



**Compromiso**  
Gobierno que cumple

CIMIENTOS  
PARA LA  
SEGURIDAD  
**INTEGRAL**



## Diagnóstico

En la actualidad el desarrollo requiere de condiciones que brinden certidumbre y confianza a la sociedad para que cumpla sus fines productivos en un ambiente de armonía y paz social. Estas condiciones conforman los cimientos del marco institucional necesario para la **Seguridad Integral**, entre las que destacan: que el gobierno tenga legitimidad, se fomente la legalidad de sus acciones y cumpla sus funciones de manera efectiva con una adecuada coordinación interinstitucional, incluyendo a los tres Poderes del Estado; una administración pública confiable y eficiente, y un esquema de financiamiento del desarrollo que permita el crecimiento de la economía estatal.

### Relaciones intergubernamentales

En este contexto, es de la mayor importancia la coordinación y colaboración con el gobierno federal y con los municipios y entre los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial que conforman la estructura básica del poder político en el estado. De ahí la necesidad de fortalecer el marco institucional, con mejores relaciones intergubernamentales, adecuar la administración pública a la nueva realidad del estado y tener finanzas públicas que garanticen la estabilidad financiera, impulsen el crecimiento económico y eleven la calidad de vida de los mexiquenses.

El proceso de crecimiento requiere la existencia de un marco institucional que permita el buen funcionamiento de los mercados y, con ello, genere condiciones favorables para la inversión y la generación de empleos. Dentro de este proceso, una primera condición es lograr una adecuada coordinación interinstitucional para cumplir objetivos comunes mediante sinergias que articulen las políticas públicas y aumenten la eficiencia y eficacia gubernamental.

La constitución particular del Estado de México, en su artículo 77 fracción VI, faculta al gobernador del estado a planear y conducir el desarrollo integral de la entidad, mediante el Plan Estatal de Desarrollo y los programas, planes sectoriales y regionales que de éste deriven. Para cumplir con ello es necesario mejorar la coordinación interinstitucional que facilite la formulación, ejecución y evaluación de estos instrumentos del sistema estatal de planeación.

### Modernización de la Administración Pública

La complejidad y magnitud de los retos del desarrollo sustentable plantean la necesidad de adecuar la administración pública estatal para transformarla en un instrumento que responda con eficacia, eficiencia y congruencia a las exigencias de la sociedad.

---

Se requiere una administración pública con mayor capacidad de respuesta para la instrumentación de los planes y programas de gobierno, con nuevas formas de organización, trámites de servicios que contemplen la desregulación y simplificación, con controles preventivos eficientes, una nueva cultura de servicio a la ciudadanía y el uso generalizado de instrumentos y mecanismos de autocontrol, así como de tecnologías de vanguardia en sus procesos administrativos, para el fortalecimiento del gobierno electrónico.

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 o la seguridad pública, han propiciado un gran crecimiento de la estructura de gestión. Al inicio de la presente administración, el personal ocupado en la administración pública estatal es de 241 mil 215 servidores públicos, de los cuales 122 mil 863 corresponde al sector central y 118 mil 352 al sector auxiliar. Del total de servidores públicos, 71.4% corresponde al sector educativo, 12.1% al sector salud y 10.9% a cuerpos de seguridad y justicia, es decir, las funciones de educación, cultura, salud, administración y procuración de justicia, que tienen un carácter prioritario para la administración pública estatal, absorben 94.48% de los servidores públicos del Poder Ejecutivo, en tanto el personal administrativo representa tan solo 5.52%.

Se requiere realizar un planteamiento de las prioridades y buscar mecanismos para racionalizar el quehacer público. En particular, es necesario impulsar cambios para evitar duplicidad de funciones, programas y estructura entre las dependencias, profundizar la descentralización de funciones 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 un mayor nivel de inversión para satisfacer las demandas sociales.

La comunicación eficiente y oportuna entre el gobierno y la sociedad a la que sirve, propicia el pleno desarrollo democrático, ya que garantiza el derecho a la información y motiva la participación social organizada en el diseño y aplicación de planes, programas y políticas públicas. En este sentido, la comunicación social permite conocer las demandas de la población, mantenerla informada sobre el quehacer gubernamental y promover acuerdos para conjuntar esfuerzos en torno de las acciones públicas dentro del marco constitucional del derecho a la información y la libertad de expresión. En el Estado de México, por su ubicación geográfica y su configuración poblacional, se ha limitado la cobertura de información en todas las regiones.

La era de la información con sus avances tecnológicos, la popularización del Internet, la convergencia de los servicios de telecomunicaciones, entre otros, está cambiando de manera radical la forma en que las personas y las organizaciones se relacionan, teniendo consecuencias en las estructuras sociales, económicas y políticas.

Se está configurando un nuevo modelo social que se conoce como “Sociedad de la Información” o del “Conocimiento”. Estamos ante un gran reto que, según cómo se gestione, puede conducir al éxito o al fracaso. De cómo se posicionen los gobiernos en esa nueva sociedad dependerá la competitividad de los mismos en la “Nueva Economía Digital Global”, así como el bienestar de sus ciudadanos.

México es el segundo país en Latinoamérica con mayor índice de actualización de sus sistemas de tecnología de la información, por detrás de Chile, de acuerdo con los estudios de la Unión Internacional de Tecnología de la Información. Sin embargo, ambos países se encuentran aún lejos de lo que las principales potencias en esta materia han alcanzado.

Si bien en el Estado de México se han realizado avances importantes en materia de tecnología de información para la gestión pública, el estado no se ha podido colocar como uno de los líderes en materia de gobierno electrónico de nuestro país.

Los principales sistemas informáticos con los que opera la administración del estado se encuentran desvinculados, se trabaja de manera independiente el presupuesto del sistema de pagos de la tesorería, así como del sistema de adquisiciones o Compranet y del sistema de indicadores del desempeño y evaluación, no existe un sistema integral de administración financiera que permita tener una información oportuna que facilite la toma de decisiones. Esta situación se vuelve más compleja cuando no todas las unidades administrativas del Poder Ejecutivo están conectadas aún con el Sistema Estatal de Informática.

