organismos y dependencias del estado, empoderando a los ciudadanos como los órganos clave de la fiscalización y transparencia del quehacer de la administración pública.
- Promover un marco jurídico acorde a las necesidades de la sociedad que garantice una efectiva transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad administrativa.

##### **Líneas de acción:**

- Modificar la Ley de Acceso a la Información para eliminar la barrera de la opacidad, parcialidad y discrecionalidad que el ciudadano enfrenta.
- Impulsar la creación de un verdadero Comité Ciudadano que garantice el acceso a la información pública de la gestión gubernamental.
- Dotar de elementos de información suficientes a la ciudadanía que coadyuven en el proceso cultural de ejercer su derecho de acceder a información.

##### **Estrategia:**

Difundir programas de alto impacto social que involucren a los sonorenses con el Gobierno del Estado.

##### **Líneas de acción:**

- Apoyar una efectiva comunicación con el diseño e instrumentación de campañas de difusión que contengan los logros de los programas de alto impacto social, contemplados en las diversas estrategias del Plan Estatal de Desarrollo.
- Proporcionar, de forma oportuna y objetiva, documentos informativos sobre los logros de los programas de alto impacto a los medios de comunicación, para su adecuada difusión.
- Ampliar la información a públicos específicos, a través de medios alternativos de comunicación como trípticos, pósters, carpetas informativas, entre otros.
- Evaluar y medir, mediante estudios de opinión, el grado de penetración que logre en la población, la difusión de los programas de alto impacto.
- Mantener informados a los sonorenses radicados en otros estados y en el extranjero, acerca de las acciones, logros y programas del Gobierno, con la producción y difusión de mensajes a través de los medios de comunicación adecuados.
- Desarrollar una estrategia de comunicación que permita informar puntualmente a los sonorenses acerca de los avances y logros comprometidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015.
- Diseñar estrategias de comunicación específicas para difundir ampliamente a la población los alcances que, en el marco de las disposiciones contenidas en la Ley de la Transparencia y Acceso al Información Pública del Estado de Sonora, sobre las acciones del Ejecutivo.

##### **Misión:**

Todo ciudadano Sonorense tendrá acceso sin restricción a la información de las acciones, obras y programas que ejerce el Gobierno del Estado de Sonora. Poseerá plena libertad para conocer los distintos caminos en el actuar de los organismos e instituciones gubernamentales y las decisiones que han de representar el beneficio ciudadano y buen uso de los recursos.

##### **Visión:**

En el nuevo Sonora se otorgará a los ciudadanos los canales de acceso a la información, que faciliten la evaluación del desempeño de las autoridades y los conductos de participación en la construcción de un gobierno ciudadano.

#### **En materia de seguimiento y evaluación de la gestión pública**

##### **Objetivos:**

- Aplicar un modelo de seguimiento y evaluación de la gestión pública que impulse el cabal cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Estatal de Desarrollo, de los programas sectoriales, regionales, especiales e institucionales, y que permita corregir, en su caso, desviaciones o anomalías de manera oportuna, contribuyendo así con el Sistema Estatal de Planeación Democrática y por consecuencia al desarrollo del estado.
- Para lograr lo anterior se requiere contar con la concurrencia de las dependencias y entidades públicas del Gobierno del Estado, los Municipios y los Sectores Social y Privado, promoviendo así, la participación comunitaria en el análisis de las metas de resultados para el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en términos de su efectividad, eficacia y eficiencia, consolidando el compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas.
- Puesto que el esquema de la GpR se concentra en los productos más que en los insumos del proceso administrativo, se establece un sistema de medición de resultados integrados por indicadores de desempeño, que permitan identificar el nivel de avance y madurez de los proyectos y a su vez mejorar los procesos, facilitar la toma de decisiones, asignar racionalmente los recursos, e impulsar la rendición de cuentas que de mayor transparencia a la gestión gubernamental.
- El proceso de evaluación de las acciones de gobierno del estado se ha de realizar bajo dos enfoques mutuamente complementarios, uno interno, a través de los resultados obtenidos en la ejecución de los programas gubernamentales y el segundo, externo, a través de la percepción que tiene la sociedad respecto al quehacer gubernamental y su forma de relación.
- A partir del esquema de indicadores específicos que se construyó durante la fase de la planeación estratégica, se dará seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas haciendo los ajustes necesarios a partir de una planeación dinámica que permita tomar decisiones estratégicas, operativas y presupuestarias; sustentar procesos de mejora, asumir compromisos para con los resultados y de la gestión interna de las instituciones; evaluar integralmente el proceso de Innovación y Transformación y establecer el sistema de evaluación para monitorear avances, resultados y el alcance de la gestión pública e informar permanentemente a la ciudadanía.
- Por su parte el enfoque de la evaluación externa tiene que ver con un proceso que se realizará desde el punto de vista del ciudadano ya que lo que se busca medir es como percibe la sociedad al gobierno.
- Por ello, a diferencia de los esquemas convencionales de evaluación, que se circunscriben a medir el desempeño, lo cual sólo es suficiente solo para conocer los conocimientos de las personas y los resultados al interior de las oficinas, Hoy en día, se hace necesario, llevar esta medición integral hasta el nivel de la competencia, que es la suma de: conocimientos, habilidades, actitudes y valores que determinan el actuar de las personas.



## En materia de planeación del desarrollo estatal, regional y municipal

### Objetivo:

Aplicar un modelo de planeación y gestión, capaz de programar, generar y administrar acciones para el fortalecimiento comunitario desde las regiones y fortalecer la vinculación entre municipios y regiones con la coordinación y colaboración de los tres órdenes de gobierno para potenciar las ventajas comparativas de las regiones.

### Estrategias:

- Promover la reglamentación del marco jurídico que regula la planeación para el desarrollo del estado y fomentar el desarrollo de proyectos de Ley, reglamentos, decretos, acuerdos, convenios y demás disposiciones normativas que incidan en el proceso de planeación.
- Consolidar una política de desarrollo con enfoque regional diferenciado con criterios de equidad social.
- Fortalecer el Sistema Estatal de Planeación Democrática a través de las instancias oficiales de la planeación regional y municipal.
- Colaborar con los municipios en la promoción de su desarrollo y en el fortalecimiento de los mecanismos e instrumentos de planeación.
- Programar y asignar la inversión pública para el desarrollo regional con base en criterios de equilibrio y equidad.
- Promover la creación de estrategias, programas y proyectos interinstitucionales que mezclen recursos para el logro de objetivos comunes.
- Promover la participación de los municipios en la formulación y ejecución de programas y acciones que impulsen el desarrollo regional equilibrado.
- Generar mecanismos para la mezcla de recursos públicos y del sector privado y social para promover el desarrollo en cada región.
- Instrumentar programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales, para dar estricto cumplimiento a los objetivos y planteamientos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo.
- Fortalecer el Sistema Estatal de Planeación Democrática del Gobierno de Sonora y los mecanismos de participación social.
- Fomentar la participación social en la tarea de evaluación e instrumentación del Plan Estatal de Desarrollo y los programas de gobierno.
- Alinear los esfuerzos de la administración pública estatal hacia la consecución de acciones que conduzcan al desarrollo integral de la entidad y promover una cultura de la planeación estratégica.

### Líneas de Acción:

- Involucrar a los sectores público, social y privado en los esquemas y acciones del desarrollo regional en sus fases de planeación y evaluación.
- Coordinar los esfuerzos interinstitucionales para la consolidación de una estrategia de alcance regional sustentada en la participación social.
- Integrar diagnósticos y bases de datos dinámicas para planear, programar, evaluar y actualizar los programas de desarrollo regional.
- Articular la consolidación de clusters a partir de cadenas productivas y atraer capitales para la promoción del desarrollo regional.
- Fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de la inversión pública a través de la constitución de Comités Regionales.
- Disminuir la disparidad de niveles de bienestar y desarrollo entre las regiones.
- Impulsar el fortalecimiento del desarrollo rural integral, ampliando y mejorando la infraestructura básica y productiva en las regiones.
- Instrumentar programas de desarrollo por cada una de las 7 regiones del estado.
- Coordinar la operación de los 7 Comités de Planeación para el Desarrollo Regional (COPLADER) para garantizar el alineamiento de políticas regionales con el Plan Estatal de Desarrollo.
- Garantizar el conocimiento y la observancia del marco normativo que rige las actividades del desarrollo regional.
- Generar programas y proyectos que favorezcan la presencia estratégica de organismos internacionales en el financiamiento estratégico.
- Impulsar el equilibrio regional de manera diferenciada y con criterios adecuados para la potencialidad de las ventajas comparativas presentes en las regiones.

- Promover la conformación regional de programas municipales con criterios de regionalización adecuados para la promoción del desarrollo político, socioeconómico y cultural del estado.
- Colaborar en la elaboración e instrumentación de los 72 planes del desarrollo municipal.
- Realizar acciones tendientes a la promoción del desarrollo económico de los municipios y sus comunidades.
- Otorgar asesoría y capacitación técnica para el fortalecimiento municipal.
- Vigilar la observancia del reglamento de operación que al efecto se establezca para el funcionamiento de los subcomités para el desarrollo, con la finalidad de apoyar las actividades y acciones de los distintos órganos de planeación democrática.
- Formular y coordinar los procesos de capacitación, difusión y actualización de los servidores públicos en temáticas relacionadas con la planeación del desarrollo, procesos administrativos y calidad en el servicio.
- Incorporar gradualmente a todas las dependencias ejecutoras al esquema de Contratos de Gestión y a la elaboración de sus respectivos reportes de avances y evaluación de resultados.

## En materia de Desarrollo Político y Democracia

### Objetivo general:

Promover y fomentar un gobierno justo y con capacidad de satisfacer las necesidades de la población, brindando atención a sus requerimientos; estableciendo una conducción eficaz de la política interior que garantice la armonía y la paz social dentro de un Estado de Derecho; impulsando una verdadera democracia, con valores cívicos, fortaleciendo los lazos con los distintos poderes y órdenes de gobierno para desarrollar las políticas y difundir las acciones que se ejerzan en beneficio de los habitantes del Estado.

### Estrategia 6.5. Gobierno conciliador e incluyente

Fortalecer la relación armónica del gobierno con los partidos políticos, organizaciones sociales, actores del desarrollo, así como con sus estados circunvecinos; favoreciendo la articulación entre los diferentes órdenes de gobierno, para la creación de sinergias y el logro de objetivos estratégicos.

