



# Plan Estatal de Desarrollo

2004 - 2009

Eduardo Bours Castelo  
Gobernador Constitucional del Estado de Sonora

**Sonora**  
Vamos por Soluciones!

***“Los sonorenses tenemos claro a dónde vamos.  
Sabemos qué queremos y cómo lograrlo.  
El sueño de un Sonora más grande  
alimenta nuestra propuesta  
de oportunidades para todos.” EBC***

## Presentación

En cumplimiento a las disposiciones de la Ley de Planeación del Estado de Sonora, se hace del conocimiento del H. Congreso del Estado y de la sociedad sonorenses el presente Plan Estatal de Desarrollo 2004 – 2009.

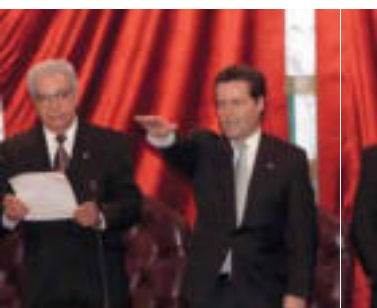
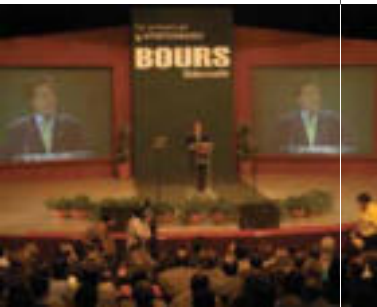
Este es el documento rector que guiará la acción del Gobierno del Estado durante los próximos seis años, para responder a las demandas y aspiraciones de los sonorenses. En él se reconocen las fortalezas con que cuenta el estado y los desafíos que enfrentamos. Asimismo, se establece claramente qué queremos y cómo lograrlo.

Este Plan es producto de un amplio e intenso ejercicio de participación democrática. El punto de partida son los compromisos y propuestas que se generaron durante la campaña electoral de 2003, los cuales han sido enriquecidos con valiosas aportaciones de todos los sectores sociales y productivos del estado. Para ello, se realizaron foros de consulta ciudadana, se instalaron mesas multidisciplinarias de trabajo y se incorporaron propuestas concretas de organizaciones sociales, instituciones empresariales, asociaciones profesionales y grupos de especialistas. Durante los trabajos de consulta, investigación, análisis, elaboración de diagnósticos y diseño de estrategias, se privilegió la apertura, la pluralidad, la tolerancia y la actitud incluyente. Así es como los sonorenses damos sustento a la planeación democrática.

De igual importancia resulta la labor realizada -con el apoyo de los intelectuales, académicos y expertos que decidieron sumarse a este esfuerzo- para usar como referencia e incorporar, en lo procedente, experiencias exitosas de gobiernos locales, a nivel nacional e internacional. Para ello, se revisaron los planes de desarrollo de las entidades federativas de nuestro país, así como múltiples fuentes de información y estudios sobre las tendencias más recientes y bancos de mejores prácticas, en materia de políticas públicas y gobierno, realizados en México y en el exterior.

El Plan Estatal de Desarrollo 2004 – 2009, representa una oportunidad para fijar el rumbo con visión de futuro y generar certidumbre en torno a la gestión del nuevo gobierno, pero sobretodo, para pasar de los pronunciamientos generales a las estrategias y acciones concretas.

La sociedad sonorenses de hoy, informada, participativa y exigente, no quiere catálogos de buenas intenciones, que se quedan en el olvido, quiere -y merece- resultados concretos, generados a partir de propuestas responsables, factibles de llevar a cabo y sustentadas en amplios consensos sociales. Sólo así es posible que los planes de gobierno aterricen en soluciones concretas. Sólo así es posible recuperar el valor de las ideas, como fuerza de transformación social.



En congruencia con lo anterior, el Plan ofrece los siguientes atributos:

- Es **realista**, porque presenta con objetividad los retos y las oportunidades.
- Es **integral**, porque las estrategias en él contenidas atacan las causas de los problemas y no sólo sus efectos.
- Es **incluyente**, porque establece compromisos y propone acciones para todos los grupos sociales, sectores productivos y regiones del estado.
- Es **consistente**, porque está elaborado a partir de un compromiso rector, que es generar oportunidades para todos los sonorenses, en torno al cual se articulan todos los objetivos generales, estrategias y líneas de acción.
- Es **accesible**, porque está organizado en forma sencilla e ilustrativa y redactado en un lenguaje claro y llano, para facilitar su comprensión.

El Plan inicia con un apartado introductorio en el que se incluyen la declaración de valores, la misión del Gobierno del Estado y la visión de futuro. Posteriormente, se presentan seis capítulos, cada uno de los cuales incluye un tema específico.

El nombre de cada capítulo expresa el compromiso prioritario del gobierno estatal en relación con el tema que en él se aborda; el diagnóstico presenta los avances y rezagos, mientras que la sección correspondiente a principios, resume la filosofía que sustenta y guía la política pública referida en el capítulo respectivo. A partir de estos elementos, se proponen los objetivos generales que recogen las aspiraciones de los sonorenses, así como las estrategias y líneas de acción que señalan, de manera concreta, cómo alcanzar dichos objetivos.

Considerando que la primera obligación del Estado es hacer valer la Ley, el capítulo 1 aborda el tema del estado de derecho; el capítulo 2, denominado empleo y crecimiento económico sustentable, enfatiza la prioridad que para Gobierno del Estado tiene atender este compromiso; el capítulo 3, refiere el tema del desarrollo social, bajo la perspectiva de la igualdad de oportunidades, la corresponsabilidad y la cohesión social.

Por su parte, los capítulos 4, 5 y 6 presentan los temas relativos a la democracia participativa, gobierno eficiente y financiamiento para el desarrollo, respectivamente. Por último, en anexo se indican los programas que habrán de elaborarse de conformidad con los lineamientos generales establecidos por este documento rector.

Creo profundamente en los valores y principios que inspiran y dan sustento a este Plan Estatal de Desarrollo 2004 - 2009. Creo profundamente en las propuestas concretas en él contenidas, porque son resultado de la participación de los distintos sectores de la sociedad. Por eso, lo presento con orgullo a todos los sonorenses.



**Eduardo Bours Castelo**  
**Gobernador Constitucional del Estado de Sonora**

# Índice

Página

<b>Presentación.</b>	<b>1</b>
<b>Declaración de valores.</b>	<b>5</b>
<b>Misión del Gobierno del Estado.</b>	<b>6</b>
<b>Visión de futuro.</b>	<b>7</b>

## Capítulo 1

<b>Nada ni nadie por encima de la Ley.</b>	<b>15</b>
Cultura de legalidad y prevención del delito.	<b>18</b>
Leyes justas e instituciones fuertes.	<b>19</b>
Seguridad pública eficiente y moderna.	<b>20</b>
Procuración de justicia apegada a derecho y profesional.	<b>23</b>
Impartición de justicia imparcial y expedita.	<b>24</b>
Readaptación social con sentido humano y productivo.	<b>25</b>
Derechos humanos y atención integral a víctimas de delitos.	<b>27</b>



## Capítulo 2

<b>Empleo y crecimiento económico sustentable.</b>	<b>31</b>
Derechos de propiedad para dar certidumbre a la inversión.	<b>34</b>
Reforma regulatoria y una nueva cultura laboral para impulsar la producción y el empleo.	<b>35</b>
Inversión en capital humano para competir y progresar.	<b>36</b>
Desarrollo económico sustentable e infraestructura competitiva.	<b>37</b>
Empresas de calidad mundial e innovación tecnológica para generar empleos calificados y mejor remunerados.	<b>40</b>
Desarrollo regional, diversificación y modernización productiva.	<b>41</b>
Relaciones con el exterior y apertura de mercados.	<b>44</b>



## Capítulo 3

<b>Igualdad de oportunidades, corresponsabilidad y cohesión social.</b>	<b>47</b>
Acceso equitativo a servicios eficientes y modernos de salud.	<b>50</b>
Seguridad social para un retiro digno.	<b>53</b>
Acceso equitativo a educación de calidad.	<b>53</b>
Ciudades ordenadas y vivienda digna.	<b>57</b>
Cultura para un desarrollo humano integral.	<b>61</b>
Deporte para todos.	<b>62</b>
Cohesión social sobre bases de respeto, equidad, confianza y solidaridad.	<b>63</b>



## Capítulo 4

### Una nueva forma de hacer política.

69



- Nueva cultura política basada en valores éticos y democráticos. 72
- Reglas claras y partidos fuertes para la competencia política. 73
- Instituciones electorales autónomas e imparciales. 73
- Relación respetuosa y constructiva con otros poderes y órdenes de gobierno con visión federalista. 74
- Diálogo con todas las fuerzas políticas y generación de consensos. 75
- Democracia participativa e incluyente con la fuerza de la sociedad civil. 76

## Capítulo 5

### Gobierno eficiente y honesto.

79



- Reinención de la función pública. 82
- Transparencia y rendición de cuentas. 86

## Capítulo 6

### Recursos crecientes para el gasto social y de inversión.

91



- Fortalecimiento de los ingresos públicos. 92
- Reorientación y calidad en el destino del gasto. 95
- Fuentes alternativas de financiamiento de la infraestructura estratégica. 97
- Mejoramiento del nivel, perfil y términos de la deuda pública. 98

## Anexo

### Relación de programas de mediano plazo derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009.

99

## Declaración de valores

El Poder Ejecutivo del Estado de Sonora es una institución emanada de la voluntad popular. Como tal, es depositaria de la confianza de los ciudadanos. Su autoridad proviene de un mandato de la sociedad; su razón de ser es servir con lealtad a la sociedad misma. Por ello, su actuación debe regirse por los más altos valores que encarnan las aspiraciones y convicciones profundas de los sonorenses. En consecuencia, con la firme determinación de honrar la confianza ciudadana, el Gobierno del Estado asume plenamente los valores que nos identifican como entidad, los cuales son motivo de orgullo, ejemplo y guía para las generaciones presentes y futuras de sonorenses.



### ► Honestidad

La honestidad es un valor que distingue a los sonorenses; es un atributo que propicia confianza y relaciones constructivas, basadas en la verdad y en una conducta íntegra. Por ello, la honestidad debe ser una norma de conducta invariable y permanente del Gobierno del Estado de Sonora.



### ► Responsabilidad

El gobierno toma decisiones y realiza acciones a nombre y por cuenta de la sociedad a la que representa. Debe ser, por tanto, absolutamente responsable de sus actos. Este valor entraña el compromiso de tomar decisiones debidamente fundamentadas, emprender acciones verdaderamente viables y eficaces y hacer un uso óptimo de los recursos públicos. La responsabilidad implica tanto el compromiso político de rendir cuentas a los ciudadanos que dieron un mandato al gobierno, como el compromiso moral de responder a las futuras generaciones por las decisiones y acciones que hoy se toman.



### ► Legalidad

Todos los actos de gobierno deben apegarse estrictamente a lo que marca la Ley. El gobierno es el primer obligado a cumplir con las normas; es también responsable de promover y arraigar una cultura de respeto absoluto a la legalidad. La vigencia plena del estado de derecho es la primera responsabilidad del Estado.

### ► Lealtad

El poder público emana del pueblo y se instituye para su beneficio. Por eso, el gobierno se debe a la sociedad y en sus actuaciones el único interés legítimo al que debe responder es el interés general de la sociedad. La única lealtad posible es con la gente de Sonora.

## ▶ Libertad

Una de las grandes aspiraciones del hombre es la libertad. Ésta se conquista día a día mediante la generación de las condiciones que permiten ejercerla plenamente en todos los ámbitos del quehacer humano. El deber de un gobierno auténticamente comprometido con este alto valor, es remover con firmeza los obstáculos que limitan el ejercicio pleno de las libertades, ya sean éstas de expresión, asociación, tránsito, creencias, económicas, políticas ó de cualquier otra índole, fomentando, además, el espíritu emprendedor, la innovación y la creatividad.

## ▶ Equidad

En una sociedad marcada por los contrastes y la desigualdad social y económica, la lucha por la equidad es una responsabilidad prioritaria del gobierno. Ésta debe entenderse como igualdad de oportunidades de acceso a la salud, la educación, el empleo y a una mejor calidad de vida para todos los sonorenses, sobre bases de corresponsabilidad y cohesión social.