Los municipios, con el impulso del Órgano Superior de Fiscalización y del Instituto Hacendario del Estado de México comienzan a homologarse con los sistemas de presupuesto y seguimiento de indicadores del gobierno del estado, sin embargo el proceso ha sido lento y se complica con los constantes cambios de administración, además, no se ha podido alcanzar un acuerdo global para homologar los sistemas municipales. En cuanto a la capacitación de los servidores públicos estatales y municipales *in situ* como a distancia, todavía se tienen alcances limitados.

Se han establecido sistemas para el pago de impuestos en las páginas de Internet del gobierno del estado y de algunos municipios, pero falta profundizar en la incorporación de trámites de gobierno estatal y municipales por Internet. En materia de transparencia y acceso a la información se han tenido alcances importantes, en las páginas de Internet se encuentran los resultados financieros del gobierno, las leyes estatales con un nivel considerable de actualización, y la agenda de gobierno, pero hace falta un mayor orden y claridad en el resto de la información.

En materia legal se han dado los primeros pasos para facilitar la implementación del gobierno electrónico, pero es necesaria toda una legislación estatal para elevar los niveles de seguridad y contar con la plataforma jurídica que se requiere.

---

En materia de telecomunicaciones el gobierno opera, en gran medida, con unidades independientes, sin existir un sistema integral de radiocomunicación, telemática y red de datos.

## **Financiamiento para el desarrollo**

En el campo de las políticas públicas, el tema del financiamiento del desarrollo tiene una alta prioridad en virtud de que la política hacendaria –ingresos, egresos y deuda– influye de manera decisiva en la acción gubernamental y en el desarrollo de la entidad.

En materia de ingresos, el Estado de México enfrenta problemas estructurales que limitan sus posibilidades para atender las crecientes necesidades sociales y de inversión pública, debido a que el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal es altamente centralizado, inequitativo y rígido, como lo muestra el hecho de que 96% de la recaudación nacional es responsabilidad del gobierno federal, en tanto que en otros países, como los agrupados en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el promedio es de 77%.

En virtud del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, el Estado de México depende del éxito de la administración tributaria federal para cumplir con sus obligaciones. Más grave aún es el hecho de que la distribución de los recursos provenientes de las participaciones y aportaciones federales es desigual, en razón de que el sistema no ha actualizado los criterios para distinguir las diferentes necesidades derivadas de factores demográficos y de variables económicas y sociales.

En todo el país, el problema de la inequidad fiscal lo padece en mayor medida el Estado de México. Para apreciar en su justa dimensión este desequilibrio basta señalar que, de acuerdo con el IGECEM, en el año 2004, cada mexiquense recibió por concepto de participaciones mil 929 pesos, mientras que el promedio nacional fue de 2 mil 440; esto es, 511 pesos menos; en lo que toca a las aportaciones federales del Ramo 33, la diferencia con la media nacional es de 681 pesos.

Así, al incluir el total de transferencias federales de los ramos 25, 28, 33 y 39, el Estado de México ocupa el último lugar del país dado que cada habitante recibió 4 mil 229 pesos frente a un promedio nacional de 5 mil 746 pesos. En otras palabras, durante 2004, cada mexiquense recibió por concepto de transferencias federales, mil 517 pesos menos que el promedio de cada mexicano.

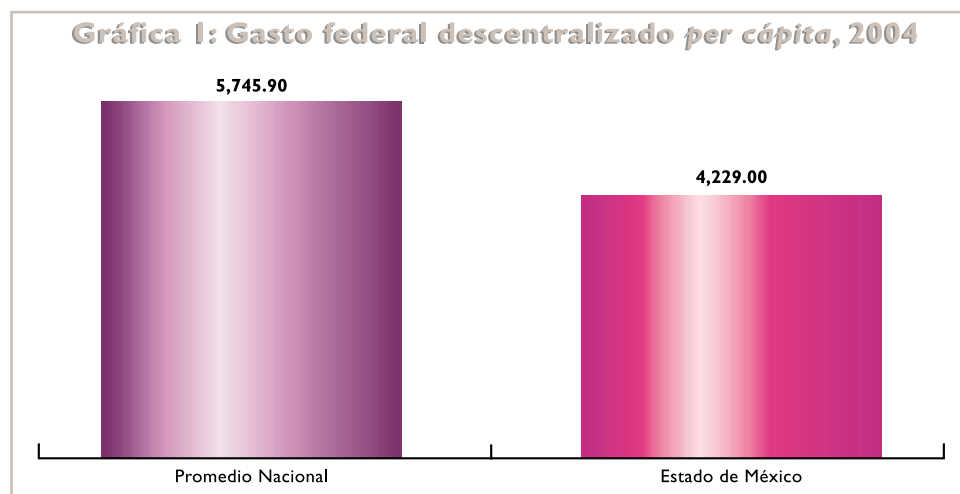
En este ámbito, los recursos fiscales federales que se proporcionan a los estados a través del Ramo 33 se asignan con criterios inerciales, producto de un deficiente proceso de descentralización, particularmente en materia educativa, que no

**Cuadro 1: Gasto federal descentralizado (per cápita)**

Año	Promedio nacional	Estado de México	Diferencia
1998	2,663.4	1,778.0	885.4
1999	3,256.8	2,311.7	945.1
2000	4,011.8	2,974.6	1,037.2
2001	4,522.5	3,280.5	1,242.0
2002	4,883.2	3,560.4	1,322.8
2003	5,334.6	3,923.0	1,411.6
2004	5,745.9	4,229.0	1,516.9
2005	5,995.1	4,250.8	1,744.3

Fuente: IGECEM con base en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**Gráfica 1: Gasto federal descentralizado per cápita, 2004**



Fuente: IGECEM con base en la Secretaría de Educación

consideró las aportaciones que ya hacían algunas entidades a sus propios sistemas. Así, por ejemplo, mientras que el Distrito Federal no contribuye a la educación básica de sus habitantes, el Estado de México destina 27.6% de sus participaciones a este propósito. Otra forma de ilustrar esta desigualdad es considerando que la entidad tiene 13% de la matrícula escolar en educación básica del país y solamente recibe 9.3% del Fondo de Apoyo a la Educación Básica (FAEB).