### Objetivos Estratégicos:

- Impulsar un diálogo respetuoso e incluyente con todas las fuerzas políticas y sociales del Estado, con pleno respeto a la pluralidad y a la diferencia de ideas, sustentado en la legalidad, tolerancia y la construcción de consensos.
- Transformar el ejercicio del poder público de manera que se alcancen las condiciones propias para la construcción de una nueva gobernabilidad democrática.
- Generar acuerdos incluyentes y estables que permitan impulsar las modificaciones jurídicas, económicas, sociales, institucionales o de política, orientados a promover el bienestar que reclama el Nuevo Sonora.
- Introducir la perspectiva de género como eje conductor de planes, programas, proyectos y mecanismos de trabajo de la administración pública estatal.
- Impulsar una práctica política y cívica en la formulación y adopción de políticas estatales y locales, basadas en amplios procesos de participación que garanticen el consenso social sobre las mismas.
- Proponer una agenda legislativa que permita promover leyes modernas y reglas claras y transparentes que faciliten el desarrollo armónico del estado, consolidando la participación ciudadana en los procesos electorales y fortaleciendo las atribuciones de los órganos electorales con respeto a su autonomía.
- Privilegiar el reconocimiento a la pluralidad en toda actividad pública gubernamental; fortaleciendo la relación y el diálogo con organizaciones de la sociedad civil y agrupaciones políticas.
- Estimular la cooperación y colaboración en la atención de temas comunes con los estados de Arizona y Nuevo México, para ayudar al mejoramiento de la calidad de vida en las comunidades fronterizas del estado.
- Establecer un esquema permanente que fortalezca la relación de la administración estatal, con los municipios del estado de Sonora y con el gobierno federal, evaluando, y en su caso modernizando, los instrumentos vigentes para la coordinación eficiente las diferentes instancias gubernamentales.
- Promover una cooperación permanente, respetuosa y activa con los municipios a fin de diseñar mejores mecanismos de





coordinación con este orden de gobierno y generar la promoción de más y mejores políticas de desarrollo municipal.

- Consolidar esquemas de vinculación efectivos y de coordinación permanente entre el estado y la federación para la planeación, ejecución de acciones, optimización de sistemas administrativos, eliminando la duplicidad de funciones.
- Impulsar la descentralización de funciones y recursos federales que le permitan al Estado incrementar su capacidad de respuesta para elevar la calidad de vida de los sonorenses.
- Evaluar la configuración institucional para la coordinación intergubernamental en un contexto de pluralidad y alternancia política.
- Adoptar medidas de modernización y simplificación administrativa que coadyuven al mejoramiento de los programas que descentralice el Gobierno Federal al Gobierno Estatal y al cumplimiento de los objetivos de los programas convenidos entre ambos órdenes de gobierno.
- Definir reglas e instrumentos para la coordinación intergubernamental que incrementen la capacidad de negociación y de coordinación entre los ayuntamientos reconociendo la heterogeneidad regional y municipal de Sonora.
- Buscar alternativas tendientes a la ampliación de los espacios de participación de los municipios en las decisiones y programas de los otros órdenes de gobierno.
- Garantizar el respeto a los derechos fundamentales y a la identidad jurídica de las personas, así como una adecuada representación ante la ley y las instituciones.

#### Estrategia 6.6. Dialogo con los poderes

Mantener y consolidar una relación armónica entre el Ejecutivo del Estado y los Poderes Legislativo y Judicial.

#### Objetivos Estratégicos:

- Propiciar una relación respetuosa y constructiva entre poderes y órdenes de gobierno que favorezca el fortalecimiento interinstitucional.
- Establecer una cultura de equilibrio, respeto, colaboración y coordinación entre los poderes.
- Privilegiar el diálogo para construir convergencias y alcanzar acuerdos que impulsen la consecución del interés colectivo.
- Fortalecer las instituciones políticas del estado para propiciar una mayor eficiencia en el ejercicio del poder público y el equilibrio republicano en la división de poderes.
- Apoyar la modernización de las actividades del Poder Legislativo y la profesionalización de la función legislativa, con métodos que privilegien el debate y la discusión de ideas para la formación de consensos.
- Fortalecer el Poder Judicial para mejorar el sistema de justicia y ayudar al cumplimiento real del Estado de Derecho.
- Fortalecer la participación de Sonora en la Conferencia Nacional de Gobernadores, para proponer reformas legales y acuerdos políticos que favorezcan la renovación del federalismo, la consolidación democrática y la observancia del Estado de Derecho.

#### Proyectos prioritarios

De la cartera de proyectos que han definido las dependencias y entidades públicas que participan en el presente Programa Sectorial Sonora Ciudadano y Municipalista, los que a continuación se describen son aquellos que en el transcurso de los próximos años tendrán la mayor prioridad de atención por parte de las unidades responsables y ejecutoras, dado el peso específico que dichos proyectos tienen en el cumplimiento de las estrategias, objetivos y líneas de acción definidos en este mismo documento, y que se encuentran directamente vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el eje 6 del Plan Estatal de Desarrollo.

Matriz de Proyectos Prioritarios

Proyecto	Indicador	Estrategia de Gestión	Meta	Metas Intermedias						Meta terminal
				2010	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Atención Ciudadana</b>										
Tu Gobernador en Tu Colonia	Índice de Conclusión de Peticiones	No. de Peticiones Concluidas/No. Total de Peticiones Recibidas X 100	No. de Peticiones Concluidas/No. Total de Peticiones Recibidas	16,500	17,980	19,520	21,120	22,440	23,800	121,270
			Índice de Conclusión de Peticiones (%)	55	58	61	64	66	68	62
Tu Gobernador en Tu Radlo	Índice de Conclusión de Peticiones	No. de Peticiones Concluidas/No. Total de Peticiones Recibidas X 100	No. de Peticiones Concluidas/No. Total de Peticiones Recibidas	116	293	208	246	280	353	1,496
			Índice de Conclusión de Peticiones (%)	43	50	52	56	60	68	55
Tus Carritos de Palacio	Índice de atención a ciudadanos con el servicio de traslado entre dependencias de gobierno	Ciudadanos atendidos/Ciudadanos programados X 100	Ciudadanos atendidos/Ciudadanos Programados	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	360,000
			Índice de atención (%)	100	100	100	100	100	100	100
Tus Brigadas de Atención Ciudadana	Índice de Conclusión de Peticiones	No. de Peticiones Concluidas/No. Total de Peticiones Recibidas X 100	No. de Peticiones Concluidas/No. Total de Peticiones Recibidas	1,720	2,150	2,262	2,581	2,800	3,150	14,663
			Índice de Conclusión de Peticiones (%)	85	86	87	89	90	90	88
Tu Oficina de Atención Ciudadana	Índice de Conclusión de Peticiones	No. de Peticiones Concluidas/No. Total de Peticiones Recibidas X 100	No. de Peticiones Concluidas/No. Total de Peticiones Recibidas	36,000	34,850	8,400	8,400	8,400	8,400	94,850
			Índice de Conclusión de Peticiones (%)	90	85	70	70	70	70	76
Tu Oficina de Control de Gestión y Giras	Índice de Conclusión de Peticiones	No. Peticiones Concluidas / No. de Peticiones Recibidas X 100	No. de Peticiones Concluidas/No. de Peticiones Recibidas	9,000	9,200	9,400	9,600	9,800	10,000	57,000
			Índice de Conclusión de Peticiones (%)	100	100	100	100	100	100	100
Instituto de Capacitación del Nuevo Sonora	Índice de eficiencia en la capacitación a servidores públicos en actitudes y valores del servicio público	Servidores Públicos capacitados/Servidores Públicos programados a capacitar	Servidores Públicos capacitados/Servidores públicos programados a capacitar	1700	3130	2000	2000	2000	2000	13,010
			%	100	100	100	100	100	100	100
Tu Centro de Contacto Ciudadano	Índice de Conclusión de Peticiones	Peticiones atendidas/ Peticiones recibidas X 100	No. de Peticiones Concluidas/No. de Peticiones Recibidas	-	7,950	10,800	14,950	17,500	21,000	72,200
			Índice de Conclusión de Peticiones (%)	-	53	60	65	70	75	65



Proyecto	Indicador	Fórmula de Cálculo	Variables	Metas Intermedias						Meta terminal
				2010	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Innovación Gubernamental</b>										
Convertir a Sonora en el primer estado digital del país a partir del Apropiamiento y uso estratégico de las TIC en el gobierno para generar un círculo virtuoso de competitividad	Índice de Cobertura en la Conectividad	Porcentajes	Porcentaje de Cobertura en Escuelas Públicas	-	50	-	70	-	100	100
			Porcentaje de Cobertura en Centros de Salud	-	50	-	70	-	100	100
			Porcentaje de Cobertura en Oficinas de Gobierno	-	50	-	70	-	100	100
	Índice de Digitalización	Número de Municipios Digitalizados/ Número Total de Municipios X 100	Número de municipios digitalizados	14	54	72	-	-	-	72
			Número Total de Municipios Índice (%)	72	72	72	-	-	-	72
Índice de Penetración Informática	Computadoras X cada 100 habitantes	Computadoras por cada 100 habitantes	-	29	30	32	32	33	33	
		Usuarios de Internet por cada 100 habitantes	25	26	27	30	35	40	40	
Capacidad TIC	Índice de cobertura de Comités de Desarrollo Tecnológico en la APE	CDT Instalados dentro de la APE/CDT a constituir en la APE X 100	CDT Instalados dentro de la APE	30	52	60	-	-	-	60
			CDT a constituir en la APE	60	60	60	-	-	-	60
			%	50	70	100	-	-	-	100
Consolidar las capacidades competitivas en infraestructura tecnológica, capacitación y consultoría de negocio aprovechando las competencias de la industria local.	Índice de participación de empresas en la instauración de Laboratorios de Innovación	Número de Empresas Participantes/ Número de Empresas programadas para participar X 100	Número de empresas participantes	50	60	70	80	90	100	100
			Número de empresas viables para participar	100	100	100	100	100	100	100
			%	50	60	70	80	90	100	100
Generar nuevos modelos de valor basados en la coordinación y coparticipación, que se traduzcan en resultados concretos y palpables para los ciudadanos.	Índice de reorientación del gasto público sujeto a evaluación	Gasto Corriente Reorientado/Gasto Corriente Evaluado X 100	Gasto corriente reorientado	15	17	20	23	27	30	30
			Gasto corriente evaluado	15	17	20	23	27	30	30
			Índice de reorientación (%)	100	100	100	100	100	100	100
	Índice de eficiencia en la Gestión de Trámites y Servicios	Número de Respuestas Puntuales/ Solicitudes presentadas X 100	Número de repuestas puntuales	80	81	82	83	84	85	85
			Solicitudes presentadas	80	81	82	83	84	85	85
			%	100	100	100	100	100	100	100
	Costo de Trámites Públicos como porcentaje del PIB	Costo por Trámites Respecto al PIB	Porcentaje del PIB (%)	0.28	0.25	0.22	0.18	0.14	0.10	0.10
<b>Ingresos</b>										
Fortalecer los Ingresos a través del impulso a la recaudación estatal	Índice de crecimiento de la recaudación estatal	Ingresos recaudados por concepto de 2% ISRTP + Ingresos por Derecho de Expedición, Canje y Revalidación de placas de circulación/ El monto recaudado en el periodo anterior -1 X 100	Ingreso actual por concepto de 2% ISRTP + Ingresos por el Derecho de Expedición, Canje y Revalidación de placas de circulación	995.7	1,142.1	1,051.7	1,094.5	1,277.1	1,179.0	6,740.1
			Ingreso del periodo anterior por concepto de 2% ISRTP + Ingresos por el Derecho de Expedición, Canje y Revalidación de placas de circulación	872.4	995.7	1,142.1	1,051.7	1,094.5	1,277.1	6,433.5