## ▶ Democracia

En una sociedad abierta y plural como la sonorense, la participación vigorosa de la sociedad civil y de las instituciones políticas en el desarrollo, va mucho más allá de los meros procesos electorales. El Gobierno del Estado está comprometido de raíz con el impulso y creación de nuevos y más amplios espacios de participación deliberativa y responsable de los ciudadanos, en un marco de respeto a la pluralidad, tolerancia y generación de consensos, mediante el diálogo con todas las fuerzas políticas y expresiones sociales.

## Misión del Gobierno del Estado

Ejercer un liderazgo honesto y responsable, sustentado en la legalidad, para garantizar que nada ni nadie esté por encima de la Ley, promover el espíritu emprendedor, alentar la generación de empleos y la igualdad de oportunidades para todos los sonorenses, ofrecer servicios públicos de calidad, impulsar la formación de capital humano y ampliar la infraestructura estratégica para competir y progresar, de manera sustentable, con la participación democrática de la sociedad.



*"Nuestra visión es de oportunidades para todos, con una sociedad segura y de leyes y una economía fuerte y apta para la competencia global, capaz de generar suficientes empleos bien remunerados, a partir de la igualdad de oportunidades, la corresponsabilidad y la cohesión social, mediante una vigorosa democracia participativa y un gobierno eficiente y honesto." EBC*

## Visión de futuro

### Oportunidades para todos



#### ► Sonora en la globalidad

La globalización y la revolución tecnológica que marcan el inicio de este nuevo siglo, plantean importantes retos para Sonora. Convertir esos retos en oportunidades es posible si se asume, en forma corresponsable entre sociedad y gobierno, el compromiso de construir un desarrollo integral más equilibrado, sustentado en la vigencia plena del estado de derecho y en una economía fuerte y competitiva, diversificada regionalmente y en sus vocaciones productivas.



La innovación tecnológica está transformando radicalmente todos y cada uno de los sectores económicos. Por lo tanto, la adaptación rápida y eficaz de las fuerzas productivas del estado a este proceso de cambio, exige avanzar en la construcción y consolidación de lo que ahora se identifica como la sociedad del conocimiento. Esta es una prioridad impostergable para generar los empleos calificados y bien remunerados que permitan elevar la calidad de vida de las familias sonorenses.

#### ► Cambio en el modelo de desarrollo



Pensar globalmente y actuar localmente es la vía para superar el esquema basado en la sobreexplotación de los recursos naturales con que cuenta el estado, por un modelo propio de desarrollo regional sustentable, equilibrado, diverso y sostenido, con ventajas competitivas derivadas de la incorporación del conocimiento y la tecnología a los procesos de producción.

El análisis de las tendencias económicas de las últimas décadas, permite concluir que ya es tiempo de refundar las bases de la economía local y construir, a partir del consenso social, amplios espacios de participación para establecer un nuevo pacto que permita a todos los sectores económicos y grupos sociales, ser los protagonistas del desarrollo de Sonora.

Los cambios radicales en el modelo de desarrollo del país que se han registrado durante las últimas dos décadas, la mayor integración internacional de la economía mexicana y la respuesta de los agentes productivos sonorenses a estos procesos, han propiciado una distribución de la riqueza diferente a la de hace algunos años, pero no se han fortalecido los fundamentos que demanda la construcción de una nueva economía.



Durante este período, las tendencias muestran:

- Un paulatino debilitamiento en el ritmo del crecimiento económico sonorenses.
- Un crecimiento económico con una marcada diferenciación sectorial.
- Un dinamismo regional con altos desequilibrios.
- Una pérdida del control y conducción de los agentes locales sobre la economía estatal.

En síntesis, es evidente el agotamiento del modelo intensivo y extensivo de aprovechamiento de los recursos naturales con que cuenta el estado.

En términos generales, los patrones tradicionales de la actividad económica; los modelos productivos -con sus respectivos procesos tecnológicos; los esquemas de inclusión social, y el aprovechamiento de los recursos naturales, requieren transformarse, para dar lugar a un nuevo modelo de desarrollo económico y social, a la altura de los desafíos y oportunidades que ofrece el siglo XXI.

El reto es dar un salto cualitativo para reposicionar a Sonora con éxito en un entorno nacional e internacional cada vez más complejo y competitivo. Este reto debe abordarse sin abandonar las raíces históricas y el rico patrimonio cultural de los sonorenses; fortaleciendo la unidad; haciendo valer la Ley; desregulando las actividades productivas; incrementando el valor y la calidad del capital humano; incorporando las innovaciones tecnológicas, y modificando los modelos tradicionales de competitividad.

Así, Sonora encara el futuro con la determinación de impulsar un proyecto propio de desarrollo, basado en la riqueza de su gente, la fortaleza de sus regiones, el aprovechamiento inteligente y sustentable de sus recursos, la diversificación de sus vocaciones productivas y un gobierno eficiente y honesto, capaz de generar condiciones propicias para el progreso. Se trata de un proyecto comprometido con las legítimas aspiraciones sociales de los sonorenses y con capacidad propia de respuesta ante las contingencias de la economía global.

## Planeación estratégica y democrática con visión 2030

La planeación estratégica es el instrumento ideal que permite definir, con visión de largo plazo, el rumbo que debe seguirse para alcanzar el objetivo de construir oportunidades para todos los sonorenses. Planear estratégicamente no es adivinar el porvenir, es anticiparse al futuro y tomar de manera conjunta las decisiones que permitan adelantarse a los efectos o consecuencias de los posibles sucesos futuros.

Planear en forma estratégica y democrática es identificar los factores que condicionan el desarrollo cualitativo del Sonora de los próximos años, a través del diálogo con todos los sectores de la sociedad, así como con profesionistas y especialistas en cada materia, considerando la diversidad sectorial, social y territorial de la entidad. Planear de esta manera es impulsar el diseño del futuro de oportunidades para todos.



► **Escenario inercial 2004 – 2030**

Si se deja que las cosas se sigan comportando como en los últimos años y las condiciones permanecen relativamente estables, la actividad económica de Sonora tendrá un comportamiento poco dinámico, con algunos períodos de estancamiento.

En el contexto nacional, Sonora estaría perdiendo su actual posición económica, en particular frente a sus estados vecinos de la frontera norte, los cuales le compiten abiertamente en algunos segmentos productivos.

Las tasas de crecimiento de la economía local continuarían debajo de la media nacional y la participación relativa del Producto Interno Bruto (PIB) estatal tendería a caer progresivamente en relación a su participación en el Producto Interno Bruto nacional.

Actividades como la agricultura, la ganadería, la pesca, la agroindustria y la minería, perderían gradualmente su peso relativo y sectores ligados a los mercados de exportación como el automotriz, la maquila, el cemento y los productos hortofrutícolas, a pesar de mantener un mayor dinamismo económico, continuarían dependiendo del ciclo económico de los Estados Unidos.

De seguir las cosas como están, no se prevé la transición hacia un sector industrial altamente diversificado, de alta tecnología y alto valor agregado que permita la construcción de cadenas productivas competitivas. Ello repercutiría en la oferta del empleo de calidad que demanda la creciente población sonorenses.

El sector servicios y el comercio mantendrían su relevancia dentro del PIB estatal, pero quedaría pendiente su transformación cualitativa hacia servicios modernos de alta calificación.

Asimismo, bajo este escenario, el desarrollo regional seguiría presentando marcados desequilibrios, en particular entre las regiones especializadas en las actividades productivas tradicionales y las de productos modernos de exportación o con mayor incorporación de progreso técnico. El crecimiento económico continuaría siendo desigual entre sectores y regiones.

En lo social, la prestación de servicios básicos como agua potable, energía eléctrica y drenaje, seguirían teniendo una cobertura ascendente en el territorio estatal. Sin embargo, la pobreza –cuyo combate de fondo depende de la capacidad de la economía para generar empleos y por lo tanto ingresos- crecería en regiones específicas, particularmente en las regiones que dependen del sector agropecuario tradicional.

En el mismo sentido, la oferta de vivienda estaría por encima de las capacidades adquisitivas reales de amplios segmentos de la población y el crecimiento anárquico de las ciudades conduciría a una urbanización desordenada.

La inseguridad se podría acentuar y la ausencia de esquemas incluyentes de participación social llevaría a la conformación de una sociedad dividida por intereses partidistas y/o sectoriales.

El medio ambiente también se vería impactado bajo la perspectiva de este escenario inercial. La ausencia o debilidad de las regulaciones relativas al ordenamiento territorial y la permanencia de sistemas productivos depredadores o contaminantes, aumentaría el deterioro ecológico.



De seguirse atendiendo el problema del agua con una visión de corto plazo, se pondría en riesgo su disponibilidad y se mantendrían los patrones inadecuados e irracionales en su uso, convirtiéndose esto en una fuerte limitante para la competitividad económica y la atracción de inversiones al estado de Sonora.

Es fácil suponer que la suma de estos efectos negativos que se presentan en este escenario inercial, afectarían la administración pública estatal, la cual estaría sometida a fuertes presiones que impactarían su eficiencia, el uso y manejo de los recursos públicos, así como la calidad de su gestión.

En resumen, si se permite que las cosas sigan como están, se estaría comprometiendo el desarrollo político, económico y social de los sonorenses. Se estaría dejando pasar, además, la ocasión de romper, de una vez por todas, las inercias nocivas, para incursionar de lleno al terreno de oportunidades que ofrece este nuevo siglo.

### ► Escenario deseable 2004 – 2030

El escenario deseable, aquel que es resultado de la acción unida y decidida de los sonorenses para tomar las riendas del futuro del estado, proyecta un desarrollo regional sustentable, producto de la participación de todos y cada uno de los actores económicos, sociales y políticos que conforman la diversidad y pluralidad sonorenses.

El escenario deseable se fundamenta en una planeación estratégica que parte de una visión económicamente sostenible, socialmente equitativa y ambientalmente sustentable.

Esta visión integradora concibe una entidad dinámica, consolidada, tecnificada, diversificada en su estructura productiva y especializada en la atención de demandas específicas de los mercados nacional e internacional.

Su base económica se sustenta en cadenas productivas consolidadas y aptas para la competencia global, producto de una infraestructura competitiva, investigación científica y tecnológica de primer nivel, financiamiento accesible, recursos humanos altamente calificados, clima laboral propicio, generación y transferencia de conocimiento, simplificación y desregulación de trámites y alta calidad de vida y seguridad social.

En el escenario deseable, Sonora avanza exitosamente en una transición económica caracterizada por:

- Un sector primario relativamente menor, pero sólido, rentable y competitivo.
- Un sector manufacturero más amplio, cadenas productivas locales desarrolladas y operaciones de maquila de segunda y tercera generación con una amplia plataforma de proveedores locales.
- Un sector terciario de comercio y servicios modernos de alto nivel.

Bajo esta visión, la vigencia plena del Estado de Derecho y el eficaz combate a la delincuencia, reducen considerablemente los índices de inseguridad en las ciudades y zonas rurales de la entidad. El imperio de la legalidad ofrece certidumbre a la inversión productiva y favorece la generación de puestos de trabajo.



Igualmente importante resulta en este escenario que los empleos generados son suficientes para brindar opciones a la población que ingresa al mercado de trabajo, de alta productividad y bien remunerados. La posición competitiva del estado vuelve a los primeros lugares a nivel nacional. Las tasas de crecimiento de la economía local se ubican por encima de la media nacional y el porcentaje de participación en el PIB nacional se incrementa considerablemente.

En esta concepción, Sonora entra de lleno a una segunda fase del modelo exportador, de mayor valor agregado y con cadenas productivas con mayor integración local y un aumento en el número de empresas proveedoras de la región. Todo ello sustentado en un plan de mediano y largo plazos, con una estrategia de creciente innovación tecnológica.

El sector académico y de investigación, en este modelo visionario, están fuertemente vinculados y el gobierno facilita el desarrollo de los sectores productivos, desregulando, promoviendo e impulsando la transferencia tecnológica y la innovación.

Se cuenta con una nueva cultura empresarial y laboral, que privilegia la productividad y la traduce en mayores ingresos y calidad de vida para los trabajadores. Esta cultura privilegia a las ventajas competitivas sobre las comparativas.

Para proteger la biodiversidad, se respetan regulaciones elaboradas bajo estándares internacionales relativas al ordenamiento territorial y la ecología para revertir gradualmente el deterioro de los recursos naturales. Asimismo, Sonora desarrolla el equipamiento e infraestructura adecuada para el tratamiento de las aguas residuales y una aplicación más eficiente de la normatividad ambiental. Se establecen incentivos a los proyectos productivos con criterios ambientales.