De este modo, ante la ausencia de una reforma hacendaria que aumente en forma sustancial los ingresos públicos, y en virtud de la rigidez que padece el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, las opciones para fortalecer las finanzas públicas del Estado de México demandan eficiencia e innovación.

El Gobierno del Estado de México recibe al iniciar esta administración un endeudamiento de 29 mil 850 millones de pesos, el cual, aunado a los adeudos de ejercicios

---

fiscales anteriores (ADEFAS), que representan alrededor de 2 mil 400 millones de pesos, sitúan al Estado de México como la segunda entidad más endeudada del país, medida ya sea contra su población, contra sus participaciones federales o contra los ingresos discrecionales.

Si bien la deuda tiene características muy manejables, en el sentido de que está a 20 años de plazo en su mayoría, que tiene tasas fijas dentro de los primeros años, también es cierto que representa una carga importante. Este gobierno tiene el objetivo fijo de entregar en 2011 una deuda menor, no sólo en términos reales o como porcentaje de participaciones federales, sino en términos nominales. Esto significa que el financiamiento de la obra pública y de los programas sociales deberá tener un origen distinto al endeudamiento del estado y que pueda presentarse una reducción en la capacidad de inversión pública.

Las opciones de financiamiento que se puedan tener dependen, en buena medida, de una mejora administrativa tributaria estatal y municipal y de una búsqueda de nuevas alternativas de financiamiento. Por un lado, resulta fundamental incrementar la proporción de los recursos propios, mediante una revisión minuciosa de los esquemas y procedimientos tributarios, así como equilibrar y verificar el aprovechamiento de las transferencias a los municipios de la entidad; y, por otro, no se han aprovechado esquemas alternativos de financiamiento como las alianzas público-privadas o esquemas para realizar proyectos a partir de la gestión de recursos de programas federales.

## Prospectiva

Para enfrentar con éxito los desafíos que presenta el fin de la primera década del siglo XXI, el Estado de México requiere fortalecer su marco institucional. Para ello, en materia de coordinación institucional, se mejorarán las relaciones de trabajo con los poderes Legislativo y Judicial y las dependencias que conforman la administración pública estatal. Igualmente, se propiciará una mejor coordinación entre la federación y el gobierno del estado y de éste con los municipios. También se fomentará la articulación entre ayuntamientos de las diferentes regiones del estado y de manera especial, la colaboración de las circunscripciones políticas que conforman las zonas metropolitanas del Valle de México y de Toluca.

En cuanto a la necesidad de mejorar las relaciones entre los Poderes del Estado, se partirá del respeto al principio de separación y de autonomía, así como del reconocimiento de la pluralidad partidista representada en la Legislatura local y en los cabildos de los ayuntamientos. Esto se logrará mediante la construcción de acuerdos y alianzas como el Pacto para la Unidad y el Progreso suscrito por el Ejecutivo con los poderes Legislativo y Judicial y los partidos políticos, para



abatir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de los mexiquenses. Todo ello contribuirá a la creación de consensos en el Congreso para cumplir los objetivos de este Plan de Desarrollo.

El nuevo marco institucional requerirá también de una estrecha coordinación con el sistema judicial que contribuya al fortalecimiento del Estado de Derecho y garantice la plena aplicación de la justicia en todos los ámbitos del desarrollo, dando confianza política y certidumbre jurídica a la población y, en especial, a las inversiones nacionales y extranjeras que generan los empleos y salarios que requieren los mexiquenses.

La coordinación interinstitucional exige una estrecha articulación y cohesión entre las 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. Para ello se crearán redes de gestión que den coherencia a las políticas públicas y se establecerán gabinetes especializados y comisiones intersecretariales que democratizen el ejercicio del gobierno. Las ofertas de campaña, especialmente los compromisos adquiridos formalmente para el desarrollo de las comunidades, se cumplirán a partir de una atención integral de los asuntos entre las instancias responsables de las decisiones administrativas y de ejecución del gasto.

El perfeccionamiento del marco institucional necesariamente toca aspectos fundamentales del federalismo mexicano, especialmente en lo que se refiere a la descentralización y desconcentración de funciones y recursos del gobierno federal al estado. Se ampliarán y mejorarán los convenios de coordinación para tales fines, con énfasis en la conclusión de la descentralización de los servicios de salud y educación, y promoviendo la ampliación de las áreas de concurrencia en materia fiscal, de seguridad pública, desarrollo agropecuario, recursos hidráulicos y medio ambiente. Asimismo, se llevará a cabo la firma de convenios de coordinación con dependencias de los tres niveles de gobierno, con la finalidad de promover la ampliación de los servicios en materia de seguridad pública.

En cuanto a la coordinación interinstitucional entre el gobierno del estado y los ayuntamientos, se consolidará la descentralización de funciones y recursos a los municipios para fortalecerlos en la prestación de servicios públicos, incluida la seguridad pública. Ello implicará el mejoramiento de la normatividad para el ejercicio del gasto descentralizado, elevar la capacidad técnica de los ayuntamientos y reforzar los mecanismos de fiscalización y control, para una mejor rendición de cuentas como lo demanda la sociedad. En este aspecto, se impulsará la participación social con la creación de consejos ciudadanos que tengan una vinculación estrecha con el Ejecutivo y con las autoridades regionales de la administración estatal.

Igualmente, en el ámbito municipal se apoyarán los procesos de planeación regional horizontal, con la finalidad de que los municipios de las diversas regiones del

---

estado contribuyan en forma conjunta a la realización de proyectos de desarrollo de alcance regional, con base en experiencias de otras entidades federativas y del propio estado. Una adecuada mezcla de recursos de los tres niveles de gobierno, o de los gobiernos locales con la iniciativa privada o el sector social, permitirá la realización de obras de beneficio colectivo que no podrían llevarse a cabo solamente con recursos públicos de las administraciones locales.