Proyecto	Indicador	Formula de calculo	Variables	Meta Intermedias						Meta terminal
				2010	2011	2012	2013	2014	2015	
			Índice de crecimiento anual (%)	14.1	14.7	-7.9	4.0	16.7	-7.7	4.7
	Índice de crecimiento de recaudación por actos de fiscalización	Ingresos obtenidos por actos de fiscalización/ ingresos obtenidos el periodo anterior	Ingresos actuales por actos de fiscalización	232.2	258.4	279.6	288.8	288.0	301.1	1,648.1
Ingresos del periodo anterior			233.8	232.2	258.4	279.6	288.8	288.0	1,580.8	
Índice de crecimiento anual (%)			-0.7	11.3	8.2	3.3	-0.3	4.5	4.2	
<b>Gasto</b>										
Mantener finanzas públicas Sanas mediante el seguimiento al gasto corriente financiado con ingresos fiscales permanentes	Gasto Corriente <= Ingresos Permanentes	Proporción del Gasto Corriente/ Proporción de Ingresos Permanentes <= 1	Proporción de ingresos permanentes de los ingresos totales	83.33	84.43	82.01	80.35	84.60	83.14	82.47
			Proporción de gasto corriente del gasto total	87.21	76.85	76.01	75.15	74.28	75.68	77.53
			Proporción de Gasto Corriente de los Ingresos Permanentes	1,05	0,91	0,93	0,94	0,91	0,91	0,94
Impulso a la inversión en infraestructura mediante el seguimiento continuo de los recursos federales para inversión	Crecimiento de la Inversión federal directa destinada a proyectos de Inversión	Inversión federal directa destinada a inversión del año en curso/ Inversión federal directa invertida el año anterior	Recursos Federales destinados a inversión del año actual	2,400	2,600	2,900	3,200	3,500	3,900	18,500
			Recursos Federales destinados a inversión del año anterior	2,100	2,400	2,600	2,900	3,200	3,500	16,700
			Índice de crecimiento anual (%)	14.3	8.3	11.5	10.3	9.4	11.4	10.8
<b>Financiamiento</b>										
Mantener y mejorar la calificación crediticia de la deuda soberana del Estado de Sonora con al menos 2 calificadoras internacionales	Índice de calificación crediticia del estado	Calificación crediticia lograda / Calificación crediticia programada X 100	Calificación crediticia lograda	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0
			Calificación crediticia programada	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0
			Índice de cumplimiento de la meta (%)	100	100	100	100	100	100	100
<b>Transparencia, Acceso a la Información y Rendición de Cuentas</b>										
Evaluaciones al Portal de Transparencia del Poder Ejecutivo del Estado	Evaluaciones al Portal de Transparencia	Número de Portales evaluados / Número de Sujetos Obligados con Portal de transparencia del poder Ejecutivo.	Número de Portales Evaluados	280	280	280	280	280	280	280
			Número de Sujetos Obligados con Portal de Transparencia del Poder Ejecutivo	280	280	280	280	280	280	280
			Cobertura (%)	100	100	100	100	100	100	100%
Revisión y valoración de las respuestas de las solicitudes de acceso a la información.	Tiempo efectivo de respuesta a las solicitudes de información	Número de Solicitudes atendidas / Número de solicitudes ingresadas x 100	Número de solicitudes atendidas	115	120	125	130	135	140	765
			Número de solicitudes ingresadas	115	120	125	130	135	140	765
			Cobertura (%)	100	100	100	100	100	100	100
<b>Seguimiento y Evaluación de la Gestión Pública</b>										
Generar información referente al desempeño institucional de la	Índice de promoción a la mejora del desempeño institucional	No. de instancias con las cuales se pactan acuerdos de mejora al desempeño /	Instancias con las cuales se pactan acuerdos de mejora al desempeño	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND



Proyecto	Indicador	Formula de calculo	Variables	Metas intermedias						Meta terminal
				2010	2011	2012	2013	2014	2015	
APE, que facilite su medición, contribuya a ligar la asignación presupuestal con los resultados y el cumplimiento al PED, y que permita focalizar las acciones de evaluación.		No. de instancias con deficiencia del desempeño evaluada	Instancias con deficiencia del desempeño evaluada	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
			Cobertura (%)	0%	0%	50%	60%	70%	80%	95%
Integración de los tableros de control y mando	Índice de cumplimiento en la Integración de los tableros de control y mando (ejecutivo y dependencias)	Tableros de control y mando integrados/Tableros de control y mando programados X 100	Tableros de control y mando integrados		7	6				13
			Tableros de control y mando programados		7	6				13
			Índice de eficiencia (%)		100	100				100
<b>Planeación para el Desarrollo</b>										
Planeación del Estado	Índice de cobertura en la Integración de los programas sectoriales de mediano plazo	Programas sectoriales integrados/ Número total de sectores de la APE X 100	Programas sectoriales integrados		6					6
			Número total de sectores de la APE		6					6
	Índice de cumplimiento en la integración de los programas institucionales de mediano plazo	Programas institucionales integrados/Programas institucionales programados X 100	Programas institucionales integrados	20	22					42
			Programas institucionales programados	20	22					42
Planeación del Regional	Índice de cobertura en la Integración de los comités de planeación para el desarrollo regional	Comités integrados/ Total de regiones del estado X 100	Comités integrados		7					7
			Número de regiones del estado		7					7
	Índice de cumplimiento en la Elaboración de los programas de desarrollo regional	Programas de desarrollo regional elaborados/Programas de desarrollo regional programados X 100	Programas de desarrollo regional elaborados			7				7
			Programas de desarrollo regional programados			7				7
Apoyo a la planeación Municipal	Índice de cobertura en la constitución de los comités de planeación para el desarrollo municipal	Comités constituidos/Total de municipios del estado X 100	Comités constituidos			72				72
			Total de municipios			72				72
	Cobertura del apoyo y asesoría a los municipios para la elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal	Municipios Apoyados/ Total de municipios X 100	Índice de cobertura (%)			100				100
			Municipios apoyados			72				72
			Total de municipios			72				72
			Índice de cobertura (%)			100				100
Seguimiento y Evaluación de Políticas	Índice de cumplimiento en la integración de	Informes de evaluación integrados/	Informes integrados		58	58	58	58	58	290





Proy. coo	Indicador	Fórmula de cálculo	Variables	Metas Intermedias						Meta terminal
				2010	2011	2012	2013	2014	2015	
públicas, planes y programas	informes de evaluación del PED, programas sectoriales e institucionales	Informes de evaluación programados X 100	Informes programados		58	58	58	58	58	290
			Índice de cumplimiento (%)		100	100	100	100	100	100
Seguimiento y de evaluación de proyectos estratégicos	Índice de cumplimiento en la integración de informes de evaluación de proyectos estratégicos del GES	Informes de evaluación integrados/Informes de evaluación programados X 100	Informes de evaluación de proyectos estratégicos integrados		18	18	18	18	18	90
			Informes de evaluación de proyectos estratégicos programados		18	18	18	18	18	90
			Índice de cumplimiento (%)		100	100	100	100	100	100
<b>Desarrollo Político</b>										
Monitoreo de información referente al sentir ciudadano sobre el desarrollo político de nuestro Estado, que identifique focos rojos y muestre resultados	Índice de Gobernabilidad	Suma de aspectos que inciden en la gobernabilidad del Estado *	Índice Deseable	> 71	> 71	> 71	> 71	> 71	> 71	> 71
			Índice Aceptable	66 - 70	66 - 70	66 - 70	66 - 70	66 - 70	66 - 70	66 - 70
			Índice Adverso	< 65	< 65	< 65	< 65	< 65	< 65	< 65
* Este indicador se puede medir y evaluar por Puntos, recabando la información mensualmente de manera hemerográfica de los siguientes aspectos: Credibilidad de instituciones gubernamentales (con valores que van de 1 a 22); Paz social (1 a 21); Seguridad Pública (1 a 8); Integración social (1 a 7); Cohesión de régimen (1 a 9); Cívildad política (que toma valores entre 1 y 8). Se deberá establecer un catálogo para puntuaciones.										
Generar información referente a los resultados electorales federales y estatales	Índice de Participación Ciudadana en Procesos Electorales *	Población votante / Población en lista nominal electoral X 100	Número de Votos Válidos Número de Votantes en Lista Nominal Electoral Cobertura 100%	Este indicador operará a en los Procesos Electorales de 2012 y 2015						
* Se pueden calcular los índices de participación ciudadana a nivel nacional, estatal y municipal, utilizando las listas nominales electorales y los resultados de las votaciones que correspondan a cada elección.										
Generar información referente a las protestas reincidentes en un período de 1 año	Índice de Movilización Ciudadana	Número de protestas reincidentes al año / Total de protestas en un año X 100	Número de protestas reincidentes al año	16	16	10	10	10	10	10
			Total de protestas en un año	16	16	10	10	10	10	10
			Proporción (%)	100	100	100	100	100	100	100
Escenario Deseable = < 10      Escenario Aceptable = 11 - 20      Escenario Adverso = > 21										
Realización de eventos cívicos y culturales	Índice de eficiencia en la realización de eventos Cívicos y Culturales	Eventos realizados/ No. de eventos programados X 100	Eventos realizados	1548	2496	1548	1500	1500	1500	1500
			Eventos programados	2856	2496	1548	1500	1500	1500	1500
			Índice de cumplimiento (%)	184.49	100	100	100	100	100	100



### 3. Fijación de Responsabilidades por Programa/Proyectos

La Nueva Estructura Programática (NEP) del Gobierno del Estado Sonora, es una herramienta de la planeación estratégica, que a través de sus categorías y elementos programáticos se constituye en el instrumento fundamental para la planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto público; para estructurar el proceso de la gestión pública para resultados y para la rendición de cuentas del gobierno estatal, así como para determinar las responsabilidades inherentes a la ejecución de los programas y proyectos y consecuentemente, al logro de los resultados comprometidos.