Esta tendencia también considera que se aborda el problema del agua con una visión a largo plazo, con alternativas económicamente viables, socialmente consensuadas y ecológicamente sustentables. Las disputas políticas y los problemas sociales tienden a desaparecer y este recurso ya no es un factor limitante para la competitividad y la atracción de inversiones.

En el futuro al que se aspira, la educación superior y los centros de investigación científica y tecnológica de Sonora están altamente potenciadas en los contextos nacional e internacional. El estado se posiciona como un núcleo de innovación y excelencia en agronegocios, tecnologías sustentables y en el uso y aprovechamiento del agua. Se inicia el ascenso en las áreas automotriz, informática y turismo sustentable.

En materia de agronegocios y con base a la visión establecida, se fortalecen las distintas fases de la cadena productiva, tales como: maquinaria, transporte, empaque, insumos, servicios de asesoría y tecnologías de producción.

La industria automotriz, conforme al escenario deseable, genera una base sólida de proveedores instalada en puntos estratégicos del territorio estatal y el área de la informática se sustenta en una creciente demanda interna y la cada vez más frecuente presencia de redes globales de comunicación.

En esta proyección, el turismo tiene como fuente de crecimiento la gran riqueza cultural, la diversidad de los recursos naturales, la inversión en megaproyectos para el desarrollo de corredores turísticos, la certidumbre en la tenencia de la tierra, la diversificación y la capacidad de los recursos humanos, lo que permite ofrecer servicios turísticos de excelencia.



Las regiones del estado, de acuerdo a este modelo, se ven inmersas en una dinámica a la altura de sus vocaciones productivas, reconvirtiendo y fortaleciendo sus fundamentos económicos, elevando su participación en el PIB estatal y disminuyendo las disparidades interregionales.

En el ámbito social de este escenario deseable, se logra una cobertura más equilibrada de los servicios básicos, se amplía el equipamiento y la infraestructura, particularmente en las zonas rurales rezagadas, zonas indígenas y centros urbanos de alto crecimiento.

Bajo esta gran visión, la equidad de género es una realidad en todos los campos de la vida social, económica y política; se fortalece la cultura como elemento prioritario del desarrollo humano integral y se da más impulso al deporte.

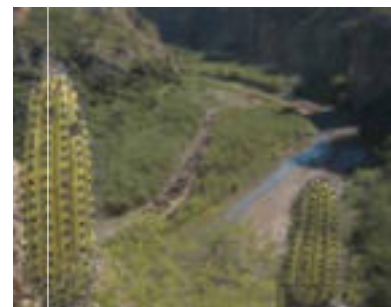
En este modelo deseable, los planes de desarrollo urbano y de ordenamiento del uso del suelo, propician un sistema funcional de las principales ciudades y potencian las capacidades productivas de las regiones. El empleo bien remunerado y la educación de calidad, revierten progresivamente los niveles de pobreza.

La implementación de este proyecto incluyente de largo plazo permite establecer nuevos y más amplios esquemas de participación ciudadana, con una sociedad más participativa, demandante y mejor organizada.

En este escenario, las organizaciones de la sociedad civil y los grupos empresariales trabajan conjuntamente con académicos y el sector público (federal, estatal y municipal) a favor del desarrollo sustentable del estado, bajo el signo de la corresponsabilidad y la cohesión social.

En lo que a la administración pública se refiere, en esta proyección deseable, el Gobierno del estado reinventa la función pública para convertirse en una organización más eficiente, transparente, responsable y menos burocratizada, que ofrece servicios públicos de calidad. Amplía sus horizontes estableciendo convenios de cooperación con gobiernos y agencias internacionales para apoyar el desarrollo económico del estado. Establece fuertes vínculos de coordinación con las distintas instancias de gobierno (federal y municipal), así como con los grupos sociales, económicos y políticos, sobre bases de respeto y conciliación.

En resumen, en el planteamiento de este escenario deseable, queda claro que trabajando con unidad y con altura de miras, es factible recuperar la grandeza del estado de Sonora y el orgullo de ser sonorenses.





1

Nada ni nadie  
por encima de la Ley



*“La primera responsabilidad del Estado es garantizar la seguridad física y patrimonial de sus habitantes y para ello, la Ley y su aplicación es el único instrumento aceptable y aceptado.” EBC*

1

## Nada ni nadie por encima de la Ley

### Diagnóstico

El conjunto de leyes e instituciones que conforman el estado de derecho, es un valioso patrimonio de Sonora. Éste se ha fortalecido durante los últimos años gracias a la estrategia delineada en la Alianza Estatal por la Seguridad Pública, que ha logrado avances en la adecuación del marco jurídico, la prevención integral del delito, la profesionalización de los servidores públicos y la procuración de justicia. Mención especial merecen el aumento en el número de agencias del ministerio público y la reducción de la incidencia delictiva.

Sin embargo, aún persisten desviaciones en la aplicación estricta de la Ley y todavía existe un amplio margen para elevar la eficiencia y transparencia de las entidades responsables de la seguridad pública, la procuración y la impartición de justicia.

Éste es un asunto de la mayor importancia. Las deficiencias en la aplicación de la Ley, vulneran la integridad física y patrimonial de las personas; socavan la credibilidad de las instituciones; desalientan la inversión y el empleo, y deterioran la calidad de vida.

La falta de una cultura de legalidad propicia que, en muchos casos, la violación a la Ley, derive en impunidad. Por eso, ésta debe ser enérgicamente erradicada con la fuerza de las instituciones y una inflexible voluntad política. Sólo así será posible superar los retos que Sonora enfrenta en esta materia.

La zona fronteriza padece un problema de inseguridad creciente, como consecuencia de delitos ligados al narcotráfico y la delincuencia organizada.

El cáncer del narcotráfico compromete la seguridad nacional; destruye el tejido social; envenena a los jóvenes; corrompe a las autoridades y erosiona las instituciones. Por ello, requiere ser atacado con todo el poder y firmeza del Estado. En el marco de las atribuciones que la Ley confiere, el Gobierno del Estado de Sonora, en coordinación con el gobierno federal y los municipios, está comprometido a combatir con firmeza este mal.

Si bien la frontera representa el mayor desafío en términos de seguridad y combate a la impunidad, el gobierno tiene la obligación de hacer valer la Ley por igual en todos los municipios de la entidad. Sin embargo, hoy no existen mecanismos eficientes de prevención del delito y de coordinación entre las diferentes instituciones de seguridad pública, dependientes de los tres órdenes de gobierno. Ello limita el potencial de vinculación ciudadana con los sistemas preventivos y resta eficacia a la lucha contra la delincuencia.



En virtud de lo anterior, es imperativo modificar el marco legal y administrativo para perfeccionar los esquemas de participación social y crear una instancia rectora de las políticas y coordinadora de las acciones de seguridad pública a nivel estatal, que asegure, además, el pleno aprovechamiento de los recursos y programas federales.

Aunque las leyes y el marco institucional contribuyen a resolver el problema de la inseguridad, la autoridad moral de los servidores públicos comprometidos con estas tareas es decisiva para el éxito en esta materia. En consecuencia, es vital perfeccionar los sistemas de reclutamiento, capacitación, adiestramiento y evaluación del personal de las instituciones de seguridad pública. En suma, es indispensable elevar significativamente la profesionalización de los cuerpos policíacos y dignificar su labor.

Por otra parte, a pesar de los avances referidos, las instancias de procuración e impartición de justicia requieren mayor atención como entidades responsables de garantizar los derechos de propiedad, hacer cumplir los contratos, salvaguardar los derechos sociales y resolver controversias. Esta situación se pone de manifiesto ante la falta de credibilidad de algunas instancias de procuración e impartición de justicia, particularmente algunos ministerios públicos y la Policía Judicial del Estado. Otro síntoma de la falta de apoyo a estas funciones sustantivas, es la insuficiencia de recursos, equipo y tecnología de punta, el rezago en la resolución de sentencias en algunos juzgados y la baja calidad de algunas de éstas.

Lo anterior demanda una reforma seria, que tenga como ejes la profesionalización del personal con base en incentivos económicos y profesionales asignados en forma justa y transparente; la modernización de los sistemas de procuración e impartición de justicia, a partir de la reducción radical de la discrecionalidad y la dotación generosa de equipo y tecnologías avanzadas. En el caso del Poder Judicial del Estado, además de lo anterior, es indispensable fortalecer su autonomía e impulsar la carrera judicial.

Especial mención merece la necesidad de fortalecer la cultura de respeto a los derechos humanos y de perfeccionar los esquemas de atención integral a las víctimas del delito.

Al igual que el resto del país, Sonora enfrenta un serio problema de hacinamiento en los centros de readaptación social. Esto provoca un drástico deterioro en las condiciones de vida de los internos y distorsiona los pretendidos procesos de readaptación. Por ello, ampliar la infraestructura penitenciaria es una tarea urgente. Adicionalmente, los modelos vigentes de readaptación no han generado los resultados óptimos, en términos de su capacidad para erradicar la reincidencia delictiva y propiciar una reinserción exitosa de los reos liberados a la vida social y productiva.

En virtud de lo anterior, es necesario incorporar fórmulas eficaces de readaptación social con un enfoque productivo, que contribuyan a la revaloración de la autoestima y la generación de ingresos de los internos.

En el caso particular de los Consejos Tutelares para Menores Infractores, resulta inadmisibles que éstos operen como meros reformatorios juveniles. Dicha estrategia es ineficiente en términos de readaptación social y es incompatible con los modelos más avanzados de desarrollo humano y tratamiento a jóvenes con graves problemas de conducta.





## ► Principios del estado de derecho

Construir una sociedad segura y de leyes, constituye la primera responsabilidad de este gobierno. Por eso, en la guerra contra la delincuencia y la impunidad no habrá tregua, ni excepciones. El único límite en esta batalla es el apego puntual a la Ley y el respeto absoluto a los derechos humanos. Esta política se sustenta en cinco principios básicos: legalidad, igualdad jurídica, justicia, bienestar general y respeto a las garantías individuales.

### ► Legalidad

La observancia estricta de los ordenamientos jurídicos es una condición indispensable para el desarrollo pleno de las sociedades modernas. Por lo tanto, la aplicación de la Ley no puede sujetarse a decisiones discrecionales. Cuando esto sucede, se ponen en riesgo la integridad física y los derechos patrimoniales de las personas; se erosiona, asimismo, la capacidad del Estado para hacer cumplir los compromisos contractuales y salvaguardar los derechos sociales. Consecuentemente, la sociedad es arrastrada por la anarquía y la incertidumbre, cancelándose con ello, las fuentes de prosperidad. La experiencia internacional demuestra que la legalidad es el eje sobre el que corre la locomotora del progreso.



### ► Igualdad jurídica

La aplicación general y absoluta de la Ley es un principio básico de la sana convivencia social, porque erradica los privilegios y excepciones de unos cuantos, ante las obligaciones que impone la norma. El principio de igualdad jurídica significa que nada ni nadie está por encima de la Ley. Cuando las autoridades responsables de aplicar las leyes, otorgan concesiones al margen de éstas, generalmente favorecen a quienes cuentan con mayores recursos y detentan más poder, en perjuicio de quienes menos tienen. Esta deformación es inaceptable en un auténtico estado de derecho, por lo que no deben escatimarse recursos para su erradicación. Más aún, las autoridades no escapan a este principio de igualdad; por el contrario, el cumplimiento de la norma debe empezar por quienes la aplican. Para gobernar con el ejemplo y construir una sociedad segura y de leyes, es indispensable que los servidores públicos cuenten con autoridad moral.



### ► Justicia

Tanto el marco legal, como el desempeño de las instituciones encargadas de hacer valer la Ley, deben inspirarse en el principio de justicia, para dar y reconocer a cada quien, lo que a cada quien corresponde. Leyes mal elaboradas e instituciones ineficientes ó invadidas por la corrupción, dan lugar a decisiones injustas que derivan en fractura social, encono y violencia. Por el contrario, leyes justas e instituciones sanas, son fuente invaluable de acuerdo, confianza y cohesión social.