En lo que toca a la coordinación interinstitucional en las zonas metropolitanas del Valle de México y de Toluca, se perseverará en la articulación de esfuerzos entre el gobierno federal, entidades federativas y municipios, para lograr acuerdos que permitan instrumentar acciones comunes en beneficio de la población asentada en estas circunscripciones territoriales. Esto implicará renovar el sistema de coordinación vigente, con base en comisiones de coordinación general y sectorial para atender problemas de agua y drenaje, de transporte y vialidad, seguridad pública, procuración de justicia y de medio ambiente. De igual modo se mejorarán las instancias de coordinación de los municipios de la zona conurbada de la capital del estado.

La complejidad del entorno de los próximos años hace necesaria una reforma administrativa que implique la elaboración de una nueva Ley de la Administración Pública Estatal, que propicie una mayor efectividad en las labores del gobierno a través de una reorganización de las estructuras, así como de la incorporación de procesos administrativos de mayor calidad y eficiencia, generalizando el uso de tecnología e informática. Este será un proyecto de largo alcance, producto de un conjunto de reformas estructurales y del marco institucional que actualmente existe.

La reforma 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 avanzará en la consolidación del servicio profesional de carrera, con mejores instrumentos de capacitación, otorgando premios e incentivos.

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 demandas de servicios. La reforma administrativa completará los cambios políticos y económicos previstos en el plan para fortalecer el desarrollo estatal. El mejoramiento de la administración pública no es un fin en sí mismo, sino una condición del desarrollo económico y social de la entidad. El gobierno será promotor de nuevas fuentes de trabajo, a partir de la ejecución de políticas que generen un entorno propicio para la inversión nacional y extranjera.

El proceso de reforma administrativa no sólo permitirá racionalizar las estructuras del gobierno para hacerlas más esbeltas, sino que avanzará en aspectos básicos para mejorar la prestación de los servicios, con políticas públicas dirigidas a

facilitar la apertura de negocios, incorporando procesos de gestión de calidad en los servicios gubernamentales y desarrollando una nueva cultura de servicio en beneficio de la ciudadanía, que se sustentará en el desarrollo de nuevos esquemas de operación y en la capacitación permanente de los servidores públicos.

La política de comunicación social del gobierno estará centrada en el respeto a la libertad de expresión y en el derecho a la información, además de que se sustentará en la transparencia y en el acceso a la información pública. En este contexto, las acciones de comunicación se orientarán a satisfacer las necesidades de información de la población, para favorecer la valoración social sobre el trabajo gubernamental, crear espacios de interlocución, diálogo y acuerdo y, de esta forma, impulsar la participación social organizada.

En una sociedad global cada vez más dinámica e intercomunicada, los gobiernos no pueden quedar atrás de los avances que va teniendo la población. El alcance de las computadoras personales es cada vez mayor, volviéndose no sólo un artículo electrónico del hogar, sino un objeto de uso personal. El gobierno debe estar preparado para que todo mexiquense que así lo desee pueda realizar todo tipo de trámite a través de Internet.

Los procesos de capacitación de los servidores públicos estatales y municipales en sistemas de información deben ser cotidianos, con esquemas de certificación que permitan garantizar una operación homogénea y sin rezagos tecnológicos en el manejo de la información. Los sistemas administrativos del gobierno del estado deben operar como uno solo, brindando información en tiempo real para la toma de decisiones, con esquemas de seguridad que garanticen la integridad y operatividad de la información. El acceso a los expedientes de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial será fácil y claro a través de la página de Internet con apego total de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México.

La normatividad en materia electrónica, con apego a los acuerdos nacionales e internacionales, facilitará el uso de firmas y facturas electrónicas como si se tratase de los documentos sellados y firmados en persona. Toda escuela u oficina pública municipal o estatal estará conectada a la Intranet del estado y, en su caso, con disponibilidad de Internet para mejorar su operación y el flujo de información entre todos los niveles de gobierno.

Los esquemas de financiamiento y actualización de sistemas serán congruentes con la realidad económica del estado, pero evitando la obsolescencia del equipo y los programas que sustentan la operación del gobierno. Todo servidor público tendrá claves de acceso al Intranet en los sistemas en los que deba y pueda realizar operaciones y consulta con una clave propia bajo su responsabilidad. Los sistemas de telecomunicaciones y red de datos del gobierno del estado operarán como uno

---

solo facilitando los criterios y normatividad de operación a todos los servidores públicos.

Para fortalecer las finanzas públicas del Estado de México durante los próximos años se requiere de eficiencia, pero sobre todo de imaginación. Por ello, en primer término, será necesario establecer una mejor división de las tareas de recaudación entre órdenes de gobierno; así como mejorar la transparencia y los mecanismos de operación en la distribución de los recursos públicos. Asimismo, se requerirán nuevos incentivos para elevar la eficiencia recaudatoria.

En materia de ingresos propios, que representan menos de 10% de los ingresos totales, se hará un trabajo más eficaz en la recaudación del impuesto a la tenencia federal, donde hay tasas de cumplimiento de 50%, así como en materia del impuesto a la nómina y sobre erogaciones, que representan la contribución más importante en la entidad. Esta actividad debe realizarse en un marco de legalidad y de respeto a los derechos del contribuyente, pero aplicando la ley con firmeza para obtener los recursos fiscales que demanda el desarrollo estatal.

La política hacendaria que se seguirá en los próximos años parte del reconocimiento de que el presupuesto público es un instrumento que debe estar al servicio de la sociedad. Su potencial es de gran relevancia como instrumento para impulsar el desarrollo económico y la competitividad, generar oportunidades de progreso, reducir los desequilibrios regionales y abatir la pobreza. Un gobierno incluyente y democrático plasma en su presupuesto las demandas de sus electores. Los recursos fiscales no son del gobierno, son de la sociedad. Este es el principio con que se trabajará con la Legislatura estatal.

Por ello, la política de gasto público privilegiará el uso eficiente de los recursos fiscales, mediante un ejercicio presupuestal responsable, honesto y transparente. Estos esfuerzos se traducirán en ajustes al gasto corriente, a favor de la inversión pública y en una mayor rentabilidad social por peso ejercido. Para ello se profundizará la consolidación de las tareas de planeación, programación, presupuestación y evaluación del desempeño con una efectiva rendición de cuentas. Esto favorecerá la medición y el control de costos de las políticas públicas y de su impacto social con una visión de largo plazo.

