



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
"FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES"**



**ÍNDICE DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN LOS PROGRAMAS  
MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN  
EL ESTADO DE MÉXICO (2006-2011)  
Y GESTIÓN GUBERNAMENTAL DISTINTIVA (2012-2017)**

**TESIS**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA  
**CAROLINA AKETZALI DÍAZ JUÁREZ**

DIRECTOR  
**M.A.P. LEOBARDO RUÍZ ALANÍS**

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

ABRIL 2016

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>1. Marco teórico nueva gestión pública</b> .....	9
1.1. Aproximaciones históricas .....	9
1.1.1. Declive del modelo burocrático .....	9
1.1.2. Transformaciones del estado .....	14
1.2. El término Management .....	16
1.2.1. Gestión Pública/ Gerencia Pública .....	16
1.2.2. Nueva Gestión Pública .....	16
1.2.3. Características de la nueva gestión pública .....	20
1.2.3.1. Visión ciudadano - cliente .....	20
1.2.3.2. Privatización .....	21
1.2.3.3. Las cinco "R" .....	22
1.2.3.4. Tecnologías de la información .....	23
1.2.3.5. Rendición de cuentas .....	24
1.2.3.6. Transparencia .....	25
1.2.3.7. Gestión estratégica .....	25
1.2.3.8. Gestión de calidad .....	29
1.2.3.9. Gestión basada en resultados .....	31
<b>2. Nueva Gestión Pública y su desarrollo en el contexto internacional y nacional</b> .....	33
2.1. Gran Bretaña .....	33
2.2. Nueva Zelanda .....	35
2.3. Estados Unidos .....	37
2.4. México .....	39
<b>3. Transformación gubernamental en el Estado de México</b> .....	43
3.1. Antecedentes de la NGP en el Estado de México .....	46
3.2. Gobierno del Estado De México 2005-2011 .....	47

3.3. Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (2006-2011)	48
3.3.1. Marco jurídico para la administración pública	50
3.3.2. Gestión pública: innovación para la eficiencia	51
3.3.3. Gobierno electrónico	56
3.3.4. Transparencia evaluación y control del desempeño del gobierno	58
3.3.5. Fortalecimiento del sistema de información e indicadores estatales	60
3.4. Gobierno del Estado De México 2011-2017	62
3.5. Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017	65
3.5.1. Gobierno Municipalista	65
3.5.1.1. Estrategias de un Gobierno Municipalista	67
3.5.2. Financiamiento para el Desarrollo	72
3.5.2.1. Estrategias de un Financiamiento para el Desarrollo	73
3.5.3. Gobierno de Resultados	76
3.5.3.1. Instrumentos de acción	77
3.5.3.2. Estrategia de un Gobierno De Resultados	79
3.5.4. Evaluación de Resultados y un Financiamiento para el Desarrollo	85
<b>4. Análisis del Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración (2006-2011) y el Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (2012-2017) en el Estado de México</b>	<b>86</b>
4.1. Metodología	87
4.2. Visión ciudadano-cliente	95
4.3. Uso de la tecnología	101
4.4. Transparencia y rendición de cuentas	106
4.5. Planeación estratégica	115
<b>Conclusiones</b>	<b>120</b>
<b>Anexos</b>	<b>123</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>136</b>

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento del sector público en nuestro país, así como en muchos otros países de América Latina, fue notable hasta la década de los 80's, resultado de múltiples estrategias desarrollistas y de bienestar impulsadas desde la segunda guerra mundial.

El Estado había establecido un sector público en el que se destacaba una red de empresas estatizadas; además, ordenaba y coordinaba la economía, la sociedad y sus principales sectores en el cuadro de estrategias para el crecimiento y la modernización, tendiendo de manera creciente a la hipertrofia, a la acumulación y a la centralización de poderes (Vicher, 2009).

Aunado a ello, los cambios generados gracias al desarrollo de la tecnología y las comunicaciones dieron como resultado una nueva realidad política, económica, social y cultural. El hecho que marcó la ruptura con la política intervencionista fue la crisis del dólar y la consecuente alza de precios del petróleo y alimentos. La economía internacional giró de modo tal que los países industrializados se enfrentaron a la recesión y a el desempleo (Foxley, 1998).

Las instituciones gubernamentales influidas por organismos económicos internacionales, se dieron a la tarea de diseñar y promover nuevos mecanismos y estrategias centradas en políticas neoliberales que les permitieran adaptarse y responder de manera eficaz y eficiente a los problemas nacionales. Uno de estos mecanismos fue la Nueva Gestión Pública (NGP), la cual, identifica al cuidado como un cliente al que el Estado debe satisfacer.

En México, los primeros ejercicios de reforma administrativa se dieron en 1982 con el impulso al Programa de Descentralización Administrativa y el Programa de Simplificación Administrativa; los cuales se focalizaron en la descentralización y desconcentración de funciones con el fin de detonar la productividad del sector público. De ahí en adelante las reformas administrativas continuaron con la privatización,

desregulación, profesionalización etc.; la política neoliberal había llegado para quedarse.

En este sentido, el presente trabajo busca evaluar, por medio del Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (2006-2011) y del Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (2012-2017), en qué medida la NGP ha sido incluida en la administración pública estatal.

El primer capítulo describe el declive del modelo burocrático así como las reformas que ha sufrido el Estado en pro de adaptarse a los constantes cambios. Adicionalmente, el uso del término Management y las diferencias lingüísticas de los conceptos “Gestión Pública y Gerencia Pública”.

En el segundo capítulo observamos los antecedentes de la NGP en un contexto internacional y nacional. El caso de Gran Bretaña por ser una de las primeras reformas cristalizadas con la creación de agencias que disfrutaban de autonomía operativa; la radical ola de reformas en Nueva Zelanda tras su crisis económica y por supuesto daremos un paseo por la célebre “reinención norteamericana” basada en la filosofía desburocratizadora de D. Osborne y T. Gaebler. Finalmente, el caso México que paulatinamente ha introducido herramientas de la NGP: gestión de calidad, rendición de cuentas, transparencia entre otros.

El capítulo tres está conformado en primera instancia con las transformaciones gubernamentales y los antecedentes de la NGP en el Estado de México; un recorrido histórico que comienza con el gobierno de Arturo Montiel Rojas. Asimismo, se exponen algunas de las acciones realizada durante la administración de Enrique Peña Nieto (2005-2011) con especial hincapié en lo referente al Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (2006-2011) y las cinco estrategias que lo conforman. En este capítulo también se describe el Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (2012-2017) -actualmente con el gobierno de Eruviel Ávila Villegas- la naturaleza de su existencia y su relación con los tres pilares del Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017.

En el cuarto capítulo se desarrolla el análisis comparativo de ambos programas utilizando el “Índice de la Nueva Gerencia Pública” (INGP) de José Martínez Vilchis, quien expuso su metodología e indicadores en la obra *“México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su Administración y Resultados de la Gerencia Pública”*. La elección personal de esta metodología se realizó tomando en cuenta criterios temáticos y por considerarla especialmente acertada al evaluar las administraciones públicas en función de rasgos distintivos de la NGP. Cabe mencionar que en beneficio de esta investigación algunas de las variables del INGP fueron modificadas, a efecto de adaptarlo a las condiciones de los programas a evaluar.

El INGP nos permite identificar las herramientas que hoy día utiliza la administración pública del Estado, principalmente en cuanto al diseño de programas presupuestarios y la eficiencia y eficacia en el abastecimiento de servicios. Aunado a ello, identifica la correlación de los Planes de Desarrollo Estatal, los Programas Sectoriales y/o Especiales con las actividades que realiza la administración estatal, es decir, la compatibilidad entre lo que se dice y lo que se hace, con ello dilucidar si el verdadero mal como afirma Osborne (citado en Sánchez 2002) está en las estructuras y no en las personas que las conforman.

Para el desarrollo de indicadores se tomaron en cuenta tres criterios de medición: 1) Discursivo, es decir todo el lenguaje utilizado, el 2) Organizacional el cual, identifica aquellas dependencias cuya encomienda es implementar, controlar o verificar las acciones relacionadas con la NGP y 3) Normativo que tiene que ver con el cumplimiento de objetivos y la asignación de responsabilidades.

Con lo que se concluyó que las reformas administrativas no han sido lo suficientemente profundas para reducir los problemas de ineficiencia y cobertura, la NGP no se ha traducido en beneficios sociales. Si bien no son solo las estructuras las que son ineficientes, los mecanismos deben coadyuvar al fortalecimiento de vínculos entre ciudadanos y gobierno a efecto de promover un crecimiento integral y visible.

## **1. Marco Teórico Nueva Gestión Pública**

### **1.1. Aproximaciones Históricas**

#### **1.1.1. Declive del modelo burocrático**

El declive del modelo burocrático, no es para nada un tema nuevo, pareciera ser que el modelo ideal de eficiencia y racionalidad que Max Weber (1964) definió, no es tan eficientes ni tan racional.

En este sentido, en las últimas décadas distintos autores han escrito sobre aquellas deficiencias en la burocracia, que no fueron previstas por Max Weber, pero que dieron como resultado un mar de imperfecciones administrativas. Estas imperfecciones son llamadas por Robert Merton (citado en Chiavenato, 2006: 231-232) *Disfunciones de la Burocracia*, las cuales se mencionan a continuación:

- *Internalización de las reglas y exagerado apego a los reglamentos.*

La existencia de múltiples reglas dentro de la burocracia convierte al funcionario en un especialista; no precisamente por dominar las funciones y actividades de su cargo, como debiera ser, más bien por conocer perfectamente los reglamentos, convirtiendo entonces, la normatividad en el fin y no en el medio.

- *Exceso de formalismo y papeleo.*

Al ser necesario documentar cada movimiento y procedimiento hecho por los funcionarios, la cantidad de papel en los estantes suele ser inmensa. Estas montañas de papel ocupan espacio innecesario, y obstaculizan las actividades del funcionario.

- *Resistencia al Cambio.*

Principalmente producto de la especialización, que como ya dijimos vuelve al funcionario un experto en la normatividad. Su vida laborar gira en torno a una estricta

disciplina, por lo que el “cambio “ significa la destrucción de su zona de confort y pasa a segundo plano para el burócrata.

- *Despersonalización de la relación.*

Enfatiza los cargos y no a las personas que los ocupan. Disminuye el número de relaciones personalizadas dentro de la organización.

- *Categorización como base del procesos decisorio.*

La burocracia utiliza los escalafones de jerarquía para obtener mayor control en la organización, sin embargo, la cúspide centraliza los procesos más importantes y la toma de decisiones, incluso sin conocer los problemas que se van resolver.

- *Súper conformidad a las rutinas y procedimientos.*

La rígida estructura normativa dentro de las burocracias, limita la espontaneidad del funcionario para adaptarse a situaciones imprevistas, tan fiel es al cumplimiento de las reglas que pierde la capacidad de entender el significado de sus tareas.

- *Exhibición de señales de autoridad.*

Son necesarias para cumplir con la norma de jerarquización en la autoridad, de esta manera se hace visible la posición jerárquica de cada uno de los funcionarios.

- *Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.*

Resultado final, al desenfocar el objetivo primordial de la organización. El burócrata se enfoca en el interior de las organizaciones y no en las exigencias externas.

La crítica de Merton, fue una de las más importantes y completas, al hacer visible la inoperante capacidad de la burocracia para adaptarse a nuevas realidades.

Su trabajo inspiró a muchos otros autores, uno de ellos fue Michael Crozier (1974) con el llamado “circulo vicioso burocrático” el cual según el autor es producto del exceso de normas. Las normas producen en los trabajadores actitudes negativas, rutinarias y

conflictivas; la solución a estos conflictos suele encontrarse en la asignación de nuevas reglas y lineamientos, por lo que al final, hay más reglas, más conflictos, y luego más reglas.

Este círculo vicioso, desvirtúa la razón de ser de la organización, ya que prioriza el cumplimiento de las normas -los medios sobre los fines-.

Por otro lado, Francisco Longo (1998: 78) atribuye el declive burocrático a :

- Entornos excesivamente dinámicos para estructuras grandes, rígidas y lentas en reaccionar, y demasiado complejos para ser digeridos y reinterpretados por una cúspide estratégica muy alejada del escenario de operaciones.
- Necesidades de información ascendente y descendente en el tiempo real, demasiado inmediatas para circular con agilidad a través de largas cadenas de autoridad formal.
- Cambios en el mercado y en el desarrollo de las tecnologías, difícilmente conciliables con la subsistencia de sistemas de coordinación basados en la estandarización de procesos.
- Acceso al núcleo de operaciones altamente calificados y especialistas en campos tecnológicamente complejos, lo que pone en cuestión un liderazgo impersonal basado en la pura atribución jerárquica.
- Necesidad imperiosa de orientar a un cliente que exige márgenes crecientes de autonomía de decisión en los niveles orgánicos en que se produce la interacción con el mercado.
- Fuerte incremento del peso específico y valor estratégico de un capital humano cuyo compromiso y motivación exigen pautas de gestión en el diseño de puestos, carreras y formación, considerablemente alejadas de las que emanan de la híper especialización o del tratamiento uniformizado al que propenden las estructuras burocráticas.

Pese a la creciente ola de críticas, el gran golpe a la burocracia llegó durante los años 80 's con auge de la globalización, y los múltiples cambios políticos, sociales, tecnológicos y culturales que trajo consigo.

En este punto, “los estados dejan de ser los proveedores universales para convertirse en catalizadores, habilitadores, protectores, orientadores, negociadores, mediadores y constructores de consensos. La globalización produjo un nuevo orden de roles, asociaciones, partenariados<sup>1</sup> entre los gobiernos, los ciudadanos y las empresas, fortaleciendo la influencia del público en las instituciones gubernamentales” (Naciones Unidas, 2001, citado en Prats i Català, 2005:26).

Aunado a ello, el sistemático empoderamiento y expansión del estado al inmiscuirse en cada aspecto económico y social condujo a los Estado a una crisis económica y a un déficit fiscal. Por lo que el hecho que marcó la ruptura con la política intervencionista fue la crisis del dólar que desembocó en un alza de precios del petróleo y alimentos. La economía internacional giró de modo tal que las economías industrializadas se vieron frente a la recesión y el desempleo (Foxley, 1998:39).

Dicho contexto respaldó y desató un mayor número de críticas a la burocracia. La administración pública como la parte más visible del gobierno tiene como uno de sus mayores retos: constituirse en un factor de desarrollo y no en un obstáculo para consolidar el crecimiento económico y social (Sánchez, 2002) se propuso, entonces, terminar con la rectoría del Estado y permitir que el mercado regulara el capital.

Las instituciones gubernamentales, fueron orilladas a emprender transformaciones que les permitan ser lo suficientemente flexibles, para adaptarse a las condiciones internacionales, y eficientes para resolver los problemas nacionales. En este sentido, Barzelay (1998) propone el uso de valores relacionados con la organización empresarial y un paradigma post burocrático con las siguientes características:

---

<sup>1</sup>Es una manera de entender el desarrollo, a través del dialogo y la negociación entre diversos actores que establecen un programa de acciones conjuntas. (ONU, 2001)

**TABLA 1.**  
**NUEVO PARADIGMA POST BUROCRÁTICO**

<b>Dependencia Burocrática</b>	<b>Dependencia Impulsada por el Cliente</b>
Se enfoca en sus propias necesidades y perspectivas	Se enfoca en las necesidades y perspectivas del cliente
Se enfoca en las funciones y responsabilidades de cada una de sus partes	Ayudar a que toda la organización funcione como equipo
Se define por la cantidad de recursos que controla como por las tareas que desempeña	Se define por los resultados que logra en beneficios de sus clientes
Controla los costos	Crea un valor neto de costos
Se aferra a la rutina	Modifica sus operaciones en respuesta a las demandas cambiantes de servicios
Lucha por ganar terreno	Compite por obtener más negocios
Sigue los procedimientos tradicionales	Introduce la opción de sistemas operativos
Anuncia políticas y planes	Emprende comunicación con sus clientes con el objeto de evaluar su estrategia operativa
Separa el trabajo de pensar, del trabajo de hacer	Otorga autoridad a empleados operativos; pueden tomar decisiones y emitir juicios

Fuente: Elaboración propia con base en Barzelay (1998:47)

La intención de este paradigma post burocrático es dejar a un lado los principios de legalidad y pasar a la racionalidad de la lógica de mercado, por lo que la reducción sustantiva del gasto público se convertiría en el centro de referencia.

### **1.1.2. Transformaciones del Estado**

Todos los fenómenos mencionados convergieron en una serie de cuestionamientos sobre cuál debería ser el papel del Estado.

Las respuestas que se dieron a estas preguntas ocasionaron un sismo en la concepción convencional de la función del Estado y del papel de los gobiernos. Se produjeron cambios de diversas magnitudes en las instituciones políticas el sistema fiscal y el administrativo, en el desarrollo económico y social, en la cultura política y en las disciplinas académicas de la administración pública. El término para indicar estos cambios ha sido: Reforma del Estado (Aguilar, 2004:45).

En este sentido, en la gran mayoría de los países de América Latina, el sector público habían tenido un abrumador crecimiento; debido a la estrategia proteccionista practicada desde la segunda guerra mundial y atribuida al afamado economista Jhon Maynard Keynes, quien propuso convertir al Estado en un órgano planificador e interventor de la economía, que tomara las decisiones y terminara con la crisis económica.

En este modelo se ampliaban las responsabilidades estatales hacia la oferta de bienes públicos básicos, como la educación, salud, vivienda y otros (Cabrero, 1998). Sumado a esto y pese a que la iniciativa privada no podía hacerse cargo, el Estado atendió las exigencias de crecimiento del sector industrial. Se hizo responsable de un extenso número de empresas e impuso la protección arancelaria y la sustitución de importaciones para proteger el mercado nacional.

Sin embargo, la clase empresarial no lograba cristalizarse, en muchos casos como consecuencia de las circunstancias que se crearon durante la sustitución de importaciones; circunstancias que favorecieron las condiciones para que las empresas fueran establecidas por ciertos grupos o individuos con fuertes conexiones clientelares con la clase política, pero sin ninguna capacidad empresarial (Vicher, 2009).

Por ende, pese a los grandes resultados que el Estado de bienestar tuvo durante la guerra, proporcionando estabilidad social y económica. Las múltiples responsabilidades

adquiridas, provocaron a largo plazo su resquebrajamiento; principalmente en los países industrializados, el Estado no pudo hacer más frente a tales magnitudes de gasto.

En los años 80's el gobierno de Margaret Thatcher y el de Ronald Reagan, encabezaron la lista de países en iniciar la reforma estatal que tendía a garantizar la libre operación del mecanismo del mercado (Tomassini & Armijo, 2002). Un número importante de países iniciaron su reforma económica, que en algunos casos fue seguida por una reforma política y concluidos estos procesos han venido dirigiendo su atención a la gestión gubernamental (Guy, 1999).

Las primeras reestructuraciones que se dieron en los Estados latinoamericanos se ejecutaron a través de un conjunto de medidas fiscales, presupuestarias, impositivas, cambiarias y comerciales que unidas a un proceso de desregulación y de privatizaciones procuraron limitar al Estado, reducir su intervención en el mercado, flexibilizar la economía y abrirla a los mercados internacionales (Vicher, 2009).

Sin embargo, la mayoría de estos países atravesaban una crisis económica devastadora, por lo que acudieron a organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial en busca de soporte económico que los ayudara salir del bache en el que se encontraban. Estos organismos no se negaron a proporcionar los créditos, pero establecieron recomendaciones como moneda de cambio para rescatarlos de la crisis. Recomendaban una reestructuración y la aplicación de enfoques que se adaptaran a los cambios de la globalidad; una de estas recomendaciones fue el "Management".

## **1.2. El término Management**

### **1.2.1. Gestión Pública/ Gerencia Pública**

Durante las últimas décadas del siglo XX aparecieron tres grandes paradigmas o corrientes administrativas que nutren el objeto de conocimiento de la administración pública: 1) Policy (políticas públicas) provenientes de estudios de otras corrientes administrativas; 2) Management y 3) Governance (Sánchez, 2002:15). El paradigma número 2 será el que desarrollaremos principalmente, de este surgen las ambigüedades gestión-gerencia.

El punto de partida, es el uso del vocablo “Public Management”, el cual, según Cabrero Mendoza (1998) se trata de una matriz semántica. Una vez que en los Estados Unidos se impulsa la idea del “Public Management”, se introdujo el término en otros países, la traducción que en México utilizamos es “Gerencia Pública”. Sin embargo, en España para evitar el anglicismo (expresión procedente de la lengua inglesa) se incorpora el término con un galicismo (expresión procedente de la lengua francesa) “Gestión Publique” que se traduce en “Gestion Pública”.

Lo cual significa que la Gestión Pública y la Gerencia Pública, no son términos abismalmente distinto; ni uno precede a otro, ambos significan lo mismo y se utilizan indistintamente. Para cuestiones de esta investigación utilizaremos el vocablo Gestión Pública.

### **1.2.2. Nueva Gestión Pública**

La “Nueva Gestión Pública” (New Public Management) fue el término que se abrió paso y se generalizó para describir, resumir y acaso valorar (o criticar) los cambios organizativos, directivos y operativos que a lo largo de los años ochenta sucedían en el sector público de muchos países y cuyo punto de partida y referente mundial fueron las reformas administrativas de la Gran Bretaña (Aguilar, 2000b).

La Nueva Gestión Pública (NGP) surgió como una reacción natural contra el crecimiento del sector público y simboliza un ajuste para los excesos del Estado de

bienestar social, y como resultado sugiere la necesidad de una transformación radical en el gobierno (Culebro, 2008:66).

No obstante, para algunos autores la NGP no es tan nueva como aparenta. Para Omar Guerreño (1999) los verdaderos fundadores de la NGP son Milton Friedman, Ludwig von Mises y Friedrich Hayek por ser los primeros en hablar sobre eliminar las distinciones entre lo público y lo privado. En este sentido, Von Mises insiste en que lo que se considera como un mal no es propiamente la burocracia, sino la expansión de su dominio. Esa expansión tiene como consecuencia la progresiva restricción de las libertades ciudadanas e individuales (Mises, 1944; citado en Guerrero, 1999:115).

Mientras que para Gruening (1998; citado en Ramírez & Ramírez, 2001: 128) la NGP no es un nuevo paradigma en el estudio de la administración pública, dado que una parte de las propuestas de la NGP tienen sus orígenes en las escuelas clásicas de la administración pública y otros desarrollos teóricos anteriormente realizados. Lo que se considera un acierto es la mezcla de conceptos, herramientas y propuestas de controlar a los gerentes de las organizaciones públicas por medio del mercado.

Para Hood la NGP defiende siete doctrinas:

- Participación profesional activa en el sector público
- Estándares y mediciones explícitos del desempeño
- Énfasis en control de resultados
- Desagregación de las unidades del sector público
- Cambio hacia la competencia en el sector público
- Hincapié en las prácticas administrativas del sector privado
- Mayor disciplina en el uso de los recursos (Hood, 2011).

Por lo que para fines de ésta investigación, consideraremos la NGP como un híbrido teórico que incorpora diversas herramientas y técnicas que basadas en el pragmatismo intentan redefinir y transformar las estructuras y el actuar del Estado.

En este sentido, algunas de las proposiciones básicas de la NGP son:

- El hombre es un decisor racional que se guía por el interés, que es capaz de ordenar sus preferencias, planear opciones y cursos de acción alternativos, anticipando las consecuencias de sus acciones.
- La motivación esencial es de índole económica. El comportamiento de los empleados es perfectamente previsible y la productividad es una variable directamente dependiente de las retribuciones.
- Siempre hay un mejor camino, una solución idónea para cada caso. Descubrir la manera más adecuada de hacer las cosas es posible aplicando los instrumentos adecuados. La gerencia no se interesa por el “porqué” si no por el “cómo”.
- No hay conflicto irresoluble de intereses en la organización. La armonía en el contexto organizativo es deseable y practicable.
- La eficiencia puede lograrse mediante un diseño organizativo adecuado de los incentivos apropiados. Los incentivos son esencialmente de índole económica.
- Las relaciones humanas en las empresas son de gran importancia y deben lograr que las personas se adapten a la organización y trabajen sin que interfieran sus problemas personales.
- Un adecuado sistema de supervisión y control, jerárquico o funcional, garantiza el cumplimiento de las instrucciones y la eficiencia (Oliás de Lima, 2001).

Es aquí donde se da origen las propuestas en favor de establecer mercados interestatales y orientar al gobierno al consumidor y no hacia el ciudadano, así como la introducción del “espíritu empresarial” y el desarrollo de principios competencia en la provisión de bienes y servicios públicos (Guerrero, 2004).

La siguiente tabla nos muestra las diferencias que existen entre la administración pública y NGP.

**TABLA 2.**  
**DIVERSIDAD ENTRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y GERENCIA PÚBLICA**

<b>Carácter Distintivo</b>	<b>Administración Pública</b>	<b>NGP</b>
<b>Principio causal</b>	La política	La economía
<b>Foco organizativo</b>	El Estado: relaciones de dominación	El mercado: relaciones de intercambio
<b>Núcleo procesal</b>	La jerarquía: cadena de delegación	La catalaxia: contrato
<b>Corazón activo</b>	Servicios publico	Competencia
<b>Fundamento jurídico</b>	Derecho administrativo	Derecho mercantil
<b>Orientación hacia</b>	Lo público	Lo privado
<b>Fundamentos axiológicos</b>	La ética: bienestar publico	La eficiencia: individualismo
<b>Naturaleza científica</b>	Ciencias sociales	Transdisciplina económica

Fuente: Guerrero Orozco, Omar (2003), Nueva Gerencia ¿Gobierno sin política?, Revista Venezolana de Gerencia.

La NGP sugiere que pese a que existen grandes diferencias entre organizaciones públicas y privadas es posible construir la capacidad para aprender. Esto puede suceder en la medida en que existan presiones externas generas por la globalización económica y las presiones internas relacionadas con la pérdida gradual de legitimidad (Culebro, 2008:69). Por lo que también se vuelve necesaria, la construcción de mecanismos capaces de involucrar a todos los actores políticos, sociales y económicos.

No obstante, la idea de que las decisiones del sector publico pueden están bajo sistemas de competencias puede ser terriblemente arriesgada; a diferencia de una empresa privada el Estado no busca solo el crecimiento económico, su naturaleza histórica lo obliga a velar por la justicia, el bienestar y la seguridad de sus ciudadanos.

Una estrategia del sector privado mal empleada, podría significar la reducción del presupuesto asignado a sectores vulnerables, ya que no se traducirían en utilidades, olvidando el espíritu del Estado.

### 1.2.3. Características de la Nueva Gestión Pública

#### 1.2.3.1. Visión ciudadano – cliente

Como ya hemos mencionado, la oferta y la demanda han redefinido la relación que los ciudadanos tienen con el Estado. El aumento de la demanda de servicios producidos durante el desarrollo del Estado de Bienestar incrementó el gasto público hasta tal punto que el Estado fue incapaz de hacer frente a esas demandas. Por lo que, las nuevas técnicas de gestión se dirigen a la disminución de esos servicios (Solana, 2001).

Por tanto, el núcleo de la reforma gerencialista consiste en poner fin a un sistema de rigidez organizativa, con carácter monopolista y relaciones de prestaciones basado en una concepción pasiva y dependiente de los usuarios (Sánchez, 2007). Resultado de este cambio gerencial del cliente, la administración pública sufre alteraciones significativas; las grandes organizaciones que suministran los servicios se desagregan en pequeñas agencias operativas, junto con ellas se establecen pagos del usuario que tienden a sustituir a los impuestos (Hood, 1987; citado en Guerrero, 2003).

Dicha transformación, del ciudadano en cliente mucho tiene que ver con la búsqueda de calidad en los servicios públicos. El cambio de concepto significa convertir el servicio público en “servicio al público”, donde cada ciudadano puede transmitir sus propia visión de la prestación que recibe, de su utilidad y su preferencia (Olías de Lima, 2001:17).

El cliente se presenta frente al sector público con cuatro dimensiones integradas en un solo sujeto unitario: el ciudadano. Estas cuatro dimensiones son: *usuario* de los servicios públicos; *contribuyente* obligado normativa coactivamente al pago de impuestos; *súbdito* sujeto al cumplimiento de leyes y normas que regulan el funcionamiento; y finalmente *elector* y como tal asignado del ejercicio del poder público (Losada i Marrodan, 1999:128).