### ► Bienestar general

El propósito supremo del derecho es el bienestar general de la sociedad. A este objetivo superior debe subordinarse cualquier interés particular o de grupo. Por lo tanto, el Estado requiere instituciones fuertes para garantizar este bienestar colectivo. Un estado de derecho vulnerado por la debilidad de sus instituciones convierte a la sociedad en rehén de intereses privados.

## ► Respeto a las garantías individuales

La Constitución General de la República otorga a todos los mexicanos derechos inalienables a todo ser humano. Por tanto, es obligación del Estado respetar y hacer respetar estas garantías. Así, estos derechos constituyen un límite fundamental en las actuaciones de las autoridades; son la frontera entre el cumplimiento de la Ley y el menoscabo de la misma; entre el servicio público apegado a derecho y el abuso de autoridad.

En congruencia con estos principios, se proponen las estrategias y líneas de acción orientadas a cumplir con la responsabilidad fundamental de garantizar la vigencia plena del estado de derecho, en torno a siete objetivos generales.

## Objetivo 1: Cultura de legalidad y prevención del delito

### Estrategias y líneas de acción

#### ► Inculcar y difundir el respeto absoluto a la Ley.

- Promover un amplio acuerdo con el sector educativo y las asociaciones de padres de familia para establecer un sistema estatal de cultura de legalidad y prevención del delito.
- Impulsar la incorporación, en los planes de estudio, de contenidos que fomenten el respeto a la Ley y a los derechos humanos.
- Realizar foros, seminarios y talleres dirigidos a los servidores públicos para promover y arraigar la cultura de legalidad, a partir de la difusión de valores éticos y de la inflexibilidad en la aplicación de la Ley.
- Desplegar, con el apoyo de los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil, una agresiva campaña en torno a la cultura de legalidad.

#### ► Desarrollar sistemas eficaces de prevención del delito, con énfasis en la participación ciudadana.

- Generar alternativas de sano esparcimiento para los jóvenes.
- Fomentar la cultura de la denuncia de delitos, mediante garantías y soluciones a las personas que presenten denuncias.
- Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana en la formulación y operación de la política de seguridad pública del estado.
- Reformar la Ley de Seguridad Pública del Estado, para ciudadanizar la integración de los Comités Municipales de Consulta y Participación.
- Promover la constitución de comités escolares de protección de la integridad de los alumnos, apoyados en sistemas modernos de alerta y prevención.



- Dotar, en coordinación con los municipios, de equipos de radiocomunicación a las colonias populares y comunidades rurales para asegurar el contacto inmediato con las autoridades y disuadir el delito, con base en el mapa delincriminal.
- Reforzar, en coordinación con los municipios, los sistemas de monitoreo y vigilancia policiaca en las zonas de alta incidencia delictiva.
- Estimular, en coordinación con los municipios, una estrecha vinculación de las corporaciones de policía con la comunidad.
- Impulsar la formación de comités vecinales de seguridad pública responsables de gestionar las acciones necesarias para fortalecer la prevención del delito, tales como adecuada presencia policiaca, óptimo funcionamiento del alumbrado público y desarrollo de sistemas de monitoreo y vigilancia preventiva.

## Objetivo 2: Leyes justas e instituciones fuertes

### Estrategias y líneas de acción

#### ► Modernizar y adecuar el marco jurídico estatal a las nuevas condiciones políticas, económicas y sociales.

- Identificar las ramas del derecho con mayor rezago y necesidad de adecuación a la nueva realidad del estado.
- Establecer mecanismos y canales que estimulen la participación de la sociedad civil, en particular de las universidades, asociaciones profesionales, organizaciones empresariales, sindicatos y organizaciones no gubernamentales, en el análisis de la legislación estatal y la integración de propuestas de reforma al marco jurídico.
- Elaborar y someter a la aprobación del Congreso del Estado, las iniciativas de Ley orientadas a adecuar el marco jurídico vigente, en congruencia con la Constitución General de la República y sus leyes reglamentarias.
- Impulsar la adopción de un Código Penal homogéneo para toda la República, a fin de fortalecer el combate a la delincuencia.
- Revisar la conveniencia de modificar los tiempos de prescripción de delitos.
- Revisar el Código de Procedimientos Penales para acortar los términos que transcurren entre las diferentes instancias que intervienen en un proceso.

#### ► Fortalecer el marco institucional del estado.

- Revisar las bases legales que regulan la actuación de las instituciones del estado para fortalecer su capacidad para hacer cumplir la Ley.
- Destinar recursos crecientes a los poderes e instituciones responsables de hacer valer el estado de derecho, en el marco de una reforma administrativa y presupuestal.



## Objetivo 3: Seguridad pública eficiente y moderna

### Estrategias y líneas de acción

#### ► Reorganizar el sistema estatal de seguridad pública.

- Revisar el marco jurídico del sistema estatal de seguridad pública para redefinir atribuciones y reestructurar las instituciones y corporaciones que lo integran.
- Fortalecer el Consejo Estatal de Seguridad Pública como instancia rectora de políticas y coordinadora de los programas de seguridad pública del estado.
- Fortalecer el carácter integral de la política y programas de seguridad pública, poniendo énfasis en los sistemas preventivos y de inteligencia.
- Crear la Policía Estatal de Seguridad Pública como órgano responsable de preservar la paz y el orden públicos, especialmente en carreteras estatales, edificios públicos y monumentos históricos, entre otros, con absoluto respeto a las atribuciones de los ayuntamientos.
- Gestionar ante la Federación la creación de una delegación en el estado de la Secretaría de Seguridad Pública Federal.
- Regular, en el ámbito de las atribuciones estatales, la actuación de las empresas de seguridad privada, para garantizar su profesionalismo.

#### ► Hacer un uso más eficiente de los recursos para seguridad pública.

- Elaborar un estudio para identificar los factores que contribuyen, en mayor medida, a reducir los índices de delincuencia.
- Reorientar el destino de los recursos a cargo de las instituciones de seguridad pública, a favor de aquellos factores con mayor potencial para reducir los índices delictivos.
- Explorar la conveniencia de vincular la asignación de recursos por programa a la obtención de resultados, con base en un sistema estatal de indicadores de desempeño en materia de seguridad pública.
- Realizar inversiones en el equipo y la tecnología más avanzada en esta materia para disuadir conductas delictivas; detectar oportunamente la comisión de ilícitos; fortalecer la capacidad de los cuerpos de seguridad para combatir la delincuencia, y elevar los niveles de protección del personal.

#### ► Profesionalizar los cuerpos policíacos.

- Establecer estrictos estándares de calidad y competitividad para el reclutamiento y selección de estudiantes del Instituto de Seguridad Pública, que incluyan análisis de antecedentes personales, nivel mínimo de educación, sistemas de control de confianza, y exámenes de aptitudes física y mental.



- Modernizar el Instituto de Seguridad Pública del estado para que fortalezca la formación de valores cívicos, éticos y morales; incorpore las técnicas más avanzadas de preparación policial, e incluya una auténtica mística de servicio público.
- Depurar los cuerpos policiacos para retirar del servicio a aquellos elementos cuya conducta no corresponde a las exigencias de legalidad, ética y vocación de servicio, con base en la política de cero tolerancia.
- Impulsar decididamente los programas de capacitación y adiestramiento de los miembros de las corporaciones policiacas, orientados a mantener altos niveles de desempeño ético y profesional.
- Mejorar, sobre bases de productividad y desempeño, los salarios y prestaciones de los policías, con fórmulas innovadoras y de alto contenido humano a fin de dignificar la carrera policial.
- Mejorar la dotación y calidad del equipo de los policías.
- Implantar sistemas de estímulos y recompensas que fomenten la profesionalización y alto desempeño, mediante incentivos económicos, reconocimientos y ascensos transparentes basados en la preparación y méritos.
- Establecer un régimen de sanciones estricto y transparente que garantice el cabal cumplimiento de la Ley y erradique, en definitiva, la subcultura de impunidad en las irregularidades cometidas por personal de las instituciones de seguridad pública.
- Operar un sistema estatal de evaluación del desempeño policiaco para detectar oportunamente y corregir insuficiencias y desviaciones.

### ▶ **Mejorar la coordinación interinstitucional entre las corporaciones responsables de la seguridad pública.**

- Promover, con una visión federalista y sobre bases de respeto y colaboración, una estrecha y eficaz coordinación entre las instituciones de seguridad pública de los tres órdenes de gobierno, aprovechando plenamente los recursos y programas del Sistema Nacional de Seguridad Pública.
- Propiciar una comunicación fluida y permanente con las autoridades de seguridad pública de otras entidades federativas, a fin de mejorar la eficacia de acciones conjuntas y promover el intercambio de información y de experiencias.
- Mejorar la coordinación bilateral y multilateral con autoridades de seguridad pública de gobiernos extranjeros, en particular de los Estados Unidos y Arizona, con estricta observancia a los principios de derecho internacional y pleno respeto a la soberanía.



## Fortalecer la cultura de protección civil y perfeccionar sus instrumentos, brindando una alta prioridad a esta responsabilidad.

- Establecer un carácter obligatorio a los contenidos teórico – prácticos relacionados con la protección civil, en el sistema educativo.
- Sensibilizar, capacitar y organizar a la sociedad para enfrentar los riesgos asociados a las contingencias naturales, siniestros y catástrofes en general, a partir de la corresponsabilidad entre sociedad y gobierno.
- Promover hábitos y prácticas de autoprotección, prevención, solidaridad y auxilio en relación a las contingencias y eventos adversos de amplio impacto social.
- Fortalecer el marco regulatorio de la protección civil.
- Dotar a las instancias de gobierno responsables a nivel estatal de las tareas de protección civil, del equipamiento y capacitación necesarios para que cumplan su labor con eficacia y eficiencia.
- Integrar bases de datos y mapas de riesgo para fortalecer el carácter preventivo de la protección civil.
- Establecer convenios de cooperación, asesoría y capacitación con los ayuntamientos en materia de protección civil.
- Explorar la conveniencia financiera y social de contar con esquemas de cobertura de riesgos para, en su caso, acceder a recursos que contribuyan ó cubran íntegramente la aportación que eventualmente debe hacer Sonora, conforme a las reglas del Fondo Nacional de Desastres (FONDEN).



## Objetivo 4: Procuración de justicia apegada a derecho y profesional

### Estrategias y líneas de acción

#### ► Fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones de procuración de justicia.

- Crear, al interior de la Procuraduría General de Justicia del Estado, el Consejo de Participación Ciudadana, para que coadyuve con el ministerio público a la elaboración de políticas; contribuya a promover la cultura de la denuncia tanto de delitos, como de abuso de autoridad, e impulse mecanismos de evaluación de resultados, transparencia y rendición de cuentas.
- Establecer un sistema moderno y eficaz de control de gestión para dar seguimiento estricto a recomendaciones y quejas, con especial atención a las relacionadas con el respeto a los derechos humanos de las víctimas.

#### ► Modernizar el sistema estatal de procuración de justicia.

- Revisar el marco jurídico administrativo de la Procuraduría General de Justicia para hacerlo más eficiente y eficaz.
- Impulsar un sistema moderno de investigación y persecución de delitos, que utilice métodos avanzados y tecnología de punta.
- Modernizar las instalaciones y el equipo para las labores de investigación y persecución del delito.
- Modernizar los sistemas de comunicación entre las corporaciones y las distintas oficinas centrales y regionales de la Procuraduría.
- Reducir la discrecionalidad en la actuación de los ministerios públicos, mediante una reglamentación transparente y explícita de los procesos sustantivos a cargo de éstos.
- Acercar la representación del ministerio público a los ciudadanos para garantizar el acceso de la población a la procuración de justicia.
- Incrementar el número de agencias especializadas en la atención de delitos sexuales y de violencia intrafamiliar.

#### ► Profesionalizar la procuración de justicia.

- Crear el Instituto de Formación Profesional de la Procuraduría General de Justicia para que se haga cargo del reclutamiento y selección rigurosa del personal, de los programas de capacitación y de la evaluación del mismo, incluyendo esquemas de control de confianza.
- Mejorar, sobre bases de productividad y desempeño, los salarios y prestaciones de los servidores públicos responsables de la procuración de justicia.



- Instituir esquemas de estímulos y recompensas que fomenten la profesionalización y alto desempeño, mediante incentivos económicos, reconocimientos y ascensos transparentes basados en la preparación y méritos.
- Establecer un régimen de sanciones estricto y transparente que garantice el cabal cumplimiento de la Ley y erradique, en definitiva, la subcultura de impunidad en las irregularidades cometidas por personal de las instituciones de procuración de justicia.