Adicionalmente, el gobierno aprovechará las oportunidades de largo plazo para proyectos de infraestructura que hoy ofrece el mercado de capitales, sin que ello implique incrementar el peso de la deuda. Por ello es necesaria la participación de los municipios, organizaciones sociales y del sector privado en el desarrollo de proyectos de infraestructura, en comunicaciones, agua potable, salud y educación.

Este esquema de financiamiento de obras se realizará mediante un esfuerzo coordinado por el gobierno del estado para promover y generar esquemas de trabajo con la sociedad, que no implicarán la privatización de sus actividades básicas, sino su complementación con el apoyo de inversionistas en la construcción de infraestructura pública, donde el estado será un socio confiable y garante de la recuperación de sus inversiones. Para ello, se promoverán ante la Legislatura reformas al marco normativo que den certeza a la población de que los servicios estatales se mantendrán en el ámbito gubernamental y que las aportaciones de particulares se harán en un ambiente de certidumbre para los inversionistas.

Hace apenas unos años esto no era posible, debido a la falta de recursos e instrumentos para el financiamiento de proyectos de largo plazo. Hoy, gracias a las AFORES, nuestro país cuenta ya con amplios y crecientes recursos de ahorro interno disponible para financiar proyectos de infraestructura, en condiciones atractivas de plazo y costo. Ésta es una oportunidad que debe aprovecharse a favor de los mexicanos.

La política hacendaria requerirá de un tratamiento prudente del financiamiento del desarrollo. Por esto, se continuará una política de deuda responsable. La entidad tiene un endeudamiento importante, pero manejable, en el sentido de que su amortización está prevista en dos décadas con tasas fijas en los primeros años, por la reciente renegociación que llevó a cabo el gobierno del estado y que redujo el costo financiero de 27.6% a 17% de los ingresos propios. No obstante, sigue representando una carga importante que condiciona de diversas maneras las finanzas públicas estatales.

Por estas razones, la política de deuda prevista por este Plan evitará que crezca, y promoverá que disminuya a lo largo de la actual administración. El objetivo será entregar el último año de gobierno una deuda menor, no solamente en términos reales o como porcentaje de las participaciones federales, sino en términos nominales. Esto significará que el financiamiento de la obra pública, de los programas sociales y de la infraestructura de la seguridad pública, tendrá un origen distinto al endeudamiento estatal, además de que serán puestas en práctica operaciones de refinanciamiento. Además, el estado será un promotor permanente de cambios en la estructura hacendaria nacional.

La modernización administrativa que requiere el estado tendrá como uno de sus principales elementos el perfeccionamiento de las políticas de control y fiscalización para fortalecer el sistema estatal de rendición de cuentas, propiciando una mejor integración y coordinación de los organismos responsables en los dos niveles de gobierno. También se requerirá estrechar los vínculos entre los poderes Ejecutivo y Legislativo para lograr una mejor vertebración de las actividades de control y fiscalización que realizan ambas instancias, respectivamente.

---

En este empeño se buscará el fortalecimiento de los instrumentos de participación social en los niveles estatal, municipal y local, a partir de una mejor inserción de los grupos sociales en los procesos de planeación y control de las actividades de la administración pública. Sólo de esta manera se puede conjuntar la acción pública y el esfuerzo social para avanzar en la satisfacción de las demandas más sentidas de la población, y mejorar las políticas públicas en un proceso de retroalimentación permanente.

La participación social debe expresarse también mediante una mayor apertura a la información derivada de las actividades gubernamentales. El acceso a la información es una conquista de la nueva democracia que se vive en el país y en el estado, y debe traducirse en una gestión pública más clara y transparente, pero también en mayor responsabilidad de la sociedad para que el uso de la información tenga como finalidad el fortalecimiento de las instituciones y no su debilitamiento.

Por ello, es relevante avanzar en el fomento de una cultura de la transparencia, desarrollando valores éticos para que gobierno y sociedad sean más conscientes de sus derechos y obligaciones para un mejor ejercicio de la función pública. Conviene por esto reforzar los códigos de ética en el ejercicio de gobierno y desarrollar las contralorías sociales con un sentido de colaboración responsable para que las comunidades asuman un papel más dinámico en las tareas del desarrollo, y contribuyan de esa manera a elevar el bienestar de los mexiquenses.

## Cimiento I. Coordinación Interinstitucional para Mejores Políticas Públicas

**Objetivo: Alcanzar una plena colaboración entre los Poderes de gobierno, así como entre los niveles estatal y municipal.**

### Estrategias y Líneas de Acción

#### 1. Mejor coordinación interinstitucional entre Poderes y niveles de gobierno.

- ☉ Garantizar la independencia y autonomía de los Poderes del estado, propiciando una mejor vinculación para fortalecer la gobernabilidad en la entidad.
- ☉ Promover en el ámbito legislativo la realización de alianzas y acuerdos con los diferentes partidos políticos, para lograr consensos en torno a las decisiones fundamentales para el desarrollo del estado.
- ☉ Fortalecer la colaboración entre los poderes Ejecutivo y Judicial, para modernizar el sistema judicial del estado y, con ello, lograr una mejor administración de justicia en la entidad.
- ☉ Propiciar una mayor articulación entre las dependencias del sector central de la administración pública estatal, para atender en forma integral las demandas de la población.
- ☉ Instrumentar y operar proyectos multisectoriales y regionales, que faciliten la suma de esfuerzos de todos los actores sociales y alienten la activa participación ciudadana.
- ☉ Propiciar una mayor coordinación intergubernamental mediante la creación y operación de gabinetes especializados y/o comisiones intersecretariales.
- ☉ Promover la desconcentración de las dependencias del sector central de la administración y de organismos auxiliares hacia las diferentes regiones de la entidad, mediante el establecimiento de esquemas jurídicos y administrativos que permitan la atención integral de los asuntos.
- ☉ Suscribir convenios de coordinación intergubernamental con el fin de integrar acciones metropolitanas para mejorar la calidad de vida de los habitantes de las zonas metropolitanas de la entidad.