De esta manera, un modelo consumista consolida el poder de los sectores que ya tiene voz por su posición privilegiada en la estructura económica social. Son aquellos segmentos sociales con recursos para elaborar su estilo de vida, y formular demandas

congruentes con los mismos (Sánchez, 2007) marginando a un sector más grande y menos privilegiado. Un cliente solo puede existir en tanto tenga la capacidad o los recursos para adquirir dichos servicios, lo cual suele ser un problema en países tercermundista, donde la mayor parte de la población no cuenta con los ingresos necesarios para adquirir los servicios de primera necesidad.

### **1.2.3.2. Privatización**

La privatización, es otra de las soluciones al estancamiento de los Estados de bienestar, influida por el FMI y el Banco Mundial. Tal es el entusiasmo y virtual éxito de la privatización, que al menos existen unos 22 métodos por los cuales los gobiernos han desestimulado su participación económica; siendo los más importantes: la venta o cesión de empresas públicas, contratación de servicios, cargos a cuenta de los usuarios, venta de viviendas, y la supresión de monopolios: para franquear el paso a la competencia de mercado (Guerrero, 2010).

La privatización sostiene que el despilfarro e ineficacia van de la mano cuando se trata de la administración del Estado. La fama de mal administrador que el Estado se ha ganado, proviene de los círculos contrarios a su papel de empresario (Uvalle, 1990).

En términos generales, el concepto de privatización se puede usar para describir un conjunto de políticas destinadas a limitar el papel del sector público, a incrementar el del privado y, también, a mejorar las actuaciones y los resultados de aquellas actividades que permanezcan en manos del sector público (Solana, 2001).

Existen diferentes etapas en la privatización, sin embargo, todas ellas hacen referencia a lo mismo, ampliar los campos de acción a los organismos privados.

El primer paso que dio la estrategia neoliberal fue la *exprivatización*; consiste en el proceso por el cual administración pública transfiere la producción de bienes y servicios a la empresa privada. La gerencia funcionó como agente de transacciones al mercado. La etapa siguiente es llamada *edoprivatización*; cambia la idea de lo público por el

espíritu empresarial de la competencia. La exprivatización incide en el “qué” de la administración pública, la endoprivatización en el “cómo” (Guerrero, 2004).

Como vemos, cada día es más visible la línea entre lo privado y lo público, siendo la primera la que se ha fortalecido más a través de los años, esto puede traer consigo el debilitamiento progresivo del Estado al transferir tanto poder al sector privado.

### **1.2.3.3. Las Cinco “R”**

Las cinco “R” proporcionan una guía para comprender diversos conceptos de la Nueva Gestión Pública. Osborn y Gaebler en su libro “Reinventing Government” difunden los principios que conducirán la acción modernizadora llamada cinco “R”: reestructuración, reingeniería, reinención, realineación y reconceptualización (Thompson & Lawrence, 1999).

La reestructuración busca eliminar lo que no se necesita. La tarea es identificar todos los procesos y evaluar costos, beneficios, misión y responsabilidad de cada uno de ellos; así definir lo que permanece y lo que se suprime.

La reingeniería es una reformulación y un rediseño radical de los procesos administrativos; para lograr mejoras dramáticas en los críticos niveles de desempeño actuales, que recetan variables tales como costos, calidad, servicio y rapidez (Hammer & Champy, 1994). Quiere decir; hacer más con menos y hacerlo en menos tiempo. El término fue acuñado por Michael Hammer (1994), y su finalidad es la eficacia y eficiencia en la producción.

Por otro lado reinventar, es crear en el seno de la administración pública una “cultura de espíritu empresarial” que facilite la introducción de mecanismos de mercado y pensamiento estratégico en el sector público (López, 2007: 11). Tiene que ver con los servicios al cliente y lo referente a competencia y supervivencia en el mercado.

El siguiente paso es la realineación, mientras que la reinención tiene que ver con cambios en la forma de operar de la organización en su entorno externo, la realineación

se centra en el cambio hacia el interior de la organización (Thompson & Lawrence, 1999). Es decir, introducir nuevas responsabilidades que se alineen con las estrategias y cultura empresarial establecida con la reinvención.

Finalmente la noción de reconceptualización, se refiere a la mejora integral del ciclo de aprendizaje organizacional. El paso crucial en todo el proceso de la quinta “R” es pensar creativamente en todos los niveles acerca de los mercados, clientes, y productos. Procurar que todos actúen en beneficio de la organización (Thompson & Lawrence, 1999).

#### **1.2.3.4. Tecnologías de la información**

Pese a que los documentos teóricos de la NGP no suelen mencionar el uso de tecnologías de información, estas herramientas se encuentran implícitas en todos los preceptos. Su importancia es alta porque no representa costos considerables, y además resultan útiles para dar solución al lastre de los procesos administrativos y el papeleo.

En este sentido, el uso interactivo de las tecnologías de la información tiene un doble objetivo, por un lado prestar mejores servicios para ciudadanos y empresas y por el otro mejorar sus procesos internos (Lara & Martínez, 2005; citado en Torres, 2013). Una representación clara de lo anterior es el llamado Gobierno Electrónico o e-gobierno.

Es importante mencionar que un gobierno electrónico no solo implica la disponibilidad de información en línea; se trata más bien de un cambio organizacional, donde los medios por los que se resuelven los problemas y solicitudes de los ciudadanos cambian y por ende las rutinas y procesos administrativos (Bonina, 2005).

Sin embargo, lo nuevo no es el uso de la tecnología en sí, sino la posibilidad de abrir canales de comunicación cada día más directos para acercar autoridades y ciudadanos. Es una nueva forma de mediación y, tal vez, una nueva forma de representación (Orrego & Araya, 2002:10).

En este sentido, el desarrollo del gobierno electrónico puede ser analizado desde dos ángulos: por un lado, por los esfuerzos desde el interior de la administración pública y por otro desde la perspectiva de los ciudadanos (Bonina, 2005). Ésta última perspectiva está relacionada con la el acceso real que tiene la población a los medios electrónicos, los esfuerzos por impulsar el gobierno electrónico deben ir de la mano de políticas públicas que impulsen condiciones sociales o económicas que permitan al ciudadano contar con los instrumentos idóneos para hacer uso del gobierno electrónico.

#### **1.2.3.5. Rendición de cuentas**

La rendición de cuentas supone el requerimiento a una organización pública o privada, para explicar a la sociedad sus acciones y aceptar consecuentemente las mismas (Nonell, 2002). Es el resultado de la orientación dirigida a los resultados

La rendición de cuentas es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos que tiene como propósito fortalecer la legalidad y el sentido democrático de las responsabilidades públicas y sancionar positiva o negativamente a los actores que las asumen, debe ser el medio para el correcto ejercicio de la función pública y no el fin (Olivera, 2012).

En este sentido, la rendición de cuentas implica cuatro puntos

- La responsabilidad de actuar respecto a los compromisos adquiridos
- La responsabilidad de informar sobre dichas acciones y justificarlas
- La posibilidad real de sanción
- La responsabilidad de institucionalizar medidas de prevención (Isunza & Olvera, 2006).

La rendición de cuentas no es solo responsabilidad del funcionario, tiene una relación doble en el que el ciudadano adquiere una participación activa y central a fin de hacer ver al gobierno sus necesidades .Para la sociedad, la rendición de cuentas representa la base de datos esenciales para juzgar si se cumplieron los objetivos planteados o no.

En consecuencia, la rendición de cuentas constituye un vínculo inquebrantable con la democracia, en pro de contrarrestar la crisis de legitimidad. Este término está íntimamente ligado a la transparencia, concepto que a continuación se expone.

#### **1.2.3.6. Transparencia**

El ejercicio de la transparencia no es propiamente una exigencia actual, sin embargo en los últimos años ha cobrado mayor fuerza entre los ciudadanos a la luz de la ineficiencia administrativa. En general, la idea detrás de la transparencia debe mucho a la tradición liberal del pensamiento político; que señala la necesidad de evitar el abuso de poder por parte de los gobernantes (Velasco, 2013: 387). Por lo que intenta eliminar las prácticas antidemocráticas y la corrupción dentro de los organismos públicos.

Cuando se combina el término Nueva Gestión Pública con el de transparencia, entonces se concluye que el objetivo consiste en clarificar el proceso gubernamental en todas sus variantes, con el fin de abrir la puerta a la sociedad para que participe en las transformaciones que le corresponden (Castelazo, 2009).

Asimismo, en la medida en que todos los niveles de gobierno hagan disponible la información necesaria para juzgar la calidad de sus políticas, su nivel de desempeño y los resultados obtenidos; se reducirá la asimetría de información y será posible que la sociedad recupere el control sobre sus gobiernos (Vergara, 2005: 35).

Por otro lado, es necesario mencionar que la transparencia, la rendición de cuentas y el uso de tecnologías de la información son actividades que convergen, por lo que es difícil hablar de una sin las otras. No corresponden a una moda, son una necesidad real en un mundo con sociedades más dinámicas, globales e interesadas en el actuar del gobierno.

### **1.2.3.7. Gestión Estratégica**

El gobierno es un agente que se ubica dentro de un entorno nacional e internacional que no le es disponible y accesible en todas sus dimensiones y evoluciones y que está poblado por numerosos actores, políticos y económicos que no son sus aliados ni subordinados fáciles, que tienen voz y opciones diversas a las que la política y del gobierno y que además poseen los recursos para oponerse a sus decisiones o eludirlas, saca al poder público y a la administración pública de su auto interpretación de omnisciencia y omnipotencia y lo vuelca al mundo exterior (Aguilar, 2000a). Gobernar adquiere un nuevo significado, uno donde la construcción de “alianzas estratégicas” se vuelve un término vital y decisivo en el éxito y acoplamiento del Estado en la dinámica social.

En este sentido, la estrategia no es predicción, sino comprensión de la estrategia del “otro”. Se trata de establecer la direccionalidad más apropiada respecto a un contexto, no trata con mundos racionales, globales y lineales, sino que ve el contexto como una serie de actores, con intereses, contradicciones y alternativas, cambiantes donde el poder y el conflicto son los ingredientes principales (Arellano, 2006).

La relevancia del enfoque estratégico, en este sentido, es que aporta elementos que ayudan a las organizaciones a entender las dinámicas que ocurren a su alrededor, a tomar las decisiones necesarias para aprovechar las circunstancias positivas (Velasco, 2010).

Por tanto, la planeación estratégica viene a sustituir el concepto de planeación de la antigua administración pública, que realizaba programas que no preveían cambios estructurales o sociales, debido a la rigidez de la burocracia.

La planeación estratégica es la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro [...] planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo (Steiner, 1997; citado en Velasco, 2010:67). Esta definición da al sector público la ventaja competitiva al prever las situaciones no deseadas y establecer las posibles soluciones, con el fin de que éstas no impidan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

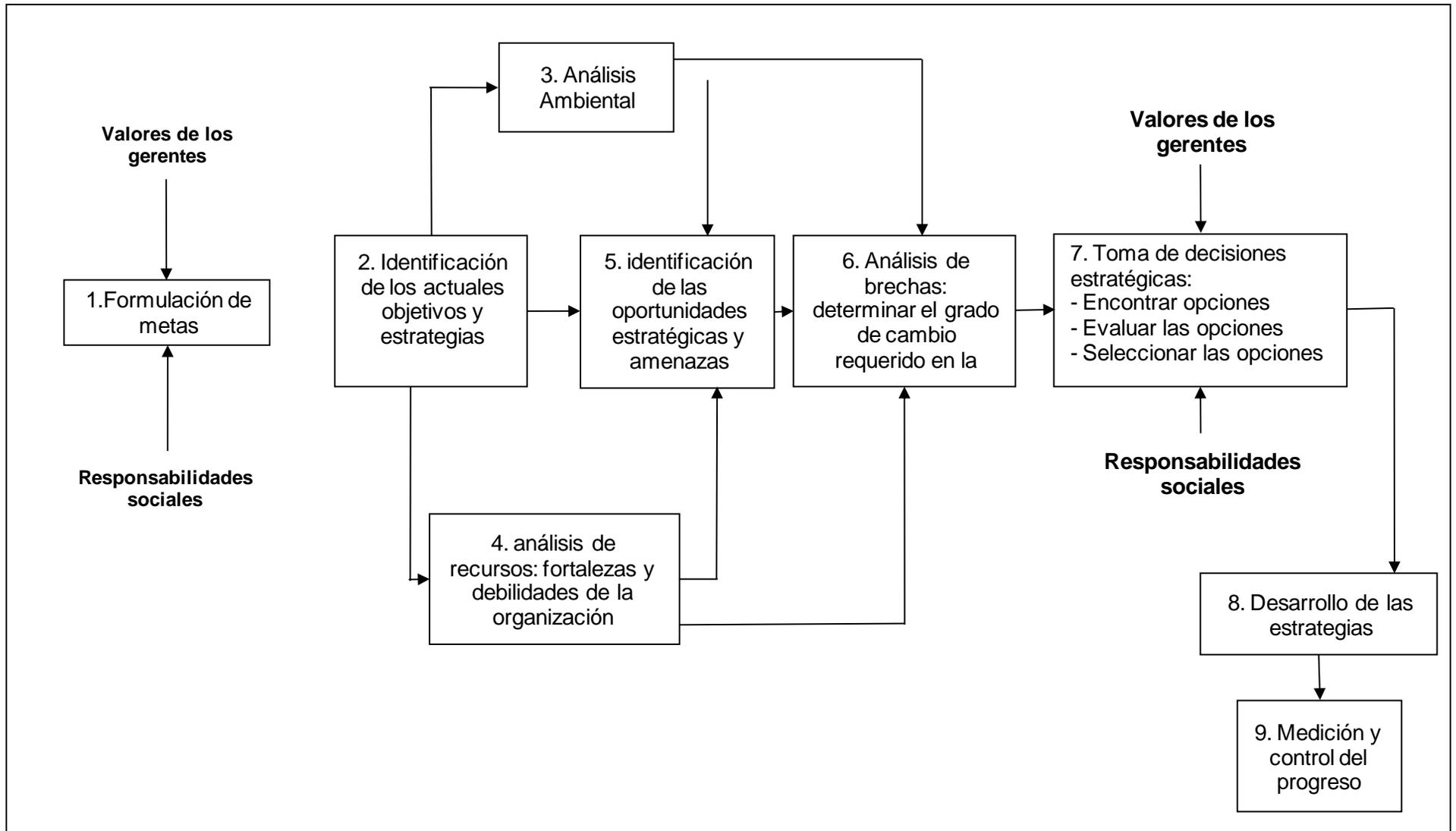
La planeación estratégica tiene cinco características:

- Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.
- Ayuda a orientar las energías y recursos de las organizaciones hacia actividades de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente. Esto se debe a que solo ella, desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización ya que se requiere la adhesión de la alta dirección (gerencia) para obtener y apoyar la aceptación en los niveles más bajos (Finch & Wanker, 1989: 141).

La planeación estratégica, es una herramienta con enfoques privados claramente definidos, sin embargo, dentro del sector público sus responsabilidades son más amplias. Su reto, entonces, es compatibilizar las demandas sociales con la eficacia; involucrar en el desarrollo de programas y políticas públicas a todos los actores, sociales, económicos y administrativos, a efecto de que las metas se determinen en función de las capacidades físicas, técnicas, económicas y de gestión.

En el siguiente cuadro, se muestran los pasos a seguir en la formulación y puesta en práctica de la planeación estratégica, estos pasos son propios del sector privado, pero sin duda han pasado formar parte del sector público.

**GRÁFICO 1.  
PASOS PARA LA FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS**



Fuente: Finch Stoner, J. A., & Wankel, C. (1989:142). *Administración*. México. Prentic Hall.

### **1.2.3.8. Gestión de Calidad**

Aunque muchos afirman que su desarrollo fue dentro de las industrias norteamericanas, lo cierto es que fue en Japón donde se consolidó y estructuró. Su finalidad es construir y avalar empresas competitivas.

Difícilmente podemos pensar en empresas privadas que subsistan sin estándares de calidad en sus productos, y difícilmente un gobierno puede restablecer su reputación y confianza social perdida o disminuida, si sus servicios no aportan nada significativo a la vida personal y asociada de los ciudadanos (Aguilar, 2000a:319). Desde esta perspectiva, la calidad puede entenderse como una filosofía de gestión, centrada en las expectativas del cliente, a quien se provee de servicios y productos de calidad como resultado de un continuo mejoramiento de los procesos organizacionales (Contreras, 2012).

Al respecto, Podemos encontrar diferentes enfoques de calidad en los servicios públicos:

- Enfoque a cliente o usuario. Cuyo propósito es optimizar la satisfacción del usuario.
- Enfoque legal. Considera la existencia de un marco jurídico que establece que un proveedor o un cuerpo de certificación externa puede inspeccionar los estándares.
- Medición de calidad, regulación y acreditación. La acreditación es una certificación otorgada por un profesional externo que determina cual es el nivel de calidad alcanzado.
- Enfoque basado en estándares. Considera el uso de estándares de calidad para los recursos, procesos y resultados.
- Enfoque de organización abierta y trabajo en equipo. Se describe la introducción de estrategias de organización abierta por parte de los niveles directivos o de

algún sistema de medición para mejorar la calidad (Ovretreit, 2005; citado en Contreras, 2012).

La denotación fundamental de calidad consiste en la capacidad que, por sus atributos o propiedades funcionales, tiene los bienes y servicios para responder de manera satisfactoria a los propósitos y, más específicamente a las expectativas de las personas (Aguilar, 2000a).

La calidad, dentro del sector público se puede cuantificar en la medida en la que se satisfacen las expectativas que tiene el ciudadano-cliente sobre un producto, en este caso un servicio público. El termino calidad, no solo está relacionado con normas, implica también, una comunicación constante con el mercado que permita crear vínculos de lealtad.

En los organismos gubernamentales, la calidad se mide con los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC). Un sistema de gestión de calidad es un método sistemático de control de las actividades, procesos y asuntos relevantes para una organización, que posibiliten alcanzar los objetivos previstos y obtener el resultado deseado, a través de la participación e implicación de todos los miembros, garantizando la satisfacción del cliente (Fernández, 2006:11). Para todos los sistemas de gestión, existen normas que definen los requisitos que deben cumplir para el cumplimiento de sus objetivos, en este caso las normas ISO 9000 corresponden a los SGC.

Las normas ISO 9000, surgió 1987 creadas por un organismo internacional llamado International Standar Organization, el cual, se encarga de promover normas de desarrollo y fabricación. La ISO 9000 es una serie de estándares internacionales de calidad que prescriben métodos aceptables para el diseño, implementación, evaluación y garantía de los sistemas de calidad (Contreras, 2012).

Los propósitos de la certificación en cualquier organización, pueden plantearse de la siguiente forma:

- En primer lugar se busca desarrollar un conjunto de elementos que aseguren la calidad de productos o servicios y permitan mantenerla a

través del tiempo, por medio de la aplicación de normas que se enfocan en las expectativas del cliente.

- En segundo término se busca establecer directrices que permitan a la organización funcionar en forma sistémica atendiendo a las normas internacionales.
- En tercer lugar, se busca que la dirección asegure el logro de la calidad en los tiempos y de acuerdo a las especificaciones que fijan las normas.
- En cuarto lugar, se pretende ofrecer a los clientes y usuarios, la seguridad de que los productos y servicios se ajustan a los estándares de las normas internacionales (Moyada, 2011: 47).

Por otro lado, la inserción de esta y otras técnicas al sector público debe ser cuidadosa, sin perder de vista lo que significa ser público, en donde la cultura organizativa no posee valores públicos sólidos, la introducción de valores neo-empresariales convierte en fines el logro de la eficacia. (Ramió, 2006)

Los SGC no deben verse como un producto, sino como un conjunto de procesos y herramientas que otorgan cualidades a los servicios prestados, es decir no convertir el medio en un fin.

#### **1.2.3.9. Gestión basada en Resultados**

La Gestión basada en Resultados (GbR) es una estrategia de gestión según la cual todos los actores, que contribuyen directa o indirectamente a alcanzar una serie de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los resultados esperados (productos, efectos y metas de más alto nivel o impactos). Utilizan la información y evidencias sobre resultados para informar la toma de decisiones sobre el diseño, la asignación de recursos y la ejecución de programas y actividades, así como para la elaboración de informes y la rendición de cuentas (Naciones Unidas para el Desarrollo, 2011).

La GbR adquiere importancia como modelo de cultura organizacional que hace hincapié en los resultados, cuya relevancia es saber qué se logra y cuál es su efecto en el bienestar de la población más que saber cómo se hacen las cosas; es decir, la creación de valor público (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2008).

Por lo que otorga mayor énfasis en qué se hace, qué se logra y cuál es el impacto, es decir, contrario a la gestión tradicional; establece un objetivo y no un reglamento. Intenta dar respuesta a la creciente demanda social de rendición de cuentas.

El beneficio de esta herramienta no es solo en la construcción de programas, sino también en la valoración interna de la dependencia que lo ejecuta, así como los resultados externos que por sí solo, debe tener cada programa.

En ese sentido, se apropia de algunas herramientas como la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), la cual se fundamenta en la Metodología del Marco Lógico.

La MIR es sumamente útil para planificar y evaluar los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo. Presenta la siguiente información:

- Los objetivos del programa, su alineación y contribución a los objetivos de nivel superior (planeación nacional o sectorial).
- Los bienes y servicios que entrega el programa a sus beneficiarios para cumplir su objetivo, así como las actividades para producirlos. En el caso de México, a los bienes y servicios comúnmente se les ha denominado los entregables del programa.
- Los indicadores que miden el impacto del programa, el logro de los objetivos, la entrega de los bienes y servicios, así como la gestión de las actividades para producir los entregables.
- Los medios para obtener y verificar la información con la que se construyen y calculan los indicadores.
- Los riesgos y las contingencias que pueden afectar el desempeño del programa y que son ajenos a su gestión (CONEVAL, 2013).

## 2. Nueva Gestión Pública y su desarrollo en el contexto internacional y nacional

### 2.1. Gran Bretaña

Gran Bretaña es una referencia obligada, ya que las reformas que impulsó sobre NGP se dieron mucho antes que en el resto de los países. Durante los años 60's se diagnosticó la ineficiencia del Estado; que había crecido considerablemente durante la época de la posguerra.

A partir de este diagnóstico la primer ministro Margaret Thatcher en 1979 protagonizó una serie de reformas que se pueden enmarcar en dos grandes iniciativas:

- Iniciativa de la Administración Financiera (*Financial Management Initiative*) en 1982.
- Mejoramiento de la Administración del Gobierno: los siguientes pasos (*Improving management in Government: the Next Steps*) en 1988 (Arrellano, Gil, Ramírez, & Roiano, 2004:188).

Este conjunto de reformas resultan de especial interés por un par de razones. En primer lugar a diferencia de otro tipo de reformas; todas las iniciativas que constituyen la versión británica de la NGP han pasado a la fase de ejecución. En segundo lugar, las consecuencias de estas reformas no sólo afectaron en el funcionamiento de la administración, también modificaron la relación entre ésta, el gobierno y el parlamento (Román, 2000).

#### *Financial Management Initiative.*

Buscaba promover que en cada departamento una organización y un sistema en donde los administradores tuvieran:

- Una visión de sus objetivos y un medio para evaluar y, en la medida de lo posible, medir los resultados en relación con esos objetivos.
- Establecer responsabilidades para hacer un mejor uso de los recursos, incluyendo un escrutinio crítico de los resultados.

- Contar con información (particularmente la referente a los costos), instrucción y consejo experto para ejercer mejor su responsabilidad (Arellano, Gil, Ramírez, & Roiano, 2004:187).

La premisa novedosa de esta iniciativa consistió en señalar que la eficiencia no es resultado de conductas particulares de las personas, sino del sistema administrativo en su conjunto, de la manera como está organizado y es dirigido el trabajo en el gobierno (Aguilar, 2004). Esta fue la primera iniciativa que desembocaría en las reformas del Programa: *Next Steps*.

*The Next Steps: improving Management in Government.*

El programa consideraba que los medios para dirigir los servicios públicos eran considerablemente limitados; una administración tan grande como la central se veía en dificultades para atender con eficacia lo referente a los servicios públicos.

En este sentido, recomienda que dentro de los departamentos ministeriales de la administración central se lleve a cabo una separación entre las funciones de elaboración y diseño de políticas públicas, las cuales corresponderán al núcleo central y por otro lado las funciones ejecutivas y de representación de servicio que se adjudicaría a Agencia dependientes de los ministerios, pero, al mismo tiempo, separadas de ellos y de cuya gestión sería responsable un director que no necesariamente habría de ser un funcionario público (Román, 2000:84).

Probablemente, esta es una de las aportaciones más importantes e interesante que Gran Bretaña proporcionó a la luz de la NGP. La descentralización de agencias es una crítica directa al modelo burocrático que centraliza y jerarquiza una organización. La propuesta es sencilla; a mayor descentralización mayor eficiencia.

En conclusión, el sentido general de las reformas británicas ha sido interpretado como un esfuerzo de la clase política dirigido a dismantelar progresivamente las prácticas corporativas de la administración en el nivel macro-organizativo y a lograr que la actuación administrativa se inspire en la búsqueda de la eficiencia en el nivel micro-organizativo (Keraudren, 1998; citado en Crespo, 2001: 377).

## 2.2. Nueva Zelanda

Nueva Zelanda es un país pequeño con no más de 270, 534 Km<sup>2</sup> y en los años 80's (periodo dentro del cual se desarrolló la reforma neogerencial) según el Banco Mundial (1990), la población ascendía a tres millones 246, 300 habitantes. Se constituye como una monarquía constitucional parlamentaria y al establecerse como una colonia británica<sup>2</sup>, la Reina Isabel II de Inglaterra ostenta la jefatura del Estado; dentro del territorio está representada por un gobernador general que ella nombra. Es importante hacer referencias a este tipo de detalles para comprender la rapidez con la que la NGP se desarrolló en este país.

Desde que Nueva Zelanda obtuvo su independencia y hasta principios de los años 80's su historia administrativa se desarrolló a partir del control estatal centralizado, una economía regulada y la protección y el fomento al mercado interno (Vicher, 2007).

Sin embargo, la regulación excesiva fue acompañada de un crecimiento paulatino del gasto público que se empinó del 17% que alcanzaba en 1940 a una cifra por encima del 40% en 1984. Nueva Zelanda tuvo entre 1950 y 1985 la tasa más lenta de crecimiento económico. Fue menos de la mitad del promedio de la OCDE. De ser el quinto país más rico en 1950 pasó a ocupar el lugar número 20 en 1985 (Beyer, 1998:173).

El descontento social ante la política gubernamental propició que en la elección de 1984 se optara por sustituir al Partido Nacional por el Partido Laboral, liderado entonces, por David Lange (Vicher, 2007). Aquí comienza una de las reformas económicas de Estado más importantes del país.

Inicia formalmente en 1986 con la reforma a empresas estatales y la expedición de la Ley de empresas de propiedad estatal (*State-owned Enterprises act*).

Las empresas propiedad del Estado se transforman en corporaciones autónomas, incluyendo la necesidad de obtener financiamiento para sus inversiones en el mercado

---

<sup>2</sup> Por medio del tratado de Waitangi en 1840, firmado por representantes de la corona británica y los jefes de la tribu Maorí.

de capitales. Incluso se sostuvo que el gobierno no rescataría ninguna empresa estatal en vías de quebrar (Pacheco, 1997) debían trabajar bajo la concepción de una empresa privada.

El segundo paso se dio con la expedición de la Ley sobre el sector estatal (*State Sector Act*) la cual tenía como finalidad aumentar la eficiencia y efectividad del sector público.

Esta ley modificó el sistema para nombrar a los jefes ejecutivos (responsables de la gestión administrativa de un ministerio), redefinió sus principales relaciones y responsabilidades ante los ministros, a la vez que les confió la responsabilidad de la mayor parte de los servicios de gestión de personal, y de los servicios financieros que antes administraba por la Comisión de la Función Pública (Vicher, 2007:171). Los jefes ejecutivos, por tanto, adquieren la responsabilidad total de sus departamentos, incluido a quien contratar y cuanto pagarle.