La NEP por lo tanto, se apoya en los elementos de la planeación estratégica y constituye un medio para ordenar las acciones y los recursos de la gestión gubernamental mismas, que están relacionadas a través de los indicadores con los resultados a alcanzar, lo que permitirá evaluar de forma amplia el impacto de las acciones gubernamentales en el ámbito político, económico, social y productivo.

La aplicación de la Estructura Programática contribuye, a:

- Integrar un presupuesto programático con enfoque a resultados que muestre las prioridades de la gestión gubernamental y el cumplimiento de las responsabilidades que el marco jurídico determina a todas y cada una de las dependencias y entidades públicas;
- Impulsar la implantación de un presupuesto con enfoque a resultados que sea congruente, equitativo, transparente, eficaz, eficiente y que contribuya a lograr la calidad en el otorgamiento de los bienes y servicios que el gobierno estatal otorga a la población; y
- Presentar a los sonorenses el valor agregado de los resultados de la acción de su gobierno.

Lo anterior permitirá alcanzar un sistema presupuestario que:

- Haga evidentes los resultados;
- Otorgue la máxima transparencia en la asignación y ejercicio del gasto público;
- Mejore la rendición de cuentas a través de los indicadores de desempeño;
- Asigne los recursos públicos alineándolos a las prioridades establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015 y a los programas que de él se deriven; y
- Proporcione y fortalezca en mayor medida la capacidad para la toma de decisiones y la orientación hacia el logro de resultados por parte de los ejecutores de gasto.

#### Componentes de la Nueva Estructura Programática

La Nueva Estructura Programática es un conjunto de categorías y elementos programáticos que sirven para dar orden y dirección al gasto público en su clasificación funcional y a la vez define el ámbito de su aplicación, lo que facilita vincular las políticas, objetivos y estrategias de gobierno con los programas que ejecutan las dependencias y entidades públicas; así como la instrumentación, seguimiento y evaluación del PED y los programas que de éste se derivan.

Las Categorías Programáticas se integran por cinco diferentes niveles de agrupación. En la última se alinean las actividades que realizan las dependencias y entidades públicas, permitiendo así identificar lo que se va a hacer con los recursos públicos y definir el universo de la acción gubernamental, dichas categorías son: funciones, subfunciones, programas, subprogramas y proyectos o líneas de acción.

Las categorías programáticas tienen una total alineación con los objetivos estratégicos y líneas estratégicas del Plan, lo que da la

certidumbre del cumplimiento del propio Plan de Estatal de Desarrollo 2009-2015 y de los programas que de él se derivan.

Los elementos programáticos contienen la información cualitativa y/o física de lo que se pretende lograr con la aplicación de los recursos públicos, a través de: la visión, la misión o propósito institucional, los objetivos estratégicos, las estrategias, los indicadores y las metas, mismos que señalen cuál es el ámbito de responsabilidad, qué se pretende lograr, cómo se llevará a cabo y qué acciones se realizarán, lo que permite evaluar con eficiencia los resultados de la gestión pública.



De esta forma, las categorías programáticas vinculan el proceso presupuestario con la acción pública; mientras que los elementos programáticos establecen los objetivos, estrategias y metas del gasto y proporcionan los elementos para su evaluación.

En virtud de lo anterior, a continuación se presenta la Matriz de Corresponsabilidad Programática, cuyo propósito consiste en vincular a las unidades responsables y ejecutoras del gasto que participan en la ejecución del Programa Sectorial de Mediano Plazo Sonora Ciudadano y Municipalista, con cada una de las categorías programáticas que son de su responsabilidad o que comparten con otras dependencias o entidades públicas, lo que permitirá mayor certidumbre y compromiso en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el mencionado programa.





Matriz de Corresponsabilidad Programática

ER	F	SF	PR	SP	PY/LÍNEA DE ACCIÓN	CLAVE	UNIDAD RESPONSABLE	CLAVE	UNIDAD EJECUTORA
Atención Ciudadana y Participación Ciudadana									
E6	3	03	15	04	109 Vinculación Ciudadana con la Administración Pública "Tú Gobernás"	0303	Secretaría Técnica		Ejecutivo
E6	3	03	15	04	129 Audiencia Pública y Consulta Popular, "El Gobernador en Tú Colonia"	0301	Oficina del Ejecutivo		Oficina del Ejecutivo
E6	3	03	15	04	171 Participación Ciudadana	0401	Secretaría de Gobierno		DGG
E6	3	03	15	04	175 Difusión y Comunicación Institucional	0313	Secretaría de Comunicación Social		Ejecutivo Estatal
Desarrollo y Fortalecimiento Municipal									
E6	3	02	18	03	190 Capacitación y Profesionalización	0501	Secretaría de Hacienda		DGAP
E6	3	02	18	03	211 Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios	0501	Secretaría de Hacienda		Subsecretaría de Egresos
E6	3	02	18	03	212 Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social	0501	Secretaría de Hacienda		Subsecretaría de Egresos
Innovación Gubernamental									
E6	5	05	10	01	099 Selección, Capacitación y Desarrollo de personal	0501	Secretaría de Hacienda		DGAP
E6	5	04	10	04	104 Formulación y Seguimiento de las políticas en tecnologías de la Información	0601	Secretaría de la Contraloría General/ Ejecutivo		Subsecretaría de Tecnologías de la Información y Desarrollo Administrativo/OIG
E6	5	04	10	04	105 Desarrollo y Soporte de Tecnologías de la Información	0601	Secretaría de la Contraloría General/ Ejecutivo		Subsecretaría de Tecnologías de la Información y Desarrollo Administrativo/OIG
E6	5	04	10	04	106 Servicios y Administración de los Recursos en Tecnologías de la Información	0601	Secretaría de la Contraloría General/ Ejecutivo		Subsecretaría de Tecnologías de la Información y Desarrollo Administrativo/OIG
E6	5	04	10	05	107 Simplificación y Modernización de la Administración Pública	0601	Secretaría de la Contraloría General		Subsecretaría de Tecnologías de la Información y Desarrollo Administrativo/Subsecretaría de Innovación y Productividad
Financiamiento para el Desarrollo									
E6	5	01	18	01	Verificación Conjunta de Ingresos	0511	Secretaría de Hacienda	0511	Secretaría de Hacienda
E6	5	01	19	01	Fortalecimiento de los Ingresos	0511	Secretaría de Hacienda	0511	Secretaría de Hacienda
E6	5	01	19	06	Dirección, Supervisión y Evaluación de la Fiscalización	0511	Secretaría de Hacienda	0511	Secretaría de Hacienda
E6	5	06	22	01	Registro y Control de Deuda Pública Estatal	0526	Secretaría de Hacienda	0526	Secretaría de Hacienda
E6	5	02	14	02	Programación, Presupuestación, Seguimiento y Control Presupuestal	0516	Secretaría de Hacienda	0516	Secretaría de Hacienda
E6	5	02	14	02	Seguimiento y Control Presupuestal	0517	Secretaría de Hacienda	0517	Secretaría de Hacienda
Transparencia, Acceso a la Información y Rendición de Cuentas									
E6	5	04	11	02	122 Responsabilidades Administrativas	0401	Secretaría de la Contraloría General		Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial
E6	5	04	11	02	123 Registro y Control de la Situación Patrimonial de los Servidores Públicos	0601	Secretaría de la Contraloría General		Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial
E6	5	04	11	02	125 Elaboración de la Cuenta de la Hacienda Pública.	0501	Secretaría de Hacienda		Dirección General de Contabilidad Gubernamental
Seguimiento y Evaluación de la Gestión Pública									
E6	5	06	11	01	119 Fiscalización, Control y Evaluación de la Gestión Pública	0601	Secretaría de la Contraloría General/SH/STEE		Subsecretaría de Tecnologías de la Información y Desarrollo Administrativo/Subsecretaría de Egresos/Subsecretaría de Planeación
E6	5	06	11	01	111 Análisis y Seguimiento para la Calidad Gubernamental		OEE/Secretaría Técnica del Ejecutivo Estatal		Subsecretaría de Planeación/OIG
Planeación del Desarrollo Estatal, Regional y Municipal									
E6	3	03	14	01	150 Planeación y Evaluación para el Desarrollo del Estado		Secretaría Técnica del Ejecutivo Estatal		Subsecretaría de Planeación



ER	F	SF	PR	SP	PY/LÍNEA DE ACCIÓN	CLAVE	UNIDAD RESPONSABLE	CLAVE	UNIDAD EJECUTORA
E6	3	03	14	01	151 Operación y Seguimiento del Coplades		Secretaría Técnica del Ejecutivo Estatal		Subsecretaría de Planeación
E6	3	03	14	01	152 Planeación de Proyectos de Alto Impacto para el Desarrollo Sectorial y Regional		Secretaría Técnica del Ejecutivo Estatal		Subsecretaría de Planeación
Desarrollo Político, Democracia y Participación Social									
E6	3	03	12	03	132 Dirección y Coordinación de las Políticas Gubernamentales	0401	Secretaría de Gobierno		Oficina del Titular de la Secretaría/ Subsecretaría de Enlace Legislativo, Municipal e Institucional/ Dirección General de Enlace Legislativo, Municipal e Institucional/ Subsecretaría de Servicios de Gobierno/ Dirección General de Gobierno/ Subsecretaría de Asuntos Sociales Prioritarios
					165 Capacitación para el Desarrollo de la Cultura Política	0401	Secretaría de Gobierno		Subsecretaría de Servicios de Gobierno
					167 Apoyo a Procesos Electorales	0401	Secretaría de Gobierno		Subsecretaría de Servicios de Gobierno
					169 Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil	0401	Secretaría de Gobierno		Subsecretaría de Asuntos Sociales Prioritarios
					172 Atención de Asuntos Religiosos	0401	Secretaría de Gobierno		Oficina del Titular de la Secretaría / Dirección General de Gobierno