## Objetivo 5: Impartición de justicia imparcial y expedita

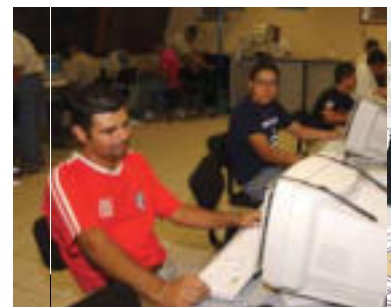
### Estrategias y líneas de acción

#### ► Fortalecer al Poder Judicial del Estado.

- Proponer una reforma legal para fortalecer la independencia del Poder Judicial del Estado, que incluya, entre otros, la plena autonomía presupuestal; el mejoramiento de su estructura; el establecimiento de sistemas de capacitación; el fortalecimiento de su órgano interno de evaluación y control, y el nombramiento de magistrados del Tribunal de Justicia del Estado, con sujeción a la carrera judicial.

#### ► Modernizar el Tribunal Estatal de lo Contencioso Administrativo.

- Consolidar la autonomía presupuestal del Tribunal de lo Contencioso Administrativo.
- Regionalizar los Tribunales Locales de lo Contencioso Administrativo para acercar a los ciudadanos la justicia en materia administrativa y fiscal.
- Ampliar el ámbito de competencia de los Tribunales Locales de lo Contencioso Administrativo, en su plenitud de jurisdicción y en su especialización para pronunciar sentencias declarativas, constitutivas y de condena.
- Proponer que se instituya el derecho a la inamovilidad de los magistrados del Tribunal de lo Contencioso Administrativo para evitar que sean removidos por decisiones en contra de actos de autoridad.
- Mejorar las instalaciones del Tribunal de lo Contencioso Administrativo.





## Objetivo 6: Readaptación social con sentido humano y productivo

### Estrategias y líneas de acción

#### ► Reducir el hacinamiento en los centros de readaptación social que existen en el estado.

- Gestionar ante el Gobierno Federal la construcción de Centros Federales de Readaptación Social.
- Fortalecer y mejorar la infraestructura penitenciaria del estado.
- Revisar la Ley de Ejecución de Sanciones Privativas y Medidas Restrictivas de Libertad para el Estado de Sonora, para instituir un nuevo esquema de sanciones para reos de baja peligrosidad y cuya pena esté por prescribir.
- Promover la constitución de un Consejo Técnico en cada reclusorio y del Consejo de Libertades del Estado para otorgar el beneficio de la preliberación a reos no reincidentes y de baja peligrosidad, en un marco que condicione este beneficio al compromiso de trabajar, estudiar y/o capacitarse.
- Administrar en forma eficiente y transparente los centros de readaptación social dependientes del estado.
- Establecer estrictos estándares éticos y técnicos para el reclutamiento y selección del personal que labora en los centros de readaptación social del estado, que incluyan análisis de antecedentes personales, nivel mínimo de educación, sistemas de control de confianza y exámenes de aptitudes física y mental.
- Depurar al personal para retirar de servicio a aquellos elementos cuya conducta no corresponde a las exigencias de legalidad, ética y vocación de servicio.
- Apoyar programas de capacitación orientados a mantener altos niveles de desempeño ético y profesional.
- Mejorar, sobre bases de productividad y desempeño, los salarios y prestaciones del personal de los centros penitenciarios.
- Mejorar la dotación y calidad del equipo de los centros penitenciarios, incorporando tecnología de punta en los sistemas de seguridad.
- Reducir la discrecionalidad en las actuaciones del personal de los centros penitenciarios, mediante la elaboración y aplicación de manuales y normas específicas; un sistema efectivo de control y evaluación, y el fortalecimiento de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.
- Combatir enérgicamente el tráfico de influencias y la corrupción en los centros penitenciarios del estado.



## Fortalecer el contenido humano de los programas estatales de readaptación social.

- Garantizar condiciones mínimas de salubridad e higiene, mediante el mejoramiento de los servicios de agua potable, drenaje, sanitarios y retiro oportuno de la basura.
- Impulsar acciones de medicina preventiva orientadas a reducir la vulnerabilidad en la salud de los internos.
- Fortalecer el equipamiento básico y dotación de medicamentos, así como la presencia médica en los centros penitenciarios del estado.
- Revisar los esquemas de visitas para garantizar que este derecho de los internos y sus familiares, se lleve a cabo en forma digna y transparente.
- Reforzar los programas educativos y de capacitación para el empleo, fortaleciendo el sentido práctico y el desarrollo de habilidades para el trabajo.
- Fomentar el desarrollo de actividades deportivas, con la participación de las asociaciones deportivas y del sector educativo.
- Estimular las actividades artísticas y culturales, con la participación de la comunidad de creadores del estado y del sector educativo.

## Impulsar modelos innovadores de readaptación social, a partir de un enfoque productivo.

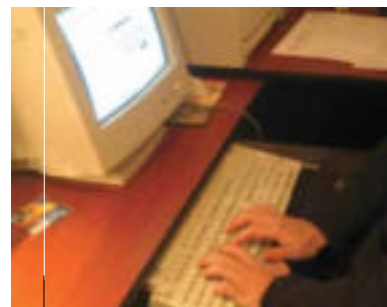
- Fortalecer los programas de capacitación para el trabajo, con la asesoría y participación de instituciones educativas de carácter técnico y las autoridades laborales.
- Incorporar a los internos a programas productivos que signifiquen una fuente de ingresos y de desarrollo de habilidades para éstos, mediante la operación de talleres y su participación en procesos de producción de empresas maquiladoras, con capital privado y la supervisión del Gobierno del Estado.

## Facilitar la sana incorporación de los reos liberados a la vida social y productiva.

- Promover la atención de grupos interdisciplinarios de especialistas a los internos que están a punto de obtener su libertad y a sus familiares, para facilitar la reinserción de los reos liberados al núcleo familiar, en condiciones de respeto y armonía.
- Impulsar mecanismos para apoyar a los internos liberados en su proceso de reincorporación a la vida productiva, a fin de reducir las posibilidades de reincidencia delictiva.

## Dignificar los Consejos Tutelares para Menores Infractores.

- Actualizar el marco jurídico de los Consejos Tutelares para Menores e impulsar su modernización para reemplazar la concepción equivocada de éstos como reformatorios de delinquentes juveniles, por la de centros de formación integral, inclusión social y desarrollo pleno de jóvenes con problemas de conducta.



- Garantizar que los Consejos Tutelares brinden un trato humano y un proceso formativo integral a los menores infractores.
- Mejorar las instalaciones y el equipo con que cuentan los Consejos Tutelares.
- Incorporar los métodos pedagógicos más avanzados para incidir positivamente en la formación de los menores infractores.
- Revisar el contenido de los programas dirigidos a los menores infractores a fin de fortalecer los valores, arraigar hábitos de conducta deseables, desarrollar habilidades productivas y fomentar, de manera intensiva, el deporte y el sano esparcimiento.

## Objetivo 7: Derechos humanos y atención integral a víctimas de delitos

### Estrategias y líneas de acción

#### ► Impulsar la cultura de respeto a los derechos humanos.

- Inculcar, desde la educación preescolar, los valores de respeto a los derechos humanos.
- Realizar foros, seminarios y talleres dirigidos a los servidores públicos para promover y arraigar la cultura de respeto a los derechos humanos, a partir de la difusión de valores éticos y de la inflexibilidad en la aplicación de la Ley.
- Desplegar, con el apoyo de los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil, una campaña en torno al respeto a los derechos humanos.
- Fomentar la cultura de la denuncia de actos de violación a los derechos humanos, mediante garantías y soluciones a las personas que presenten dichas denuncias.
- Atender puntualmente y en forma expedita las recomendaciones emitidas por las Comisiones Nacional y Estatal de Derechos Humanos.

#### ► Ofrecer una atención integral a las víctimas de delitos.

- Promover la constitución de centros de atención integral a víctimas de delitos, que desarrollen terapias individuales y de grupo y ofrezcan ayuda en asuntos legales y de salud física y mental, entre otros.
- Incorporar, en los centros de atención a víctimas, los recursos y métodos más avanzados para el tratamiento de afectaciones derivadas del abuso, maltrato y agresiones asociadas a actos delictivos.
- Impulsar un programa de atención especializada para niños maltratados.
- Garantizar la seguridad de las personas que han sido víctimas de delitos, asegurando la confidencialidad de las averiguaciones y ofreciendo esquemas de seguridad personal para los casos en que esté en riesgo la integridad física de las víctimas.





**2**

Empleo y crecimiento  
económico sustentable



*“Sonora será atractivo para la inversión y la generación de empleos si hay seguridad para las personas y su patrimonio, si hay reglas claras para la competencia, si existe suficiente mano de obra calificada, si contamos con educación de calidad y si no hay obstáculos burocráticos.” EBC*

## 2

## Empleo y crecimiento económico sustentable

### Diagnóstico

El estado de Sonora cuenta con importantes ventajas económicas con relación a otras entidades del país y a otras regiones del mundo. Desatacan su dotación de recursos naturales; su privilegiada ubicación geográfica; su amplia infraestructura social y productiva; su estrecha vinculación con la economía más grande del mundo, y su sólida estabilidad democrática. Pero, sobre todo, el activo más valioso de Sonora es su gente.

Más de 4 de cada 10 sonorenses tienen entre 15 y 40 años de edad y de éstos, prácticamente todos saben leer y escribir; el nivel de escolaridad es uno de los más altos de México y más de 220 mil personas cuentan con algún grado de instrucción superior.

No obstante esta riqueza, hoy el principal reto de Sonora consiste en generar oportunidades de empleo para más de 23 mil sonorenses que, año con año, se incorporan al mercado de trabajo.

Así, es paradójico y moralmente inaceptable que contando con recursos humanos con un nivel de preparación superior al de China o Malasia, no se haya realizado un esfuerzo paralelo para atraer inversiones que aprovechen al personal capacitado y calificado con que cuenta el estado.

Esta situación tiene su origen en diversas causas. En primer lugar, un marco institucional que en algunos casos propicia incertidumbre en los derechos de propiedad, excesiva reglamentación y rigidez de los mercados.

En segundo lugar, un sistema educativo insuficientemente vinculado al aparato productivo y a las oportunidades que ofrece la nueva economía. Igualmente significativo resulta el bajo nivel de inversión en infraestructura física, que ha provocado un descenso en la posición de Sonora entre las 32 entidades federativas de México, del tercer al octavo lugar, en esta materia.

A pesar de que 6 de las 10 mayores empresas empleadoras de México están localizadas en Sonora, la economía estatal ha perdido competitividad por falta de continuidad en el ritmo de atracción de grandes empresas, bajo nivel de integración de las pequeñas y medianas (PYMES) con la industria de exportación, una innovación tecnológica incipiente. Además, el aparato productivo está insuficientemente articulado en algunos casos rezagado, lo que provoca que no se aprovechen con plenitud y de manera sustentable los recursos naturales y que se limite el valor agregado de los bienes y servicios generados en la entidad. Adicionalmente y en estrecha relación con lo anterior, es necesario fortalecer el carácter integral y la calidad de la promoción económica.



Por otra parte, la actividad económica se concentra básicamente en Hermosillo, Ciudad Obregón, Navojoa, San Luis Río Colorado, Nogales y Guaymas. El desarrollo no ha llegado a varias de las regiones del estado. Los desequilibrios son pronunciados, en particular entre la sierra y la costa. Ello es producto de un patrón de crecimiento urbano acelerado y de una estrategia que no ha logrado aprovechar plenamente el potencial y diversidad de las regiones.

A nivel de los sectores productivos, las fortalezas y retos son evidentes. En el ámbito agrícola, Sonora es uno de los principales productores de granos del país y en varios cultivos presenta altos niveles de productividad, a pesar de las restricciones del agua y del clima. Asimismo, el ingreso per cápita del sector es de los más altos de México. Por su parte, la producción ganadera es abundante y competitiva. Cuenta con estrictos controles de calidad y creciente especialización en cortes finos, lo que genera mayor valor agregado. Cuenta, además, con una sólida organización de productores, los cuales suman más de 22 mil. La porcicultura también es abundante y competitiva. Estas ventajas atraen importantes flujos de inversión extranjera directa al sector agropecuario, colocando al estado como líder nacional en este rubro. En este contexto, Sonora es una de las pocas entidades federativas que presenta una balanza agropecuaria favorable.