En 1989 se complementaron las reformas con la Ley de finanzas públicas (*Public Finance Act*) con esta ley se propone poner mayor atención en los resultados que en los insumos para obtenerlos. “El énfasis de la gestión financiera pasó del control de *inputs* (insumos) a medidas de *outputs* (bienes y servicios) y *outcome* (impacto en la comunidad)” (Boston, 1996; citado en Arellano, Gil, Ramírez, & Roiano, 2004: 173).

Este fue el aporte más relevante, crítica la inútil contribución de la presupuestación tradicional a la eficiencia y la responsabilidad pública, por sus rígidos procedimientos centralizados y, sobre todo, por ser un presupuesto estructurado alrededor del costo de los insumos y las actividades, sin vinculación con los productos y resultados a obtener con el costo de los recursos estimados (Aguilar, 2004:62).

### **2.3. Estados Unidos**

Los fundamentos de la reforma, tuvieron su base en el exitoso e influyente libro de D. Osborne y T. Gaebler (1993) *Reinventig Government* (Sánchez, 2002). Osborne, quien dicho sea de paso era el principal asesor del vicepresidente Al Gore, argumentaba que el problema de los gobiernos contemporáneos no solo son las personas (servidores públicos) que trabajan en las agencias; el verdadero mal se encuentra en los sistemas, estructuras, reglas, procedimientos y leyes que los atrapan e inhiben su capacidad creativa. (Santana & Negrón,1996).

Su propuesta empresarial norteamericana cuenta con 10 principios:

**TABLA 2.**  
**REINVENCIÓN DEL GOBIERNO**

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Gobierno Catalizador</b>	Implica transformar el gobierno tradicional, proveedor en un facilitador y promotor, que active las iniciativas de los sectores privados. Su finalidad no es ofrecer los servicios sino asegurar que estos se brinden con mayor eficiencia
<b>Gobierno Competitivo</b>	Consiste en la eliminación de los monopolios gubernamentales, en busca de mejores precios y mayor calidad
<b>Gobierno Inspirado por Misiones</b>	Las organizaciones dirigidas por misiones tratan de clarificar sus objetivos y propósitos a largo plazo
<b>Gobierno Inspirado hacia los Resultados</b>	El desempeño se debe evaluar por la calidad de los resultados, no necesariamente por el fiel cumplimiento de los procesos formales
<b>Gobierno Orientado hacia los Clientes</b>	Con base en la filosofía de calidad total, argumentan que la mejor forma para obtener calidad es logrando satisfacer las necesidades o deseos del cliente
<b>Gobierno Empresarial</b>	La reinvencción consiste en dirigir la autoridad y responsabilidad del gobierno hacia ganar dinero en vez de gastarlo
<b>Gobierno Descentralizado</b>	Consiste en otorgarles mayor autoridad a los funcionarios en los niveles más bajos de la organización. Lo que permitirá acceso más rápido a la información
<b>Gobierno de la Comunidad</b>	Su objetivo es fortalecer las comunidades y la participación de los ciudadanos en las decisiones gubernamentales
<b>Gobierno Previsor</b>	Se basa en la necesidad de planificación estratégica, lo cual significa visualizar el futuro de la organización a los fines de formular su misión.
<b>Gobierno Orientado al Mercado</b>	El gobierno debe explorar la idea de utilizar los mecanismos del mercado para ofrecer servicios públicos

Fuente: Elaboración propia a partir de *Executive Office of the President*, (1993); citado en Santana Rabell & Negrón Portillo,(1996), *Reinventing Government: nueva retórica, viejos problemas*.

Las transformaciones de la administración federal en el sentido de la NGP se iniciaron con el presidente W.J. Clinton, quien trató de restaurar el prestigio del gobierno y de una burocracia federal vapuleada por 12 años neoconservadores. El detonante de la reforma fue el *Nation Performance Review* (evaluación del desempeño del gobierno nacional) encomendada al vicepresidente Al Gore (Aguilar, 2004:62).

Es notoria la influencia de los principios de Osborne y T. Gaebler en la agenda del *Nation Performance Review* ya que sus pilares son:

- Inventaremos un gobierno que pone en primer lugar a las personas al recortar gastos innecesarios, servir a sus ciudadanos usuarios, empoderar a su personal, ayudar a las comunidades a resolver sus problemas, fomentar la excelencia.
- Lo haremos de la siguiente manera: crearemos un claro sentido de misión, procederemos a timonear más que a remar, delegaremos autoridad y responsabilidad, sustituiremos las regulaciones con incentivos, elaboraremos presupuestos basados en resultados, someteremos las operaciones federales a la competencia, buscaremos soluciones de mercado más que administrativas, mediremos nuestro éxito por la satisfacción del usuario (Gore, 1993; citado en Aguilar, 2004:63).

Las reformas norteamericanas ponen de manifiesto la tensión que existe entre la primera generación de reformas, relacionadas con el obligado redimensionamiento y recorte para restablecer la salud financiera y el gobierno que cuesta menos, y la segunda generación post-financiera de reforma relacionadas con la visión estratégica, la reinención, el empoderamiento del personal y la gestión de calidad, el gobierno que funciona mejor (Aguilar, 2000a).

## 2.4. México

En México, la reforma del Estado tuvo su mayor auge durante el sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988) y se consolidó en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994).

En 1982, Miguel de la Madrid tomó las riendas del país en uno de los momentos más complicados. México se encontraba en una situación deplorable económica y socialmente, a pesar de la abundancia de petróleo, la producción estaba paralizada y teníamos graves problemas con la inflación que ascendía al 100%.

Por lo que en un intento de rescatar la economía nacional, se emprendieron medidas drásticas que tuvieron tres momentos claves:

- La primera Carta de Intención y el Programa Inmediato de Reordenación Económica.
- EL Plan Baker y su cristalización en el Plan de Aliento y Crecimiento.
- El Pacto de Solidaridad Económica (Sánchez, 1998:79).

La carta de intención firmada por el Fondo Monetario Internacional (FMI), fue un grito de ayuda por parte del gobierno mexicano al verse incapacitado para pagar lo correspondiente a la deuda externa; crédito a cambio de un reordenamiento económico dentro del país, lo que dio inicio a las políticas de austeridad, a las iniciativas de endoprivatización y la reducción de la protección arancelaria.

Todos estos objetivos firmados con el FMI se vieron plasmados más tarde en el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), el cual, no cumplió su cometido de estabilizar la economía mexicana y fue destituido después por el Plan de Aliento y Crecimiento (PAC).

El PAC fue resultado del Plan Baker impulsado por los Estados Unidos y patrocinado por el FMI bajo el discurso de dar un respiro económico a todas las naciones endeudadas, principalmente las de América Latina. En este Plan, nuestros vecinos del norte ofrecieron un préstamo de 11 mil millones de pesos, los cuales nos ayudarían a

crecer los tres años siguientes (1986, 1987,1988), a cambio de una amplia apertura comercial. Éste plan llegó a su fin con la crisis bursátil unos meses después.

Fue así como la reforma del Estado instaló un nuevo paradigma que suplantó al bienestarismo y privilegió el mercado a través del proceso de privatización de empresas públicas, la apertura comercial mediante el ingreso de México al GATT, una restrictiva política social, y una limitada reforma política (Sánchez, 1998).

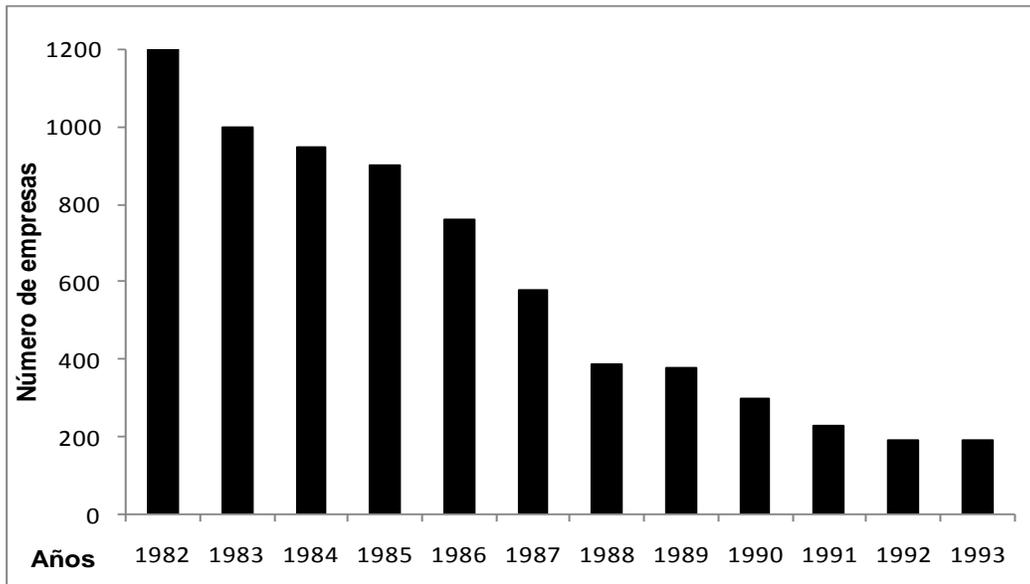
Durante el gobierno de Salinas de Gortari, las reformas a la administración se ubicaron como acciones emprendidas para transformar al «Estado propietario» en «Estado promotor» (Vicher, 2009:235).

Podemos encontrar tres implicaciones específicas dentro de este período:

- Recorte drástico del gasto público.
- Proceso de liberación e inserción mundial, a través del Tratado de Libre Comercio, la apertura comercial y algunos tratados con países de América del Sur y Centroamérica.
- Desmantelamiento progresivo del área estatal de la economía, en concreto la venta de las empresas públicas (Alcocer, 1991; citado en Sánchez, 1998: 145).

El gobierno de Salinas, no se buscaba simplemente sanear las finanzas públicas; no era sólo un programa de ajuste. Se trataba de poner fin al Estado propietario. En este sentido, la desincorporación de la empresa pública fue constitutiva de la nueva manera de concebir las funciones, ámbitos y modos de la intervención del Estado (Vicher, 2009). El desarrollo de este ajuste se muestra en la siguiente gráfica.

## GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN ANUAL DE SECTOR PARA ESTATAL



FUENTE: Unidad de Desincorporación, SCHP (1993); citado en Aguilar Villanueva (2000b). La Reforma del Estado Mexicano.

Es importante destacar que de los procesos de desincorporación autorizados, 48% fueron liquidaciones o extinciones, lo que evidencia un gran número de entidades paraestatales que no justificaban su existencia (Tamayo, 2011).

Las tendencias descentralizadoras y desreguladoras siguieron durante el gobierno de Zedillo. En 1995, se anunció la reforma del gobierno y modernización de la administración pública para orientarla al servicio y acercarla a la ciudadanía, mencionando adicionalmente la intención de profesionalizar la función pública y combatir la corrupción y la impunidad.

A tal efecto, se formuló el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP). Se elaboró para mejorar la calidad en la prestación de servicios públicos, pero mediante técnicas originadas en la gerencia privada como: la planeación estratégica, el enfoque de calidad y la reingeniería de procesos. Se promovió la inclusión de éstas técnicas en la elaboración de programas y dependencias públicas, además, por primera vez se desvía la imagen del ciudadano hacia la del cliente.

Durante la transición del 2000, se resaltaron las virtudes de la gestión privada. En particular, fue notoria la inclinación por los temas de cambio en la cultura organizacional, planeación estratégica, calidad total, reingeniería, lo cual se plasmó en

el programa “Modelo Estratégico para la Innovación gubernamental” que manifestaba el carácter gerencial de la estrategia (Cejudo, 2009).

Es notable que el gobierno mexicano, desde 1982 ha venido implementando mecanismos encaminados a disminuir la situación de crisis que el país experimenta, ello a través de la instauración de diversos programas públicos para lograr austeridad y economía administrativa. Pese a que ya no se habla de privatización o reducción del aparato gubernamental, elementos de la NGP como la calidad, transparencia, rendición de cuentas o simplificación administrativa se han ido introduciendo paulatinamente en programas y políticas públicas a nivel federal y estatal.

### **3. Transformación Gubernamental en el Estado de México**

En este nuevo escenario de globalización y reforma de Estado, adquieren un papel fundamental las administraciones públicas estatales y municipales, principalmente por ser ellas quienes se encuentran en contacto directo con esta nueva sociedad, más exigente y compleja, razón por la cual, desde la década de los ochenta, los gobiernos estatales a la par del federal han puesto en marcha diferentes estrategias de modernización.

Antes de la década de 1980, el Estado de México experimentó un primer conjunto de transformaciones, las cuales fueron resultado de los más de 3 millones de personas y la tasa de crecimiento del orden anual de 7.3%. Pasar de 68 a más de 1,250 millones de pesos en una escasa década representa una verdadera explosión en el campo de las finanzas en todos los órdenes: tributario, gasto público, administrativo, control y planeación. En otras palabras constituía un reto para los administradores, tanto para su capacidad física como para su imaginación (Barrera & Conzuelo, 1991).

Prueba de esto es la aprobación de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo en 1976, en la que se consolida un aparato gubernamental considerablemente más grande, con la creación de cuatro direcciones nuevas (Ver Anexo 1).

Los organismos descentralizados fueron el primer rasgo visible de una modernización administrativa. Dicho proceso buscaba combatir la centralización que en el contexto post-revolucionarios significó la solución más eficaz a un país devastado

Las reformas administrativas adoptadas en ese momento se centraron en tres grandes áreas:

- La creación de organismos descentralizados que regularan el crecimiento urbano y promovieran la actividad económica del sector primario en el Estado.
- El mejoramiento de los instrumentos y mecanismos de asignación y control del presupuesto y fiscalización del gasto público.
- La administración tributaria (Barrera & Conzuelo, 1991).

Con el gobierno de Alfredo del Mazo González en 1981, se promulga una nueva Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México. La cual constituyó el primer intento serio, sistemático, amplio y documentado que pretendía rediseñar el perfil de la administración pública, objetivo que se logró con creces y de manera perdurable, toda vez que las bases normativas, administrativas y técnicas que se colocaron en aquel periodo subsisten todavía, de alguna manera (Barrera & Conzuelo, 1991).

Entre los cambios que propuso fue la existencia de un nivel de jerarquía más elevado, de ahí la creación de Secretarías. La función del secretario entonces, fue la de convertir los objetivos y políticas estatales en planes sectorizados y dirigidos. Por otro lado, se crearon más direcciones; en total 34 (19 nuevas y 15 ya existentes).

Durante este sexenito también se consolidó a nivel federal el Sistema Nacional de Planeación Democrática (1983), que se tradujo en términos locales en el Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México. La planificación en el Estado de México hasta antes de 1970 había sido de carácter territorial, estaba centrada en la regulación y coordinación del desarrollo urbano; dirigido principalmente a la infraestructura y en atraer mayor inversión. No existía un medio con el cual los

diferentes órdenes de gobierno, integraran, coordinaran y analizaran las diferentes acciones y políticas públicas que se estaban llevando a cabo.

En este sentido, el Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México buscaba incorporar las aspiraciones de la sociedad en la formulación de políticas públicas, así como coordinar las acciones de las dependencias y organismos en los tres órdenes de gobierno (Plan de Desarrollo Estado de México, 2005-2011).

La administración pública se había fortalecido horizontal y verticalmente, produciendo un paso significativo en la transformación de la administración estatal, tanto por lo que corresponde a su marco de actuación como a su sistema de trabajo, mecanismos e instrumentos de gestión, el fortalecimiento del proceso de planeación y administración del personal, de recursos materiales, así como de la información geográfica y estadística (Barrera & Conzuelo, 1991).

En este punto, el aparato Gubernamental había crecido de tal manera que cubría al menos el 15% del presupuesto estatal; las estrategias de control se hicieron necesarias para evitar los desfalques; en 1989, a iniciativa de Ignacio Pichardo Pagaza, se creó la Secretaría de Contraloría, la cual, fue resultado de la fusión de la Secretaría de Finanzas y Planeación; su función eran velar por la pulcritud en el uso de recursos, el desempeño de los servidores públicos y la austeridad del aparato estatal. Además era la encargada de operar el “Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública” (Montes de Oca & Padilla, 2009).

La estructura de la administración ha seguido creciendo, con la conformación de ocho nuevas secretarías y más de 315 direcciones, sin mencionar la plantilla de servidores. Este crecimiento podemos verlo en el organigrama del poder Ejecutivo del Estado de México (Ver Anexo 2).

### **3.1. Antecedentes de la NGP en el Estado de México**

En el caso del Estado de México, los primeros atisbos de NGP se pueden encontrar en el Plan de Desarrollo Estatal de 1993-1999, no se plasma como tal un eje rector dedicado al enfoque, pero comenzó a utilizarse un vocabulario propio de la NGP, ya que retoma a la eficacia como valor indispensable en los cambios sociales suscitados a nivel nacional y estatal (Contreras, 2012).

Un claro ejemplo de lo anterior fue en Programa de Simplificación de la Administración Pública Estatal, publicado a fines de 1993. En el cual las acciones de simplificación se pueden agrupar en cuatro vertientes:

- Modernización de los servicios público.
- Mejoramiento integral de la atención al público.
- Desconcentración y descentralización.
- Desreglamentación administrativa (Haro, 1992:26).

Es fácil relacionar estas vertientes con aspectos característicos de la NGP, la modernización de los servicios públicos y el mejoramiento de la atención al público están relacionados con lo que después llamaríamos visión ciudadano-cliente sobre todo porque se crearon de ventanillas únicas para facilitar los trámites.

Sin embargo, no fue hasta el 2000 cuando las prácticas de la NGP tomaron mayor fuerza. En parte influenciados por la transición federal, del gobierno de Vicente Fox que se caracterizó por engrandecer las virtudes de la gestión privada y en parte por las exigencias de la modernidad global y los múltiples vínculos de interdependencia.

En el Plan de Desarrollo 1999-2005 – Gobierno de Arturo Montiel- se consideró como uno de los ejes rectores:

- La modernización Integral de la Administración Pública. Este eje contenía dos líneas de acción:
  - Consolidación de una gestión pública eficiente y eficaz
  - El desarrollo de la función pública y ética en el servicio público (Plan de Desarrollo Estado de México, 1999).

La primera línea de acción resalta la aplicación de enfoques que eleven la calidad de sus servicios e introduce concepto de transparencia por ser necesaria para la apertura social y facilitadora de relaciones entre ciudadano- gobierno. La segunda línea por su parte está dirigida a los recursos humanos que conforman la administración pública, sus responsabilidades, actitudes y aptitudes a fin de propiciar mayor eficiencia y productividad.

Del Plan de Desarrollo 1999-2005 se desprendieron los siguientes programas:

- Programa General de Modernización de la Administración Pública y Mejoramiento de la Atención a la Ciudadanía 1999-2005.
- Programa General de Simplificación y Transparencia Administrativa.
- Programa Reingeniería Organizacional de la Administración Pública Estatal (Contreras, 2012).

La presencia de la NGP se hizo cada vez más notoria al considerar la reingeniería, la planeación estratégica, la transparencia y la calidad en los procesos que conforman la administración pública. Tomar en cuenta la influencia de agentes externos en las estructuras, evidencia una nueva cultura organizacional.

### **3.2. Gobierno del Estado de México 2005-2011**

Durante el período 2005-2011, el Plan de Desarrollo Estatal presentado por Enrique Peña Nieto, fue elaborado conforme a lo estipulado en el artículo 23 del Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, el cual establece que: en la etapa de formulación e integración del Plan de Desarrollo del Estado de México, el Ejecutivo, convocará a los foros de consulta popular para analizar los temas y prioridades del desarrollo estatal, a efecto de captar las demandas sociales e integrarlas al plan.

Dicho Plan de Desarrollo Estatal, giró en torno a tres grandes pilares:

- Pilar 1: Seguridad Social.

- Pilar 2: Seguridad Económica.
- Pilar 3: Seguridad Pública.

Los pilares deberían ir de la mano con los cimientos de Seguridad Integral, que promueve la legitimidad en el gobierno, que 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 (Plan de Desarrollo Estado del México, 2005-2011).

A continuación se mencionan los cimientos de la Seguridad Integral:

- Coordinación interinstitucional para mejores políticas públicas.
- Reforma administrativa para un gobierno transparente y eficiente.
- Financiamiento para el desarrollo que impulse el crecimiento.

Es aquí, donde se vislumbran los rasgos característicos de una reforma administrativa, ya que dan origen al Programa Sectorial de Modernización Integral de la Administración Pública.

### **3.3. Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (2006-2011)**

En la administración pública recae la responsabilidad de ejecutar las decisiones que emanan de poder público, por ello debe incrementa sus capacidades para atender las demandas que le reclama la sociedad que, en pleno ejercicio de sus derechos, va a un ritmo mayor de exigencia (Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública, 2006-2011).

El programa inicia con un diagnóstico, que busca justificar el actuar del aparato estatal; reconoce los múltiples y acelerados cambios que ha experimentado el Estado en ámbitos, políticos, sociales, culturales, económicos y tecnológicos y la obligación que

tiene la administración pública de promover transformaciones permanentes y de carácter integral, ya que las actualizaciones aisladas generan incongruencias, contradicciones y duplicidad de funciones.

Por lo que, el Gobierno del Estado de México planteó centrar los esfuerzos bajo los lineamientos de rendición de cuentas, eficiencia, eficacia, y calidad con el fin de orientarla al servicio del ciudadano. Al llevarlos a cabo se potencian las capacidades de las dependencias y organismos auxiliares para proveer los bienes y servicios que la sociedad requiere; se multiplican sus posibilidades de obtener mayores y mejores resultados y de hacer más con menos. En suma, se trata de un esfuerzo permanente para consolidar un gobierno más eficiente y productivo, capaz de atender los requerimientos de la dinámica social. (Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública, 2006-2011)

Resultado de lo anterior, se desprenden cinco estrategias:

- Nuevo Marco Jurídico para la Administración pública del Estado.
- Gestión Pública para la Eficiencia.
- Gobierno Electrónico.
- Transparencia, Evaluación y Control del Desempeño del Gobierno.
- Fortalecimiento de los Sistemas de Información e Indicadores Estatales.

Por tanto, su misión es ejercer una administración pública que dé certeza jurídica, capaz de responder a las expectativas de la ciudadanía, respetuosa de los poderes públicos, prestadora de servicios de calidad dentro de un marco garante del desarrollo social, económico, político, cultural y tecnológico que eleve las condiciones de vida de los habitantes del Estado de México (Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública, 2006-2011).

Así mismo, el seguimiento y la evaluación de dicho programa son esenciales para medir la actividad del aparato gubernamental y la eficiencia de sus acciones. No solo se debe verificar la alineación entre Plan de Desarrollo y Programa Sectorial; la

evaluación permitiría identificar las deficiencias y procurar la elaboración de nuevas estrategias.

Sin embargo, pese a dichas propuestas innovadoras y aparentemente funcionales, durante la investigación fue imposible acceder a información relacionada con la evaluación o el cumplimiento de metas.

### **3.3.1. Marco Jurídico para la Administración Pública**

Su objetivo era actualizar y simplificar en coordinación con la legislatura, el marco jurídico de actuación de la administración pública, en pro de dinamizar las funciones de los órganos centrales y auxiliares que conforman el aparato gubernamental del Estado, además de mantener la congruencia de leyes, códigos, reglamentos, acuerdos, convenios y manuales. Por lo que en este apartado, uno de los puntos más importantes fue el de:

Impulsar acuerdos entre la Federación, entidades federativas y municipios para propiciar la homologación de la normatividad necesaria para el fortalecimiento de atribuciones, funciones y responsabilidades de la administración pública (Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública, 2006-2011:17).

Estrategia que intentó consolidarse con reuniones de representantes de dependencias, organismos auxiliares federales, estatales y municipales.

La actualización de este marco jurídico es esencial para todos los sectores. Dentro del Pilar dos del Plan de Desarrollo Estatal 2005-2011, se reconoce que el proceso de crecimiento requiere de un marco institucional que permita el buen funcionamiento de los mercados y que permita la materialización de proyectos productivos de inversión y generación de empleos.

Las principales acciones llevadas a cabo en este rubro durante dicho sexenio se observan en la tabla 4.

**TABLA 3.  
PRINCIPALES ACCIONES EN CUANTO AL MARCO JURÍDICO EN EL ESTADO DE MÉXICO**

Principales Acciones	Unidad de Medida	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Revisión y análisis de instrumentos jurídicos y administrativos	Estudio	23	28	55	77	38	48	269
Elaboración de instrumentos jurídicos y administrativos	Documentos	20	59	14	13	7	8	121
Reestructuración orgánica de la administración Estatal (Sector Central y Sector Auxiliar)	Estructura	56	66	59	36	51	42	310
Otorgamiento de asesorías técnicas en materia de desarrollo organizacional a las dependencias, organismos auxiliares, fideicomisos y órganos desconcentrados	Asesoría	122	299	330	254	366	272	1,643
Instrumentos de acciones para agilizar y volver más transparentes los procedimientos y gestiones que realiza la ciudadanía	Procedimientos	1,420	2,756	1,492	1,350	1,701	1,402	10,121

Fuente: Elaboración propia, con información del Sexto Informe de Gobierno del Estado de México, administración 2005-2011.

La tabla describe las principales acciones, referentes a la actualización y diseño del marco jurídico, realizadas por año. Sin embargo, la información o documentos útiles para evaluar los indicadores (fichas técnicas), cumplimiento de metas y contextualizar si el número de estudios, procedimientos, asesorías etc. realmente tiene un impacto, no están disponible para el público.

### **3.3.2. Gestión Pública: Innovación para la Eficiencia.**

Sus objetivos eran tres y serán enumerados a continuación:

#### A) Objetivo I

Incrementar y asegurar la eficiencia de la administración pública estatal, a través de acciones de simplificación, desregulación, rediseño de procesos, reestructura organizacional, establecimiento de gestión de calidad y el diseño e implantación de la

Arquitectura Institucional de Información (Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública, 2006-2011:18).

Este objetivo, entrelaza tres estrategias: simplificación administrativa, gestión de calidad y arquitectura institucional de Información.

La simplificación administrativa encamina su actuar en el diseño de las estructuras de organización, para que respondan a principios de eficiencia y racionalidad, procurando eliminar unidades innecesarias y evitando la duplicidad de funciones. Una prioridad es identificar aquellos servicios de alto impacto para la ciudadanía y motivar el continuo mejoramiento de estos.

Adicionalmente, la introducción de la gestión de calidad de los procesos, la que teóricamente habilitaría nuevos canales de comunicación y medios de participación que contribuirían a evaluar y promover la satisfacción y eficiencia de los usuarios, así como la reducción de costos y de tiempos de respuesta.

Durante esta administración, la reforma administrativa es entendida como una condición del desarrollo económico y social en la entidad, que implica una reorganización de las estructuras, incorporación de procesos administrativos de mayor calidad y eficiencia, y el uso de tecnologías e informática (Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública, 2006-2011).

Finalmente, la arquitectura institucional de Información, es una herramienta estratégica que organiza las capacidades institucionales. Es la unión soportada de sistemas de información e infraestructura tecnológica, que se encarga de homologar los procedimientos, procesos, planes, proyectos y programas para mantenerlos en un mapa metodológico coherente. Con el fin de motivar estas estrategias se otorgó por primera vez el Premio Estatal de Calidad e Innovación a efecto de reconocer las mejores prácticas de gestión para la modernización administrativa .

Las principales actividades relacionadas con este rubro se expresan en la tabla 5.

**TABLA 4.  
PRINCIPALES ACCIONES EN CUANTO A INNOVACIÓN Y CALIDAD EN EL  
ESTADO DE MÉXICO**

Principales Acciones	Unidad de Medida	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Reuniones de evaluación de la Gestión Pública	Evaluación	0	14	14	0	0	0	28
Instalación del sistema de Administración Municipal (SAM) en organismos municipales	Servicio electrónico	160	95	112	14	89	106	106*
Asesoría técnicas específicas a las administraciones municipales	Asesoría Técnica	46	70	54	44	64	24	302
Procesos rediseñados	Procesos	22	2	59	49	70	31	233
Asesoría técnica en materia de calidad	Asesoría técnica	146	211	138	134	127	82	838
Capacitación de servidores públicos en materia de calidad	Servidores públicos	2,274	1,193	1,626	799	1,135	1,122	8,149
Certificación y re certificación de procesos	Procesos	17	23	165	136	43	13	397
Sistema de Gestión de la Calidad implantados	Sistema	6	1	6	3	7	6	29

Fuente: Elaboración propia, con información del Sexto Informe de Gobierno del Estado de México, administración 2005-2011.