#### 4. Establecimiento de Mecanismos e Instrumentos de Coordinación y Concertación Interinstitucional e Intergubernamental

Organismo con quien se suscribirá el convenio	Tipo de convenio o contrato	Objeto del convenio o contrato	Vigencia
OFICINA DE LA PRESIDENCIA	Acuerdo de Coordinación	Acuerdo que establece las actividades de corresponsabilidad entre el Estado y la Federación (Oficina de la Presidencia) en Materia de Atención Ciudadana.	Indefinido
SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	Acuerdo de Coordinación	Acuerdo que establece las actividades de corresponsabilidad entre el Estado y la Federación (SFP), en materia de transparencia y combate a la corrupción	Indefinido
GOBIERNOS MUNICIPALES DEL ESTADO DE SONORA	Acuerdo de Coordinación	Acuerdo que establece las actividades de corresponsabilidad entre el Estado y los municipios, en materia de transparencia y combate a la corrupción	Indefinido
UNIDEP	Convenio de colaboración	1.- Establecer las bases y mecanismos operativos entre "LA SECOG" Y "LA UNO", para coordinar sus esfuerzos con el propósito de coadyuvar en la instrumentación de acciones tendientes al fortalecimiento de la transparencia, participación social, rendición de cuentas y combate a la corrupción dentro de la gestión pública y de los sectores privado y académico. 2.- Las condiciones necesarias para la prestación y acreditación de Internado, Prácticas Profesionales y Servicio Social por parte de alumnos acreditados por "LA UNO", a fin de impulsar los diferentes programas de la "SECOG", y promover en la "UNO" las vacantes que "LA SECOG" determine, considerando a los alumnos de "LA UNO" como opción de contratación.	Indefinido
SECRETARÍA TÉCNICA DEL EJECUTIVO DEL ESTADO SECRETARÍA DE HACIENDA	Documento que formalice los trabajos intersecretariales entre las secretarías mencionadas y la Secretaría de la Contraloría para lograr la transición a una Gestión para Resultados (GPR)	Establecer formalmente la coordinación entre las secretarías en mención para el despliegue de acciones.	2011-2015
COMISIÓN NACIONAL DE ARMONIZACIÓN CONTABLE	Ley General de Contabilidad Gubernamental	Armonizar los activos fijos del Gobierno del Estado a la Federación.	Permanente
DIF	Convenio de Colaboración	Establecer las bases de colaboración y coordinación de acciones entre "las partes" para la actualización del Sistema de Información a cargo del DIF, que contiene la base de datos de constitución legal de instituciones, Asociaciones y demás Organismos de la Sociedad Civil, cuyo objeto social de creación sean de naturaleza asistencial.	De la firma del Convenio al 13 de Septiembre de 2015.
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO	Convenio de Colaboración Administrativa Anexo 8	Verificación del cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras derivadas de la introducción al territorio nacional de mercancías y vehículos de procedencia extranjera	Indefinida
COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS	Acuerdo de Coordinación	Ejecución de Obras en diversos Municipios del Estado, dentro del Programa de Infraestructura Básica para la atención de los Pueblos Indígenas	Anual
INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL	Convenio de Colaboración	Administración para el pago de Servicios Generales del Instituto Federal Electoral	Anual





#### IV. DEFINICIÓN DE MECANISMOS PARA EL SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Dentro de los objetivos estratégicos definidos en la Estrategia 6.2. Gobierno austero, del Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015, figuran el de "Fomentar el trabajo basado en la planeación estratégica de mediano y largo plazo, utilizando indicadores de medición de los objetivos", y el de "Actualizar y promover los mecanismos de control y evaluación gubernamental que aseguren el cumplimiento del marco normativo". Para ello, en el propio PED se señala que "se implementará un Sistema de Seguimiento y Evaluación, que significará una rendición de cuentas permanente, transparente y veraz del ejercicio gubernamental. El seguimiento y la evaluación tendrán como propósitos particulares la medición y efectividad del cumplimiento de los objetivos trazados y evaluar el impacto de las estrategias definidas en el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Sonora 2009-2015".

En consecuencia de lo anterior, el seguimiento, control y evaluación del presente Programa Sectorial de Mediano Plazo de Seguridad y Justicia, se llevará a cabo en el marco del Sistema Integral de Evaluación de la Gestión Pública de Sonora, mismo que constituye un componente de vital importancia de la **Gestión para Resultados (GpR)** que viene impulsando el Gobierno Estatal como estrategia para lograr que la administración pública de la entidad opere con mayor eficiencia, eficacia y transparencia en beneficio de la ciudadanía.

##### 1. La evaluación del Desempeño en el Contexto de la Gestión para Resultados

La evaluación del desempeño de la gestión pública sin duda, hoy más que nunca está en el centro de atención de funcionarios y directivos así como de quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones dentro de las instituciones gubernamentales, en los diferentes ámbitos de la Administración: federal, estatal y municipal. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos fiscales, agregando valor público al ejercicio del gasto, así como la generación y fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y hacia los distintos grupos de interés que rodean la acción de gobierno son los razonamientos fundamentales que han tenido los gobiernos para promover e impulsar el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño a través del uso de indicadores de resultados dentro de las instituciones gubernamentales.

La globalización ha provocado profundos cambios en todo el mundo y en todas las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del estado, que le exigen modernizaciones y significativos progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación (ILPES 1995); dichas exigencias están estrechamente relacionadas con los cambios estructurales y con la aplicación de un nuevo modelo de gestión pública para resultados GpR.

En este sentido, la reforma del Estado en América Latina ha sido enfrentada durante la última década por los diferentes gobiernos mediante una serie de procesos de modernización administrativa del aparato estatal. Se ha evidenciado la necesidad de realizar una auténtica y más acelerada transición desde un modelo de gestión burocrático tradicional hacia un modelo de gestión pública orientada a los resultados, donde lo relevante son los resultados, las metas, los indicadores de desempeño y los estándares de actuación.

En el ámbito de la modernización del sector público, a últimas fechas ha tomado cuerpo la necesidad de identificar, valorar y dar a conocer, con creciente rigor y transparencia, el valor público creado por la acción del Estado. Por otra parte, la sociedad demanda insistentemente la necesidad de promover un crecimiento constante de la productividad en el ámbito público, planteando el reto de reducir

la presión fiscal e incrementar, al mismo tiempo, la producción de bienes y servicios públicos de calidad. El resultado deviene así en un instrumento clave de valoración de la acción pública, y la gestión para resultados y del resultado mismo, aflora como instrumento y objetivo de la mejora y modernización de la gestión pública.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la GpR conlleva la priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos. La evaluación de los resultados se guía, en general, por criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad de la intervención del Estado.

Por lo que se refiere a la fase de presupuestación, el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), constituye uno de los principales componentes del Presupuesto con Enfoque a Resultados (PBR). Cabe destacar que el SED implica una dinámica que refuerza el vínculo entre el proceso presupuestario con las actividades de planeación, así como con las de ejecución y evaluación de las políticas, programas e instituciones públicas, en consecuencia, el SED se convierte en una estrategia para configurar un esquema eficaz para la toma de decisiones presupuestarias que considera información objetiva respecto del diseño, pertinencia, estrategia, operación y resultados de las políticas y programas públicos.

En resumen, el objetivo último de la GpR en el sector público es generar capacidades en sus organizaciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos de los programas de gobierno. Los indicadores de desempeño y los sistemas integrales de evaluación son por lo tanto parte fundamental en la Gestión Para Resultados.

##### 2. Esquema para la Evaluación del PSMP

Tomando en consideración las orientaciones anteriores, el seguimiento y evaluación del Programa Sectorial de Mediano Plazo, se llevará a cabo a través de 2 vertientes: la evaluación estratégica cuyo objetivo es determinar el cumplimiento de objetivos estratégicos y metas terminales del PSMP, y la evaluación programático-presupuestal que tiene como fin determinar el cumplimiento de los objetivos específicos y de las metas intermedias asociadas a los programas anuales que se deriven del Programa Sectorial de Mediano Plazo, así como valorar la eficiencia en el ejercicio de los recursos autorizados para la ejecución de los proyectos y líneas de acción que integran dicho programa.

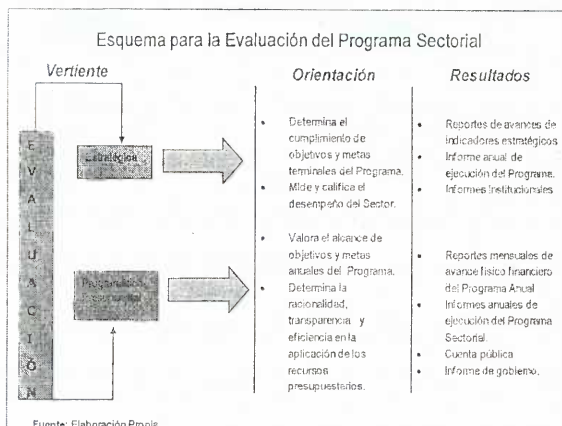
Para realizar lo anterior, las dependencias y organismos que participan en el PSMP, han elaborado la **matriz de los indicadores estratégicos** que serán utilizados para medir el cumplimiento de cada objetivo estratégico del Programa Sectorial de Mediano Plazo, **así como de los indicadores programáticos** que servirán para evaluar el cumplimiento de las metas de los proyectos definidos, así como la eficiencia en el ejercicio de los recursos que sean autorizados para el desarrollo de cada proyecto.

Cabe señalar que los indicadores, tanto estratégicos como programáticos que han sido definidos en este documento para evaluar el PSMP, serán integrados también al Sistema Integral de Evaluación de la Gestión Pública de Sonora (SIEGESON), con el fin de que formen parte de los diferentes módulos de evaluación que operarán en dicho Sistema.

##### 3. Matriz de Indicadores Estratégicos y Programáticos

Los indicadores son el insumo fundamental para el Sistema de Evaluación del Desempeño, toda vez que estos constituyen los instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos.





Los indicadores son razones numéricas entre dos o más variables (por ejemplo: tasa de mortalidad, porcentaje de población atendida, toneladas por hectáreas, etc.), que reflejan el comportamiento observado en un aspecto relevante de la ejecución de una estrategia.

Para diseñar un indicador se debe establecer un cociente donde el denominador nos sirva como una referencia para la comparación:

**El numerador** por sí solo no dice nada, reportarlo sin establecer la comparación con el denominador representa únicamente un dato sobre la realización de actividades o de cobertura de manera tradicional; se refiere a los resultados o impactos buscados, pero por sí mismo no responde si es suficiente lo que se está haciendo.