Los principales retos del sector agropecuario son: cartera vencida y descapitalización; escasez de financiamiento; elevados precios de los insumos; uso ineficiente del agua, y sobreexplotación de mantos acuíferos, entre otros.

Con uno de los litorales más ricos del mundo, un gran potencial acuícola y una amplia experiencia y tradición pesquera, Sonora se ha consolidado como el líder nacional en este sector. Sin embargo, padece una insuficiente infraestructura portuaria y deficientes esquemas de comercialización y transporte, así como la falta de una base industrial que permita aumentar el valor agregado a los productos.

En conjunto, las actividades agropecuarias, forestales y pesqueras representan, al inicio de este siglo, el 11.9% del PIB estatal y de ellas viven el 16.9% de la población del estado. Esto significa que, aún cuando la productividad del sector primario en Sonora es mayor que el promedio del país, existe un importante margen para elevarla, y con ello, mejorar la calidad de vida de las familias dedicadas a estas actividades.

Por lo que respecta a la minería, Sonora es el principal productor de cobre de América del Norte y el líder nacional en oro, barita, grafito y molibdeno. El mayor problema es la dramática caída en los precios internacionales de las materias primas.

Los motores de la industria sonorenses son las manufacturas de exportación -principalmente automotriz y maquila- y la construcción. Éstas generan casi una cuarta parte del PIB estatal y ocupan a más de 150 mil personas. Sin embargo, la estrecha vinculación de la actividad manufacturera al ciclo económico de los Estados Unidos, ha ocasionado que se vean seriamente afectados la producción y el empleo en esta rama.

El desafío es aún mayor ante la creciente participación de los productos chinos en el mercado norteamericano. Mientras en 1990 sólo un 26% de los productos mexicanos enfrentaban competencia de productos chinos, en 2002 este porcentaje aumentó a 61%. China ya desplazó a México como segundo proveedor de los Estados Unidos, con una presencia dominante en calzado, manufacturas y juguetes y un potencial creciente en computadoras y artículos electrónicos. Sin embargo, nuestro país supera ampliamente a China en automóviles y autopartes, así como en legumbres y hortalizas, productos en los que Sonora tiene claras ventajas competitivas.



El 63% del PIB del estado se genera en el sector servicios, donde se concentra la mayor parte de las fuentes de empleo. Dentro de este sector destacan, por su gran tamaño, el sector comercio y, por el potencial que ofrece, el turismo.

Una de las particularidades que caracterizan al comercio es la facilidad con que puede absorber a los desplazados de otros sectores de la economía. Lamentablemente, no en todos los casos este proceso ocurre de manera formal, lo que daña al comercio organizado y a los ingresos públicos.

Sonora cuenta con atractivos naturales de mar, sierra y desierto, únicos en el mundo; en particular, con el Golfo de California y el Desierto de Altar que son dos de los espacios de mayor biodiversidad a nivel mundial. No obstante estas ventajas, sumadas a su ubicación geográfica, la industria turística requiere ampliar y mejorar su infraestructura, elevar la calidad de sus servicios y perfeccionar la estrategia de promoción.



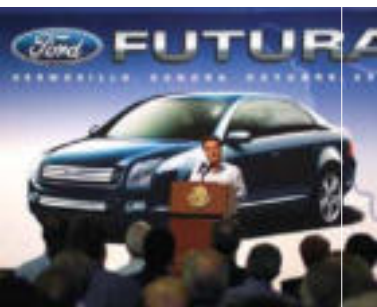
## Principios de crecimiento económico y empleo

La pobreza se combate desde diferentes ángulos, pero el principal es la creación de trabajos productivos. Por eso, para Sonora la prioridad es promover e incentivar la inversión y desregular las actividades productivas para crear empleos permanentes, dignos y bien remunerados. Ésto se puede lograr con base en cuatro principios: marco institucional sólido, mercados flexibles, Estado promotor y capital social amplio.



### Marco institucional sólido

Por su efecto en el empleo, el principal elemento que mide el desempeño de una economía es su tasa de crecimiento, la cual, a su vez, depende del nivel de inversiones. Por ello, es fundamental generar un clima propicio para que la inversión fluya y se expanda. El primer factor que incide en este comportamiento, es la existencia de un marco institucional sólido, que garantice la vigencia plena del estado de derecho y reglas claras para la competencia económica.



### Mercados flexibles

Los principales signos de la economía actual son la competencia global, el cambio tecnológico y el ascenso del conocimiento como principal fuente de productividad. Estos factores obligan a que los mercados de bienes y servicios, de capitales y de trabajo, sean flexibles para ser competitivos.

La flexibilidad implica desregular las actividades productivas, deshaciéndose ó modificando reglas que inhiben el espíritu emprendedor, distorsionan la competencia, obstruyen la innovación tecnológica y la difusión del conocimiento.

En la economía de hoy, la burocracia y regulación excesivas, que aumentan la rigidez y lentitud de los mercados, atentan de manera directa contra el empleo. En contraste, la flexibilidad de los mercados facilita el incremento en la productividad y por tanto, en los ingresos de los trabajadores.

► **Estado promotor**

El capital humano, la infraestructura física, el uso racional de los recursos naturales y el avance tecnológico, son también de vital importancia para el crecimiento económico sustentable y la generación de empleos. La experiencia demuestra que la rentabilidad social de invertir en estas actividades es mayor que su rentabilidad privada. Esto deriva en una limitada capacidad de los mercados para proveer estos bienes. Por ello, como lo confirman múltiples casos de éxito a nivel internacional, el Estado promotor es necesario para asegurar un buen funcionamiento de los mercados, alcanzar un crecimiento económico sustentable y para corregir los desequilibrios regionales.

El Estado promotor que utiliza mecanismos de mercado para una regulación eficaz y para orientar el desarrollo, opera en oposición abierta, tanto al concepto del Estado mínimo que ignora las limitaciones del mercado, como a la idea del Estado interventor, que termina imponiendo a la sociedad mayores problemas que los que intenta resolver. El estado promotor es un aliado de las fuerzas productivas, no es un obstáculo.

► **Capital social amplio**

Finalmente, la construcción de redes virtuales, sociales y empresariales de intercambio y cooperación, sustentadas en valores cívicos como la confianza, el beneficio mutuo, la identidad regional y la solidaridad, juegan un papel cada vez más trascendente en la nueva economía. En consecuencia, uno de los principios básicos en que se inspira la política de crecimiento económico y empleo de Sonora, es el cultivo y fortalecimiento del capital social. Ello facilita y potencia una articulación más eficaz de las actividades productivas. Propicia también puentes de intercambio económico y alianzas estratégicas.

A partir del diagnóstico económico y bajo la orientación de los principios antes referidos, se han diseñado las estrategias y líneas de acción que, en torno a siete objetivos generales, permitirán atender la prioridad de generar más y mejores empleos y elevar los ingresos de los trabajadores, a través de un crecimiento económico sustentable.



## Objetivo 1: Derechos de propiedad para dar certidumbre a la inversión

### Estrategias y líneas de acción

► **Brindar certidumbre a la inversión mediante la vigencia plena del estado de derecho.**

- Garantizar el estricto cumplimiento de la Ley en materia de respeto a la integridad personal, a la propiedad privada, a las obligaciones mercantiles y a los derechos sociales.
- Revisar la legislación en materia de sanciones por violaciones a la integridad personal, a la propiedad privada, a las obligaciones mercantiles y a los derechos sociales.
- Asegurar una capacidad de respuesta expedita de la autoridad a las denuncias derivadas de violaciones a la integridad personal, a los derechos de propiedad, a las obligaciones mercantiles y a los derechos sociales.
- Resolver, en definitiva, la indefinición jurídica en la propiedad de la tierra.
- Consolidar una reforma integral del Registro Público de la Propiedad que incluya prácticas transparentes y cuente con tecnología informática de punta.





## Objetivo 2: Reforma regulatoria y una nueva cultura laboral para impulsar la producción y el empleo

### Estrategias y líneas de acción

#### ▶ Desregular las actividades productivas para facilitar la creación y operación de empresas y alentar una competencia sana.

- Impulsar una profunda reforma regulatoria que promueva la inversión y facilite la creación de nuevas empresas, mediante la reducción y simplificación de trámites y una mayor transparencia del marco regulatorio.
- Establecer reglas claras para competir y estimular el talento empresarial.
- Abrir una ventanilla única de atención para facilitar y agilizar la creación de nuevas empresas.
- Desarrollar un sistema informático integral que permita transitar del esquema tradicional de integración y presentación de documentos, a uno esencialmente electrónico.

#### ▶ Impulsar una nueva cultura laboral para arraigar valores cívicos, elevar la productividad y mejorar los ingresos de los trabajadores.

- Introducir mayor flexibilidad al mercado laboral, respetando los derechos sociales.
- Impulsar, con la participación de los sindicatos, las organizaciones empresariales y los medios de comunicación, una amplia campaña de difusión para promover y arraigar una nueva cultura laboral que enfatice la manera en que el clima laboral, la calidad y la productividad, se reflejan en la calidad de vida de los trabajadores.
- Promover los valores de la nueva cultura laboral, mediante un renovado impulso a los programas de capacitación.
- Promover esquemas de corresponsabilidad, mediante acuerdos y pactos de integridad entre empresas y trabajadores, para impulsar la producción, la generación de empleos y el aumento de los salarios, sobre la base de un clima laboral sano, la implantación de sistemas de calidad y el incremento en la productividad.



## Objetivo 3: Inversión en capital humano para competir y progresar

### Estrategias y líneas de acción

#### Vincular el sistema educativo a los requerimientos de las actividades productivas y a las oportunidades que ofrece la nueva economía, basada en el conocimiento.

- Promover la constitución de un Consejo Estatal de Educación para el Trabajo Productivo con la participación de los sectores educativo, empresarial y laboral, a fin de establecer la estrategia, los compromisos y los esquemas de evaluación de la vinculación de la educación con las necesidades del aparato productivo de Sonora.
- Promover la creación de nuevas carreras técnicas y profesionales orientadas a satisfacer los requerimientos de preparación que demandan los sectores más dinámicos de la economía global.
- Proponer nuevos contenidos en los planes de estudio para las instituciones de educación media, media superior y superior, a fin de estrechar la vinculación entre educación y empleo y fortalecer el sentido práctico del aprendizaje.
- Establecer y operar, mediante el uso intensivo de la tecnología informática, sistemas de formación continua de recursos humanos para desarrollar los conocimientos y habilidades requeridos por el sector productivo, así como la aplicación creativa de los mismos.
- Apoyar decididamente a las instituciones educativas en el desarrollo y difusión de tecnologías ligadas a necesidades productivas específicas.
- Inducir que las instituciones de educación media superior y superior fortalezcan su orientación hacia el desarrollo de conocimientos y habilidades requeridos para los empleos de segunda generación, aquellos ligados a la economía basada en el conocimiento.

#### Fomentar decididamente la capacitación en y para el trabajo.

- Impulsar la coordinación entre sindicatos, empresas y gobierno para orientar los programas federales y estatales de capacitación, a la atención de las necesidades de Sonora, con énfasis en los temas relacionados con la productividad y la calidad.
- Incentivar, mediante esquemas novedosos, el desarrollo de programas de capacitación por parte de las empresas.
- Promover que las instituciones técnicas y de educación superior desarrollen programas de capacitación para empresarios, empleados, trabajadores y personas en busca de empleo, en áreas y temas estrechamente ligados a las necesidades productivas, mediante esquemas de financiamiento compartido entre las empresas, el estado y los beneficiarios.



## Objetivo 4: Desarrollo económico sustentable e infraestructura competitiva

### Estrategias y líneas de acción

#### Promover una política ambiental que garantice la sustentabilidad de las actividades productivas.

- Promover, con la participación de las organizaciones de la sociedad civil, del sector educativo y de los agentes productivos, una nueva cultura ecológica que garantice un aprovechamiento racional y eficiente de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente.
- Fortalecer la coordinación con la Federación, municipios, organizaciones empresariales y sociales para vigilar el cumplimiento de leyes y reglamentos ecológicos.
- Asesorar a los gobiernos municipales en la formulación de planes y programas ambientales.
- Desarrollar un sistema estatal de información y monitoreo de la calidad del aire, agua y suelo, que incluya una red de monitoreo atmosférico e inventario estatal de emisiones de fuentes fijas y semifijas.
- Prevenir y controlar emergencias ecológicas y contingencias ambientales.
- Promover la inversión privada en obras de infraestructura ambiental, mediante su inclusión en los planes de desarrollo urbano, la complementación con inversión pública y esquemas financieros novedosos.
- Alentar la incorporación de tecnologías no contaminantes y consistentes con el desarrollo, sustentable en los procesos industriales, particularmente en aquellos con alto grado de emisiones contaminantes.
- Normar, supervisar y promover la construcción y uso de sistemas de recolección, transporte, almacenamiento, manejo, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos.