\*El total (106) corresponde al número de municipios que instalaron el Sistema de Administración Municipal (SAM). Las cifras recopiladas por año, expresan servicio electrónico proporcionado a dichos municipios.

La tabla expresa las principales acciones, referentes a la innovación y la calidad de los procedimientos, realizadas por año. Sin embargo, la información o documentos útiles (fichas técnicas etc.) que permitan evaluar el impacto de las acciones, no está disponible para el público.

## B) Objetivo II

Fortalecer la profesionalización de los servidores públicos para mejorar su desempeño laboral e institucional en beneficio de la sociedad (Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública, 2006-2011:20).

En este contexto, la administración pública estatal transita a un nuevo modelo de gestión, orientado a la generación de resultados de valor para la ciudadanía. Elementos de vital importancia para desarrollar el potencial del sector público recae en los

recursos humanos con los que cuenta; a inicios del 2005 la plantilla del personas de la Administración Pública Estatal era de 241 mil 215 servidores públicos, 122 mil 863 pertenecientes al sector central y 118 352 al sector auxiliar (Montes de Oca & Padilla, 2009). No obstante, la labor y capacidad de volver eficiente lo ineficiente requiere de una sólida formación y un proceso constante capacitación.

En este sentido, la profesionalización de los servidores públicos está en manos de los subsistemas de Reclutamiento y Selección, Evaluación de Desempeño, Promoción de Ascensos, Adiestramiento y Capacitación del sector Central, siendo aparentemente la meritocracia un factor presente en todos los procesos de selección, esto por medio del Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México.

Las acciones más importantes durante este sexenio, referentes a la profesionalización y capacitación de servidores públicos, se pueden observar en la tabla 6.

**TABLA 5.**  
**PRINCIPALES ACCIONES EN CUANTO A PROFESIONALIZACIÓN EN EL ESTADO DE MÉXICO**

Principales Acciones	Unidad de Medida	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Impartición de cursos de capacitación en el puesto	Curso	936	967	959	918	902	720	5402
Participantes en cursos de capacitación en el puesto	Servidor Público	15,134	16,931	16,540	27,454	19,724	32,305	128,088
Impartición de cursos de capacitación para el desarrollo	Curso	132	31	31	19	532	275	1,020
Participantes en cursos de capacitación para el desarrollo	Servidor Públicos	1,972	755	938	868	8,738	8,234	21,505
Cursos de capacitación para la calidad.	Curso	119	298	276	259	57	119	1,128
Participantes de cursos de capacitación para la calidad	Servidor Públicos	2,594	6,249	3,807	2,762	959	1,437	17,763
Otorgamiento de estímulos económicos a servidores públicos por desempeño destacado en cursos de capacitación.	Estímulo	1,588	816	1,148	900	187	577	5,216

Fuente: Elaboración propia, con información del Sexto Informe de Gobierno del Estado de México, administración 2005-2011.

En el caso de la acción “impartición de cursos de capacitación en el puesto” el total de servidores públicos que recibieron este beneficio, al terminar del sexenio, fue de 5 mil 402 lo que corresponde sólo al 2.23% del personal, una cifra muy baja considerando que la población total de servidores públicos en el Estado de México era de alrededor de 241 mil 215 personas.

Por otro lado, pese a que se expresan diversas actividades en cuanto a profesionalización, la disponibilidad de información o documentos que definan si los servidores públicos contabilizados recibieron una o más capacitaciones, no está disponible para el público. Por lo que resulta imposible, al menos para este trabajo de investigación, determinar el porcentaje real de personal capacitado.

### C) Objetivo III

Consolidar el Sistema Integral de Información de Personal, desconcentrando las funciones en materia de desarrollo y administración de personal a las dependencias del Poder Ejecutivo del Estado (Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública, 2006-2011:21).

Es decir, la organización de la información de los servidores públicos así como los logros que hayan generado en su trayectoria laboral, con el fin de establecer políticas que vayan conforme a lo establecido en la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos. Además se cuenta con un catálogo de puestos, donde los sueldos asignados corresponden al nivel de responsabilidad, instrucción y experiencia requerida para desempeñarlos.

Las acciones más importantes durante este sexenio, referentes a la administración del personal, se pueden observar en la tabla 7.

**TABLA 6.**  
**PRINCIPALES ACCIONES EN CUANTO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL ESTADO DE MÉXICO**

Principales Acciones	Unidad de Medida	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Actualización del Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración Pública	Procedimiento	5	7	4	1	11	0	28
Otorgamiento de prestaciones derivadas de convenio	Prestación	56,638	80,608	76,160	81,881	78,290	94,700	468,281
Operación del Sistema de Pago a Servidores Públicos a través de cuenta maestra	Cuenta	2,873	2,708	3,038	3,236	4,443	3,215	3215*
Actualización de los catálogos depuesto de las dependencias del sector central y de los organismos auxiliares	Catálogo	28	51	69	59	58	47	312
Elaboración de los tabuladores de sueldos para servidores públicos de los sectores central y auxiliar	Tabulador	114	132	105	142	105	177	775

Fuente: Elaboración propia, con información del Sexto Informe de Gobierno del Estado de México, administración 2005-2011.

\*El total, no corresponde a una sumatoria como en los demás casos, corresponde al número de operaciones que el sistema de pago con cuenta maestra fue capaz de hacer por año. (Sexto Informe de Gobierno del Estado de México, administración 2005-2011).

### 3.3.3. Gobierno Electrónico

En una sociedad global cada vez más dinámica e intercomunicada, los gobiernos no pueden quedarse atrás en los avances tecnológicos que alcanzan a la población. El uso de las computadoras personales es cada vez mayor, volviéndose no sólo un artículo electrónico del hogar, sino un objeto de uso personal. (Plan de Desarrollo Estado de México, 2005-2011)

Como consecuencia, el gobierno electrónico es un excelente instrumento para volver más eficiente la administración pública, no solo por reducir costos y trámites burocráticos, sino también por ser el vínculo con los ciudadanos.

En el Estado de México, desde el 2001 se publicó en la gaceta de gobierno, el Programa Gobierno Electrónico e-edomex, el cual pretendía coordinar las acciones necesarias para integrar las tecnologías apropiadas en los procesos administrativos de logística y atención de todas las dependencias y organismo auxiliares.

Es así, como no resulta extraño que el objetivo de esta estrategia en el Programa de Modernización Integral de la Administración pública (2006-2011) se redacte de la siguiente manera:

#### Objetivo

Consolidar el Gobierno Electrónico del Estado de México como un mecanismo acorde a las necesidades de la ciudadanía y prioridades institucionales, promoviendo el acercamiento de herramientas tecnológicas a la población para facilitar de manera oportuna, efectiva y eficaz trámites y servicios por medios electrónicos (Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública, 2006-2011:22).

Las acciones estaban dirigidas a disminuir la brecha entre la normatividad técnica y la tecnológica. No solo integrando al sistema el uso de la firma electrónica en los procesos internos de la administración pública-estatal y 68 tramites, también brindando capacitación a gran parte de los funcionarios públicos.

Algunas de las acciones realizadas en este ámbito se expresan en la tabla 9:

**TABLA 7.  
PRINCIPALES ACCIONES EN CUANTO A GOBIERNO ELECTRÓNICO EN EL  
ESTADO DE MÉXICO**

Principales Acciones	Unidad de Medida	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Realización del Diplomado en Informática	Diplomado	1	2	1	2	0	0	6
Dictaminación de proyectos de tecnologías de información y de telefonía	Dictamen	699	523	745	764	753	783	4,267
Aplicación de gestión interna que opera el portal electrónico del Gobierno del Estado de México	Aplicación	17	15	63	67	67	78	78*
Servicios de correo Electrónico	Usuario	3,249	2,801	3,402	3,688	3,500	3,500	3500**
Incorporación de sitios web al portal del Gobierno del Estado de México	Sitio Web	365	157	190	218	232	229	229***
Incorporación de servicios electrónicos al portal del Gobierno del Estado de México	Sitio Web	85	51	68	122	120	154	154****
Instalación del Sistema de Administración Municipal en organismos municipales	Municipios	160	95	112	14	89	106	106*****
Capacitación en materia de informática a servidores públicos municipales	Servidores Públicos	9	9	0	45	33	12	108

Fuente: Elaboración propia, con información del Sexto Informe de Gobierno del Estado de México, administración 2005-2011.

\* Los documentos necesarios para definir el funcionamiento del indicador de esta actividad no están disponibles para el público en general.

\*\* Los documentos necesarios para definir el funcionamiento del indicador de esta actividad no están disponibles para el público en general.

\*\*\* El número de sitios web corresponden a la demanda anual. (Sexto Informe de Gobierno del Estado de México, administración 2005-2011)

\*\*\*\* Se refiere al número total de los servicios que se encuentran en línea. (Sexto Informe de Gobierno del Estado de México, administración 2005-2011).

\*\*\*\*\* El total (106) corresponde número de municipios que instalaron el Sistema de Administración Municipal (SAM). Las cifras recopiladas por año, corresponden al servicio electrónico proporcionado a dichos municipios. (Sexto Informe de Gobierno del Estado de México, administración 2005-2011).

Sin embargo, ninguna de estas acciones dirige sus esfuerzos a disminuir la brecha de acceso a la tecnología y gobierno electrónico. Es decir que el gobierno electrónico no puede funcionar de manera integral, si la mitad de la población en el Estado de México no cuenta con los medios necesarios para acceder a la web.

### 3.3.4. Transparencia Evaluación y Control del Desempeño del Gobierno

Objetivo:

Fortalecer el desempeño de las instituciones de la Administración Pública Estatal, mediante el seguimiento, control y evaluación de su gestión, que asegure mayor transparencia y una actuación ética y eficaz, facilitando el acceso de la información pública a la población de la entidad (Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública, 2006-2011:24).

No obstante es importante mencionar, que pese a la descripción de este objetivo, durante la presente investigación, acceder a información correspondiente al cumplimiento de metas, fue sumamente complicado y obstaculizado por dependencias gubernamentales. La información conferida aquí, fue adquirida en su mayoría por medios electrónicos.

De este apartado se derivan algunos de los retos que el gobierno del Estado de México 2005-2011, pretendía enfrentar en su Plan de Desarrollo:

- 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.
- Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas modernos de medición y evaluación del desempeño.
- 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.
- Impulsar la autonomía del Tribunal de lo Contencioso Administrativo.
- 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 (Plan de Desarrollo Estado de México, 2005-2011).

Por lo que los temas prioritarios son dos, el mejoramiento del sistema de rendición de cuentas con la consolidación y fortalecimiento de los órganos de control interno y externo, tanto estatal como municipal, y segundo, la implementación del sistema de carrera dentro del servicio público (Montes de Oca & Padilla, 2009).

Es pertinente poner especial atención al control y la evaluación, para lograr un trabajo más eficiente y sobre todo construir una nueva imagen pública que fortalezca la legitimidad de los organismos y por ende la del Gobierno del Estado de México. Dicha evaluación estaba en manos de la Dirección General de Innovación

Algunas de las acciones llevas a cabo, en cuanto a transparencia evaluación y control, se muestran en la siguiente tabla

**TABLA 8.  
PRINCIPALES ACCIONES EN CUANTO A TRANSPARENCIA EN EL ESTADO DE MÉXICO**

Principales Acciones	Unidad de Medida	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Asesoría a las Unidades de Información planeación, para la construcción y operación de los indicadores para la evaluación del desempeño	Asesoría	42	112	76	162	87	84	563
Préstamo de documentos al público usuario	Servicio	3263,98	425,943	348,668	339,553	385,439	430,834	2 256 835
Actualización y operación del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED)	Sistema	1	1	1	1	1	1	1
Apoyo técnico a comisiones temáticas y grupos de trabajo para la planeación, programación, presupuestación y evaluación municipal	Sesión	3	0	19	12	13	10	57
Seguimiento, análisis, control y evaluación, mensual del ejercicio del presupuesto de Egresos autorizado a las dependencias y entidades públicas	Reporte	1,036	487	196	92	1	1	1036*
Realización de evaluaciones sistemáticas del índice de satisfacción del usuario en áreas de atención al público	Evaluación	0	1	1	1	1	1	4
Campaña de difusión en la presentación de la manifestación de bienes por baja, alta y actualización anual	Campaña	1	1	2	1	1	1	7
Reuniones de Evaluación de la gestión Pública 2006	Evaluación	0	14	14	0	0	0	28

Fuente: Elaboración propia, con información del Sexto Informe de Gobierno del Estado de México, administración 2005-2011.

\*Los documentos necesarios para definir el funcionamiento del indicador de esta actividad no están disponibles para el público en general. La tabla expresa las principales acciones con relación al tema de transparencia, sin embargo es importante mencionar que a lo largo de esta investigación, el acceso a la información, al menos, con respecto al sexenio 2005-2011 fue sumamente restringido por el gobierno del Estado.

### **3.3.5. Fortalecimiento del Sistema de Información e Indicadores Estatales**

Objetivo:

Consolidar el Sistema Estatal de Información para sustentar los procesos de planeación, y evaluación del desarrollo del Estado de México (Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública, 2006-2011:26).

Se hace necesario el flujo permanente de información estadística, geográfica, catastral y hacendaria, con el fin de consolidar una base de datos oportuna y óptima para el aprovechamiento de los recursos y satisfacción de las expectativas ciudadanas. Con lo que se pretende:

- Fortalecer el sistema de Registros Administrativos
- Desarrollar un Sistema Municipal de Información
- Proporcionar el servicio de información a las dependencias, organismos auxiliares e instituciones públicas, privadas, sociales y al público en general.

Las acciones realizadas y resultados obtenidos en este ámbito fueron los siguientes:

**TABLA 9.**  
**PRINCIPALES ACCIONES EN CUANTO A FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN E INDICADORES EN EL ESTADO DE MÉXICO**

Principales Acciones	Unidad de Medida	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Generación de productos cartográficos para el público usuario	Producto	952	1,897	1,916	1,075	1,609	828	8,277
Actualización de la cartografía básica del Estado de México	Carta	0	0	0	1,648	631	368	2,647
Generación de cartografía temática para el Sistema Estatal de Información	Capa Temática	0	0	0	24	32	12	68
Integración de la Agenda Estadística Básica del Estado de México	Documento	1	1	1	1	1	1	6
Información Socioeconómica Básica regional	Documento	1	1	1	1	1	1	6
Integración del Anexo Estadístico del Informe de Gobierno	Documento	1	1	1	1	1	1	6
Integración de la base de datos geográficos municipales del Estado de México	Municipio	0	0	0	0	105	125	230
Integración de la Estadística Básica Municipal del Estado de México.	Documento	1	1	1	1	1	1	6
Desarrollo del Sistema para el Centro de Información de Compromisos, Obras y Acciones del Gobierno del Estado de México.	Sistema	0	0	0	1	0	0	1

Fuente: Elaboración propia, con información del Sexto Informe de Gobierno del Estado de México, administración 2005-2011.

\*Los documentos necesarios para definir el funcionamiento del indicador de esta actividad no están disponibles para el público en general.

### 3.4. Gobierno del Estado de México 2011-2017

El 13 de marzo del 2012 se publica en la gaceta de Gobierno, el Plan de Desarrollo de Estado de México 2011-2017, el cual, bajo el principio de planeación democrática, organizó y convocó Foros que dieron cumplimiento legal al artículo 15, fracción II, de la Ley de Planeación del Estado de México y sus Municipios, así como el artículo 23 de su reglamento; participaron 6 mil 645 personas, que a su vez registraron 2 mil 926 ponencias en el Portal Electrónico del Gobierno del Estado de México (Plan de Desarrollo Municipal 2011-2017).

En dichos foros, se buscó la participación de diversos grupos sociales y de la población en general, con el fin de diseñar estrategias y líneas de acción que de manera conjunta volverían más eficiente a la Administración Pública Estatal.

El resultado, fue el actual Plan de Desarrollo del Estado de México, en el que se reconocen los cambios, políticos, económicos y sociales que han caracterizado las últimas décadas y que son producto de la corriente globalizadora.

Ya que como nunca antes, la república mexicana y el Estado de México se encuentran inmersos en un mundo globalizado e hiperrelacionado con otros países, se presenta un diagnóstico, no solo estatal y nacional, sino también un diagnóstico de las circunstancias internacionales que repercuten en la política de nuestro Estado.

Con base en los planteamientos de Thelen y Steinmo (1992, citado en Contreras, 2012), rescatamos que los cambios en el contexto político originan una nueva situación, en donde nuevos actores persiguen nuevos objetivos mediante instituciones existentes.

En este sentido, el Plan de Desarrollo del Estado de México aborda los retos de la economía internacional en el marco de la crisis Europea, anuncia las expectativas económicas del Banco Mundial en el 2012: "la economía mundial crecerá el 2.5%, los países desarrollados apenas un 1.4%, la Zona Euro se contraerá 0.3%, mientras que los países en vías desarrollo se prevé que crezcan 5.4% en promedio. Para el 2013, en el mismo informe se estima que el crecimiento mundial podría alcanzar el 3.1 por ciento" (Plan de Desarrollo Estado de México, 2011-2017:25).

Ante estas preocupantes predicciones de bajo crecimiento en la economía global, el Banco de México implemento políticas que intentan brindar estabilidad, sobre todo en los precios y la inflación. Sin embargo, la crisis europea y el poder que tiene Estados Unidos en la economía internacional podrían provocar que el peso perdiera su valor frente al dólar.

En este sentido, el Plan de Desarrollo describe como principales desafíos económicos para México el detectar sectores industriales competitivos para atender la demanda internacional y por otro lado, el fortalecimiento del mercado interno mediante el uso eficiente de los recursos públicos.

La visión formulada para el Estado de México contempla la capacidad de acción del gobierno en tres pilares temáticos:

- Gobierno Solidario.
- Estado Progresista.
- Sociedad Protegida.

Estos pilares, serán impulsados por tres ejes transversales cuya práctica, fortalecerá la acción de cada pilar:

- Gobierno Municipalista.
- Financiamiento para el Desarrollo.
- Gobierno de Resultados.

En la visión de la actual administración pública estatal, un Gobierno Municipalista es el que reconoce a las administraciones locales permitiendo la interacción y coordinación entre ellos y reconoce la importancia de sus atribuciones.

El Financiamiento para el Desarrollo se refiere al uso racional de los recursos disponibles para obtener resultados, el cual se fundamenta en la correcta administración a nivel municipal y estatal.

Finalmente, la meta del Gobierno Estatal es la de perfilarse como un Gobierno de Resultados, es decir, un gobierno que mide sus logros y alcances por medio de la percepción inmediata y tangible del mejoramiento del nivel de vida de los mexiquenses, (Plan de Desarrollo Estado de México, 2011-2017).

De esta forma, para traducir estos ejes transversales en acciones y metas concretas se diseñó el Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017.

### **3.5. Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017**

Uno de sus principales objetivos es la relación armoniosa y constante con las dependencias y entidades de otros ámbitos de gobierno.

El Plan Estatal de Desarrollo justifica la creación del Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017, de la siguiente forma:

*En resumen, la visión integral y la concurrencia de diversas dependencias y unidades administrativas del Gobierno Estatal, en estricto apego a sus atribuciones y competencias, otorgan al Programa referido un carácter especial, más aún si se considera que se suman los esfuerzos tanto de los poderes Legislativo y Judicial, los sectores privado y social así como de los miembros que integran los subcomités especiales “Fortalecimiento Municipal” y “Gobierno de Resultados y Financiamiento para el Desarrollo” (Plan de Desarrollo Estado de México, 2011-2017:17).*

Por lo que ejes que conforman dicho programa son los siguientes:

- Gobierno Municipalista.
- Financiamiento para el Desarrollo.
- Gobierno de resultados

#### **3.5.1. Gobierno Municipalista**

El municipio como ámbito de gobierno es el más cercano a los ciudadanos; el principal medio de comunicación entre gobernados y gobernantes, su fortalecimiento es de suma importancia para satisfacer las necesidades reales y particulares de cada municipio.

De esta manera, en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, fracción III se puede leer:

*“Los municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes: agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas*

*residuales, alumbrado público, mercados y centrales de abasto, panteones, rastros, calles, parques y jardines, seguridad pública, además de las legislaturas locales según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2015).*

En el marco de este contexto, los municipios son fundamentales en el desarrollo y crecimiento económico del Estado; de ellos depende la toma de decisiones en diversos sectores productivos. El reto del municipio, por tanto, debe ser convertirse en un agente proactivo y de cambio en materia de seguridad, competitividad y servicios públicos.

Este programa reconoce en su estructura la importancia del municipio, así como las diferencias y desigualdades que existen entre ellos, describe que: la desigualdad local en el año 2000 fue 62% menor que la registrada en el ámbito nacional, mientras que en 2005 el indicador nacional se redujo y el estatal repuntó, llegando a ser 33% menor que el nacional. En general, el Estado de México registra mayores niveles de bienestar que el promedio del país; no obstante, el aumento en los niveles de desigualdad debe atenderse (Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva, 2012-2017).

Por otro lado, los retos a los que se enfrenta la administración pública municipal, para satisfacer las crecientes demandas de la población, son los siguientes:

- Lograr una recaudación más eficiente de las contribuciones de sus habitantes según lo dictaminado por el congreso local.
- Fortalecer las estructuras administrativas emulando las mejores prácticas de los municipios exitosos dentro de la entidad.
- Manejar eficiente y responsablemente su patrimonio.
- Profesionalizar y capacitar continuamente (sic) sus recursos humanos para brindar eficientemente los servicios que demanda la ciudadanía (Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017).

Los instrumentos de acción que se utilizaran de manera prioritaria para consolidar dichos retos y, por ende municipios más sólidos son los siguientes:

- Fortalecer las instituciones municipales, así como su administración: mediante la cual se elevaran los estándares de calidad y eficiencia en los procesos.
- Mejorar la infraestructura social a cargo de los municipios por mandato constitucional: por medio de la realización de proyectos que eleven el Índice de Desarrollo Humano.
- Fortalecer la Hacienda Municipal: a través del uso racional y responsable del presupuesto, estableciendo instancias que prioricen las necesidades de desarrollo en función de las demandas públicas, además del diseño de herramientas innovadoras que incrementen la recaudación de impuestos (Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017).

En resumen, los municipios deben convertirse en el eje de la modernización gubernamental en la entidad, así como en los pilares fundamentales que promuevan la participación de la sociedad mexiquense en favor de su bienestar y calidad de vida.

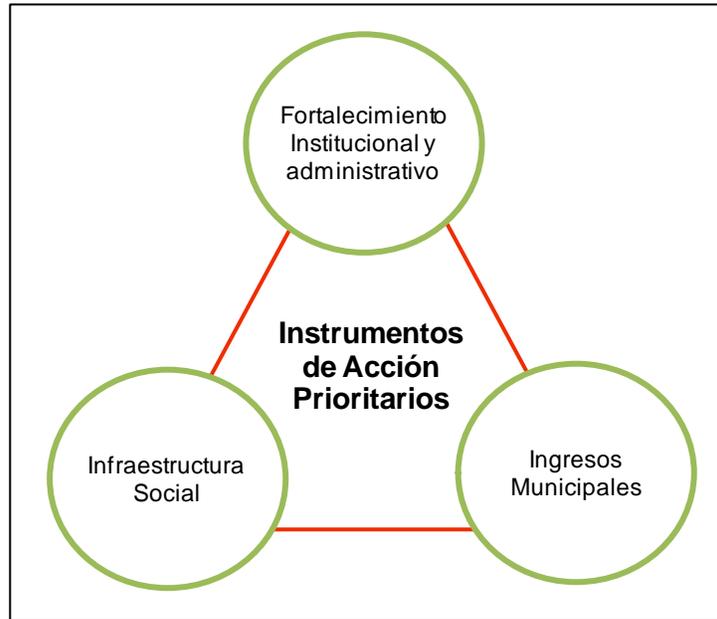
#### **3.5.1.1. Estrategias de un Gobierno Municipalista**

La *Misión* de la actividad gubernamental en materia de fortalecimiento municipal consiste en elevar el espíritu de municipalismo en la entidad con la finalidad de fortalecer la calidad y eficiencia de los servicios otorgados a los mexiquenses (Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017:31).

La *Visión* hacia el año 2017 deberá materializarse en el impulso de una política participativa en temas como el incremento de la eficiencia y la transparencia en estrecha coordinación con el ámbito municipal. Asimismo, la acción gubernamental favorecerá una apropiada y responsable asignación de facultades y responsabilidades entre los distintos ámbitos de gobierno (Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017:32).

Las estrategias y acciones que guían el quehacer de dicho eje transversal, se pueden apreciar en el siguiente cuadro.

**GRÁFICO 2.  
INSTRUMENTOS DE ACCIÓN PRIORITARIOS DE LA POLÍTICA  
MUNICIPALISTA 2012-2017**



Fuente: Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017.

La estrategia del gobierno Municipalista y sus líneas de acción se expresan en la tabla 12.

**TABLA 12.  
EJE GOBIERNO MUNICIPALISTA**

Eje	Estrategia	Temas	Línea de acción
<b>Gobierno Municipalista</b>	<b>FOMENTAR LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL</b>	<b>Mejorar la gestión municipal</b>	Impulsar el fortalecimiento de los municipios en materia de planeación, de programación, de presupuestación y de evaluación, mediante el mejoramiento de sus sistemas de información y prospectiva
			Promover acciones para que las administraciones municipales accedan al mercado financiero para respaldar proyectos de inversión pública productiva
			Colaborar con los municipios en la adopción de tecnologías de la información para la gestión pública municipal en beneficio de la atención a la ciudadanía
			Colaborar con los municipios en la adopción de tecnologías de la información para la gestión pública municipal en beneficio de la atención a la ciudadanía
			Impulsar la capacitación y la certificación de los servidores públicos municipales
		Coadyuvar en el sano manejo de la deuda pública municipal	
		Gestionar en coordinación con el municipio la construcción de un nuevo palacio municipal	
		<b>Administración tributaria municipal</b>	Consolidar la cultura de la recaudación colaborando con los municipios para fortalecer sus sistemas de recaudación desde la perspectiva administrativa, normativa y de ejecución
			Mejorar la calidad de la recaudación, del gasto público y de la rendición de cuentas de los municipios, mediante la implementación de la Armonización Contable, el presupuesto basado en Resultados (PbR) y un Sistema de Evaluación del Desempeño
			Propiciar el intercambio de experiencias hacendarias exitosas a nivel municipal, estatal, nacional e internacional
<b>Vigilancia, transparencia y acceso a la información municipal</b>	Fomentar la armonización de los sistemas tributarios municipales		
	Promover esquemas de transparencia y de acceso a la información hacendaria municipal		
	Consolidar el sistema de información estadística hacendaria municipal mediante la evaluación permanente de los informes de la cuenta pública y del Órgano de Transparencia		
Fortalecer la vigilancia de los recursos estatales ejercidos por los municipios, así como impulsar la creación de la Comisión Permanente de Contralores Estado-Municipios para el fortalecimiento y la capacitación de los órganos de control municipales			

Eje	Estrategia	Temas	Línea de acción
<b>Gobierno Municipalista</b>	<b>COORDINAR ACCIONES DENTRE LOS DIFERENTES NIVELES DE GOBIERNO Y LOS ACTORES GUBERNAMENTALES</b>	<b>Coordinación con municipios para la prestación de servicios</b>	<p>Dirigir esfuerzos para un reordenamiento integral del transporte público en estrecha colaboración con los municipios y la participación social</p> <p>Fomentar mecanismos de cooperación intermunicipal para el desarrollo de la infraestructura de agua potable, de alcantarillado y de saneamiento</p> <p>Colaborar con los municipios en programas de imagen urbana y de coordinación en políticas de uso y ordenamiento de la tierra</p> <p>Fomentar la homologación de los trámites en los municipios de la entidad</p>
		<b>Coordinación con municipios metropolitanos</b>	<p>Promover entre autoridades municipales, estatales y la ciudadanía, una cultura metropolitana que impulse la cooperación intergubernamental</p> <p>Fortalecer la cooperación de los municipios mexiquenses con las entidades colindantes</p> <p>Fortalecer la coordinación metropolitana e impulsar la corresponsabilidad de las instancias estatales e intergubernamentales, así como del Poder Legislativo tanto a nivel Estatal como Federal</p> <p>Liderar la coordinación de políticas públicas de los municipios de la Zona Metropolitana del Valle de México</p>
		<b>Concurrencia de recursos para el desarrollo y regional</b>	<p>Coadyuvar en la vinculación y la articulación de los recursos de los tres niveles de gobierno en programas y proyectos de desarrollo municipal y regional</p>
	<b>AVANZAR HACIA UN MARCO NORMATIVO EFICIENTE QUE PROMUEVA LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO ECONÓMICO MUNICIPAL</b>	<b>Desarrollo económico municipal competitivo</b>	<p>Incentivar la adopción de procesos de planeación y de evaluación que trascienda a las administraciones municipales</p> <p>Promover la mejora del marco jurídico que permita la existencia de esquemas de asociación municipal, para financiar proyectos y propiciar el desarrollo regional, así como para regular lo relacionado con los órganos auxiliares municipales</p> <p>Fomentar la descentralización de funciones y recursos hacia los municipios</p>
		<b>Armonización normativa y administrativa</b>	<p>Impulsar activamente la armonización además de la simplificación normativa y administrativa</p> <p>Promover un mecanismo de asociación y de coordinación intermunicipal por medio de sólidas figuras jurídicas</p>

Eje	Estrategia	Temas	Línea de acción
<b>Gobierno Municipalista</b>	<b>IMPULSAR EL DESARROLLO SUSTENTABLE DESDE EL ÁMBITO MUNICIPAL</b>		Impulsar una agenda verde con un enfoque municipal para el cuidado del ambiente
		<b>Agenda verde municipal</b>	Consolidar, en coordinación con los gobiernos municipales y con ayuda de las distintas asociaciones civiles, un programa de reforestación estatal en las zonas con mayor grado de erosión y tala de árboles, así como reforzar la coordinación entre los tres niveles de gobierno y la ciudadanía para evitar la tala clandestina de bosques
			Realizar campañas de concientización sobre la importancia y escasez del agua potable, que contribuya a fomentar un mayor ahorro del líquido vital
		<b>Manejo adecuado de residuos municipales</b>	Coadyuvar y ser enlace entre municipios para lograr un mejor manejo de los residuos sólidos, incluyendo su tratamiento y reciclaje
<b>Coordinación entre organismos operadores de agua</b>	Promover una mayor coordinación y orientación de los esfuerzos de los organismos operadores de agua, con el objeto de que sean autosuficientes y el usuario perciba el costo del servicio		

Fuente: Elaboración propia, con información del Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017.