**Al denominador**, resulta fundamental considerarlo en tanto permite comparar el desempeño del numerador bajo algún contexto; cuantifica el universo o población objetivo, así como los recursos utilizados.

Por su parte, **el factor de escala** permite dimensionar al numerador con respecto al denominador en un porcentaje (factor de escala 100) o en una tasa que puede ser 1000, 10,000, 100,000 etc.

Los indicadores constituyen parámetros para realizar la evaluación estratégica y reflejan el desempeño logrado en los objetivos fundamentales de la Institución o del programa de gobierno. La finalidad de diseñar y usar indicadores es que los ejecutores cuenten con un mismo sistema que les permita conocer, basados en criterios objetivos, si su gestión está mejorando. Los indicadores permiten:

- Hacer cuantificables los objetivos a través de las metas.
- Establecer los compromisos y la magnitud de los resultados a lograr para satisfacer las necesidades del usuario.
- Detectar y/o prevenir desviaciones que puedan impedir el logro de los objetivos.
- Evaluar el cumplimiento de sus objetivos.
- Autoevaluarse.
- Monitorear, retroalimentar y evaluar avances, resultados y alcances de la acción.
- Generar información necesaria para la toma de decisiones para el proceso de trabajo.
- Sustentar las acciones de mejora.

**El indicador siempre tiene asociada una meta**, la cual se debe contrastar con un valor "ideal" en un plazo determinado (de largo, mediano y corto plazo). Las metas son el valor numérico a lograr en un periodo de referencia. Deben corresponder a estándares pertinentes, basados en:

- El desempeño histórico;

- Información relativa a empresas y organizaciones, tanto públicas como de la iniciativa privada, que estén en una actividad similar; y,
- Las mejores prácticas nacionales.
- Estándares publicados por organismos internacionales (OMS, UNESCO, ONU, OCDE, entre otros).

En un Sistema de Evaluación del Desempeño se pueden clasificar básicamente cuatro tipos de indicadores:

**Los indicadores de impacto o estratégicos**, son los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos en términos de impacto. Están dirigidos a los titulares de las dependencias y entidades públicas y directores de éstas.

▪ **Los indicadores de gestión o de procesos**, son los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos de cada proceso clave de la institución en términos de resultado. Están dirigidos a directores y jefes de departamento.

▪ **Los indicadores de proyecto o programáticos**, son los parámetros que miden el logro de los objetivos y metas de los proyectos con respecto al presupuesto asignado y permiten identificar la contribución del mismo para el logro de los objetivos de la institución. Están dirigidos a los responsables del proyecto y áreas involucradas en la realización de éstos.

▪ **Los indicadores de calidad** de los servicios son los parámetros que miden la percepción que la sociedad tiene sobre la calidad de los servicios que recibe por parte del gobierno, con base en el índice de satisfacción del usuario, el cual se determina a través de la aplicación de encuestas que se realizan periódicamente por instancias ajenas al gobierno, particularmente en las áreas de atención al público.

A continuación se presenta la matriz que contiene los indicadores estratégicos así como la correspondiente a los indicadores programáticos, mediante los cuales será evaluado el PSMP.





Matriz de Indicadores Estratégicos y Programáticos

Matriz de Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Interpretación	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Dimensión	Unidad Responsable	Unidad Ejecutora
Incrementar la participación ciudadana, a través de mecanismos de participación: foros, consultas, capacitación, asesoría y mesas de trabajo, y que éstos sean accesibles, oportunos, confiables, eficientes, gratuitos y de trato amable, con el fin de y mejorar el desempeño de la función pública estatal y municipal, logrando con ello, satisfacción de la ciudadanía	Índice de satisfacción ciudadana	Proporción que nos mide la satisfacción de los ciudadanos por la calidad del proceso a sus peticiones	No de peticiones resueltas / No de peticiones recibidas X 100	Anual	Impacto	SCG	DGCS
	Índice de participación social	Proporción que mide la cantidad de ciudadanía que se involucra en los programas de participación social	No de Ciudadanos Involucrados participantes/ No de Ciudadanos Capacitados X 100				
Generar información referente al desempeño institucional de la APE, que facilite su medición, contribuya a ligar la asignación presupuestal con los resultados y el cumplimiento al PED, y que permita focalizar las acciones de evaluación.	Índice de promoción a la mejora del desempeño institucional	Impulso que realiza la Contraloría General para lograr una administración pública eficiente	No. de instancias con las cuales se pactan acuerdos de mejora al desempeño / No. de instancias con deficiencia del desempeño evaluada X 100	Trimestral	Cobertura	SCG	SDAT
Reducir la inconformidad de los solicitantes de información, otorgando respuestas de calidad, completas y congruentes con lo solicitado. Dando cumplimiento a la ley de acceso a la información pública, para disminuir la interposición de recursos de revisión, lo que conlleva a la satisfacción ciudadana al ejercer su derecho de acceso a la información.	Tiempo efectivo de respuesta a las Solicitudes de Información.	Muestra la eficiencia lograda en la capacidad de respuesta a las solicitudes de accesos a la información que ingresaron.	Número de solicitudes atendidas / Número de solicitudes ingresadas x 100	Mensual	Eficiencia	SCG	DGAJN
Garantizar a la ciudadanía en general, que los sujetos obligados cuenten con la información pública básica, y que esta sea clara, congruente, actualizada, veraz, oportuna y fácil de ubicar, con el fin de cumplir con la ley de acceso a la información y lograr la satisfacción de los usuarios que nos permita generar la confianza ciudadana.	Evaluaciones al Portal de Transparencia	Cobertura en términos de resultados del Proyecto	Número de Portales evaluados / Número de Sujetos Obligados con Portal de Transparencia del Poder Ejecutivo	Trimestral	Cobertura	SCG	DGAJN
Asegurar el correcto seguimiento a los ingresos del estado a través de los principales indicadores que determinan su comportamiento y son afectados por el nivel económico del estado.	Índice de crecimiento de la recaudación	Si el valor de la recaudación actual es superior a la anterior el indicador es mayor que 1 y se tiene un crecimiento de la recaudación.	Ingresos recaudados por concepto de 2% ISRTP + Ingresos por Derecho de Expedición, Canje y Revalidación de placas de circulación/ El monto recaudado en el periodo anterior -1 X 100	Anual	Impacto	HACIENDA	DGR
Mantener y asegurar el abatimiento de rezagos fiscales que deterioren los ingresos estatales.	Índice de crecimiento de recaudación por actos de fiscalización	Si el valor de los ingresos por actos de fiscalización actual es mayor al anterior el índice es mayor que uno y se tiene un crecimiento en la recaudación.	Ingresos obtenidos por actos de fiscalización/ Ingresos obtenidos el periodo anterior - 1 X 100	Anual	Impacto	HACIENDA	DGF
Asegurar que el Estado de Sonora cuente con las mejores calificaciones crediticias de la Deuda Soberana del Estado para mantener en un rango razonable la tasa de intereses en los	Índice de calificación crediticia del estado	Si el grado de calificación aumenta mejoras las condiciones para la contratación	Calificación crediticia año actual / Calificación crediticia año	Anual	Impacto	HACIENDA	DGDP



Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Interpretación	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Dimensión	Unidad Responsable	Unidad Ejecutora
diferentes contratos de créditos.		o el pago de financiamiento.	anterior -1 X 100				
Mantener una disciplina fiscal en las finanzas públicas que permita tener finanzas sanas para la operación y desarrollo de actividades y proyectos de inversión de la administración estatal.	Gasto Corriente <= Ingresos Permanentes	El gasto corriente del estado no debe rebasar al ingreso permanente lo que representa que no se adquieren financiamiento para gasto corriente.	Proporción del Gasto Corriente / Proporción de Ingresos Permanentes <= 1	Anual	Cobertura	HACIENDA	DGPCP
Gestionar un mayor monto de recursos destinados a incrementar la infraestructura productiva y social del estado para impulsar de manera integral el desarrollo del Estado.	Inversión federal directa destinada a proyectos de inversión	Indica la proporción de incremento de recursos federales destinados a inversión.	Inversión federal directa destinada a inversión del año en curso / Inversión federal directa invertida el año anterior -1 X 100	Anual	Impacto	HACIENDA	DGIP
Monitoreo de información referente al sentir ciudadano sobre el desarrollo político de nuestro Estado, que identifique focos rojos y muestre resultados	Índice de Gobernabilidad	Indica la suma de aspectos que inciden en la gobernabilidad del Estado *	Este indicador se mide y evalúa por Puntos y la información es recabada mensualmente de manera hemerográfica de los siguientes aspectos: Credibilidad de instituciones gubernamentales (con valores que van de 1 a 22); Paz social (1 a 21); Seguridad Pública (1 a 8); Integración social (1 a 7); Cohesión de régimen (1 a 9); Civildad política (que toma valores entre 1 y 8). Se deberá establecer un catálogo para puntuaciones	Mensual	Impacto	GOBIERNO	DGG
Generación de información referente a los resultados electorales federales y estatales	Índice de Participación Ciudadana en Procesos Electorales *	Indica la participación ciudadana en los procesos electorales federales y locales con respecto a la lista nominal electoral	Población votante / Población en lista nominal electoral X 100	Trianual	Impacto	GOBIERNO	DGG
Generación de información referente a las protestas reincidentes en un período de 1 año	Índice de variación en la Movilización Ciudadana	Indica la reincidencia de protestas sociales en un período de un año	Número de protestas reincidentes al año / Total de protestas en el año anterior - 1 X 100	Anual	Impacto	GOBIERNO	DGG
Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas	Índice nacional de corrupción y Buen Gobierno	Indica el lugar que ocupa el estado de Sonora en materia de corrupción y buen gobierno en el contexto nacional.	Los resultados de este indicador son publicados anualmente por la ONG Transparencia Mexicana, que es el capítulo mexicano de la ONG	Anual	Impacto	S CG	APE





Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Interpretación	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Dimensión	Unidad Responsable	Unidad Ejecutora
			Transparencia Internacional en la cual participan gobiernos, iniciativa privada y organizaciones de la sociedad.				
	Lugar que ocupa el estado en el índice de transparencia	Indica el lugar que ocupa el estado de Sonora en materia de transparencia en el contexto nacional.	Los resultados de este indicador son publicados anualmente por la ONG Transparencia Mexicana, que es el capítulo mexicano de la ONG Transparencia Internacional en la cual participan gobiernos, iniciativa privada y organizaciones de la sociedad.	Anual	Calidad	SCG	APE
	Índice de transparencia de la hacienda pública estatal	Mide la calidad de la información a través de las observaciones recibidas de los diferentes tipos de auditorías dirigidas a la administración de la hacienda pública estatal.	Número de observaciones solventadas por auditoría / Número de observaciones por auditoría (revisiones, requerimientos) realizados en el bimestre X 100	Bimestral	Eficiencia	HACIENDA	TTTULAR
Atención Ciudadana	Índice de atención del programa "El Gobernador en tu Colonia"	Muestra en términos porcentuales el nivel de atención a las solicitudes y planteamientos presentados al C. Gobernador por los ciudadanos en sus propias colonias	Número de peticiones atendidas en los eventos de las colonias/ número de peticiones recibidas en los eventos de las colonias x 100	Trimestral	Cobertura	Oficina del Ejecutivo	Oficina del Ejecutivo
Comunicación Social	Notas negativas difundidas en los medios de comunicación acerca del desempeño gubernamental	El indicador permite evaluar el impacto positivo o negativo que tienen los medios de comunicación masiva acerca del desempeño gubernamental.	Número de notas negativas difundidas en el periodo / Número de notas negativas difundidas en el periodo anterior - 1 X 100.	Mensual	Impacto	Oficina del Ejecutivo	APE
Innovación Gubernamental	Cobertura del "Portal Electrónico" del Gobierno del Estado en Internet	Muestra la capacidad dispuesta a través del portal electrónico del gobierno para que la ciudadanía pueda realizar trámites, consultas y gestiones ante diversas dependencias de la administración pública estatal a la vez de un vehículo para captar sugerencias.	Número de Servicios Gestión Electrónica + Número de Servicios de Consulta + Número de Servicios de Asesoría / Total de Servicios Susceptibles de Ofrecerse por Internet X 100.	Trimestral	Cobertura	SCG	APE
Participación Social	Seguimiento y	Refleja la capacidad	Número de	Trimestral	Eficiencia	SCG	



Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Interpretación	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Dimensión	Unidad Responsable	Unidad Ejecutora
	conclusión de quejas, denuncias e incidencias.	que tiene el órgano de control estatal para canalizar, dar seguimiento y documentar la evidencia en la resolución de las quejas y denuncias presentadas por la ciudadanía acerca de los bienes y servicios que otorgan las dependencias y entidades de la administración pública estatal.	quejas, denuncias e incidencias resueltas / Número de quejas, denuncias e incidencias recibidas X100				
	Fortalecimiento de las organizaciones sociales y la participación ciudadana de la Entidad	Señala la capacidad institucional para atender las demandas presentadas por las organizaciones no gubernamentales	Demandas de ONG'S atendidas / Demandas de apoyo para ONG'S Solicitadas X 100.	Trimestral	Eficiencia	GOBIERNO	DGG
	Índice de atención a quejas y denuncias presentadas por las contralorías sociales resueltas favorablemente en tiempo y forma.	Mide el grado de efectividad que tiene el órgano de control estatal en la resolución de las quejas y denuncias provenientes de las Contralorías Sociales.	Número de quejas y denuncias resueltas favorablemente / Número de quejas y denuncias interpuestas por las contralorías sociales X 100	Trimestral	Eficiencia	SCG	DGCS
	Índice de observaciones hechas por el órgano de control estatal a las obras y servicios provenientes de quejas y denuncias interpuestas por las contralorías sociales con respecto al número de obras y el otorgamiento de bienes y servicios en proceso en las comunidades.	Muestra el porcentaje de obras y servicios observados provenientes de quejas y denuncias presentadas por las contralorías sociales respecto del total de obras y servicios en ejecución en las colonias y comunidades.	Número de obras y servicios observados por quejas y denuncias de las contralorías sociales / Número de obras y servicios en proceso o terminadas en las colonias y comunidades X 100	Trimestral	Cobertura	SCG	DGCS
Fortalecimiento de los Ingresos	Coficiente demográfico de pensiones en curso de pago.	Permite conocer la capacidad del fondo solidario de reparto para pagar a los pensionados en curso de pago al señalar cuantos pensionados hay por cada activo. Indica el número de pensionados que existen por cada servidor público.	Pensiones en curso de pago / Personal derechohabiente activo	Trimestral	Impacto	HACIENDA	ISSSTESON
	Tasa de crecimiento real de las participaciones en ingresos	Muestra el crecimiento de las participaciones de los ingresos federales.	Participaciones reales del período actual / Participaciones reales del período	Anual	Impacto	HACIENDA	DGR





Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Interpretación	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Dimensión	Unidad Responsable	Unidad Ejecutora
	federales (TP).		anterior $-1 \times 100$ .				
	Tasa de crecimiento real en el monto de los Fondos de Aportaciones y Apoyos Federales.	Muestra la tasa de crecimiento del monto de los fondos de aportaciones y apoyo federalizados.	$\frac{\text{Monto de los Fondos de aportaciones y apoyos período actual} / \text{Fondo de aportaciones y apoyos federales período anterior} - 1 \times 100$	Anual	Impacto	HACIENDA	DGR
	Incremento de los recursos federales y estatales transferidos a los municipios	Determina en términos porcentuales el incremento de los recursos federales y estatales transferidos a los municipios del estado mediante convenios de coordinación y colaboración	$\frac{\text{Monto de los recursos federales y estatales transferidos año actual} / \text{Monto de los recursos federales transferidos año anterior} - 1 \times 100$	Trimestral	Impacto	HACIENDA	DGR
	Dependencia de participaciones federales.	Indica el grado de dependencia que tiene la hacienda estatal en los ingresos por participaciones provenientes del gobierno federal.	$\frac{\text{Participaciones federales} / \text{Ingresos efectivos ordinarios}}$	Anual	Impacto	HACIENDA	DGR
	Superávit / Déficit (resultado fiscal).	Es el indicador más frecuente empleado para medir la condición fiscal de un gobierno.	$\frac{\text{Egresos efectivos ordinarios} - \text{Los Ingresos efectivos ordinarios}}$	Anual	Impacto	HACIENDA	SsE
	Capacidad de inversión	Este indicador refleja la productividad de los recursos ejercidos por las funciones administrativas de gobierno estatal en términos de la población.	$\frac{\text{Gasto de inversión} / \text{Ingreso estatal disponible}}$	Anual	Eficiencia	HACIENDA	SsE
Financiamiento para el Desarrollo y deuda Pública	Proporción del Saldo de la Deuda de Gobierno del Estado	Registra el porcentaje del endeudamiento o desendeudamiento del saldo de la deuda pública consolidada trimestral, respecto del saldo de la deuda pública consolidada del ejercicio anterior.	$\frac{\text{Saldo de la Deuda Consolidada del Trimestre} - \text{Saldo de la Deuda Consolidada del Ejercicio Anterior} / \text{Saldo de la Deuda Consolidada del Ejercicio Anterior} - 1 \times 100$	Trimestral	Impacto	HACIENDA	DGC
	Apalancamiento.	Este indicador sirve para determinar la calidad crediticia de la entidad respecto a la deuda garantizada con participaciones federales.	$\frac{\text{Deuda pública directa} / \text{Participaciones federales}}$	Anual	Impacto	HACIENDA	DGC
Gasto Público	Gasto asignado al desarrollo regional sustentable como porcentaje del gasto total	Determina la proporción que representa el presupuesto asignado al desarrollo regional	$\frac{\text{Monto del presupuesto autorizado al desarrollo regional sustentable/}}$	Anual	Alineación de Recursos	HACIENDA	Secretaría Técnica del Ejecutivo



Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Indicador de Prestación	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Dimensión	Unidad Responsable	Unidad Ejecutora
	autorizado	sustentable, respecto del monto total del presupuesto de egresos autorizado	Monto total del presupuesto de egresos X 100				
Seguimiento y Evaluación de la Gestión Pública	Índice de evaluación con indicadores de resultados	Señala la proporción de dependencias y entidades públicas de la administración pública estatal que realizan la evaluación de sus programas y proyectos con indicadores de resultados	Dependencias y entidades de la APE que evalúan con indicadores de resultado/Total de dependencias y entidades de la AP x 100	Trimestral	Cobertura	SCG	SDTA
	Índice de fincamiento de procedimientos de responsabilidad administrativa.	Muestra el porcentaje de cumplimiento de los Procedimientos de Responsabilidad Administrativa.	Procedimientos instaurados /número de expedientes documentados por las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal X100	Trimestral	Eficiencia	SCG	DGRSP

Matriz de indicadores Programáticos

Objetivo Programático	Indicador Programático	Indicador de Prestación	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Dimensión	Unidad Responsable	Unidad Ejecutora
Innovación Gubernamental	Dependencias del poder ejecutivo que operan con un sistema de gestión de la calidad (solo Gabinete Legal)	Señala la proporción de dependencias del gabinete legal del GESON que operan con un sistema de gestión de la calidad	No. de dependencias que operan con un sistema de gestión de la calidad/Total de dependencias que integran el gabinete legal del Gobierno estatal X100	Trimestral	Calidad	Secretaría de la Contraloría	APE
	Madurez de las Unidades de Tecnologías de Información (TI).	Facilita la identificación del nivel de desarrollo o madurez de las unidades de tecnologías de información.	Número de procesos sistematizados y operados con tecnología / Número de procesos susceptibles a sistematizar a través de tecnologías de la información X 100	Trimestral	Calidad	Secretaría de la Contraloría	SDTA
	Laptops entregadas a alumnos y profesores de escuelas públicas	Avance en la distribución de laptops para alumnos y profesores de escuelas públicas	Número de Laptops entregadas / Número de Laptops programadas para su entrega X 100	Semestral	Impacto	Ejecutivo	OIG