#### Desarrollar una política integral para el aprovechamiento eficiente y sustentable del agua.

- Promover, con la participación de los medios de comunicación, el sector educativo, las organizaciones de la sociedad civil y los agentes productivos, una nueva cultura del agua que, mediante campañas de concientización y nuevos mecanismos de reuso y facturación, que estimulen la conservación y el uso sustentable de este recurso.
- Fortalecer la coordinación con las autoridades federales para ejercer un estricto control de la explotación de los mantos acuíferos y para abatir los niveles de contaminación en las cuencas y ríos del estado.
- Preservar e incrementar la disponibilidad de agua mediante una coordinación más eficaz con la CNA, la SEMARNAT y los centros de investigación, así como mediante un uso más eficiente y cuidadoso de los sistemas de almacenamiento.



- Explorar el desarrollo de fuentes no tradicionales y de innovación tecnológica de abastecimiento de agua.
- Elevar la eficiencia y mejorar la administración de los organismos operadores de los servicios de agua, alcantarillado y saneamiento, mediante la autonomía financiera y de gestión, la incorporación de tecnología de punta, la capacitación del personal, la incorporación de esquemas eficaces de medición y cobranza, así como de detección y corrección oportuna de fugas.
- Fomentar un uso racional del agua en el sector agropecuario, a través de la modernización de los sistemas de riego y la reconversión de cultivos.
- Fortalecer el marco normativo y los mecanismos de supervisión y control de la administración y aprovechamiento del agua para uso industrial.
- Inhibir el desarrollo de actividades con procesos intensivos en el uso del agua, a través de una estructura tarifaria diferenciada.

### ► **Ampliar y modernizar la infraestructura y equipamiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.**

- Revisar el marco normativo para incentivar la inversión privada en el desarrollo de infraestructura destinada al reaprovechamiento del agua.
- Impulsar la construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales.
- Incentivar la generación de oferta y uso de agua tratada en procesos aptos para este tipo de servicio.
- Fortalecer los mecanismos de registro y control de descargas de aguas residuales.

### ► **Ampliar y modernizar la infraestructura de comunicaciones y transportes.**

- Promover el acceso de Sonora a la tecnología más avanzada en materia de telecomunicaciones, a través de un programa de inversiones en los ámbitos educativo, productivo y de gobierno en áreas estratégicas.
- Impulsar la telefonía rural mediante esquemas de corresponsabilidad entre el Gobierno del Estado y las propias comunidades.
- Abrir, en el marco de una reforma presupuestal, mayores espacios a la inversión en ampliación y modernización de la red carretera estatal.
- Construir la carretera costera Puerto Peñasco-Guaymas.
- Elaborar los proyectos ejecutivos para la ampliación y modernización de la red carretera estatal y federal.



- Gestionar ante el gobierno federal y la H. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, la autorización de los recursos necesarios para ampliar y modernizar las carreteras de Sonora, incluyendo, en primer término, la construcción de la carretera costera.
- Aprovechar los instrumentos de financiamiento de la banca de desarrollo y los esquemas de inversión privada que promueve el gobierno federal como medios para desarrollar la infraestructura carretera que requiere la entidad.
- Asegurar, mediante la aportación directa de recursos y esquemas de colaboración con otros órdenes de gobierno, que la infraestructura carretera con que cuenta el estado ofrezca las condiciones necesarias para un transporte eficiente y seguro.

**Impulsar una red de transporte público suficiente, accesible, eficiente y moderna, dotada de tecnología no contaminante.**

- Revisar el marco regulatorio del transporte público para asegurar un servicio eficiente, seguro y congruente con las exigencias ecológicas.
- Fortalecer los mecanismos de coordinación con las autoridades federales y municipales para mejorar el servicio.
- Garantizar reglas claras de competencia para la prestación del servicio de transporte público.
- Llevar a cabo, en coordinación con las autoridades municipales y federales, un programa de regularización de las unidades que prestan el servicio de transporte público para garantizar la legalidad, la competencia sana, la seguridad de los usuarios y la calidad del servicio.
- Incentivar la renovación del parque vehicular y la incorporación de tecnología moderna y ecológica para elevar la calidad de los servicios de transporte público, mediante el apoyo decidido a las gestiones de los permisionarios ante la banca de desarrollo, para obtener en condiciones óptimas, el financiamiento necesario para la modernización del servicio



## Objetivo 5: Empresas de calidad mundial e innovación tecnológica para generar empleos calificados y mejor remunerados

### Estrategias y líneas de acción

#### ► Elevar los niveles de competitividad para tener empresas de calidad mundial.

- Atraer a la gran empresa para que se convierta en locomotora que jale el desarrollo de la economía sonorenses, aproveche de manera óptima los recursos humanos del estado y sea fuente de transferencia de tecnología.
- Promover una nueva cultura empresarial basada en un renovado espíritu emprendedor, en la innovación tecnológica y en la calidad total.
- Identificar las ventajas competitivas con que cuenta el estado para vincular a ellas el desarrollo de los grandes proyectos de Infraestructura.
- Fortalecer las ventajas competitivas de Sonora a través de la integración de redes y conglomerados de empresas.
- Promover la certificación de calidad ISO de las empresas sonorenses, con énfasis en las PYMES.
- Fomentar la adopción de compromisos de productividad por parte de las empresas sonorenses, vinculados a las remuneraciones de los trabajadores.
- Impulsar alianzas estratégicas de las empresas locales con grandes empresas para acceder a nuevos mercados, capital y tecnología.
- Brindar, en coordinación con la banca de desarrollo y el gobierno federal, asesoría a las empresas sonorenses en materia de investigación de mercados, financiamiento, tecnología y comercialización.

#### ► Impulsar la integración de redes de proveedores de bienes y servicios producidos en Sonora.

- Vincular la producción de las PYMES sonorenses a las necesidades y oportunidades que ofrece la gran empresa, convirtiéndolas en proveedoras óptimas de insumos.
- Elevar el contenido de productos locales en los insumos de la industria maquiladora de exportación para pasar del ensamble de insumos importados a su fabricación local.
- Facilitar el acceso de las empresas a la información comercial que permita a éstas adecuarse rápidamente a las condiciones cambiantes de los mercados.
- Organizar encuentros, foros, conferencias y ferias para facilitar la integración de redes de proveedores.



**Estimular la innovación tecnológica para elevar la competitividad de las empresas y aumentar los ingresos de los trabajadores.**

- Someter a la consideración de Congreso del Estado la promulgación de la Ley de Ciencia y Tecnología de Sonora que dé lugar a la creación del Sistema Sonorense de Ciencia y Tecnología.
- Proponer la creación del Consejo Sonorense de Ciencia y Tecnología como órgano operativo del Sistema Sonorense de Ciencia y Tecnología.
- Impulsar políticas públicas que incentiven, en el sector productivo, la cultura de invertir en investigación y desarrollo.
- Promover el desarrollo de parques de ciencia y tecnología para atraer empresas con tecnología de punta.
- Promover la adquisición, adaptación, desarrollo y uso de tecnología de punta, especialmente en aquellas ramas productivas que ofrecen mayores ventajas competitivas.
- Apoyar a la banca de desarrollo en la difusión y promoción de los programas de financiamiento dirigidos a la adquisición y desarrollo de tecnología.
- Impulsar, con la participación del gobierno federal y de las empresas e instituciones de educación superior sonorenses, la creación y desarrollo de centros de innovación tecnológica.



**Objetivo 6:** Desarrollo regional, diversificación y modernización productiva

**Estrategias y líneas de acción**

**Aprovechar la fuerza de las regiones, modernizar y diversificar la producción local.**

- Identificar las ventajas competitivas y limitaciones de cada región para diseñar las políticas públicas en el ámbito regional.
- Canalizar inversión pública y, mediante esquemas novedosos, atraer inversión privada para el desarrollo de infraestructura en las regiones definidas como prioritarias.
- Promover ante inversionistas, con la participación de las autoridades locales y de las comunidades, el desarrollo de proyectos orientados a diversificar las actividades productivas, aprovechando el potencial de las regiones.

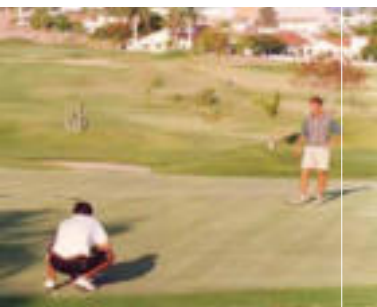
- Promover el uso eficiente de la tierra cultivable, la tecnificación y modernización de la actividad agropecuaria.
- Impulsar la diversificación de los cultivos para incrementar la productividad y desarrollar nuevos mercados.
- Promover la capacitación y la asistencia técnica para incorporar a los productores a los nuevos procesos y actividades productivas, así como al uso de nuevas tecnologías.
- Apoyar el acceso de los productores a financiamiento en condiciones óptimas, impulsando mecanismos novedosos de garantías.
- Pugnar por una política de apoyos transparentes y bien focalizados a las actividades productivas, en particular a las del sector primario.
- Desarrollar canales y esquemas de comercialización eficientes, con mecanismos de promoción colectiva y cobertura de precios.
- Brindar asesoría legal y comercial a los productores para promover proyectos para incentivar el mejoramiento genético de ganado y aves.
- Impulsar acciones para el mejoramiento del agostadero y concertar con los productores acciones para mejorar los caminos rurales.
- Gestionar el reconocimiento de Sonora como región libre de las enfermedades que cumplen con la normatividad requerida.
- Impulsar la modernización de la pesca para elevar su rentabilidad, sobre bases de respeto al medio ambiente.
- Fortalecer e impulsar, mediante acciones coordinadas entre los tres órdenes de gobierno, el desarrollo integral de la acuacultura.
- Apoyar la incorporación de tecnología de punta a los procesos de explotación minera y fomentar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.
- Promover un sistema para la certificación de origen y calidad de los productos manufacturados, mineros, agropecuarios y pesqueros sonorenses.
- Apoyar a las industrias en sus procesos de reconversión, vinculándola con centros de capacitación y de desarrollo de tecnologías para la modernización de sus procesos.
- Impulsar, en coordinación con las autoridades municipales, el desarrollo de un sistema de abasto más eficiente.
- Estimular, en coordinación con los tres órdenes de gobierno, la incorporación del comercio informal al formal mediante mecanismos novedosos que incluyan posibles esquemas fiscales, acceso a financiamiento y, entre otros, cursos de capacitación en temas administrativos, contables, fiscales, financieros y de ventas.





► **Promover la integración del sector primario a procesos productivos de mayor valor agregado.**

- Impulsar, en coordinación con el gobierno federal, la banca de desarrollo y las asociaciones de productores, la integración de cadenas productivas mediante el acceso a bancos de información sobre proveedores y clientes, la organización de encuentros de productores y la asesoría sobre desarrollo y financiamiento de proyectos.
- Alentar el desarrollo de proyectos agroindustriales, mediante el acceso de los productores a financiamiento, capacitación y asistencia técnica.
- Impulsar esquemas novedosos para la creación de fondos de garantía para las organizaciones productivas.
- Consolidar al sector agropecuario a través de la mayor integración de la producción, procesamiento y comercialización de sus productos.
- Fomentar la investigación aplicada en el procesamiento de materias primas para elevar el valor agregado de los productos locales.
- Consolidar el sector pesquero mediante la integración de la captura, acuicultura, procesamiento y comercialización de sus productos.
- Propiciar una mayor integración de la industria minera para elevar el valor agregado de sus productos y reducir su vulnerabilidad ante las fluctuaciones de los mercados internacionales.