### 3.5.2. Financiamiento para el Desarrollo

En el este apartado se establece que el Estado de México, al igual que todos los demás estados de la república, depende en gran medida de los recursos que recauda la administración pública federal por lo que uno de los objetivos de dicho eje, es incentivar y fortalecer la eficiencia en la recaudación en nuestro Estado.

Lo anterior debe conseguirse mediante reformas que permitan mantener actualizado el marco normativo tributario de la entidad, mejorando la prestación de servicios en los módulos de atención al contribuyente, continuando con su modernización, buscando ofrecer servicios acordes con los avances tecnológicos, fortaleciendo la presencia fiscal y poniendo especial atención en el mejoramiento de la recaudación de los municipios (Plan de Desarrollo Estado de México, 2011-2017). Pese a esto no establece claramente cómo se va a mejorar la recaudación en los municipios.

Por otro lado, reconoce la urgente necesidad de optimizar el funcionamiento de los programas y proyectos, infraestructura y servicios públicos. Razón por la cual, el Gobierno Estatal, busca al menos en la retórica del diseño de programas, fortalecer la asignación de recursos sin comprometer el equilibrio presupuestal, a partir de la aplicación estricta de las disposiciones de racionalidad y austeridad.

Así mismo para el actual gobierno del Estado de México, resulta de gran importancia la participación del sector privado, como agente esencial en el desarrollo de infraestructura, se puede leer en el Plan de Desarrollo:

*“Se extenderá y se profundizará en la implementación de mecanismos eficaces, que permitan que el gasto público y la inversión privada sean complementos en el esfuerzo por asegurar la disponibilidad de recursos, el desarrollo de la infraestructura y la prestación de servicios públicos de calidad” (Plan de Desarrollo Estado de México, 2011-2017:177).*

Con respecto a esto, las estrategias fundamentales para consolidar un financiamiento sustentable se presentan a continuación:

- Fomentar la eficiencia en el gasto público.

- Emplear fuentes alternativas de financiamiento.
- Fortalecer los ingresos de la entidad.
- Hacer un manejo eficiente de los proveedores.

De las cuales se hará una descripción en el siguiente apartado.

#### **3.5.2.1. Estrategias de un Financiamiento para el Desarrollo**

La *Misión* insiste en ejercer una administración pública estatal con eficiencia presupuestaria y con logros obtenidos en base en un sistema de evaluación de las líneas de acción derivadas del Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017.

En cuanto a su *Visión* se centra en la percepción futura de un gobierno que destaque como una entidad cuya actuación este apegada a la legalidad y a la transparencia que garantice el estado de Derecho.

En función de esto, las estrategias del un Financiamiento para el Desarrollo y sus líneas de acción se expresan en la tabla 13.

**TABLA 13.  
EJE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO**

Eje	Estrategia	Temas	Línea de Acción
<b>Financiamiento para el Desarrollo</b>	<b>FOMENTAR LA EFICIENCIA EN EL GASTO PÚBLICO</b>	<b>Disciplina y optimización del gasto público</b>	<p>Establecer criterios de austeridad de gasto que impliquen el uso responsable de los recursos disponibles</p> <p>Optimizar los recursos públicos que se destinen u obtengan de los proyectos estratégicos de inversión en la entidad, para aumentar la inversión pública productiva</p>
	<b>EMPLEAR FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO</b>	<p><b>Mejora de la gestión y aplicación de recursos públicos</b></p> <p><b>Alternativas económicas para el desarrollo de la infraestructura.</b></p>	<p>Aumentar el desarrollo de sistemas y procesos que permitan mejorar la gestión de los recursos públicos con el uso de tecnologías de la información que brinden transparencia y certeza en su aplicación</p> <p>Fortalecer el desarrollo municipal a través de mejorar los procesos de gasto de inversión y el seguimiento de la aplicación de recursos tanto federales como estatales</p> <p>Impulsar una mayor participación estatal y de los municipios en los mercados financieros para contar con diversos esquemas de financiamiento</p> <hr/> <p>Promover el desarrollo de infraestructura y la dotación de servicios públicos por medio de la participación social privada</p> <p>Desarrollar y promover la participación del sector privado en los proyectos estratégicos de inversión pública, bajo mecanismos de asociaciones público-privadas que generen las mejores condiciones financieras y ahorros</p> <p>Fomentar la participación de la sociedad en los proyectos productivos estatales y municipales bajo esquemas como las aportaciones de mejoras</p>

Eje	Estrategia	Temas	Línea de Acción
Financiamiento para el Desarrollo	FORTALECER LOS INGRESOS DE LA ENTIDAD	Vigilancia y control de las obligaciones fiscales	<p>Ejercer las potestades tributarias de la entidad y desarrollar acciones eficaces de fiscalización y cobranza</p> <p>Fortalecer la presencia fiscal en la entidad mediante acciones de vigilancia y control de obligaciones, orientando los esfuerzos a la generación del incremento en la recaudación, la percepción de incentivos y las participaciones federales en beneficio de la entidad</p> <p>Promover el intercambio y actualización de bases de datos de los registros de contribuyentes entre los tres órdenes de gobierno, mejorando la fiscalización.</p>
		Modernización de la administración tributaria estatal	<p>Implementar acciones tendientes a una reestructuración orgánica, coordinando la actividad fiscalizadora y recaudadora</p> <p>Fomentar la implementación de facilidades de pago en bancos y en línea, con tarjetas de crédito, o con cargo a cuenta de cheques para usuarios de la banca electrónica</p> <p>Promover la coordinación interinstitucional, incluyendo a las haciendas municipales a fin de optimizar los recursos</p> <p>Utilizar sistemas de información para mejorar la comunicación con los deudores, para prestarles mejores servicios y hacer más eficiente el procedimiento de cobro coactivo, mediante la notificación de adeudos, la consulta de expedientes, la tramitación de solicitudes e invitaciones de pago en línea</p> <p>Implementar esquemas de atención, comunicación, servicio y control conforme a grupos de contribuyentes de acuerdo con sus características</p> <p>Promover el uso de nuevas tecnologías para el cobro de contribuciones (banca móvil)</p> <p>Contar con información en tiempo real de los pagos que se realizan en las ventanillas de los Centros Autorizados de Pago</p> <p>Transformar la función de programación y generar padrones auditables y propuestas de fiscalización de forma automatizada, con base en criterios estratégicos aprovechando los avances tecnológicos</p>
		Manejo eficiente de proveedores	<p>Promover a las cadenas productivas como un medio de pago para contratistas y proveedores</p> <p>Fortalecer el proceso de licitación mediante mejores prácticas internacionales</p> <p>Desarrollar un programa para el mejoramiento en el uso y acceso de la información a proveedores, contratistas y prestadores de servicio</p>
HACER UN MANEJO EFICIENTE DE LOS PROVEEDORES			

Fuente: Elaboración propia, con información del Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017.

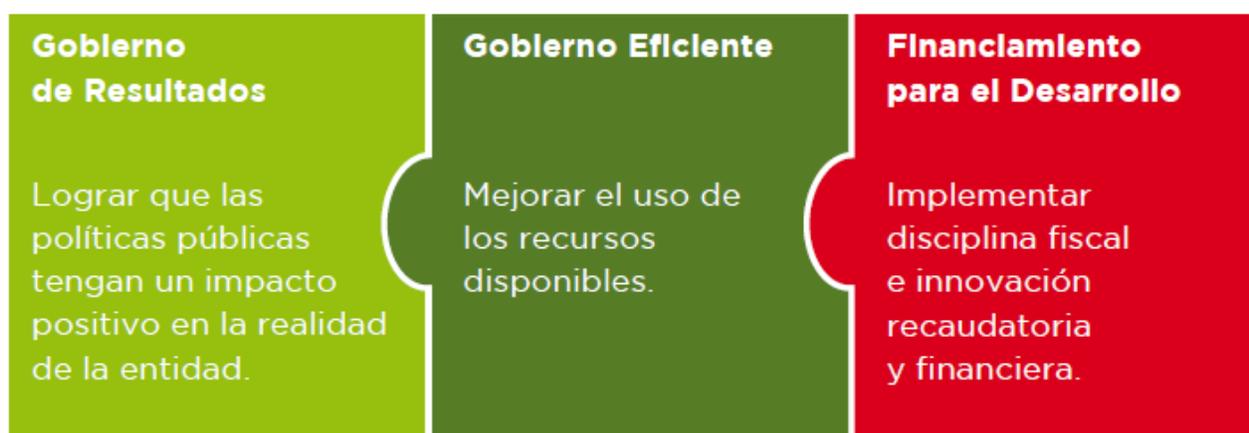
### 3.5.3. Gobierno de Resultados

Un gobierno eficaz no solo se caracteriza por la correcta distribución de los recursos públicos, adicionalmente la transparencia de los procesos, el impulso y uso de las tecnologías; y la participación social constituyen factores determinantes en la construcción de legitimidad.

El eje está estrechamente relacionado con el Financiamiento para el Desarrollo; en el Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012–2017 ambos ejes convergen al construir prospectiva y escenarios, es decir, que se convierte en un Gobierno de Resultados al producir Financiamiento para el Desarrollo, para lo cual son esenciales los siguientes focos:

- Constituirse como un Gobierno de Resultados.
- Un Gobierno Eficiente.
- Brindar el impulso necesario para financiar el desarrollo de la entidad.

#### GRÁFICO 3. COMPONENTES ESENCIALES DE LA POLÍTICA DE UN GOBIERNO DE RESULTADOS Y UN FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO



Fuente: Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012- 2017

### **3.5.3.1. Instrumentos de Acción**

Se crearon nueve instrumentos de acción para que los focos de atención se cristalizaran, cinco de ellos pertenecen al componente un Gobierno de Resultados y cuatro a Gobierno Eficiente. A continuación los instrumentos que corresponden a un Gobierno de resultados.

- Planeación Integral. Fundamental en cuanto al éxito de las políticas públicas. gracias a su naturaleza prescriptiva. En este punto las metas deben ser determinadas en función de las capacidades físicas, técnicas, económicas y de gestión de la entidad.
- Eficiencia en la Ejecución. Primordial para flexibilizar y adaptar los programas a situaciones que están fuera de su alcance.
- Evaluación Continua. La evaluación no debe ser solo después de implementar las políticas públicas, es necesario evaluar el diseño, la gestión y procesos de implementación, además de la correcta planeación de metas objetivos. Es importante evaluar el impacto social, positivo y negativo que tiene cada política pública
- Coordinación entre instituciones. La creación y desarrollo de estrategias debe darse en conjunto con dependencia y organismos descentralizados.
- Fortalecimiento del Marco Normativa. Modificar o formular un sustento legal adecuado para la realidad social.

En cuanto al foco Gobierno Eficiente, busca lograr sus objetivos de mejorar la atención ciudadana a través del incremento de calidad en los servicios, con el desarrollo de las siguientes acciones:

- Simplificación Administrativa. Auxiliándose de recursos tecnológicos debe disminuir el tiempo y requisitos en los trámites, además de eliminar la duplicidad de funciones.

- Gobierno Digital. El uso e implementación de las Tic proporciona beneficios duales, por un lado permite la creación de bases únicas de información y por el otro, si se realiza de forma adecuada, reduce tramites y filas lo que resulta más cómodo para los ciudadanos.
- Profesionalización de los servidores públicos. La atención de este punto debe ser en dos sentidos, capacitación sistemática a los funcionarios y servidores públicos que ya pertenecen al sector público, y una evaluación a futuros miembros del aparato gubernamental.
- Transparencia. El primer paso para integrar a la población en la actividad pública es la transparencia, la información no solo tiene que ser pública; el acceso a ella debe ser eficaz.

El siguiente gráfico expresa la coordinación de cada uno de estos instrumentos en su componente (Gobierno de Resultados y Gobierno Eficiente), los cuales desembocan en el Financiamiento para el Desarrollo, es decir el mencionado uso racional de los recursos

**GRÁFICO 4.**  
**INSTRUMENTOS DE ACCIÓN PRIORITARIOS DE LA POLÍTICA ESTATAL**  
**ORIENTADA A RESULTADOS Y CON FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO**  
**2010-2017**



Fuente: Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017.

### **3.5.3.2. Estrategia de un Gobierno de Resultados**

La *Visión* y la *Misión* de esta estrategia son las mismas que constituyen al Gobierno de Resultados:

*“En un futuro cercano se percibe un Gobierno de Resultados y un Financiamiento para el Desarrollo que destaque como una entidad cuya actuación, apegada a la legalidad y a la transparencia, garantice el Estado de Derecho además de generar certeza y confianza entre la población” (Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017:101).*

A efecto de lo anterior, las estrategias de un Gobierno de Resultados y sus líneas de acción se expresan en la tabla 14.

**TABLA 14.  
EJE GOBIERNO DE RESULTADOS**

Eje	Estrategia	Temas	Línea de Acción
<b>Gobierno de Resultados</b>	<b>GOBERNAR CON VISIÓN DE LARGO PLAZO</b>	<b>Seguimiento y Evaluación de las Políticas Públicas</b>	Coordinar los Gabinetes Especializados como instancias en las que se proponga y evalúe la política del gobierno estatal, para que se determinen prioridades de desarrollo de cada sector, planteando acciones y estrategias que permitan atender con oportunidad problemáticas específicas.
		<b>Formulación, Ejecución y Evaluación de Planes y Programas</b>	<p>Establecer sistemas de coordinación e información entre las dependencias y organismos auxiliares, a fin de mejorar la toma de decisiones y el cumplimiento integral de los programas de gobierno</p> <p>Fortalecer un sistema de evaluación, cuyos resultados contribuyan en la definición de las políticas públicas y fundamente la toma de decisiones para el cumplimiento de los planes y programas estatales y municipales</p> <p>Definir un conjunto de indicadores estratégicos que permita dar seguimiento a programas de gobierno, sectoriales, entre otros, que permita que la labor gubernamental sea sujeta a evaluación y contribuya a la rendición de cuentas a la ciudadanía.</p>
		<b>Reforma de la Administración Pública</b>	<p>Concertar acciones con las instituciones educativas, centros de investigación, asociaciones, expertos y sociedad en general, para la formulación, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo estatal, municipales, regionales y especiales</p> <p>Fortalecer los mecanismos y herramientas de seguimiento y evaluación de los planes y programas estatales y municipales, a través del uso de nuevas tecnologías</p> <p>Fortalecer los procesos de formulación, instrumentación, seguimiento y evaluación de los planes y programas</p> <p>Fortalecer los procesos de seguimiento y evaluación de programas, a través del monitoreo y análisis del resultado de indicadores que midan el logro, impacto y beneficio</p>
		<b>Planeación y Evaluación de Proyectos de Inversión.</b>	<p>Elaborar estudios organizacionales que contribuyan a mejorar e integrar procesos de trabajo a través de la reingeniería de la Administración Pública Estatal</p> <p>Adecuar el marco normativo institucional para reposicionar al Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México (COPLADEM) en materia de planeación y realizar la restructuración administrativa aprovechando la tecnología de información y comunicación para el desarrollo de sus funciones</p> <p>Definir esquemas y lineamientos de planeación, evaluación técnica, financiera, social y ambiental, y el seguimiento de proyectos de inversión</p> <p>Actualizar la Plataforma del Sistema de Proyectos de Inversión para permitir la generación de expedientes a partir de la información del banco de proyectos</p>

**Eje****Estrategia****Temas****Línea de Acción****Gobierno de Resultados****GOBERNAR CON VISIÓN  
DE LARGO PLAZO****Información Geográfica,  
Estadística y Catastral**

Normar y coordinar las actividades que en materia geográfica, estadística y catastral llevan a cabo las dependencias y organismos de la Administración Pública Estatal y Municipal

Impulsar los procesos de captación, difusión, integración, generación y organización de la información geográfica, estadística y catastral, para fortalecer el Sistema Estatal de Información (SEI)

Promover la formalización de acuerdos y convenios con las dependencias federales, estatales y municipales e instituciones académicas, para el intercambio de información y la realización de proyectos en materia geográfica, estadística y catastral

**Criterios y Estudios  
demográficos**

Formular criterios y consideraciones demográficas en las políticas, planes y programas sectoriales

Generar estudios demográficos para la elaboración de políticas públicas y difundir dichos estudios por medio de sistemas de información de vanguardia

Elaborar el Programa de Población 2011-2017

**Concertación, participación  
democrática y Estado de  
Derecho**

Proponer adecuaciones al marco jurídico estatal que fortalezcan el sistema democrático en la entidad con base en estudios de derecho comparado

Realizar ejercicios de análisis sobre la participación ciudadana en los procesos electorales y promover, en el ámbito de la competencia gubernamental, acciones y planes que contribuyan a su incremento

Coordinar la planeación, creación y operación de espacios de interlocución entre organizaciones sociales con la Administración Pública Estatal para la prevención de conflictos sociales o políticos y la búsqueda de soluciones a sus demandas o propuestas

Impulsar mecanismos de concertación y participación social en la definición y evaluación de las políticas y estrategias que contribuyan al desarrollo de la entidad

Asegurar espacios de libre expresión para todas las corrientes, partidos políticos y organizaciones sociales, así como dar cauce a las diferentes manifestaciones de participación ciudadana a través de vías formales e institucionales

Fortalecer el sistema democrático mediante la relación respetuosa de las instituciones de gobierno con grupos y organizaciones sociales, autoridades religiosas, medios de comunicación y organismos autónomos.

Fomentar la participación ciudadana para la gestión y atención de sus demandas

Implementar las formas de participación ciudadana en democracia participativa

**Comunicación gubernamental  
eficiente e incluyente**

Escalar la comunicación y atención a las demandas sociopolíticas con oportunidad y en su propio lugar de origen

Fortalecer los mecanismos de comunicación con todas las agrupaciones políticas, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía

Eje	Estrategia	Temas	Línea de Acción
<b>Gobierno de Resultados</b>	<b>CONSOLIDAR UN GOBIERNO EFICIENTE</b>	<b>Seguridad social de vanguardia para servidores públicos.</b>	<p>Avanzar en la consolidación de un sistema más equitativo de seguridad social de los servidores públicos</p> <p>Simplificar los procesos operativos para brindar al derechohabiente del Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios (ISSEMYM) un mejor servicio, aprovechando las tecnologías de la información.</p>
		<b>Servicio civil y profesional de carrera</b>	<p>Avanzar en la actualización de la legislación y normatividad en materia laboral para lograr un mayor nivel de eficiencia por parte de los servidores públicos, en el marco de un sistema de servicio profesional de carrera administrativa a nivel institucional</p> <p>Avanzar hacia la consolidación de un servicio civil de carrera con base en la certificación de competencias</p>
		<b>Capacitación y certificación de servidores públicos.</b>	<p>Integrar programas de capacitación especializada conforme a las necesidades propias de las unidades administrativas y de los servidores públicos, para ofrecer servicios de calidad y con una actitud de servicio. Lo anterior en colaboración con instituciones académicas y especializadas en administración pública</p> <p>Emitir un Código de Ética de los Servidores Públicos del Estado de México</p>
		<b>Simplificación administrativa</b>	<p>Impulsar un programa integral de simplificación de la Administración Pública Estatal, a fin de lograr un gobierno más eficiente</p> <p>Adecuar el marco normativo que requiere una simplificación administrativa, incluyéndola elaboración y mejora de manuales de procesos</p> <p>Acortar los tiempos de respuesta en los criterios y opiniones sobre la interpretación y aplicación de la legislación financiera vigente en la entidad sin demeritar el servicio</p>
		<b>Marco de actuación de los órganos de control</b>	<p>Mantener actualizado de manera permanente el marco de actuación de los órganos de control para contribuir a lograr la consolidación de una administración pública que genere confianza en la gente</p>

Eje	Estrategia	Temas	Línea de Acción
<b>Gobierno de Resultados</b>	<b>CONSOLIDAR UN GOBIERNO EFICIENTE</b>	<b>Modernización de la administración tributaria estatal</b>	<p>Fortalecer las áreas encargadas de la defensa jurídica de las autoridades administrativas en materia fiscal</p> <p>Promover la implantación de medios de solución de controversias fiscales vía electrónica</p>
		<b>Estandarización de procesos de información geográfica estadística y catastral</b>	<p>Estandarizar los procesos catastrales y vincular las bases de datos del Instituto de la Función Registral del Estado de México (Ifrem) y del Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México (IGECEM), previa actualización del marco normativo aplicable</p> <p>Colaborar con los municipios en la incorporación del uso de tecnologías de información y comunicación de vanguardia y modernizar la infraestructura tecnológica de la función geográfica, estadística y catastral en el Estado de México y sus municipios</p>
		<b>Gobierno Electrónico</b>	<p>Continuar con el mejoramiento en la prestación de servicios en los módulos de atención al contribuyente bajo un modelo de servicio de calidad al cliente</p> <p>Implementar la interoperabilidad de los sistemas y bases de datos del gobierno, así como la implementación de expedientes electrónicos</p> <p>Fomentar el uso de las tecnologías de información en los procesos internos, así como en los trámites y servicios ciudadanos</p> <p>Realizar una reingeniería tecnológica al Sistema de Control Vehicular</p> <p>Ampliar los servicios de información del Centro de Atención Telefónica del Estado de México para brindar a la población información ágil y puntual de toda índole gubernamental</p>
		<b>Procesos adquisitivos con protocolos internacionales</b>	<p>Atender oportunamente los requerimientos de bienes y servicios de las dependencias y unidades administrativas de la administración pública estatal, mediante la ejecución de los procedimientos adquisitivos y la contratación de los servicios necesarios para a las dependencias y organismos Auxiliares del Poder Ejecutivo Estatal</p>

Eje	Estrategia	Temas	Línea de Acción
<b>Gobierno de Resultados</b>	<b>GARANTIZAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA</b>	<b>Atención a quejas y denuncias</b>	<p>Suscribir convenios con los otros Poderes Públicos del Estado y Municipios para la utilización del Sistema de Atención Mexiquense (SAM) en la recepción y atención de quejas, denuncias, sugerencias y reconocimientos</p> <p>Fortalecer las observaciones emitidas por los Comités Ciudadanos de Control y Vigilancia mediante una vinculación directa con los responsables de los programas gubernamentales para potenciar la mejora de las políticas públicas</p> <p>Dar seguimiento puntual a las denuncias, quejas, sugerencias y reconocimientos que se reciban</p>
		<b>Contraloría Social</b>	<p>Continuar con la constitución de Comités Ciudadanos y Consejos de Transparencia, Control y Vigilancia en la obra pública y programas de gobierno, logrando que las dependencias y organismos responsables sean los principales promotores de la Contraloría Social</p> <p>Promover que en las contrataciones gubernamentales cuyos montos adjudicados sean representativos, se cuente con la participación de un testigo social</p> <p>Vigilar el cumplimiento de las bases generales para la instrumentación del Programa de Contraloría Social, así como de los lineamientos generales para su operación</p>
		<b>Confianza en instituciones públicas</b>	<p>Impulsar el cambio cultural en la gestión administrativa, que fortalezca la confianza en las instituciones públicas</p>
		<b>Transparencia y rendición de cuentas</b>	<p>Implementar reformas de segunda generación en materia de transparencia fiscal que permitan el mejoramiento de las políticas en un marco de desarrollo de conocimiento por la vía de la colaboración entre autoridad-sociedad.</p> <p>Fomentar la participación de la sociedad para consolidar una administración honesta, transparente, ágil, eficaz y eficiente</p> <p>Coadyuvar en la formación de un gobierno que asegure un marco de legalidad y justicia, en el que la transparencia y rendición de cuentas sean la base de su gestión</p> <p>Impulsar mecanismos de coordinación entre los órganos estatales de control y los entes fiscalizadores externos, para hacer más eficiente y eficaz la vigilancia de los recursos públicos</p>
		<b>Comunicación, sociedad y gobierno</b>	<p>Actualizar permanentemente los mecanismos y canales de comunicación con la sociedad para que la información fluya de forma ágil y oportuna</p> <p>Transformar la comunicación social en una plataforma para el ejercicio de un gobierno democrático, a través del contacto con la sociedad, promoviendo una relación abierta y participativa entre el gobierno, los medios de comunicación y la sociedad, con base en el respeto a la libertad de expresión, ofreciendo a la ciudadanía información objetiva, suficiente y oportuna, para que cuente con los elementos que le permitan valorar el desempeño gubernamental</p> <p>Mejorar los mecanismos para conocer y analizar las demandas y expectativas de la sociedad</p> <p>Fortalecer el control institucional mediante la participación ciudadana en aquellas áreas de la Administración Pública Estatal cuya operación incida en las condiciones de vida de los mexiquenses</p>

Fuente: Elaboración propia, con información del Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017.

#### **3.5.4. Evaluación de Resultados y un Financiamiento para el Desarrollo**

Uno de los aspectos más importantes dentro del desarrollo de este programa, fueron los aparentes, mecanismos de seguimiento, control y evaluación.

Por lo que el programa anexa las fichas técnicas de los indicadores de cada línea de acción, sin embargo es importante resaltar que son pocas las líneas de acción que realmente describen una actividad. Establecer, fortalecer, promover, impulsar etc., no son verbos que denotan una acción específica, ¿cómo se va fortalecer?, ¿cómo se va impulsar? Estas ambigüedades en la elaboración de los indicadores dificultan la medición del cumplimiento de metas.

Asimismo, acciones como “gestionar en coordinación con el municipio la construcción de un nuevo palacio municipal (Eje: Gobierno Municipalista; estrategia: Fortalecer la Administración Pública Municipal; tema: Mejorar la gestión Pública) generan ambigüedades e imprecisiones al no determinar: ni en el programa, ni en la ficha técnica del indicador, dónde se construirá dicho palacio municipal.