## 2. Renovada coordinación y colaboración con los municipios.

- Consolidar un gobierno estatal con vocación municipalista y comunitaria para acercar la gestión pública a la población.
- Avanzar en la descentralización de funciones y recursos a los municipios, fortaleciendo su capacidad técnica y promoviendo la participación social.
- Evaluar la conveniencia de promover en el ámbito federal la ampliación del periodo de gestión municipal para profesionalizar las administraciones y fortalecer los vínculos sociales.
- Ampliar los programas de apoyo y asistencia técnica para aumentar la eficacia de la seguridad pública en los municipios.
- Ampliar los programas de apoyo y asistencia técnica para mejorar el manejo y control del agua en los municipios.
- Establecer nuevas modalidades para la prestación de los servicios públicos municipales, mediante la creación de empresas paramunicipales públicas o con participación privada.
- Crear consejos ciudadanos municipales que ejerzan funciones de contraloría social, con acceso directo al Ejecutivo estatal y a sus representantes regionales.
- Impulsar la renovación de acuerdos y convenios entre las instancias de gobierno metropolitanas para la homologación de políticas, métodos y acciones entre gobiernos y niveles de autoridad.
- Promover una mejora en la gestión de los servicios públicos que presentan los municipios, a fin de que se atiendan de manera completa, pronta y eficaz las necesidades fundamentales de los habitantes, asegurando lo necesario para una vida digna y decorosa.
- Promover la seguridad, la educación, la salud y el desarrollo humano como ejes centrales de los gobiernos municipales, en coordinación con los planes y programas estatales y federales y con estricto apego a sus libertades políticas.
- Apoyar a los gobiernos municipales como promotores de los valores y de la identidad cultural del estado.
- Promover, en un trabajo conjunto con la Legislatura local, una reforma integral a la Ley Orgánica Municipal, destacando que los gobiernos municipales son



base de la división territorial y de la organización política y administrativa, a fin de impulsar la profesionalización de servidores públicos a nivel municipal.

## **Cimiento II. Reforma Administrativa para un Gobierno Transparente y Eficiente**

**Objetivo: Construir una administración pública moderna para impulsar el desarrollo y garantizar la estabilidad institucional.**

### **Estrategias y Líneas de Acción**

#### **1. Nuevo marco jurídico para la administración pública del estado.**

- ☉ Promover, en coordinación con la Legislatura, un marco legal moderno que dinamice el funcionamiento de los sectores central y auxiliar de la administración pública estatal, para que las instituciones expresen la complementariedad y coordinación necesaria para atender las demandas de la ciudadanía con una visión integral.
- ☉ La adecuación de la normatividad contemplará la regulación de los sistemas electrónicos que se utilizan en la administración pública estatal.
- ☉ Con base en la nueva legislación, reestructurar los sectores central y auxiliar de la administración pública estatal.
- ☉ Adecuar en un plano horizontal la estructura administrativa del sector central y en un plano vertical las instancias que impulsen y coordinen la política regional.
- ☉ Preservar en el proceso de adecuaciones administrativas, las estructuras para la operación de los sectores de la educación, la salud y la seguridad pública, mismas que deben ser más flexibles y efectivas para responder a los problemas que presentan dichos sectores.
- ☉ Asegurar la modernización administrativa hacendaria.
- ☉ Promover acuerdos con los gobiernos municipales y la federación para simplificar trámites y tener acceso a estímulos fiscales.

- Codificar, simplificar, sistematizar y modernizar el marco jurídico en el que se sustenta la acción del gobierno.
- Consolidar las acciones de desregulación administrativa, a fin de facilitar las actividades productivas de los particulares.

## **2. Gestión pública: innovación para la eficiencia.**

- Fortalecer el proceso de simplificación y modernización de la administración pública para elevar la calidad, la eficacia y la eficiencia de los servicios gubernamentales, utilizando nuevos procedimientos administrativos, sistemas de información y tecnología de vanguardia.
- Habilitar nuevos canales de comunicación y medios de participación ciudadana para contribuir, por medio de la información y la transparencia, a la reducción de costos de gestión y de tiempos de respuesta.
- Rediseñar los procesos de manera integrada y continua con orientación al ciudadano, aplicando criterios de simplificación, facilidad de acceso y oportunidad.
- Implementar la arquitectura institucional de información (AII) a fin de regular la producción, integración, almacenamiento y explotación de la información y de la memoria institucional que conforman el conocimiento del gobierno estatal.
- Arraigar en el servidor público una cultura de servicio eficiente, cálido y cercano a la población, bajo la perspectiva de mejora continua.
- Fortalecer la profesionalización de la carrera administrativa y asegurar la continuidad en los programas gubernamentales.
- Fortalecer el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México, vinculado como órgano desconcentrado de la Dirección General de Administración de Personal, a fin de conformar un Sistema de Desarrollo y Administración Integral del Personal.
- Avanzar en el sistema profesional de carrera para contar con personal idóneo para el ejercicio de la función pública, incluyendo mecanismos de ascensos y estímulos.
- Impulsar la certificación, bajo normas internacionales estandarizadas, de los procesos asociados a los servicios que ofrecen las dependencias públicas estatales.
- Crear el premio anual de calidad para impulsar el mejor desempeño de las unidades administrativas.

- ◉ Impulsar el fortalecimiento de los organismos auxiliares que resulten estratégicos para el desarrollo de la entidad.