Objetivo Programático	Indicador Programático	Interpretación	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Dimensión	Unidad Responsable	Unidad Ejecutora
	Porcentaje de adquisiciones a través de la Comt de Adquisiciones	Refleja la proporción de adquisiciones realizadas a través de la Comt de Adquisiciones del estado	$\frac{\text{Número de adquisiciones realizadas a través de la Comt de Adquisiciones/Tot al de adquisiciones realizadas en el ejercicio fiscal X}}{100}$	Trimestral	Cobertura	Secretaría de la Contraloría	DGAG
	Índice de actualización del marco jurídico-administrativo.	Determina el índice de actualización del marco jurídico administrativo del Gobierno del Estado de Sonora.	$\frac{\text{Número de instrumentos normativos actualizados /número de instrumentos normativos revisados X100}}{100}$	Trimestral	Cobertura	Secretaría de Gobierno	DGAJ
	Rediseño de procesos	Muestra la proporción de los procesos de la administración pública estatal que fueron rediseñados o eliminados, respecto del total de procesos revisados	$\frac{\text{Procesos rediseñados o eliminados/Proce sos revisados X}}{100}$	Trimestral	Cobertura	Secretaría de la Contraloría	STDA
	índice de capacitación y profesionalización de los servidores públicos	Refiere la proporción de servidores públicos que han recibido al menos un curso de capacitación en temas relativos a la modernización de la administración pública	$\frac{\text{Servidores públicos capacitados/Servi dores públicos que requieren capacitación X}}{100}$	Trimestral	Calidad	Secretaría de Hacienda	SIP
	índice de sistematización de procesos	Señala la proporción que representan los procesos que han sido sistematizados, respecto de los susceptibles de sistematizar en la administración pública	$\frac{\text{No. De procesos sistematizados/To tal de procesos susceptibles de sistematizar X}}{100}$	Trimestral	Calidad	Secretaría de la Contraloría	STDA
Planeación del Desarrollo Estatal	Grado de cumplimiento del Plan Estatal de Desarrollo	Refleja el avance que se tiene en el cumplimiento de los objetivos estratégicos documentados en el PED a través del alcance en las metas vinculadas a los programas institucionales de gobierno y que soportan las estrategias contenidas en el propio plan con respecto a la programación anual.	$\frac{\text{Sumatoria del porcentaje alcanzado en el avance de las metas de los programas del Plan de Desarrollo / Total de metas programadas del Plan Estatal de Desarrollo X}}{100}$	Semestral	Eficiencia	Secretaría Técnica del Ejecutivo	APE
	Índice de concertación de programas con el Gobierno Federal	Determina en términos porcentuales la capacidad del Gobierno Estatal para llevar a cabo acciones de concertación con el Gobierno Federal para la ejecución de programas	$\frac{\text{Programas concertados con el Gobierno Federal / Total de programas con factibilidad para ser concertados con el Gobierno Federal X}}{100}$	Trimestral	Eficiencia	Secretaría Técnica del Ejecutivo	APE



Objetivo Programático	Indicador Programático	Integración	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Dimensión	Unidad Responsable	Unidad Ejecutora
Fortalecimiento Municipal	Índice de concertación de programas con los Gobiernos Municipales a través de los COPLADER	Determina en términos porcentuales la capacidad del Gobierno Estatal para llevar a cabo acciones de concertación con los gobiernos municipales para la ejecución de programas	Programas concertados con los gobiernos municipales / Total de programas con factibilidad para ser concertados con los gobiernos municipales X 100	Semestral	Eficiencia	Secretaría Técnica del Ejecutivo	Municipios
	Índice de constitución de Comités Municipales de Planeación del Desarrollo	Refleja el avance que se tiene en el cumplimiento en la integración de los Comités Municipales de Planeación para el Desarrollo Municipal respecto al total de municipios de la entidad.	No. de Comités constituidos y en funcionamiento / No. Total de municipios en el Estado X 100	Anual	Eficiencia	Secretaría Técnica del Ejecutivo	Municipios
	Eficiencia para la liberación de recursos del Ramo 33.	Representa en términos porcentuales la eficiencia en la liberación de recursos del Ramo 33 a Municipios y dependencias del Ejecutivo.	Recursos del Ramo 33 liberados a municipios y dependencias / Recursos del Ramo 33 Autorizados a municipios y dependencias X 100	Trimestral	Eficiencia	Secretaría de Hacienda	Municipios
Fortalecimiento de los Ingresos	Recaudación generada por actos de fiscalización.	Muestra el monto de recaudación generada por actos de fiscalización.	Recaudación derivada de actos de fiscalización (Visitas domiciliarias, revisiones de gabinete y cartas invitación) / Total de actos de fiscalización.	Trimestral	Eficiencia	Secretaría de Hacienda	DGR
	Efectividad del Ingreso	Recaudación del ingreso por Ley. Porcentaje gradual que se obtiene de dividir el Monto de Ingresos Recaudados entre el Monto Total de Ingresos Projectados	Monto de Ingresos Recaudados / Monto Total de Ingresos Projectados en la Ley X 100	Anual	Eficiencia	Secretaría de Hacienda	DGR
	Razón de Impuestos al PIB	Este indicador es el esfuerzo realizado por el gobierno para incrementar sus ingresos.	Monto total de impuestos recaudados en el ejercicio fiscal / Total del PIB estatal X 100	Anual	Eficiencia	Secretaría de Hacienda	DGR
	Ingreso estatal propio como proporción del Ingreso estatal disponible.	Mide la fortaleza recaudatoria del estado, ya que muestra su capacidad para generar ingresos propios.	Cociente de los ingresos efectivos estatales excluyendo los ingresos por participaciones y contribución de mejoras / Total de ingresos disponibles	Anual	Eficiencia	Secretaría de Hacienda	DGR
	Cobertura de asistencia técnica a contribuyentes vía telefónica e internet.	Indica el nivel de eficiencia institucional en la atención de las asesorías solicitadas por los	Número de asesorías atendidas / Número de asesorías	Trimestral	Cobertura	Secretaría de Hacienda	DGR





Objetivo Programático	Indicador Programático	Interpretación	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Dimensión	Unidad Responsable	Unidad Ejecutora
		contribuyentes	solicitadas x 100.				
	Ingresos efectivos ordinarios per cápita.	El indicador representa el ingreso de operación del gobierno estatal por habitante.	Ingresos efectivos ordinarios / Número total de población del estado	Anual	Impacto	Secretaría de Hacienda	DGR
Gasto Público	Gasto ejercido en administración como porcentaje del presupuesto total ejercido.	Porcentaje del presupuesto total ejercido que se destina al gasto en actividades de administración.	Presupuesto ejercido en actividades de administración en un período determinado / Total de presupuesto ejercido en ese mismo período.	Anual	Impacto	Secretaría de Hacienda	APE
	Importe de las adquisiciones de bienes y contratación de servicios a través de licitación pública	Porcentaje de las adquisiciones de bienes y servicios que se realizan en la modalidad de licitación pública, con respecto al total de compras realizadas en el período.	Importe total de los bienes y servicios adquiridos por licitación pública / Importe total de los bienes y servicios adquiridos X 100	Trimestral	Eficiencia	Secretaría de Hacienda	SsE
	Carga de gastos ineludibles.	El número resultante indica el margen de maniobra del que dispone el gobierno estatal para afrontar sus obligaciones, una vez que se han cubierto los compromisos de gasto prioritarios	Monto de intereses de deuda directa + El gasto de servicios personales / Ingreso estatal disponible.	Anual	Eficiencia	Secretaría de Hacienda	SsE
	Gastos administrativos per cápita.	Este indicador refleja el peso de la función administrativa del gobierno estatal.	Se calcula como la razón de los gastos administrativos contra la población estatal.	Anual	Eficiencia	Secretaría de Hacienda	SsE
	Carga de la deuda total	Este indicador muestra la relación entre el saldo de la deuda total del estado con respecto al ingreso estatal disponible.	Saldo de la deuda total / Ingreso estatal disponible.	Trimestral	Impacto	Secretaría de Hacienda	DGC
Financiamiento para el Desarrollo y Deuda Pública	Carga de la deuda directa.	Este indicador mide la proporción que representa la deuda directa en relación con los flujos ordinarios de ingresos no condicionados que recibe el gobierno estatal.	Deuda pública directa / Ingresos efectivos ordinarios.	Anual	Impacto	Secretaría de Hacienda	DGC
Desarrollo Político	Índice de fortalecimiento de la cultura política y la participación ciudadana de la entidad.	Muestra el porcentaje de cursos y campañas otorgados en relación a los solicitados para fortalecer la participación ciudadana.	Cursos y campañas de cultura política realizados / Cursos y campañas de cultura política programados X 100	Trimestral	Eficiencia	Secretaría de Gobierno	DGG



Objetivo Programático	Indicador Programático	Interrelación	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Dimensión	Unidad Responsable	Unidad Ejecutora
Transparencia, Acceso a la Información y Rendición de Cuentas	Índice de cumplimiento en la generación de reglamentación, lineamientos, normas y criterios.	Muestra el porcentaje de cumplimiento en la aprobación de la reglamentación, lineamientos, normas y criterios para la debida observancia de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora	Total de reglamentación, lineamientos, normas y criterios aprobados / total de la reglamentación, lineamientos, normas y criterios programados X 100	Semestral	Eficiencia	Secretaría de la Contraloría	
	Índice de servidores públicos sujetos a capacitación en materia de transparencia.	Muestra el porcentaje de servidores públicos capacitados del total de servidores públicos sujetos a capacitación en materia de acceso a la información pública y transparencia.	Total servidores públicos capacitados / Total de servidores públicos sujetos a capacitación en materia de transparencia X 100	Trimestral	Cobertura	Secretaría de la Contraloría	
Participación Social	Índice de participación de la Sociedad en las funciones de control y vigilancia en la ejecución de la obra pública y en la operación de programas y servicios sociales.	Muestra el porcentaje de participación ciudadana en los órganos de control y vigilancia para la supervisión de la obra pública y en la correcta operación de los programas sociales.	Número de comités de contraloría social constituidos / Número de comités programados a constituir X 100	Trimestral	Eficiencia	Secretaría de la Contraloría	DGCS
	Índice de cobertura en la capacitación y asesoría a integrantes de los comités de contraloría social constituidos en las comunidades beneficiarias de obras y acciones de programas sociales.	Muestra la capacidad que tiene el órgano de control estatal para apoyar las tareas de capacitación y asesoría requeridas por las contralorías sociales respecto del total de comités constituidos en la entidad.	Número de integrantes de contralorías sociales que recibieron capacitación y asesoría por el órgano de control estatal y las contralorías municipales/ Número de integrantes de las contralorías sociales en la entidad X100	Trimestral	Cobertura	Secretaría de la Contraloría	DGCS

COPY





COPIA ORIGINAL



[www.boletinoficial.sonora.gob.mx](http://www.boletinoficial.sonora.gob.mx)

Directora General  
Lic. Dolores Alicia Galindo Delgado  
Garmendia No. 157 Sur  
Hermosillo, Sonora. CP 83000  
Tel. +52 (662) 217-4596 | Fax: (662) 217-0556