Por otro lado, en repetidas ocasiones el Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (2012-2017) hace referencia a la recaudación y fortalecimiento de la hacienda municipal, sin embargo, no define los métodos o herramientas para incentivarla. Identifica problemas, pero no define con actividades específicas cómo se van a resolver.

Es posible observar que la tendencia actual de la administración pública estatal es conseguir mayor recaudación por medio de la Gestión basada en Resultados. Los temas medulares son la transparencia, la rendición de cuentas y el uso de Tecnologías de la información dirigidas principalmente al exterior de la administración; en pro de recuperar la legitimidad perdida.

#### **4. Análisis del Programa Sectorial: Modernización integral de la Administración (2006-2011) y el Programa Especial: Gestión Gubernamental distintiva (2012-2017) en el Estado de México**

Aquéllos que se encargan de difundir las ideas de la NGP consideran viable la creación de programas que incentiven la innovación gubernamental, lo que para ellos desvanecerá con el paso del tiempo la visión burocrática ineficiente y fortalecerá la legitimidad

En esta transformación los programas tienen como objetivo promover en el sector público ideas, formas de pensar y practicas creativas y originales, con el fin último de aumentar su eficiencia (Martínez, 2010).

En este capítulo analizaremos dos programas estatales de diferentes periodos, para establecer el grado en que la NGP ha permeado en la administración pública estatal.

Para el desarrollo de los indicadores, tomaremos como base la metodología diseñada por José Martínez Vilchis conocida como el “Índice de la Nueva Gerencia Pública” (recordemos lo referido a los términos Gestión y Gerencia en la sección 1.2. El término Management) la cual, se desarrolla en la obra *“México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública”*.

Sin embargo de las siete variables que contempla en su metodología solo haremos acopio de 5, aquellas que se encuentran presentes en ambos programas.

En este sentido las variables omitidas fueron: Descentralización y Contratos, por no considerarlas pertinentes al menos en lo que incumbe a esta investigación.

La metodología de Martínez Vilchis nos da una perspectiva de cómo se conforma o se está intentando conformar la administración pública del Estado, si hay correlación con lo que se dice y lo que se hace y si realmente el verdadero mal como afirma Osborne está en las estructuras y no en las personas que las conforman.

#### 4.1. Metodología

Para el desarrollo de indicadores se toman en cuenta tres criterios de medición.

**Discursivo**, es decir todo el lenguaje utilizado en el Programa Sectorial; Modernización Integral de la Administración 2006-2011 y en el Programa Especial; Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017 que hace referencia a la NGP o alguna de las herramientas de las que se apoya. Este indicador recibe un puntaje menor por ser un instrumento retórico, ya que, estar presente en los programa o en los discursos electorales, no implica el desarrollo y praxis en la administración pública.

**Organizacional**, el cual, identifica aquellas dependencias cuya encomienda es implementar, controlar o verificar las acciones relacionadas con la NGP.

**Normativo**, es de especial importancia al constituirse por cinco elementos, los cuales se describen a continuación:

- *Objetivo*: determinar los fines que se han propuesto en la acción o el programa
- *Medios para su cumplimiento*: identificar el proceso, los recursos invertidos y las dependencias involucradas
- *Indicadores de logros*: establece los objetivos de manera numérica
- *Asignación de responsabilidades*: indica las sanciones y los incentivos a las unidades administrativas correspondientes para el logro de la acción realizada
- *Medición de impactos*: indica de manera numérica los efectos de largo plazo de la acción, es decir, hare referencia a su trascendencia más allá de sus objetivos inmediatos (Martínez, 2010).

Para el desarrollo del indicador, se le asigno un valor a cada uno de los criterios de medición antes mencionados (discursivo, organizacional y normativo) en el que la suma total de los tres es: 1. Como se muestra en la tabla 15. El puntaje es asignado en función de la importancia y la complejidad de cada criterio.

**TABLA 15.**  
**VALORES PUNTAJES DE MEDICIÓN**

Valores puntajes de medición				
Criterio	Discursivo	Organizacional	Normativo	Suma Total
	0.2	0.3	0.5	1

Fuente: Martínez Vilchis, José, (2010) "*México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública*".

El criterio normativo está conformado por cinco elementos (objetivos, medios, indicadores, asignación de responsabilidades y medición de impactos) a cada uno de estos elementos se le asignó el valor de 0.1. La suma de estos elementos conforma el valor del criterio normativo que es de 0.5 como se muestra en la tabla 15.

Las variables a evaluar por los criterios antes mencionados, se eligieron tomando en cuenta los rasgos más importantes de la NGP, es decir:

- Visión del ciudadano como cliente ( $X_1$ )
- Implementación y utilización de tecnología de la información ( $X_2$ )
- Rendición de cuentas ( $X_3$ )
- Gestión estratégica ( $X_4$ )
- Transparencia ( $X_5$ )

Estas variables tienen un valor de 10 puntos cada una, es decir, la suma de todas da un máximo de 50 puntos.

Sin embargo, cada variable está conformada por diferentes acciones que la sustentan, por lo que los 10 puntos que le corresponden, se dividen entre dichas acciones, de la siguiente forma:

**TABLA 16.**  
**VARIABLE X<sub>1</sub>. VISIÓN DEL CIUDADANO COMO CLIENTE**

No	Acciones	Puntaje
1	Buzones y sistemas electrónicos de quejas y sugerencias	0.13
2	Línea telefónica de atención ciudadana	0.26
3	Guías de trámites	0.38
4	Módulos de orientación e información	0.51
5	Ventanillas Multitrámite	0.64
6	Evaluación del índice de Satisfacción del usuario en áreas de atención al público	0.77
7	Ejecución de programas de investigación de mercado	0.90
8	Programas de Calidad	1.02
9	Premios de Calidad	1.15
10	Certificaciones ISO 9000	1.28
11	Instrumentos administrativos de defensa del ciudadano	1.41
12	Organismos Autónomos de defensa a la ciudadanía	1.54
	Total	10

Fuente; Martínez Vilchis, José, (2010) "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**TABLA 17.**  
**VARIABLE X<sub>2</sub>. IMPLEMENTACIÓN Y USO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

No	Acciones	Puntaje
1	Página Electrónica GEM	0.36
2	Atención y orientación al ciudadano sobre la actividad gubernamental en línea (chat)	0.71
3	Comunicación con los ciudadanos vía medios de comunicación, como radio y televisión	1.07
4	Sistemas electrónicos de procesos administrativos internos (Licitaciones o declaración patrimonial de servidores públicos)	1.43
5	Automatización de procesos administrativos	1.79
6	Arquitectura institucional	2.14
7	E-government prestación de servicios administrativos	2.50
	Total	10

Fuente; Martínez Vilchis, José, (2010) "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

La acción número dos de la variable “X<sub>2</sub>. Implementación y uso de tecnología de la información” originalmente se refería a al sistema electrónico de quejas, sugerencias y/o guías de trámite. No obstante, las guías de trámites y los sistemas electrónicos de quejas se contemplan en la variable “X<sub>1</sub> Visión del ciudadano como cliente” (Tabla 16). Por lo que, para evitar la duplicidad de resultados se incorporó la acción: Atención y orientación al ciudadano sobre la actividad gubernamental en línea, al incluir más aspectos que solo los trámites y las quejas.

**TABLA 18.**  
**VARIABLE X<sub>3</sub> RENDICIÓN DE CUENTAS**

No	Acciones	Puntaje
1	Sistemas electrónicos de procesos administrativos internos (Licitaciones o declaración patrimonial de servidores públicos)	0.37
2	Fortalecimiento de herramientas como el sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública, Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal	0.74
3	Diseño de indicadores y estándares de medición, por ejemplo de cobertura, impacto social, calidad o impacto de recursos.	1.11
4	Instrumentos de medición del desempeño	1.48
5	Desarrollo de sistemas estatales de evaluación del desempeño	1.85
6	Realización de auditorías y revisiones periódicas	2.22
7	Programas de Transparencia, Control y Rendición de Cuentas	2.22
	Total	10

Fuente; Martínez Vilchis, José, (2010) “México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública”.

**TABLA 19.**  
**VARIABLE X<sub>4</sub>. GESTIÓN ESTRATEGICA**

No	Acciones	Puntaje
1	Discursivas	.67
2	Denominaciones de sus oficinas con términos sobre reingeniería, innovación, calidad, productividad, gestión pública y desarrollo gubernamental	1.33
3	Acciones que se identifican con algún elemento de planeación estratégica: misión, visión, meta , FODA, objetivos	2.0
4	Desarrollo e implementación de planeación estratégica en las oficinas gubernamentales	2.7
5	Sistemas de evaluación de desempeño	3.3
	Total	10

Fuente: Elaboración propia basado en Martínez Vilchis, José, (2010) "*México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública*".

En esta variable se eliminó la acción número 2. La metodología original contempla el perfil académico de los directivos principalmente que sean ingenieros, economista, administradores o contadores, sin embargo, no es un factor determinante en la planeación estratégica.

En este sentido, dado que una acción se eliminó, la acción número 5 (Sistema de evaluación de desempeño) recibió un puntaje mayor por ser una actividad de suma importancia en la evaluación de indicadores y formulación de programas.

**Tabla 20.**  
**VARIABLE X<sub>5</sub>. TRANSPARENCIA**

No	Acciones	Puntaje
1	Discursivas	.48
2	Facilidad de acceso al Portal de Transparencia del GEM	.95
3	Naturaleza jurídica del órgano garante del acceso a la información	1.43
4	Reglamento de la Ley de Transparencia y/o acceso a la información	1.90
5	Actualización de la Ley de transparencia	2.38
6	Calidad de la información	2.86
	Total	10

Fuente; Martínez Vilchis, José, (2010) “México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública”.

Para obtener los puntajes que tiene cada acción primero se ordenaron dentro de la tabla de forma ascendente, donde la acción 1 resulta ser la de menor importancia.

Segundo, los puntajes se obtuvieron con respecto al lugar que cada acción ocupa en la tabla, multiplicada por 10 (valor de cada variable) y dividida entre el número total de acciones en la variable, para usos prácticos observemos el caso de “X<sub>4</sub> Gestión Estratégica” (Tabla 19).

La variable “X<sub>4</sub> Gestión Estratégica”, está integrada por 5 acciones, la suma de ellas es 15 (1+2+3+4+5=15), con el propósito de hacer que la suma máxima sea 10, se identifica el No. de la acción en la tabla, se multiplica por 10 (valor de la variable) y se divide entre 15 (total de la suma de acciones)

Ejemplo: para obtener el valor de la acción: Sistema de Evaluación de Desempeño (variable: Gestión Estratégica X<sub>4</sub>, acción: 5) se realizó la siguiente operación

El lugar que ocupa en la tabla es 5. Entonces la operación para establecer el puntaje de la acción es:  $(5 \cdot 10) / (15) = 3.3$

En cuanto a la variable rendición de cuentas (X<sub>3</sub>) los valores se trataron de manera diferente, las últimas dos acciones tiene el mismo valor por determinación del propio autor (Martínez, 2010).

De esta manera, para obtener los subíndices de NGP, es decir los índices de cada variable ( $SX_1$ ,  $SX_2$ ,  $SX_3$ ,  $SX_4$ ,  $SX_5$ ), que juntos conformaran el INGP, se debe evaluar en qué medida las acciones relacionadas con la NGP expuestas en el Programa Sectorial: Modernización integral de la Administración 2006-2011 y el Programa Especial; Gestión Gubernamental distintiva 2012-2017 cumplen con los criterios de medición (discursivo, organizacional y normativo). El proceso de evaluación se realiza con dos tablas, la primera se muestra a continuación.

<b>TABLA 21</b> <b>VARIABLE X<sub>4</sub> GESTIÓN ESTRATÉGICA</b> <b>PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2006-2011</b>				
Acción	Discursivo	Organizacional	Normativo	Observaciones
3. Acciones que se identifican con algún elemento de planeación estratégica: misión, visión, meta, FODA, objetivos	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 26 y en cada una de sus estrategias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ COPLADEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,4) Reglamento interno del COPLADEM</li> </ul>	

En la tabla anterior es posible identificar la acción 3 de la variable “X<sub>4</sub> Gestión Estratégica”, la cual cumple con el criterio discursivo y con el criterio organizacional al identificar la dependencia responsable de la acción. No obstante, solo cumple con algunos de los elementos que integran el criterio normativo; es posible identificar el objetivo de la acción, los medios diseñados para su cumplimiento y la asignación de responsabilidades; sin embargo no se encuentran evidencias de indicadores de logros o del impacto de la acción.

Tras esta operación, se suma el puntaje de cada criterio de medición y se multiplica por el valor asignado a cada acción. Un ejemplo de este procedimiento se muestra en la Tabla 22.

**TABLA 22.**  
**CÁLCULO DE SUBÍNDICES. GESTIÓN ESTRATÉGICA X<sub>4</sub>**

Acción	Valor de la acción (Z)	Puntaje de Criterios de medición								Suma de criterios (a, b, c) = Y	Total (Zi*Yi)
		Discursivo (a)	Organizacional (b)	Normativo (c)					Subtotal normativo (C)		
				Objetivos	Medios	Indicadores	Asignación de responsabilidades	Medición de impactos			
1	.67	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.67
2	1.33	0.0	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.3	0.6	0.798
3	2.0	0.2	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.3	0.8	1.6
4	2.7	0.2	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.3	0.8	2.16
5	3.3	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	3.3
									Subíndice S <sub>4</sub>	8.528	

Fuente; Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en la obra “México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública”.

En concordancia con el ejemplo anterior la acción 3 de la variable “X<sub>4</sub> Gestión Estratégica”, cumple con el criterio discursivo (a) y organizacional (b) por lo que el puntaje obtienen el 100% del valor asignado (ver valores de criterios Tabla 15); sin embargo, solo cumple con 3 de los cinco elementos que integran el criterio normativo, por lo que el puntaje que obtiene de dicho criterio es 0.3.

La fórmula para obtener el valor final que cada acción tiene se realiza de la siguiente forma

**SX<sub>4</sub>**: Subíndice de la variable Gestión Estratégica

**Z<sub>i</sub>**: Valor de la acción (expuesto en la tabla 19)

**Y<sub>i</sub>**: Sumatoria de los puntajes obtenidos de los criterios de medición (discursivo, organizacional y normativo)

$$SX_4 = \sum (Z_i * Y_i) = Z_1 (Y_1) + Z_2 (Y_2) + Z_3 (Y_3) + Z_4 (Y_4) + Z_5 (Y_5)$$

$$SX_4 = \sum (Z_i * Y_i) = 0.67 (Y_1) + 1.33 (Y_2) + 2.0 (Y_3) + 2.7 (Y_4) + 3.3 (Y_5)$$

$$SX_4 = \sum (Z_i * Y_i) = 0.67 (1) + 1.33 (0.6) + 2.0 (0.8) + 2.7 (0.8) + 3.3 (1) = 8.528$$

Por lo que, el INGP en el Programa Sectorial; Modernización integral de la Administración 2006-2011 y el Programa Especial; Gestión Gubernamental distintiva 2012-2017 se obtendrá con la suma de los 5 subíndices.

$$\text{INGP} = \text{SX}_1, \text{SX}_2, \text{SX}_3, \text{SX}_4, \text{SX}_5$$

#### **4.2. Visión ciudadano-cliente**

Este tipo de técnicas son adaptaciones del sector privado; como clientes tienen el poder de elegir el servicio que desean, y de exigir que el servicio sea de calidad. Como resultado, el cliente se presenta frente al sector público con cuatro dimensiones integradas en un solo sujeto unitario: el ciudadano.

Estas cuatro dimensiones son: *usuario* de los servicios públicos; *contribuyente* obligado normativa coactivamente al pago de impuestos; *súbdito* sujeto al cumplimiento de leyes y normas que regulan el funcionamiento; y finalmente *elector* y como tal asignado del ejercicio del poder público (Losada, 1999).

En este esquema los países iniciadores de la reforma vieron al ciudadano como consumidor de los servicios. Para lo cual, se emplean procesos de mejora que permitan dar respuestas a las expectativas de los consumidores. Razón por la cual, las técnicas de calidad total tiene un papel muy importante (Contreras, 2012).

La calidad, es el grado de satisfacción que tiene un usuario de los servicios proporcionados. En las organizaciones gubernamentales la calidad se ha reflejado en los Sistemas de Gestión de Calidad procuran una mejora continua de todos los procesos organizacionales, con la finalidad de sobrepasar las expectativas de los usuarios de los servicios (Koehlen & Pankowscki, 1996, citado en Contreras, 2010).

A continuación se presenta el análisis realizado al Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública 2006-2011 y del Programa Especial; Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017, con respecto a la variable “X<sub>1</sub> Visión ciudadano-cliente” (para conocer cómo se integró la hoja de cálculo, acudir al Anexo 3 y 4).

**TABLA 23.**  
**VARIABLE X<sub>1</sub> VISIÓN CIUDADANO – CLIENTE**  
**PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2006-2011)**

Acción	Discursivo	Organizacional	Normativo	Observaciones
1. Buzón y sistemas electrónicos de quejas y sugerencias	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 25) hace referencia al fortalecimiento de mecanismos existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria de la contraloría</li> <li>▪ Dirección General de Responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1, 2,3,4)</li> </ul> Funciones de la Dirección de responsabilidades (Pág. 31)	El programa no habla de un sistema en específico, sin embargo en el 2007 se crea el Sistema de Atención Mexiquense
2. Línea telefónica de atención ciudadana	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 25) hace referencia al fortalecimiento de mecanismos existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4)</li> </ul> Sexto informe de gobierno (Pág. 453)	El programa se refiere al fortalecimiento de mecanismos de participación en materia de control, y evaluación, en este caso se refiere al Centro de Atención Telefónica del Estado de México (CATGEM)
3. Guías de trámites	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4)</li> </ul> Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría	
4. Módulos de orientación e información	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4)</li> </ul> 1er Informe de Gobierno (Pág. 350) 6to Informe de Gobierno (Pág.453)	
5. Ventanillas Multitrámite	No se hallaron referencias en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,4)</li> </ul> Reglamento interior de la Secretaria de finanzas	A pesar de no existir una mención en el Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública, existía una ventanilla electrónica única de trámites en el portal de dicha secretaría
6. Evaluación del índice de satisfacción del usuario en áreas de atención al público	-Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 10 y 26)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Gaceta de gobierno 31 de Marzo del 2011. (Pág. 5)	Evaluación social de programas, trámites y servicios estatales de gran impacto, a través del Programa Usuario Itinerante, sondeos de opinión o de otras técnicas de investigación y consulta. Además de la implementación del Programa Compromiso en el Servicio

Acción	Discursivo	Organizacional	Normativo	Observaciones
7. Ejecución de programas de investigación de mercado	No se hallaron referencias en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(2,3,4,)</li> </ul> Reglamento interior de la Secretaría de finanzas 6to informe (Pág. 451)	A pesar de no existir referencias dentro del programa de modernización, existen indicadores en los informes de gobierno
8. Programas de Calidad	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 12, 19)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1,2,3,4)</li> </ul> 6to informe de gobierno (Pág. 416, 454)	
9. Premios a la calidad	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág.18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se hallaron referencias</li> </ul>	No se hallaron referencias	
10. Certificación de ISO 9000	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág.19)	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se hallaron referencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1,2,3,4,5)</li> </ul> 6to informe de gobierno (Pág. 416, 454)	
11. Existencia de instrumentos administrativos de defensa del ciudadano	No se hallaron referencias en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se hallaron referencias</li> </ul>	No se hallaron referencias a nivel estatal	
12. Órganos autónomos de defensa a la ciudadanía	No se hallaron referencias en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Derechos Humanos del Estado de México</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1,2,3,4,5)</li> </ul> Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de México	

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**TABLA 24.**

**VARIABLE X<sub>1</sub> VISIÓN CIUDADANO – CLIENTE**

**PROGRAMA ESPECIAL: GESTIÓN GUBERNAMENTAL DISTINTIVA (2012-2017)**

Acción	Discursivo	Organizacional	Normativo	Observaciones
1. Buzón y sistemas electrónicos de quejas y sugerencias	Programa Especial; Gestión Gubernamental (Estrategia 1.3 , Tema 18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria de la Contraloría</li> <li>▪ Dirección General de Responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1, 2,3,4,5) Funciones de la Dirección de Responsabilidades (Pág. 31)</li> </ul>	
2. Línea telefónica de atención ciudadana	Programa Especial; Gestión Gubernamental distintiva (Estrategia 1.2 , Tema 16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1, 2,3,4,5) Programa Especial; Gestión Gubernamental distintiva Anexo Técnico, gobierno de Resultados)</li> </ul>	
3. Guías de trámites	Programa Especial; Gestión Gubernamental distintiva (Gobierno eficiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Desarrollo Económico</li> <li>▪ Comisión Estatal de Mejora Regulatoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4) Reglamento interno de la Secretaría de Desarrollo Económico Art. 11</li> </ul>	En el 2013 en la Gaceta de Gobierno No.75 se crea una plataforma general de trámites "Registro Estatal de Trámites y Servicios (RETyS)". Sin embargo, cada dependencia estatal así como Ayuntamientos deben contar con su propio catálogo de trámites y servicios en el apartado de mejora regulatoria
4. Módulos de orientación e información	Programa Especial; Gestión Gubernamental distintiva (Estrategia 1.2 , Tema 16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1, 2,3,4,5) Reglamento interno de la Secretaria de Contraloría Programa Especial; Gestión Gubernamental ( Anexo Técnico, gobierno de Resultados Pág. 167)</li> </ul>	
5. Ventanillas Multitrámite	No se hallaron referencias en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,4) Reglamento interior de la Secretaria de finanzas</li> </ul>	A pesar de no hacer mención en el Programa, existe una ventanilla electrónica única de trámites en el portal de dicha secretaría
6. Evaluación del índice de satisfacción del usuario en áreas de atención al público	Programa Especial; Gestión Gubernamental distintiva Estrategia 1.3, Tema 19, 21, 22)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5) 3er Informe de Gobierno (Pág. 415 y 466)</li> </ul>	

Acción	Discursivo	Organizacional	Normativo	Observaciones
7. Ejecución de programas de investigación de mercado	Programa Especial; Gestión Gubernamental distintiva 2012-2017. (Estrategia 1.2, Tema 12). Dentro de las acciones que se refieren a la simplificación de la Administración Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(2,3,4,)</li> </ul> Reglamento interior de la Secretaría de finanzas 3er informe (Pág. 456)	
8. Programas de Calidad	Programa Especial; Gestión Gubernamental distintiva 2012-2017. (Estrategia 1.2, Tema 11 y 16).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(2,3,4)</li> </ul> 3er informe de gobierno (pág. 459) Sistema de Gestión de Calidad	
9. Premios a la calidad	No se hallaron referencias en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se hallaron referencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1,3,5)</li> </ul> 3er Informe de gobierno (Pág. 416)	
10. Certificación de ISO 9000	No se hallaron referencias en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se hallaron referencias</li> </ul>	No se hallaron referencias	
11. Existencia de instrumentos administrativos de defensa del ciudadano	No se hallaron referencias en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se hallaron referencias</li> </ul>	No se hallaron referencias a nivel estatal	
12. Órganos autónomos de defensa a la ciudadanía	No se hallaron referencias en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Derechos Humanos del Estado de México</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1,2,3,4,5)</li> </ul> Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de México	

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales: dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**TABLA 25.**  
**SUBÍNDICE VISIÓN CIUDADANO – CLIENTE**

Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública 2006-2011	Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017
<b>6.122</b>	<b>5.817</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

El Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública 2006-2011 obtuvo un puntaje de 6.22 mientras que el Programa Especial; Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2011 presentó una calificación a penas por encima de la media en escala de 1 al 10. La puntuación es baja y se concluye que dichos programas introducen de forma muy escasa mecanismos que propicien el desarrollo del cliente.

Asimismo, pese contar con los aciertos discursivos y programáticos de premios a la calidad no fue posible acceder a información que evidenciara la existencia de estos.

Es importante mencionar que en la condición actual del Estado es difícil constituir en su totalidad al ciudadano como un cliente. El proveedor de todos o la gran mayoría de los servicios es el Estado en sus diferentes esferas. Cuando se habla de servicios no existe un mercado, la opción es una. Entonces, ¿Cómo incentivar la mejora sin competencia?

Las corrientes neoliberalistas sugieren la privatización de servicios y la creación de mercados, sin embargo, la inestable condición económica de la sociedad provocará la restricción de servicios a los ciudadanos sin capacidad de pago. Situación actualmente evidente en los servicios de salud.

Sin embargo, se puede impulsar la competencia desde adentro, es decir, incentivar económicamente a los municipios que mayor recaudación hacendaria tengan (conforme a la población que posee cada uno). Una competencia interna, siempre que defina correctamente los premios y los medios para obtenerlos, incentivará la creatividad en las diferentes áreas de desarrollo.

Asimismo, la incorporación de evaluaciones de impacto y desempeño constituyen una práctica esencial a efecto de medir y verificar el cambio en las realidades sociales.

### **4.3. Uso de la Tecnología**

Se han observado múltiples esfuerzos por parte de las entidades estatales y municipales para intentar poner a disposición de todos los ciudadanos la información de los servicios que ofrecen o los derechos que pueden ejercer, así como la conformación de bases de datos geográficos, catastrales o de desarrollo económico, y de servidores públicos.

La gestión de la tecnología pública y la planificación de las acciones de gobierno deben ser parte de la política estatal, como la gestión de recursos, el presupuesto o la gestión legislativa (Pando & Fernández, 2013).

A continuación se presenta el análisis realizado al Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública 2006-2011 y del Programa Especial; Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017 con respecto a la variable “X<sub>2</sub> Implementación y Uso de Tecnología de la Información” (para conocer cómo se integró la hoja de cálculo, acudir al Anexo 5 y 6.)