### **3. Gobierno electrónico.**

- ◉ Realizar un análisis completo de la situación de todos los sistemas y equipos del gobierno del estado para definir las estrategias de actualización, reingeniería y modernización.
- ◉ Establecer una agenda de actualización de sistemas, procesos y bases de datos que será el fundamento del Programa Estatal de Modernización en Tecnologías de la Información.
- ◉ Definir el Programa Estatal de Modernización en Tecnologías de la Información, a fin de prever la conjunción y transformación de todos los sistemas administrativos, financieros y de evaluación del gobierno del estado a una sola plataforma, que permita obtener información en tiempo real a través de una Intranet estatal.
- ◉ Impulsar acuerdos con los municipios y la Legislatura para establecer lineamientos generales de acceso a la información, impulsando una reunión anual de informática del estado y los municipios, donde se homologuen criterios de información, datos y difusión.
- ◉ Fortalecer la asesoría y los servicios a los ayuntamientos para la implementación de sus sistemas homologados.
- ◉ Capacitar permanentemente a los servidores públicos de todos los niveles en el manejo y aprovechamiento óptimo de herramientas de tecnologías de información, acorde con el perfil y funciones que desempeñan.
- ◉ Promover esquemas de financiamiento a través de arrendamientos o contratos de servicios para la constante actualización de los equipos y sistemas de cómputo.
- ◉ Realizar la reingeniería a las políticas, procedimientos y medios de comunicación, de voz y datos en el gobierno estatal, así como optimizar la infraestructura de cómputo.
- ◉ Hacer uso extensivo de las tecnologías de información a fin de automatizar procesos que agilicen los servicios y trámites de la ciudadanía y hagan más eficiente la gestión en las oficinas del gobierno estatal y sus organismos.

- Promover el licenciamiento general de todos los sistemas del estado.
- Realizar auditorías para garantizar que los procesos de mantenimiento y actualización de los equipos y sistemas sean vigentes, operen correctamente y cuenten con la seguridad necesaria.
- Promover el establecimiento de una ventanilla única de trámites para la población en la página de Internet del estado.
- Profundizar la red telemática del Gobierno del Estado de México y las redes locales de todas las unidades de gobierno.
- Establecer procesos de seguridad informática que contemplen la protección de las bases de datos y la integridad de las redes.
- Establecer procesos alternos de contingencia y comunicación para prevenir problemas que puedan conllevar una desconexión de redes, por ejemplo en caso de desastres naturales.
- Impulsar los cambios normativos necesarios para homogeneizar las leyes estatales con los acuerdos federales e internacionales que permitan profundizar el gobierno electrónico.

#### **4. Transparencia, evaluación y control del desempeño del gobierno.**

- Fortalecer las funciones de la Secretaría de la Contraloría y la operación del Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Fomentar que el ejercicio de la función pública se realice con base en los principios de honestidad, eficacia, transparencia, legalidad y eficiencia frente a los ciudadanos, con apego a los códigos de ética y conducta.
- Impulsar y modernizar los sistemas de control interno, que permitan el cumplimiento de objetivos institucionales y una gestión eficiente con resultados eficaces, con estricto apego a la normatividad para evitar la discrecionalidad y actos de corrupción.
- Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas modernos de medición y evaluación del desempeño, que contribuyan a transparentar la actuación de las instituciones de gobierno e involucren a la sociedad.

- ◉ Impulsar una cultura política de exigencia ciudadana y de compromiso gubernamental de rendición de cuentas, que contribuya a mejorar la credibilidad en el gobierno.
- ◉ Fortalecer los órganos de control interno, tanto en las dependencias de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, como en los órganos autónomos, organismos auxiliares y fideicomisos públicos, para la revisión, vigilancia y supervisión de la rendición de cuentas.
- ◉ Crear indicadores de desempeño en términos de la calidad, costos y pertinencia de los servicios de las dependencias y organismos auxiliares para evaluar los resultados de su gestión, medir el efecto de sus acciones en los beneficiarios a los que se orientan sus programas y asegurar que se dé cumplimiento a las estrategias institucionales propuestas.
- ◉ Fortalecer con la Legislatura el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México, creando un cuerpo colegiado integrado por tres auditores superiores que definan los criterios generales para lograr una estricta revisión de la cuenta pública, para tener una supervisión estricta del gasto y una vigilancia constante en el cumplimiento irrestricto de la norma jurídica.
- ◉ Proponer a la Legislatura la institución de un código de ética que promueva y preserve la integridad y competencia de los servidores públicos del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México.
- ◉ Profesionalizar a los funcionarios estatales y municipales responsables del manejo de recursos públicos.
- ◉ Fortalecer las acciones de vigilancia y control cuando se determine que alguna irregularidad implique daño a la hacienda pública estatal o municipal o al patrimonio de las entidades fiscales.
- ◉ Modernizar el sistema estatal de rendición de cuentas para combatir el patrimonialismo y promover que el ejercicio de las instituciones del gobierno sea transparente.
- ◉ Perfeccionar, en un trabajo coordinado con la Legislatura, la normatividad para la actuación de los servidores públicos y fortalecer la cultura de responsabilidades en el ejercicio del gobierno.
- ◉ Fortalecer los sistemas de evaluación pública, mediante la integración de Comités de Evaluación Social, donde participen representantes de todos los sectores.

- Proteger los datos personales de los servidores públicos y ampliar las atribuciones de protección de los mismos al Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México.
- Facilitar el acceso a la información pública para dar la transparencia necesaria a la rendición de cuentas de la actividad de gobierno.
- Modernizar la tecnología administrativa, facilitando el acceso a la información oportuna, clara y confiable a los ciudadanos, así como rediseñar los servicios en línea ofrecidos actualmente.
- Actualizar constantemente los mecanismos de difusión en medios masivos y en línea.
- Promover y fortalecer las relaciones institucionales con los medios de comunicación, a fin de ampliar la cobertura y difusión de las actividades del Poder Ejecutivo estatal en todas las regiones del estado.
- Ampliar y fortalecer los canales de comunicación entre el gobierno y la sociedad, para propiciar la valoración social del quehacer gubernamental y motivar la participación social.
- Crear para beneficio de la ciudadanía centros inteligentes de gestión e información pública para brindar fácil y rápido acceso a la información, con la transparencia necesaria para la rendición de cuentas de la actividad gubernamental.
- Impulsar la autonomía del Tribunal de lo Contencioso Administrativo.

## **5. Fortalecimiento de los sistemas de información e indicadores estatales.**

- Fortalecer el sistema estatal de información como instrumento fundamental para la planeación, programación y evaluación del desarrollo de la entidad y establecer un sistema municipal de información.
- Crear un sistema de indicadores de bienestar.
- Consolidar el sistema de información geoestadística.
- Fortalecer el sistema de registro de estadísticas administrativas.
- Crear un sistema de información hacendaria, con el fin de generar información clara, oportuna y suficiente sobre la administración de recursos en los tres ámbitos de gobierno.