**TABLA 26.**  
**VARIABLE X<sub>2</sub> IMPLEMENTACIÓN Y USO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**  
**PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2006-2011)**

Acción	Discursivo	Organizacional	Normativo	Observaciones
1. Página Electrónica GEM	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> <li>▪ Dirección General del sistema Estatal de Informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Página web	
2. Atención y orientación al ciudadano sobre la actividad gubernamental en línea (chat)	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 25)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de la contraloría</li> <li>▪ Dirección General de Responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1, 2,3,4)</li> </ul> 6to informe de Gobierno (Pág. 453)	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 25) hace referencia al fortalecimiento de mecanismos existentes
3. Comunicación con los ciudadanos vía medios de comunicación, como radio y televisión	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 8,27)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de radio y televisión Mexiquense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (2,3,4)</li> </ul> 6to informe de Gobierno (Pág. 415 y 464)	
4. Sistemas electrónicos de procesos administrativos internos (Licitaciones o declaración patrimonial de servidores públicos)	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 25 Transparencia, Evaluación y Control del Desempeño del Gobierno)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,4)</li> </ul> Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría, art. 21 6to Informe de Gobierno (Pág. 417,418)	
5. Automatización de procesos administrativos	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 14, 18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> <li>▪ Dirección de innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (2,3,4)</li> </ul> Reglamento interno de la Secretaría de la Contraloría, Art. 17, XV 6to Informe de gobierno (Pág.453)	
6. Arquitectura institucional	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 19)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección General del Sistema Estatal de Informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (2,3,4)</li> </ul> 2do Informe de Gobierno, (Pág. 305)	Desarrollo de la Red Telemática Estatal
7. E-goverment prestación de servicios administrativos	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección General del Sistema Estatal de Informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,)</li> </ul> 6to informe de Gobierno (Pág. 452)	Sistema Electrónico de Información, Trámites y Servicios del Estado de México, por medio de la creación de Clave Única de Trámites y Servicios

Fuente; Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**TABLA 27.**

**VARIABLE X<sub>2</sub> IMPLEMENTACIÓN Y USO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN  
PROGRAMA ESPECIAL: GESTIÓN GUBERNAMENTAL DISTINTIVA (2012-2017)**

<b>Acción</b>	<b>Discursivo</b>	<b>Organizacional</b>	<b>Normativo</b>	<b>Observaciones</b>
1. Página Electrónica GEM	Programa Especial: Gestión Gubernamental distintiva (Gobierno de Resultados: Estrategia 1.3, Tema 22)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> <li>▪ Dirección General del sistema Estatal de Informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> <p>Página web</p>	Este y otros servicios se lleva a cabo por medio del Programa Gobierno Electrónico
2. Atención y orientación al ciudadano sobre la actividad gubernamental en línea (chat)	Programa Especial: Gestión Gubernamental distintiva (Gobierno de Resultados: Estrategia 1.2 Tema 16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria de la contraloría</li> <li>▪ Dirección General de Responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1, 2,3,4)</li> </ul> <p>3r informe de Gobierno (Pág. 463) (Continuar con el mejoramiento en la prestación de servicios en los módulos de atención al contribuyente bajo un modelo de servicio de calidad al cliente.)</p>	
3. Comunicación con los ciudadanos vía medios de comunicación, como radio y televisión	No se hallaron referencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de radio y televisión Mexiquense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> <p>3er informe de Gobierno (Pág. 73,74)</p>	El programa especial, hace referencia a establecer una relación abierta y participativa entre el gobierno, los medios de comunicación y la sociedad
4. Sistemas electrónicos de procesos administrativos internos (Licitaciones o declaración patrimonial de servidores públicos)	Programa Especial: Gestión Gubernamental distintiva (Financiamiento para el Desarrollo: Estrategia 2.4 Tema 28)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (1,2,3,4,5)</li> </ul> <p>Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría, Art. 21</p>	Los procesos de licitación y contratación del GEM, se pueden encontrar en el portal electrónico de la Secretaria de la Contraloría
5. Automatización de procesos administrativos	Programa Especial: Gestión Gubernamental distintiva (Gobierno de Resultados: Estrategia 1.2 Tema 12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> <li>▪ Dirección de innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1,2,3,4)</li> </ul> <p>3er informe de Gobierno (Pág. 417, 447)</p>	Concierno de forma dual a la Comisión de mejora regulatoria del Estado de México
6. Arquitectura institucional	Programa Especial: Gestión Gubernamental distintiva (Gobierno Municipalista: Estrategia 1.2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsecretaria de Desarrollo Municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> <p>Plan de Desarrollo 2011-2017</p>	

V	Discursivo	Organizacional	Normativo	Observaciones
7. E-government prestación de servicios públicos	- Programa Especial; Gestión Gubernamental distintiva ( Gobierno eficiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Desarrollo Económico</li> <li>▪ Comisión Estatal de Mejora Regulatoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4)</li> </ul> Reglamento interno de la Secretaría de Desarrollo Económico Art. 11	En el 2013 en la Gaceta de Gobierno No.75 se crea una plataforma general de trámites "Registro Estatal de Trámites y Servicios (RETyS)". Sin embargo, cada dependencia estatal así como ayuntamientos deben contar con su propio catálogo de trámites y servicios en el apartado de mejora regulatoria

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**TABLA 28.**  
**SUBÍNDICE IMPLEMENTACIÓN Y USO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

<b>Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública. 2006-2011</b>	<b>Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017</b>
<b>8.393</b>	<b>9.179</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

El Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública 2006-2011 obtuvo un puntaje de 8.393 mientras que el Programa Especial; Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2011 presentó una calificación de 9.179 en una escala del 1 al 10, lo que significa que el esfuerzo no solo ha sido discursivo, existen evidencias normativas de su existencia así como la asignación de responsabilidades relacionadas con la gestión de los medios electrónicos.

Los fines son los mismos: introducir el uso de recursos tecnológicos dentro y fuera de la administración pública. Esto facilitará no solo los trámites sino también el acceso a la información.

Sin embargo, aún nos enfrentamos a lagunas virtuales. Es difícil acceder a información básica de los municipios, cómo la conformación del ayuntamiento, planes de desarrollo o los proyectos de presupuesto; asimismo, no existe una homologación de la información de las paginas municipales con la página del Estado.

El desarrollo del gobierno electrónico tiene que ver con el empoderamiento del ciudadano y con la eficiencia de la administración pública.

En cuanto a eficiencia, la administración pública debe tener claro que el gobierno electrónico no es totalmente un rediseño de procesos, sino más bien una creación de nuevos mecanismos y nuevas formas de relación entre los gobernantes y los gobernados (Brys, 2005).

En este rubro el Gobierno del Estado de México recibió puntos a su favor en ambos sexenios, sin embargo, vale la pena mencionar que no se terminará con el rezago tecnológico, si no se termina antes con el rezago intelectual, económico y educativo.

En el estado de México más del 85% de los municipios se encuentran en situación de pobreza multidimensional, lo cual quiere decir que sus ingresos son menores a los necesarios para cubrir sus necesidades básicas. Según estadísticas del INEGI en el 2013 solo el 36.3% de la población en el estado cuenta con una computadora y solo el 44.9% hace uso del internet.

Esto no quiere decir que el desarrollo tecnológico debe frenarse hasta que las carencias económicas y educativas los alcancen, sino doblar esfuerzos para redimir los rezagos existentes, con la finalidad de no inutilizar el avance tecnológico que se ha logrado.

De esta forma, el desempeño de un gobierno electrónico exitoso depende de la probidad, el civismo y la equidad de su gobierno real (Brys, 2005).

Razón por la cual, antes de introducir nuevas tecnologías, se debe hacer una revisión profunda de todas las prácticas y estructuras organizativas para que el diseño de los nuevos mecanismos sean coherentes con las necesidades y el contexto de la sociedad, de no ser así existe un riesgo latente de desperdiciar los recursos.

#### **4.4. Transparencia y Rendición de Cuentas**

Transparencia y rendición de cuentas se explicarán de forma conjunta por ser conceptos íntimamente relacionados, en la mayoría de los casos es difícil hablar de la una sin la otra.

La transparencia es un requisito indispensable en la administración pública, con ella se promueve la participación social y se estructuran valores cívicos que valoran y jerarquizan las demandas y necesidades de los ciudadanos.

A continuación se presenta el análisis realizado el Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (2006-2011) y del Programa Especial; Gestión Gubernamental Distintiva (2012-2017) con respecto a la variable “X<sub>5</sub> Transparencia” (para conocer cómo se integró la hoja de cálculo, acudir al Anexo 7 y 8).

**TABLA 29.**  
**VARIABLE X<sub>5</sub> TRANSPARENCIA**  
**PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**PÚBLICA (2006-2011)**

No	Acción	Valores iniciales	Puntaje			Total
			No (0.0)	Sí (1.0)		
1	Discursivas Facilidad de acceso al Portal de Transparencia del GEM	0.48		1		0.48
2	Naturaleza jurídica del órgano garante del acceso a la información Reglamento de la Ley de Transparencia y/o acceso a la información	0.95	Sin acceso (0)	Complicada Localización (0.5)	Sencilla Localización (1.0.)	0.95
					1	
3	Actualización de la Ley de transparencia	1.43	Instancia dependiente del ejecutivo (0.2)	Organismo Descentralizado (0.5)	Organismo Autónomo (1.0.)	1.43
					1	
4	Discursivas Facilidad de acceso al Portal de Transparencia del GEM	1.9	No tiene (0.0)	Tiene; pero no está actualizado, respecto a la Ley (0.5)	Actualizado respecto a la Ley (1.0.)	0.95
				0.5	1	
5	Naturaleza jurídica del órgano garante del acceso a la información Reglamento de la Ley de Transparencia y/o acceso a la información	2.38	No fue actualizada después de la reforma al artículo 6º constitucional de julio de 2007 (0.5)	Actualizada después de la reforma al artículo 6º constitucional de julio de 2007 (1.0)		2.38
				1.0		
6	Actualización de la Ley de transparencia	2.86	Información presentada parcialmente (0.5)	Presenta completa la información catalogada como pública de oficio (1.0)		2.86
				1.0		
					SX <sub>5</sub>	9.05

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**TABLA 30.**  
**VARIABLE X<sub>5</sub> TRANSPARENCIA**  
**PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**PÚBLICA (2012- 2017)**

No	Acción	Valores iniciales	Puntaje			Total
			No (0.0)	Sí (1.0)		
1	Discursivas Facilidad de acceso al Portal de Transparencia del GEM	0.48		1		0.48
2	Naturaleza jurídica del órgano garante del acceso a la información Reglamento de la Ley de Transparencia y/o acceso a la información	0.95	Sin acceso (0)	Complicada Localización (0.5)	Sencilla Localización (1.0.)	0.95
					1	
3	Actualización de la Ley de transparencia	1.43	Instancia dependiente del ejecutivo (0.2)	Organismo Descentralizado (0.5)	Organismo Autónomo (1.0.)	1.43
					1	
4	Discursivas Facilidad de acceso al Portal de Transparencia del GEM	1.9	No tiene (0.0)	Tiene; pero no está actualizado, respecto a la Ley (0.5)	Actualizado respecto a la Ley (1.0.)	0.95
				0.5	1	
5	Naturaleza jurídica del órgano garante del acceso a la información Reglamento de la Ley de Transparencia y/o acceso a la información	2.38	No fue actualizada después de la reforma al artículo 6º constitucional de julio de 2007 (0.5)		Actualizada después de la reforma al artículo 6º constitucional de julio de 2007 (1.0)	2.38
					1.0	
6	Actualización de la Ley de transparencia	2.86	Información presentada parcialmente (0.5)		Presenta completa la información catalogada como pública de oficio (1.0)	2.86
					1.0	
					SX <sub>5</sub>	9.05

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**TABLA 31.**  
**SUBÍNDICE TRANSPARENCIA**

Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública. 2005-2011	Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017
9.05	9.05

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

A continuación se presenta el análisis realizado al Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (2006-2011) y al Programa Especial; Gestión Gubernamental Distintiva (2012-2011) con respecto a la variable “X<sub>3</sub> Rendición de cuentas” (para conocer cómo se integró la hoja de cálculo, acudir al Anexo 9 y 10)

**TABLA 32.**  
**VARIABLE X<sub>3</sub> RENDICIÓN DE CUENTAS**  
**PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2006-2011)**

Acción	Discursivo	Organizacional	Normativo	Observaciones
1. Sistemas electrónicos de procesos administrativos internos (Licitaciones o declaración patrimonial de servidores públicos)	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 25)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4)</li> </ul> Reglamento interno de la Secretaría de la Contraloría Art. 21 6to informe de gobierno (Pág. 456)	
2. Fortalecimiento de herramientas como el sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública, Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Reglamento interno de la Secretaría de la Contraloría Art. 13  Guía Metodológica para la evaluación de Plan de Desarrollo Municipal	Acuerdo de Coordinación que celebran la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo y el Estado de México, que tiene por objeto la realización de un Programa de Coordinación Especial denominado Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública, y Colaboración en materia de Transparencia y Combate a la Corrupción.*
3. Diseño de indicadores y estándares de medición, por ejemplo de cobertura, impacto social, calidad o impacto de recursos.	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 33)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ COPLADEM de la Secretaría de Finanzas</li> <li>▪ UIPPES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Portal Web del COPLADEM, Secretaría de Finanzas 6to informe de gobierno (Pág.459)	
4. Instrumentos de medición del desempeño como la "Carta del Ciudadano"	No se hallaron referencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se hallaron referencias</li> </ul>	No se hallaron referencias	

Acción	Discursivo	Organizacional	Normativo	Observaciones
5. Desarrollo de sistemas estatales de evaluación del desempeño	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 33)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría para la Contraloría</li> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Metodología para la implementación del presupuesto basado en resultados (PBR) y el sistema integral de evaluación del desempeño (SIED)	
6. Realización de auditorías y revisiones periódicas	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Ley orgánica de la Administración Pública, art. 38 (funciones de la SECOGEM) Sistema de Programación y registro de auditorías SPRA)	
7. Programas de Transparencia, Control y Rendición de Cuentas	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de la Contraloría</li> <li>▪ Contralorías de dependencia y organismos auxiliares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4)</li> </ul> 6to informe de gobierno (Pág. 418)	

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

\*Diario Oficial de la Federación, 05 de diciembre del 2001. ACUERDO de Coordinación que celebran la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y el Estado de México, que tiene por objeto la realización de un Programa de Coordinación Especial denominado Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública, y Colaboración en materia de Transparencia y Combate a la Corrupción.

**TABLA 33.**  
**VARIABLE X<sub>3</sub> RENDICIÓN DE CUENTAS.**  
**PROGRAMA ESPECIAL: GESTIÓN GUBERNAMENTAL DISTINTIVA (2012-2017)**

Acción	Discursivo	Organizacional	Normativo	Observaciones
1. Sistemas electrónicos de procesos administrativos internos (Licitaciones o declaración patrimonial de servidores públicos)	Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (Gobierno de Resultados: Estrategia 1.3, tema 21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4)</li> </ul> Reglamento interno de la Secretaría de la Contraloría Art. 21 6to informe de gobierno (Pág. 456)	
2. Fortalecimiento de herramientas como el sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública, Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal	Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (Gobierno Municipalista: Estrategia 1.1, Tema 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Reglamento interno de la Secretaría de la Contraloría Art. 13  Guía Metodológica para la evaluación de Plan de Desarrollo Municipal	
3. Diseño de indicadores y estándares de medición, por ejemplo de cobertura, impacto social, calidad o impacto de recursos.	Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (Gobierno de Resultados: Estrategia 1.2, Tema 2. Gobierno Municipalista Pág. 37)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ COPLADEM y el</li> <li>▪ ICEGEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Convenio para la creación del sistema Integral de planeación y Evaluación del Gobierno del Estado de México 3er Informe de gobierno (Pág. 436)	
4. Instrumentos de medición del desempeño como la “Carta del Ciudadano”	No se hallaron referencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se hallaron referencias</li> </ul>	No se hallaron referencias	
5. Desarrollo de sistemas estatales de evaluación del desempeño	Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (Gobierno Municipalista Pág. 36)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria para la Contraloría</li> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Lineamientos generales para la evaluación de los programas presupuestarios del gobierno del Estado de México. (disposición no.3, lineamientos 4 al 17 )	Convenios para la mejora del desempeño y resultados

Acción	Discursivo	Organizacional	Normativo	Observaciones
6. Realización de auditorías y revisiones periódicas	Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (Gobierno de Resultados: Estrategia 1.3, tema 21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1,2,3,4,5)</li> </ul> Ley orgánica de la Administración Pública, art. 38 (funciones de la SECOGEM) Sistema Autorizado de auditorías Estatales y federales 3r Informe de Gobierno (Pág.471)	
7. Programas de Transparencia, Control y Rendición de Cuentas	Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (Gobierno de Resultados: Estrategia 1.3, tema 21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaria de la Contraloría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1,2,3)</li> </ul> 3r Informe de Gobierno (Pág., 424, 471)	

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**TABLA 34.**  
**SUBÍNDICE RENDICIÓN DE CUENTAS**

Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública 2006-2011	Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017
8.251	8.029

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

Como se puede ambos programas obtuvieron puntajes de 8 en una escala del 1 al 10. Puntajes elevados que expresan el uso del lenguaje, la normatividad y organismos responsables de la transparencia y rendición de cuentas. Sin embargo, el uso retórico de la transparencia y la rendición de cuentas en los programas, no está necesariamente está vinculado con la realidad, para fines de esta investigación el acceso a la información fue sumamente limitado por las dependencias públicas (UIPPES, Ipomex, COPLADEM) principalmente lo concerniente al Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (2006-2011) y los indicadores del Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (2012-2017).

Asimismo, pese a que el Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (2012-2017), incluyó fichas técnicas de los indicadores; dentro de los informes de gobierno no se esclarece el cumplimiento de metas de cada uno de ellos.

Por otro lado, Idealmente los ciudadanos pueden sancionar por medio del voto al gobierno en turno, no obstante el Estado de México durante años ha sido gobernado por un solo partido. La escasa o nula alternancia puede incurrir en la paulatina y deficiente existencia de mecanismos que faciliten el acceso a la información.

Es decir, en otros tipos de sistema político, la oposición tiene la importante tarea de vigilar el actuar del partido en turno. La constante supervisión eleva los niveles de competencia entre ellos, como un sistema de mercado, por lo que la vinculación transición, rendición de cuentas y transparencia adquieren un nuevo sentido.

Cabe mencionar, que en México la desconfianza ha llevado al gobierno a buscar alternativas que legitimen su actuar, crea organismos fiscalizadores que revisan a otros organismos, y comisiones que revisan otras comisiones, y luego nuevos organismos y comisiones que evalúan a los órganos revisores. Entonces, ¿Qué tan confiables son las instituciones de fiscalización y de acceso a la información? ¿Son solo una herramienta que legitima la corrupción? .El círculo vicioso seguirá hasta que no se recupere la confianza ciudadano-gobierno y gobierno-gobierno. Confianza fundamentada y no ciega, confianza cimentada en el adecuado uso de los recursos; en el adecuado uso de la administración pública.

Es así como “rendir cuentas” se ha convertido en un concepto constantemente utilizado, incluso es una prioridad, desgraciadamente de nada sirve si los gobernantes y principalmente los gobernados no tiene una panorama más amplio de lo que el concepto significa y de sus derechos y obligaciones. Los gobernantes debieran diseñar un sistema confiable y eficaz y los ciudadanos exigirlo. Son procesos que estimulan una participación más activa y por ende constituyen un valioso instrumento de retroalimentación.

#### **4.5. Planeación Estratégica**

Como previamente se mencionó la relevancia del enfoque estratégico radica en el aporte de elementos que entienden la dinámica social y por ende cuentan con las herramientas para adaptarse y convertir lo inconveniente en una oportunidad.

La planeación estratégica, juega un papel primordial a diferencia de la planeación de la antigua administración que no previa fenómenos alternos y se movía en torno a una burocracia rígida, ahora se identifican fortalezas, debilidades, y amenazas que pueden volverse oportunidades.

También se ha mencionado que en nuestro país, el Sistema de Planeación Democrática se dio durante la década de los ochentas a iniciativa de Miguel de la Madrid Hurtado, con la modificación del artículo 26 y la aprobación de la Ley de Planeación un año después.

En el Estado de México se crea en mayo de 1981 el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado, como un organismo desconcentrado del Poder Ejecutivo, que tiene como objetivos, promover y coadyuvar en la formulación, actualización e instrumentación del Plan Estatal de Desarrollo, buscando compatibilizar a nivel local los esfuerzos que realiza la administración pública federal, del estado y sus municipios, relacionados con la planeación, programación, ejecución, evaluación e información del proceso de desarrollo socioeconómico de la entidad, propiciando la colaboración en estas tareas de los diversos sectores de la comunidad (COPLADEM, 2014).

Sin embargo, al no contar con un presupuesto propio más que el asignado por la Secretaría de Finanzas, su actuar fue mínimo. Hasta el 2001 cuando se le clasifica como organismo descentralizado, constituido como el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México (COPLADEM) en la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.

Dicha ley estipula que el objetivo del COPLADEM es el de operar los mecanismos de concertación, participación y coordinación del Gobierno del Estado de México, con los ciudadanos, grupos y organizaciones sociales y privadas, así como con los gobiernos federal, de las entidades federativas y de los municipios, así mismo será coadyuvante en la integración, elaboración, evaluación y seguimiento de los planes y programas de desarrollo (COPLADEM, 2014).

A continuación se presenta el análisis realizado al Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (2006-2011) y al Programa Especial; Gestión Gubernamental Distintiva (2012-2017) con respecto a la variable “X<sub>4</sub> Gestión estratégica” (para conocer cómo se integró la hoja de cálculo, acudir al Anexo 11 y 12)

**TABLA 35.**  
**VARIABLE X<sub>4</sub> GESTIÓN ESTRATÉGICA**  
**PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2006-2011)**

Acción	Discursivo	Organizacional	Normativo	Observaciones
1. Discursivas	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 27)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ COPLADEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México	
2. Denominaciones de sus oficinas con términos sobre reingeniería, innovación, calidad, productividad, gestión pública y desarrollo gubernamental	No se menciona	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,4)</li> </ul> Ley Orgánica de la Administración Pública, art. 24 COPLADEM	
3. Acciones que se identifican con algún elemento de planeación estratégica: misión, visión, meta, FODA, objetivos	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 26 y en cada una de sus estrategias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ COPLADEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,4)</li> </ul> Reglamento interno del COPLADEM	
4. Desarrollo e implementación de planeación estratégica en las oficinas gubernamentales	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 27)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,4)</li> </ul> COPLADEMUN Ley del Planeación del Estado de México y Municipios	
5. Sistemas de evaluación de desempeño	Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (Pág. 33)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría para la Contraloría</li> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Metodología para la implementación del presupuesto basado en resultados (PBR) y el sistema integral de evaluación del desempeño (SIED)	

Fuente; Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**TABLA 36.**  
**VARIABLE X4 GESTIÓN ESTRATÉGICA.**  
**PROGRAMA ESPECIAL GESTIÓN GUBERNAMENTAL DISTINTIVA (2012-2017)**

<b>Acción</b>	<b>Discursivo</b>	<b>Organizacional</b>	<b>Normativo</b>	<b>Observaciones</b>
1. Discursivas	Programa Especial Gestión Gubernamental distintiva 2012-2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ COPLADEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México	
2. Denominaciones de sus oficinas con términos sobre reingeniería, innovación, calidad, productividad, gestión pública y desarrollo gubernamental	No se menciona	Secretaría de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,4)</li> </ul> Ley Orgánica de la Administración Pública, art. 24 COPLADEM	
3. Acciones que se identifican con algún elemento de planeación estratégica: misión, visión, meta , FODA, objetivos	Programa Especial Gestión Gubernamental distintiva (Gobierno Municipalista, Gobierno de Resultados, Financiamiento para el desarrollo)	COPLADEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,4)</li> </ul> Reglamento interno del COPLADEM	
4. Desarrollo e implementación de planeación estratégica en las oficinas gubernamentales	Programa Especial Gestión Gubernamental distintiva (Pág.57)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,4)</li> </ul> COPLADEMUN Ley del Planeación del Estado de México y Municipios	
5. Sistemas de evaluación de desempeño	- Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (Gobierno de Resultados: Estrategia 1.3, tema 21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria para la Contraloría</li> <li>▪ Secretaría de Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2,3,4,5)</li> </ul> Metodología para la implementación del presupuesto basado en resultados (PBR) y el sistema integral de evaluación del desempeño (SIED)	

Fuente; Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**TABLA 37.**  
**SUBÍNDICE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

<b>Programa Sectorial: Modernización  Integral de la Administración Pública  2006-2011</b>	<b>Programa Especial: Gestión  Gubernamental Distintiva  2012-2017</b>
<p style="text-align: center;"><b>8.528</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>8.528</b></p>

Fuente; Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "*México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública*".

Pese a contar con puntajes similares, y altos en una escala del 1 al 10. Existen diferencias notables en el diseño de cada programa. El Programa Sectorial Modernización Integral de la Administración Pública (2006-2011), cuenta con pocos indicadores que contextualicen el cumplimiento de metas, es decir, un porcentaje o una cifra de cumplimiento no expresa una relación o impacto social.

Por otro lado el Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva (2012-2017) sintetiza las estrategias y las temáticas, y pese a describir la mayoría de las líneas de acción, ninguna expresa una actividad clara y específica.

Así mismo, el programa especial y el sectorial están constituidos por múltiples programas presupuestarios los cuales deben contar con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). No obstante, la mayoría de ellas carecen de lógica vertical y horizontal. En ese sentido, si las MIR no definen correctamente: las actividades, los productos, el propósito (objetivo del programa) o el fin (contribución a un problema macro); se pone en entredicho la funcionalidad de los programas.

La planeación estratégica, no proporciona una garantía de que se obtendrán las metas y de que se llevara a cabo los procesos de planeación; solo se consiguen si los tomadores de decisiones y los planeadores la utilizan con sentido común y sensibilidad a las particularidades de las situaciones (Bryson, 1995).

Por otro lado, los indicadores propuestos no evalúan los beneficios directos para la sociedad, en términos generales solo expresan el cumplimiento financiero y de metas,

pero no el impacto de las acciones, como se ha mencionado un cumplimiento de metas no necesariamente se traduce en beneficios sociales.

## CONCLUSIONES

El Índice de la Nueva Gestión Pública en el Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (2006-2011) y en el Programa Especial: Gestión Gubernamental Distintiva (2012-2017) es de 40.344 y 40.864 respectivamente, en una escala donde 50 es el puntaje más alto.

Los rasgos que se evaluaron y el puntaje obtenido en cada uno de ellos se muestra en la siguiente tabla:

### RESULTADOS.

#### INDICE DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN EL PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROGRAMA ESPECIAL: GESTIÓN GUBERNAMENTAL DISTINTIVA

Rasgos de la NGP	Subíndices Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública 2006-2011	Subíndices Programa Especial: Gestión Distintiva 2012-2017
Visión Ciudadano-Cliente	6.122	5.817
Implementación y Uso de Tecnología de la Información	8.393	9.179
Rendición de Cuentas	8.251	8.29
Gestión Estratégica	8.528	8.528
Transparencia	9.05	9.05
<b>Total (INGP)</b>	<b>40.344</b>	<b>40.864</b>

Fuente; Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

Ambas administraciones incorporan en un 80% aspectos claves de la NGP, sin embargo, no se traducen en beneficios sociales. Las reformas administrativas han centrados sus esfuerzos en modificar el vocabulario de los programas antes de realizar cambios más estrictos que afecten la estructura centralizada y jerárquica. Rediseñar las estructuras centralizadas no necesariamente tiene que ver la oferta de mejores servicios, en un contexto latinoamericano como el nuestro se debe hacer hincapié primero en la cobertura de ellos.

En este sentido, pensar que las decisiones del sector público pueden estar bajo un sistema de mercado suena arriesgado, ya que a diferencia de una empresa privada, el Estado no busca solo el crecimiento económico, su naturaleza lo obliga a garantizar la seguridad y calidad de vida de su población.

Por lo que el sistema de mercado, no necesariamente tiene que ver con la privatización de los servicios, no al menos, en nuestra realidad social donde la mitad de la población cuenta con alguna dimensión de pobreza. El proveedor de todos o la gran mayoría de los servicios: es el Estado. Se puede impulsar la competencia desde adentro, es decir, otorgar mayor autonomía a las dependencias e incentivarlas económicamente. Una competencia interna, siempre que defina correctamente los premios y los medios para obtenerlos, incentivará la creatividad en las diferentes áreas de desarrollo.

Otro ejemplo de la retórica de los programas es el uso del gobierno electrónico. Sus beneficios pudieran ser apreciables en un pequeño sector, solo 36.3% de la población tiene acceso a una computadora y menos de la mitad de la población tiene acceso a internet por lo que es evidente que la NGP y sus efectos aumentados por la retórica del gobierno se contradicen con la realidad.

En cuanto a la rendición de cuentas, sigue siendo necesaria una evaluación más profunda; no basta con auditar el cumplimiento presupuestal o el desarrollo de las actividades, ya que éstas no expresan el impacto social positivo o negativo, por ende la evaluación debe ser durante y después de su aplicación.

La rendición de cuentas y la transparencia tienen un vínculo fáctico con la democracia, son requisito indispensable en la construcción de legitimidad.

Sin embargo, durante el desarrollo de esta investigación el acceso a la información fue sumamente limitado por las dependencias públicas) principalmente lo concerniente al Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública (2006-2011) y los indicadores del Programa Especial: Gestión Gubernamental distintiva (2012-2017).

La NGP en cada contexto es diferente, la naturaleza de los problemas públicos se da en función de características económicas, sociales e incluso de la idiosincrasia de cada sociedad. El trabajo del gerente es evaluar que técnicas del sector privado se adapta mejor a sus necesidades o bien crear un modelo que contenga un análisis de las carencias más importantes así como los medio propios para solucionarlos.

En suma, la NGP se ha incorporado de forma paulatina y no de golpe como países de otros continentes, su implementación no garantiza el éxito y menos en una realidad que evitar tocar puntos medulares como el de descentralización. Lo cierto es que no solamente son las estructuras las que son ineficientes y lentas, los dilemas son más complejos tienen que ver con la corrupción, las alianzas, los odios y la desconfianza.

La responsabilidad es ciertamente de los gobernantes, pero la sociedad civil que conformamos tiene la obligación de comportarse como tal y hacerse responsable de sus obligaciones tanto como de sus derechos, con el fin de conformar una sociedad democrática que beneficie a todos.

# ANEXOS

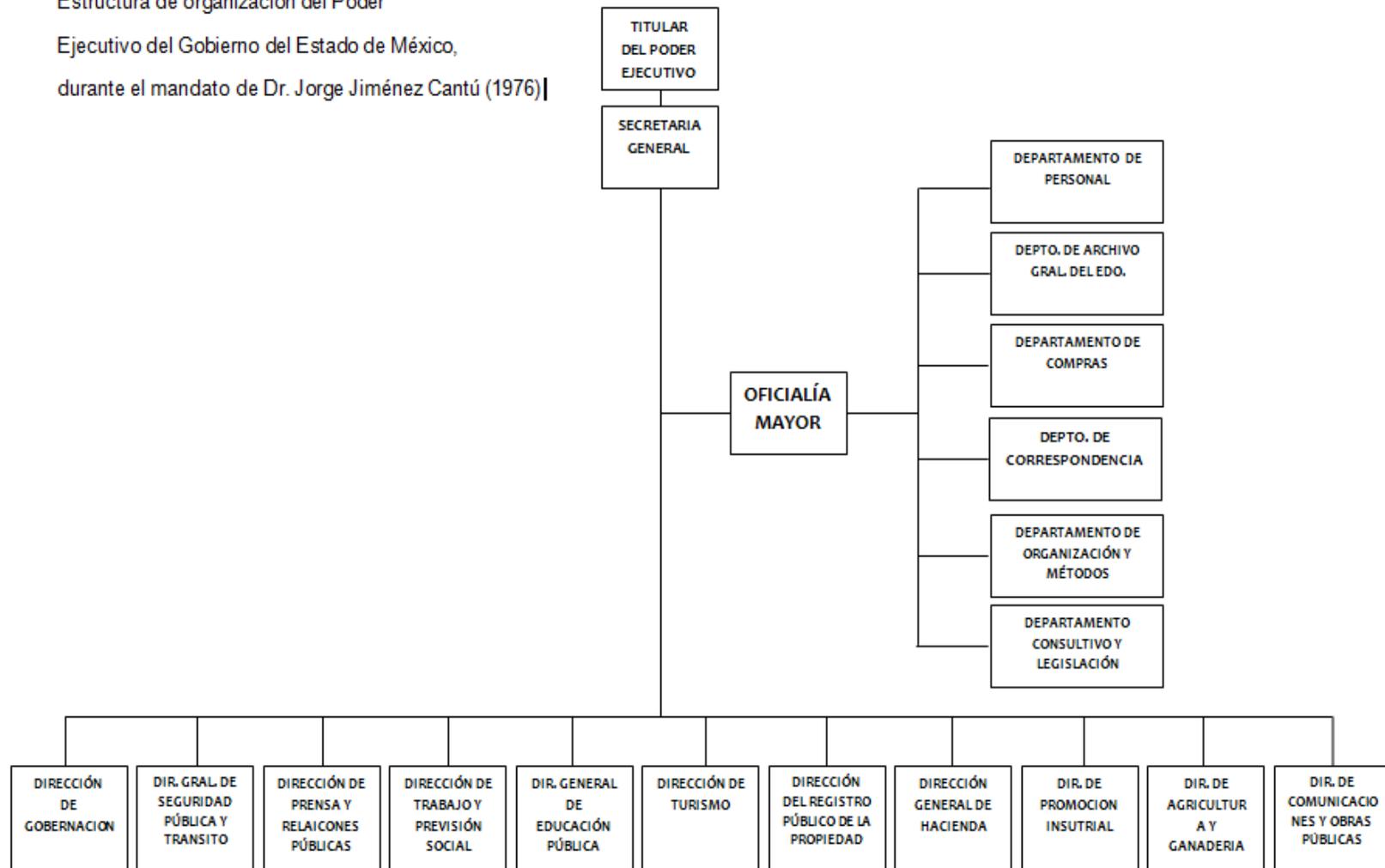
## ANEXO 1.

### ORGANIGRAMA DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE MÉXICO 1976

Estructura de organización del Poder

Ejecutivo del Gobierno del Estado de México,

durante el mandato de Dr. Jorge Jiménez Cantú (1976)



**ANEXO 2.**

**ORGANIGRAMA DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE MÉXICO 2014**



**ANEXO 3. TABLA 22**  
**VISIÓN CIUDADANO – CLIENTE. PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**(2006-2011)**

Criterios											
Acción	Valor de la acción (Z)	Discursivo (a)	Organizacional (b)	Normativo (c)						Suma de criterios (a, b, c) = Y	Total (Zi*Yi)
				Objetivos	Medios	Indicadores	Asignación de responsabilidades	Medición de impactos	Subtotal normativo (C)		
1	0.13	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	0.17
2	0.26	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	0.234
3	0.38	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	0.342
4	0.51	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	0.459
5	0.64	0.0	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.3	0.6	0.384
6	0.77	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.77
7	0.90	0.0	0.3	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.3	0.6	0.54
8	1.02	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	0.918
9	1.15	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.23
10	1.28	0.2	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	0.7	0.896
11	1.41	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0
12	1.54	0.0	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	0.8	1.232
									Subíndice S <sub>1</sub>	6.122	

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**ANEXO 4. TABLA 23**

**VISIÓN CIUDADANO – CLIENTE. PROGRAMA ESPECIAL: GESTIÓN GUBERNAMENTAL DISTINTIVA (2012-2017)**

<b>Criterios</b>											
Acción	Valor de la acción (Z)	Discursivo (a)	Organizacional (b)	Normativo (c)						Suma de criterios (a, b, c) = Y	Total (Zi*Yi)
				Objetivos	Medios	Indicadores	Asignación de responsabilidades	Medición de impactos	Subtotal normativo (C)		
1	0.13	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.13
2	0.26	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.26
3	0.38	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	0.342
4	0.51	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.51
5	0.64	0.0	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.3	0.6	0.384
6	0.77	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.77
7	0.90	0.2	0.3	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.3	0.8	0.72
8	1.02	0.2	0.3	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.3	0.8	0.816
9	1.15	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	0.3	0.3	.345
10	1.28	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0
11	1.41	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0	0
12	1.54	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	1.54
									Subíndice S <sub>1</sub>	5.817	

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**ANEXO 5. TABLA 25**

**IMPLEMENTACIÓN Y UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.**

**PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

<b>Criterios</b>											
Acción	Valor de las acción (Z)	Discursivo (a)	Organizacional (b)	Normativo (c)						Suma de criterios (a, b, c) = Y	Total (Zi*Yi)
				Objetivos	Medios	Indicadores	Asignación de responsabilidades	Medición de impactos	Subtotal normativo (C)		
1	0.36	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.36
2	0.71	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	0.639
3	1.07	0.2	0.3	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.3	0.8	0.856
4	1.43	0.2	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.3	0.8	1.144
5	1.79	0.2	0.3	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.3	0.8	1.432
6	2.14	0.2	0.3	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.3	0.8	1.712
7	2.50	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.2	0.9	2.25
									Subíndice S <sub>2</sub>	8.393	

Fuente; Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**ANEXO 6. TABLA 26**

**IMPLEMENTACIÓN Y UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.**

**PROGRAMA ESPECIAL: GESTIÓN GUBERNAMENTAL DISTINTIVA 2012-2017**

<b>Criterios</b>											
Acción	Valor de las acción (Z)	Discursivo (a)	Organizacional (b)	Normativo (c)						Suma de criterios (a, b, c) = Y	Total (Zi*Yi)
				Objetivos	Medios	Indicadores	Asignación de responsabilidades	Medición de impactos	Subtotal normativo (C)		
1	0.36	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.36
2	0.71	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	0.639
3	1.07	0.0	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.4	0.7	0.749
4	1.43	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1	1.43
5	1.79	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	1.611
6	2.14	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1	2.14
7	2.50	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	2.25
									Subíndice S <sub>2</sub>	9.179	

Fuente; Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**ANEXO 7. TABLA 28**

**TRANSPARENCIA**

**PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

No. De la acción	Valores iniciales	Puntaje			Total
		No (0.0)	Sí (1.0)		
1	0.48	1			0.48
2	0.95	Sin acceso (0)	Complicada Localización (0.5)	Sencilla Localización (1.0.)	0.95
		1			
3	1.43	Instancia dependiente del ejecutivo (0.2)	Organismo Descentralizado (0.5)	Organismo Autónomo (1.0.)	1.43
		1			
4	1.9	No tiene (0.0)	Tiene; pero no está actualizado, respecto a la Ley (0.5)	Actualizado respecto a la Ley (1.0.)	0.95
		0.5			
5	2.38	No fue actualizada después de la reforma al artículo 6º constitucional de julio de 2007 (0.5)	Actualizada después de la reforma al artículo 6º constitucional de julio de 2007 (1.0)		2.38
		1.0			
6	2.86	Información presentada parcialmente (0.5)	Presenta completa la información catalogada como pública de oficio (1.0)		2.86
		1.0			
				SX <sub>5</sub>	9.05

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**ANEXO 8. TABLA 29**  
**TRANSPARENCIA**  
**PROGRAMA ESPECIAL GESTIÓN GUBERNAMENTAL DISTINTIVA 2012-2017**

No. De la acción	Valores iniciales	Puntaje			Total
		No (0.0)	Sí (1.0)		
1	0.48		1		0.48
2	0.95	Sin acceso (0)	Complicada Localización (0.5)	Sencilla Localización (1.0.)	0.95
				1	
3	1.43	Instancia dependiente del ejecutivo (0.2)	Organismo Descentralizado (0.5)	Organismo Autónomo (1.0.)	1.43
				1	
4	1.9	No tiene (0.0)	Tiene; pero no está actualizado, respecto a la Ley (0.5)	Actualizado respecto a la Ley (1.0.)	0.95
			0.5	1	
5	2.38	No fue actualizada después de la reforma al artículo 6º constitucional de julio de 2007 (0.5)	Actualizada después de la reforma al artículo 6º constitucional de julio de 2007 (1.0)		2.38
			1.0		
6	2.86	Información presentada parcialmente (0.5)	Presenta completa la información catalogada como pública de oficio (1.0)		2.86
			1.0		
				SX <sub>5</sub>	9.05

Fuente; Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**ANEXO 9. TABLA 31**  
**RENDICIÓN DE CUENTAS**  
**PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Acción	Valor de las acción (Z)	Discursivo (a)	Organizacional (b)	Criterios						Suma de criterios (a, b, c) = Y	Total (Zi*Yi)
				Normativo (c)							
				Objetivos	Medios	Indicadores	Asignación de responsabilidades	Medición de impactos	Subtotal normativo (C)		
1	0.37	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	0.333
2	0.74	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.74
3	1.11	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	1.11
4	1.48	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0
5	1.85	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	1.85
6	2.22	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	2.22
7	2.22	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	1.998
									Subíndice S <sub>3</sub>	8.251	

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**ANEXO 10. TABLA 32**  
**RENDICIÓN DE CUENTAS**  
**PROGRAMA ESPECIAL: GESTIÓN GUBERNAMENTAL DISTINTIVA 2012-2017**

Acción	Valor de las acción (Z)	Discursivo (a)	Organizacional (b)	Criterios						Suma de criterios (a, b, c) = Y	Total (Zi*Yi)
				Normativo (c)							
				Objetivos	Medios	Indicadores	Asignación de responsabilidades	Medición de impactos	Subtotal normativo (C)		
1	0.37	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.9	0.333
2	0.74	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.74
3	1.11	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	1.11
4	1.48	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0
5	1.85	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	1.85
6	2.22	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	2.22
7	2.22	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.3	0.8	1.776
									Subíndice S <sub>3</sub>	8.029	

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**ANEXO 11. TABLA 34**  
**GESTIÓN ESTRATÉGICA**  
**PROGRAMA SECTORIAL: MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Acción	Valor de las acción (Z)	Discursivo (a)	Organizacional (b)	Criterios						Suma de criterios (a, b, c) = Y	Total (Zi*Yi)
				Normativo (c)							
				Objetivos	Medios	Indicadores	Asignación de responsabilidades	Medición de impactos	Subtotal normativo (C)		
1	.67	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.67
2	1.33	0.0	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.3	0.6	0.798
3	2.0	0.2	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.3	0.8	1.6
4	2.7	0.2	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.3	0.8	2.16
5	3.3	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	3.3
									Subíndice S <sub>4</sub>	8.528	

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

**ANEXO 12. TABLA 35**  
**GESTIÓN ESTRATÉGICA**  
**PROGRAMA ESPECIAL GESTIÓN GUBERNAMENTAL DISTINTIVA 2012-2017**

Acción	Valor de las acción (Z)	Discursivo (a)	Organizacional (b)	Criterios						Suma de criterios (a, b, c) = Y	Total (Zi*Yi)
				Normativo (c)							
				Objetivos	Medios	Indicadores	Asignación de responsabilidades	Medición de impactos	Subtotal normativo (C)		
1	.67	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.67
2	1.33	0.0	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.6	0.6	0.798
3	2.0	0.2	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.3	0.8	1.6
4	2.7	0.2	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.3	0.8	2.16
5	3.3	0.2	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	3.3
									Subíndice S <sub>4</sub>	8.528	

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño metodológico de José Martínez Vilchis en su obra "México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su administración y resultados de la gerencia pública".

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Villanueva, L. (2000a). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar Villanueva, L. (2000b). La Reforma del Estado Mexicano. En J. L. Méndez, *Lecturas básicas de Administración y Políticas Públicas*. México, D.F.: El Colegio de México.
- Arellano Gault, D., Gil, J. R., Ramírez, J., & Roiano, Á. (2004). Nueva Gestión Pública en acción: Procesos de modernización presupuestal. Una exploración en términos organizativos: Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México. En D. Arellano Gault, *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Arellano Gault, D. (2006). *Gestión estratégica para el sector público*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Barrera Zapata, R., & Conzuelo Ferreyra, M. (1991). *Dos décadas de cambios administrativos en el Estado de México*. Toluca, Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMEX).
- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia: una nueva perspectiva de la administración pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Brys, C. (2005). *Plan estratégico para el gobierno electrónico de la provincia de Misiones*. Argentina: Editorial Universitaria de Misiones.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. USA: Jossey-Bass.
- Cabrero Mendoza, E. (1998). *Estudio introductorio*. En B. Bozeman, La Gestión Pública su situación actual. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cejudo, G. (2009). Los motores del cambio en la administración mexicana: los límites de la nueva gerencia pública. En M. d. Pardo, & E. Velasco, *La gerencia pública en América del Norte. Tendencias actuales de la reforma administrativa en Canada, Estados Unidos y México*. México: El Colegio de México
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México: CONEVAL.
- Contreras Orozco, L. (2012). *La Nueva Gestión Pública, la gestión de calidad y el cambio institucional en el Gobierno del Estado de México (1999-2009)*. Toluca, Estado de México: Miguel Ángel Porrúa.
- Crespo González, J. (2001). Gestión Pública y Gestión Intergubernamental en la Unión Europea. En B. Olías de Lima, *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Prentice Hall.
- Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Culebro Moreno, J. (2008). *Aprendizaje y reforma administrativa. La introducción de la Nueva Gestión Pública en la administración pública federal de México*. México: Casa Juan Pablos.
- Fernández García, R. (2006). *Sistemas de Gestión de Calidad ambiente y prevención de riesgos laborales*. España: Gamma.
- Finch Stoner, J. A., & Wanker, C. (1989). *Administración*. México: Prentice Hall
- Foxley, A. (1998). *Experimentos neoliberales en América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Guerrero, O. (1999). *Del Estado gerencial al Estado cívico*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Guerrero, O. (2004). El mito del nuevo Management Público. En D. Arellano Gault, G. H. Campero Cárdenas, & J. J. Sánchez González, *Gerencia Pública: una aproximación plural*. México: UNAM.
- Guerrero, O. (2003). *Gerencia pública en la globalización*. México, D.F: Miguel Ángel Porrúa.
- Guy Peters, B. (1999). *La política de la burocracia*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Hood, C. (2011). ¿Una gestión pública para todo momento? En G. M. Cejudo, *Nueva Gestión Pública*. México: Siglo XXI editores, S.A. de C.V.

- Isunza Vera, J., & Olvera, A. (2006). *Democratización, Rendición de Cuentas y Sociedad Civil: Participación Ciudadana y Control Social*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Losada i Marrodan, C. (1999). *¿De burócratas a gerentes?, las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Whashington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Martínez Vilchis, J. (2010). *México y sus Gobiernos Estatales; Dimensión de su Administración y Resultados de la Gerencia Pública*. México, D.F: Miguel Ángel Porrúa
- Montes de Oca Malvárez, J., & Padilla Dominguez, R. (2009). *Modernización de la Administración Pública en el Estado de México*. Toluca, Estado de México: Gobierno del Estado de México.
- Nonell, R. (2002). *Transparencia y Buen Gobierno. La rendición de cuentas en una sociedad avanzada*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Olías de Lima, B. (2001). *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Prentice hall.
- Pando, D., & Fernández Arroyo, N. (2013). *El Gobierno Electrónico a Nivel Local. Experiencias, Tendencias y Reflexiones*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC
- Prats i Català, J. (2005). *De la burocracia al management, del management a la gobernanza. Las transformaciones de las administraciones públicas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ramírez, E., & Ramírez, J. (2001). Génesis y desarrollo del concepto de nueva gestión pública. Bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno. En D. Arellano Gault, *Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*, México: Miguel Ángel Porrúa.
- Sánchez González, J. J. (1998). *Administración pública y Reforma del Estado mexicano*. México: Instituto Nacional de Administración Pública .A.C.
- Sánchez González, J. J. (2002). *Gestión pública y Governance*. Toluca, México: Instituto de Administración Pública del Estado de México A.C.
- Solana García, M. J. (2001). La posición del ciudadano: la noción del cliente. En B. Olías de Lima, *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Pretince Hall.

- Tomassini, L., & Armijo, M. (2002). *Reforma y Modernización del Estado: experiencia y desafíos*. Santiago, Chile: LOM.
- Uvalle Berrones, R. (1990). La nueva racionalidad del Estado mexicano. *La Revista del Colegio*, año II, núm 3, México.
- Velasco, E. (2010). *Gestión Estratégica*. México: Siglo XXI Editores.
- Vicher, Diana (2009). *De la Reforma administrativa a la Reforma neogestionaria en Hispanoamérica*. Toluca, México: Instituto de Administración Pública del Estado de México. A.C.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- Aguilar Villanueva, L. (2004). *Nueva Gestión Pública*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de <https://sociologiadelauniversidad.files.wordpress.com/2011/09/villanuevae.pdf>
- Banco Mundial. (1990). *Population total*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2015, de <http://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- Beyer, H. (1998). *La Reforma de Estado en Nueva Zelanda*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2015, de [http://www.ccee.edu.uy/extension/redpublica/materiales/refor2\\_Estado\\_Nueva\\_Zelandia.pdf](http://www.ccee.edu.uy/extension/redpublica/materiales/refor2_Estado_Nueva_Zelandia.pdf)
- Bonina, C. (2005). *Tecnologías de información y Nueva Gestión Pública: experiencias de gobierno electrónico en México*. Recuperado el Noviembre de 2 de 2015, de <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/TECNOLOGIAS%20DE%20INFORMACION%20Y%20NUEVA%20GESTION%20PUBLICA.pdf>
- Castelazo, J. R. (2009). *Reflexiones sobre modernización y modernidad político-administrativa*. *Revista de Administración Pública*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015 de [http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA\\_A\\_P/rap120.pdf](http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA_A_P/rap120.pdf)
- CLAD. *Una Nueva Gestión Pública para America Latina*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina>

- Contreras Orozco, L. (2010). La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México. *Convergencia*, No.53. Recuperado el 10 de Abril del 2014 de <http://convergencia.uaemex.mx/article/view/1153/1690>
- Guerrero, Orozco, Omar. (2003) Nueva gerencia pública: ¿gobierno sin política? *Revista Venezolana de Gerencia* (Julio-Septiembre). Recuperado el 5 de Noviembre de 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002302>
- Guerrero, O. (2010). *La privatización de la administración pública*. Recuperado el 2014 de Noviembre de 2015, de <http://omarguerrero.org/articulos/PrivatizacionAP.pdf>
- Haro Bélchez, G. (1992). *La Simplificación Administrativa en la Administración Pública del Estado de México*. *Revista del IAPEM*, No. 25. Recuperado el 16 de Noviembre del 2015 de [http://iapem.mx/Revistas/Revista\\_25.pdf](http://iapem.mx/Revistas/Revista_25.pdf)
- Longo, Francisco (1998). *Burocracia y postburocracia en el diseño organizativo*. Recuperado el 17 de Mayo de 2013, de [https://www.uursos.cl/inap/2010/1/DIR500/2/material\\_docente/bajar?id\\_materia=561903](https://www.uursos.cl/inap/2010/1/DIR500/2/material_docente/bajar?id_materia=561903)
- López, A. (2007). *Desarrollo institucional y reforma de Estado*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/modernizacion/Indicadores.pdf>
- Moyada Estrada, F. (2011). *Gobernanza y calidad en la Gestión Pública*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013, de [http://www.iberqualitas.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/galleria/information/articles/Gobernanza\\_y\\_Calidad\\_-\\_Francisco\\_Moyado.pdf](http://www.iberqualitas.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/galleria/information/articles/Gobernanza_y_Calidad_-_Francisco_Moyado.pdf)
- Olivera Gómez, D. A. (2012). *La rendición de cuentas en la Gestión Pública de México*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2015, de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/004Rendicion2011-1.pdf>
- Orrego, C., & Araya, R. (2002). *Internet en Chile: oportunidad para la participación ciudadana*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2015, de [http://www.arschile.cl/moodledata.bkp/4/Recursos/internet\\_ciudadano.pdf](http://www.arschile.cl/moodledata.bkp/4/Recursos/internet_ciudadano.pdf).
- Pacheco, M. (1997). *Las reformas económicas en Nueva Zelanda: antecedentes para el caso chileno*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2015, de <file:///C:/Users/monster/Downloads/15177-54866-1-PB.pdf>

- Moyada Estrada, 2013. *La gestión de la Calidad en México: una reflexión crítica*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de [http://www.cusxxi.edu.mx/pdfs/explanans3/EXPLANANS\\_MAYADO ESTRADA .pdf](http://www.cusxxi.edu.mx/pdfs/explanans3/EXPLANANS_MAYADO ESTRADA .pdf)
- Naciones Unidas para el Desarrollo. (Octubre de 2011). *Manual de Gestión basada en Resultados*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2015, de UNDG: [https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/2013-10-07-Manual-de-Gesti%C3%B3n-basada-en-Resultados-Espa%C3%B1ol\\_Final.pdf](https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/2013-10-07-Manual-de-Gesti%C3%B3n-basada-en-Resultados-Espa%C3%B1ol_Final.pdf)
- Ramió, C. (2006). *Externalización de servicios públicos y corrientes neoempresariales: los problemas de la administración racional en el contexto de un gobierno multinivel*. Recuperado el 23 de Febrero de 2015 de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0038532.pdf>
- Román Masedano, L. (2000). *La reforma de la administración central en Gran Bretaña. El programa Next Steps y la doctrina de la responsabilidad ministerial*. Revista de Estudios Políticos. Recuperado el 3 de Noviembre de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/27633.pdf>.
- Sánchez Robles, J. I. (2007). *Perspectiva de la participación en salud después de la Reforma Gerencial*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013 de [http://www.pacap.net/es/publicaciones/pdf/comunidad/7/documentos\\_perspectiva.pdf](http://www.pacap.net/es/publicaciones/pdf/comunidad/7/documentos_perspectiva.pdf)
- Santana Rabell, L., & Negrón Portillo, M. (1996). *Reinventing Government: Nueva Retórica, Viejos Problemas*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, Recuperado el 19 de Mayo de 2014 de <http://siare.clad.org/revistas/0027700.pdf>
- Tamayo, J. (2011). *Las entidades paraestatales en México origen, evolución y perspectivas*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/82/pr/pr11.pdf>
- Thompson, F., & Lawrence, J. R. (Octubre de 1999). *Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de las reformas de los sectores público y privado*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/015-octubre-1999/un-modelo-para-la-nueva-gerencia-publica-lecciones-de-la-reforma-de-los-sectores-publico-y-privado-1>
- Torres Frago, J. (2013). *Gobierno electrónico: de la nueva gerencia pública a la gobernanza*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2015, de <http://www.uv.mx>: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/09CA201202.pdf>

- Velasco Sánchez, E. (2013). *¿Puede la Nueva Gestión Pública fortalecer la transparencia gubernamental?, el caso de la gestión de desempeño*. Revista de Gestión Pública. Recuperado el 20 de enero de 2015 de [http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol\\_II\\_No\\_2/Velasco.pdf](http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol_II_No_2/Velasco.pdf)
- Vergara, R. (2005). *La transparencia como problema*. Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la información y Protección de Datos Personales Recuperado el 3 de Noviembre de 2015, de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1800/5.pdf>
- Vicher, D. (2007). *La reforma neogerencial en Nueva Zelanda*. Convergencia. Recuperado el 3 de Noviembre del 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10504507>

## DOCUMENTOS OFICIALES

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2015). México.
- Convenio COPLADEM E IGECEM. (2013). *Operación y Administración del Sistema Integral de Planeación y evaluación del Gobierno del Estado de México (SIPEGEM)*.
- COPLADEM. (2014). *Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México*. Toluca, México: Secretaría de Finanzas, Gobierno del Estado de México.
- Diario Oficial de la Federación, 5 de Diciembre del 2001. *ACUERDO de Coordinación que celebran la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y el Estado de México, que tiene por objeto la realización de un Programa de Coordinación Especial denominado Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública, y Colaboración en materia de Transparencia y Combate a la Corrupción*. Recuperado de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=756722&fecha=05/12/2001](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=756722&fecha=05/12/2001)
- Gaceta del Gobierno No.105. (2007). *Manual de operacion del Sistema de Atención Mexiquense* . Estado de México.
- Gaceta del Gobierno No.41. (2010). *Lineamientos y Reglas para la Implementación del Presupuesto Basado en Resultados*. Estado de México.
- Gaceta del Gobierno No.51. (2009). *Manual de Procedimientos de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación*. Estado de México.
- Gaceta del Gobierno No.63. (2013). *Programa de Gobierno Electronico 2013-2017*. Estado de México.

- Gaceta del Gobierno No.81. (2013). *Lineamientos Generales Para la Evaluación de los Programas Presupuestales Gobierno del Estado de México* Estado de México..
- Gobierno del Estado de México.(2010) *Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de Secretaria de Finanzas:  
[http://portal2.edomex.gob.mx/copladem/acerca\\_copladem/antecedentes/index.htm](http://portal2.edomex.gob.mx/copladem/acerca_copladem/antecedentes/index.htm)
- Gobierno del Estado de México, (2010) *Organigrama del poder ejecutivo*.  
<http://portal2.edomex.gob.mx/edomex/gobierno/acercadelgobierno/organigrama/index.htm>
- Ley Organica de la Administración Pública Estatal.
- *Ley para el Uso de Medios Electrónicos del Estado de México* .
- (1999-2005) *Plan de Desarrollo Estado de México*. Toluca, Estado de México: Gobierno del Estado de México.
- (2005-2011). *Plan de Desarrollo Estado de México*. Toluca, Estado de México: Gobierno del Estado de México.
- (2011-2017). *Plan de Desarrollo Estado de México*. Toluca, Estado de México: Gobierno del Estado de México.
- (2012-2017). *Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva*.Toluca, Estado de México: Gobierno del Estado de México.
- (2006-2011). *Programa Sectorial: Modernización Integral de la Administración Pública*. Toluca, Estado de México: Gobierno del Estado de México.
- *Reglamento Interno de la Secretaría de Desarrollo Social*.
- *Reglamento Interno de la Secretaría de la Contraloría*.
- *Reglamento Interno de la Secretaría de Finanzas*.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2008). Sistema de evaluación del Desempeño. Obtenido de  
<http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Paginas/sed.aspx>
- *Sexto Informe de Actividades*, Peña Nieto, E. (2011). Toluca, Estado de México: Gobierno del Estado de México

- *Tercer Informe de Gobierno.* Ávila Villegas, E. (2014). Toluca, Estado de México: Gobierno del Estado de México.