- ☉ Consolidar la base de datos del estado civil de la población en la entidad y fortalecer la relación con los ayuntamientos para lograr mayor eficiencia en el registro y expedición de copias certificadas del Registro Civil.

## Cimiento III: Financiamiento para el Desarrollo que Impulse el Crecimiento

**Objetivo: Mantener finanzas públicas sanas y viables para fortalecer el desarrollo del estado.**

### Estrategias y Líneas de Acción

#### 1. Política fiscal.

- ☉ Contar con finanzas públicas sanas que permitan un incremento paulatino de la inversión en infraestructura y gasto social, así como la disminución paulatina de la deuda pública estatal.
- ☉ Ejercer a plenitud las potestades tributarias del estado y desarrollar acciones eficaces de fiscalización y cobranza.
- ☉ Garantizar una aplicación estricta de la ley tributaria con respeto a los derechos de los contribuyentes.
- ☉ Simplificar el marco jurídico y modernizar la administración tributaria estatal, a fin de elevar la recaudación ampliando la base de contribuyentes, con una mayor eficiencia y un esquema adecuado de incentivos que promuevan la cultura de cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- ☉ Promover ante la Legislatura la actualización y el intercambio, entre los tres órdenes de gobierno, de bases de datos de los registros de contribuyentes para mejorar la fiscalización.
- ☉ Diseñar, en coordinación con el gobierno federal, mecanismos sencillos y viables que estimulen la incorporación al sistema tributario, de las actividades de la economía informal.
- ☉ Promover la actualización de precios y tarifas del sector público para que reflejen los costos reales en los servicios.

- Promover el servicio fiscal de carrera e impulsar un programa permanente de actualización del personal hacendario, con el propósito de ofrecer un servicio tributario profesional y de calidad.
- Profundizar en esquemas de pago de contribuciones a través de instrumentos como la banca electrónica y el Internet.
- Mejorar la calidad del servicio al contribuyente.

## **2. Gasto público.**

- Profundizar en las políticas de contención y control del gasto público, para hacer más eficiente el uso de los recursos y, en particular, para evitar el crecimiento desmedido del gasto corriente.
- Impulsar un proceso integral de planeación, programación, elaboración de presupuestos, evaluación del desempeño y rendición de cuentas, mediante una política presupuestal con perspectiva de mediano y largo plazos.
- Rediseñar estructuras administrativas estatales, a fin de compactar áreas, evitar duplicidad de funciones y promover servicios de mayor calidad, y de esa manera elevar la calidad de la gestión pública.
- Vincular los ahorros de gasto corriente a incrementos en el gasto de inversión, estimulando también la adquisición de tecnologías que permitan hacer más eficiente el gobierno.
- Revisar la normatividad y fortalecer los mecanismos de control y fiscalización en los procesos de adquisiciones y obra pública.
- Canalizar recursos crecientes al gasto social y a la inversión pública, en la medida en que se fortalezcan los ingresos públicos estatales y que se logre una mayor eficiencia en la asignación y en el ejercicio del presupuesto.
- Integrar una unidad de inversiones que tenga como propósito el análisis, la evaluación, la programación, el seguimiento y la promoción de proyectos de infraestructura.

## **3. Federalismo hacendario.**

- Promover la democratización en la distribución del gasto público nacional con base en los principios de justicia y equidad.



- ◉ Pugnar por una mayor equidad en la asignación de los recursos federales entre todos los estados, en particular de los correspondientes al Ramo 33.
- ◉ Promover la descentralización de atribuciones de diversas dependencias federales, para fortalecer la capacidad administrativa en la gestión de programas del estado y sus municipios.
- ◉ Impulsar una reforma hacendaria que defina con precisión las competencias de cada ámbito de gobierno y de las potestades tributarias respectivas, para avanzar en el establecimiento de un federalismo hacendario.
- ◉ Promover para que se dote al estado –como a otras entidades federativas– de nuevas potestades fiscales para fortalecer las haciendas públicas.

#### **4. Deuda pública y alternativas de financiamiento.**

- ◉ Mantener la actual política de manejo responsable de la deuda pública, en el marco de una estrategia financiera integral.
- ◉ Canalizar ingresos no recurrentes a amortizaciones de deuda pública, cuando las condiciones del mercado favorezcan el desendeudamiento neto.
- ◉ Sustituir las participaciones federales como fuente de pago de la deuda histórica, por nuevos mecanismos que consideren fuentes estables y sólidas de ingresos propios.
- ◉ Reducir el monto del endeudamiento del estado al finalizar la administración 2005–2011.
- ◉ Definir esquemas para realizar proyectos a partir de una mayor gestión de recursos de los distintos programas y proyectos federales.
- ◉ Explorar y desarrollar esquemas de financiamiento alternativo para infraestructura, equipamiento y obras públicas, que incluyan la participación de los municipios y los sectores social y privado.
- ◉ Promover esquemas de concesión de obras y servicios públicos, como medio para aprovechar capacidades y utilizar recursos y prácticas exitosas de los sectores social y privado.
- ◉ Promover ante la Legislatura local las iniciativas de reformas necesarias que permitan incorporar la participación privada en la realización de obras de infraestructura y establecer presupuestos multianuales.

- Promover esquemas de colaboración y vinculación entre entidades públicas y particulares —Asociaciones Público-Privadas (APP) y Proyectos para Prestación de Servicios(PPS)— para desarrollar proyectos productivos.
- Promover la participación de la sociedad en los proyectos productivos estatales y municipales bajo esquemas como las aportaciones de mejoras.
- Promover una mayor participación del estado y municipios en los mercados financieros para contar con diversos esquemas de financiamiento.
- Integrar un banco de proyectos para el desarrollo de infraestructura estratégica, con potencial para atraer financiamiento alternativo aprovechando nuevos esquemas que no incrementen la deuda estatal.
- Promover la vinculación de organizaciones no gubernamentales con proyectos productivos en comunidades rurales y urbanas marginadas.
- Gestionar ante organismos internacionales recursos a fondo perdido, en la forma de donativos, para proyectos de impacto social que respondan a las necesidades de la población vulnerable de la entidad.