► **Aprovechar plenamente las oportunidades que ofrece la industria turística.**

- Promover y arraigar una nueva cultura de excelencia en la prestación de servicios turísticos, mediante la capacitación, sensibilización y desarrollo de habilidades de los empresarios y del personal del sector.
- Impulsar la modernización integral de los servicios que presta el sector para homologarlos de acuerdo a los rangos internacionales.
- Fomentar el desarrollo turístico en regiones de alto potencial con la construcción de la carretera costera Puerto Peñasco-Guaymas.
- Fortalecer los programas de ecoturismo y de desarrollo turístico rural y regional.
- Explorar la opción de gestionar ante la Federación la ampliación de la zona libre de Sonora para que incluya todo un corredor turístico de Puerto Peñasco a Guaymas.
- Revisar los programas de promoción turística para enfocarla hacia mercados de alto potencial, en particular hacia Arizona.
- Promover la instauración de sistemas de información, orientación y auxilio turístico, así como fortalecer la seguridad pública en los sitios de interés.
- Impulsar la elaboración de una Ley Estatal de Turismo que regule y promueva esta actividad.

## Objetivo 7: Relaciones con el exterior y apertura de mercados

### Estrategias y líneas de acción

#### Estrechar las relaciones de Sonora con el exterior, en particular con Arizona, para ampliar los mercados de exportación.

- Aprovechar con sentido estratégico los proyectos y programas internacionales en beneficio del estado.
- Fomentar el intercambio internacional en los ámbitos educativo, cultural, científico, tecnológico y económico.
- Apoyar las gestiones de las empresas locales ante organismos y dependencias internacionales y respaldar la defensa de éstas ante prácticas desleales de comercio.
- Consolidar la integración económica de Sonora y Arizona, estrechando las relaciones políticas, económicas y culturales de ambas entidades y facilitando el intercambio comercial.
- Construir alianzas estratégicas con regiones, industrias y empresas nacionales y extranjeras sobre bases de respeto y rentabilidad económica.
- Fortalecer la gestión, asesoría y consultoría a productores que privilegien oportunidades de exportación.

#### Promover las ventajas competitivas del estado para atraer inversión productiva nacional y extranjera.

- Atraer inversiones productivas con base en el ambiente propicio para los negocios que ofrece Sonora y a partir de una promoción eficaz, a nivel nacional e internacional de las ventajas competitivas del estado.
- Organizar misiones de promoción económica orientadas a la consolidación y apertura de mercados, así como a la atracción de inversiones.
- Revalorar la estrategia de representación internacional del Estado.





# 3

Igualdad de oportunidades,  
corresponsabilidad  
y cohesión social



*“Construyamos un Sonora nuevo, de personas autosuficientes y con confianza en sí mismas, con iniciativa y sentido de corresponsabilidad.” EBC*

## 3

## Igualdad de oportunidades, corresponsabilidad y cohesión social

### Diagnóstico

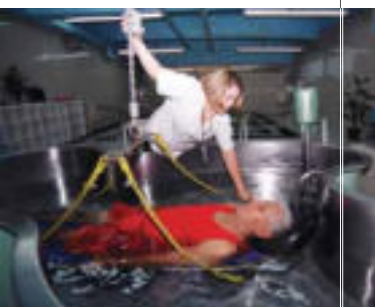
Al final del año 2000, Sonora tenía un ingreso per cápita que, ajustado por el poder de compra, equivalía a más de 10,000 dólares. Este nivel es superior al del país en su conjunto (8,762 dólares) de cualquier país de América Latina y al de países europeos como Polonia o Turquía. Sin embargo, este elevado ingreso per cápita, no se ha reflejado aún en la calidad de vida de amplios sectores de la sociedad. Sonora es un estado rico con mucha gente pobre.

En materia de salud, este contraste es patente. Por una parte, la esperanza de vida al nacer rebasa los 76 años, nivel superior a la media nacional y similar al de países como Irlanda y Portugal. Por la otra, cuatro de cada diez sonorenses no tienen derecho a los servicios de salud asociados a la seguridad social.

Adicionalmente, la estructura demográfica está cambiando de forma tal que, a pesar de que Sonora es un estado de jóvenes, la proporción de población en edad avanzada es cada vez mayor. Esto presiona la demanda de servicios médicos y afecta la eficiencia y calidad con que éstos se ofrecen.

En el ámbito educativo existen signos alentadores en cuanto a cobertura, pero grandes retos con relación a la eficiencia terminal y la calidad. El índice de analfabetismo es la mitad del promedio nacional, con una clara tendencia a su erradicación; el 80% de la población mayor de 15 años terminó la primaria, y alrededor de 65 mil sonorenses cursan la educación superior. Por su parte, entre los factores que afectan la calidad, destacan: falta de contenidos formativos y generadores de habilidades competitivas; desarticulación entre los niveles; deficiente infraestructura física y escasez de equipo y materiales didácticos; ineficiencia de la administración escolar y de los esquemas de evaluación; falta de criterios transparentes en la asignación de recursos y de reconocimiento a la labor social del maestro; baja correspondencia entre educación y empleo, y falta de vinculación de la escuela con los padres de familia y la comunidad.

Otro factor que afecta la calidad de vida de los sonorenses, tiene su origen en una inadecuada planeación y regulación del crecimiento urbano. Esto propicia que los asentamientos humanos se ubiquen en zonas que comprometen la viabilidad de las ciudades y deterioran los niveles de bienestar, por el alto costo de suministrar algunos de los servicios básicos y la proliferación de asentamientos irregulares.



Asociado a la expansión desordenada de las ciudades, a la nueva dinámica demográfica y a la falta de oportunidades de las familias de menores ingresos para acceder a la oferta institucional de vivienda, Sonora enfrenta hoy desafíos muy específicos en esta materia: el rezago de vivienda nueva y mejoramientos se estima en 88 mil unidades; más del 40% de las familias padecen algún tipo de hacinamiento (existen 100 mil viviendas con un solo cuarto); más de 60 mil casas tienen piso de tierra; y alrededor de 35 mil no disponen de servicio sanitario.

Igualmente impactante es la presencia creciente de las mujeres en todos los ámbitos del estado, con una característica que es inaceptable: la profunda inequidad de género. Hoy las mujeres constituyen una tercera parte de la fuerza laboral del estado, a pesar de condiciones adversas tales como: insuficientes guarderías, discriminación, acoso sexual y diferencias salariales. En Sonora, el 46% de las mujeres trabajadoras reciben no más de 2 salarios mínimos, frente a un 32% de los hombres. A esta injusticia económica, se suma una injusticia social más: cargar con la responsabilidad de formar y sostener como jefas de hogar -sin la ayuda de un cónyuge-, al 20% de las familias sonorenses.

Uno de los mayores activos de Sonora son sus jóvenes. Hoy la población entre 15 y 24 años representa el 20% de los habitantes de la entidad, con un nivel aceptable de acceso a la educación. Sin embargo, la baja calidad de ésta y la falta de oportunidades de empleo, constituyen las más serias amenazas para su futuro. Esta situación, que por sí sola es inadmisibles, resulta todavía más grave en el marco de la economía global, basada en el conocimiento y el cambio tecnológico.

Hoy existen en Sonora alrededor de 115 mil personas con más de 65 años de edad. Esta cifra es superior a la población conjunta de Caborca y Cananea. Más aún, éste será uno de los segmentos con mayor ritmo de crecimiento en los próximos años. No obstante lo anterior, los esfuerzos realizados hasta ahora no están a la altura del desafío, ni han incorporado mecanismos que permitan aprovechar plenamente la experiencia de los adultos mayores, y que les aseguren una vida digna. En especial, es imperativo avanzar en una profunda reforma a los sistemas de pensiones y en esquemas que alienten sus aportaciones al desarrollo del estado.

Un reto adicional es la deuda social y moral de Sonora con las más de 50 mil personas con capacidades diferentes. La falta de una cultura de inclusión social hacia ellos, ha derivado en el desarrollo de una infraestructura física y el diseño de programas productivos y sociales que no consideran las exigencias propias de su condición, ni el potencial que representan.

A su vez, las comunidades indígenas presentan altos grados de marginación y pobreza, difíciles de combatir debido, entre otras razones, a su alta dispersión y ubicación apartada. Sin embargo, dichas comunidades poseen una gran riqueza humana, de tradiciones y costumbres. Es a partir del respeto y reconocimiento a estos valores, que deben diseñarse y ejecutarse las políticas públicas dirigidas hacia estas comunidades.



## Principios de la política social

El recurso más valioso con que cuenta Sonora es su gente. En consecuencia, el reto consiste en generar las oportunidades para el pleno desarrollo de las capacidades y talentos personales para valerse por sí mismos y participar de manera corresponsable en la solución de sus problemas. Para ello, la política social se sustenta en tres principios: igualdad de oportunidades, corresponsabilidad y cohesión social.

### ► Igualdad de oportunidades

La experiencia demuestra que la igualdad social impuesta por la fuerza de Estado, no sólo no logra su objetivo, sino que cancela las libertades. La igualdad de oportunidades, en cambio, está profundamente comprometida tanto con la equidad social, como con el respeto a las libertades individuales.

Esta concepción exige al Estado un papel activo para generar condiciones de acceso equitativo a una calidad de vida por debajo de la cual nadie debe ubicarse. Esta visión requiere una red de protección social amplia y financieramente sustentable, pero también un enfoque que estimule la corresponsabilidad y el desarrollo de capacidades personales y colectivas.

### ► Corresponsabilidad

La igualdad de oportunidades está asociada a un Estado fuerte -no grande- que mediante una nueva cultura cívica y la incorporación de los incentivos apropiados, revaloriza el papel del individuo y de la sociedad civil y reconcilia la economía con la sociedad, sobre bases de corresponsabilidad ciudadana, en oposición firme al Estado paternalista que fomenta la dependencia, el clientelismo, la corrupción y la irresponsabilidad fiscal.

### ► Cohesión social

La apuesta de esta nueva política es otorgar la máxima prioridad a la formación de capital humano y a la promoción de aquellos valores y prácticas que fortalecen el capital social, extendiendo la mano solidaria de la sociedad a los grupos y regiones vulnerables. Esto sólo se logra mediante un equilibrio entre Estado fuerte, mercado fuerte y sociedad civil fuerte.

A partir de esta concepción, la política social de Sonora plantea siete objetivos generales. El acceso equitativo a la salud y a una educación de calidad, forman parte del compromiso de fortalecer el capital humano, como primer elemento de la igualdad de oportunidades. La necesidad de contar con ciudades ordenadas y el acceso a una vivienda digna, son factores básicos para ofrecer a los sonorenses la calidad de vida que éstos demandan. Finalmente, la equidad de género, la confianza hacia los jóvenes y la solidaridad e inclusión social de los adultos mayores y grupos vulnerables, constituyen los ejes que dan sentido a la cohesión social.



# Objetivo 1: Acceso equitativo a servicios eficientes y modernos de salud

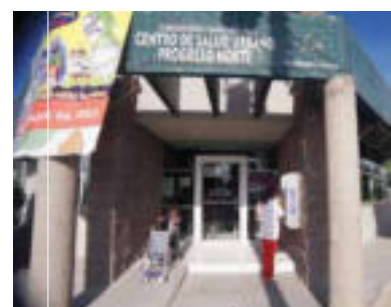
## Estrategias y líneas de acción

### ► Promover y arraigar una nueva cultura de responsabilidad por la salud.

- Promover un acuerdo social entre organismos y colegios médicos, asociaciones de padres de familia y sindicatos de maestros, para diseñar los programas de educación para la salud que inculquen, desde la infancia, una sólida conciencia de la importancia de la salud, enfatizando la nutrición, los hábitos de higiene, la lucha contra las adicciones y la integridad personal.
- Realizar, con la participación de los medios de comunicación, una amplia campaña de difusión para fomentar la responsabilidad individual y familiar en el cuidado de la salud.
- Estimular que la prestación del servicio social de los universitarios se oriente a la promoción y difusión de una nueva cultura de salud, particularmente en las regiones y comunidades de mayor pobreza y marginación.
- Alentar, mediante esquemas de corresponsabilidad, la participación de la sociedad civil en la promoción de una nueva cultura de salud.
- Impulsar y fortalecer la medicina preventiva.
- Estimular la coordinación de las instituciones del sector salud con organizaciones de la sociedad civil que promuevan y mejoren la salud, en aspectos como nutrición, higiene, vivienda, cultura física, medio ambiente, entre otros.
- Promover un uso intensivo de las tecnologías de la información, tales como telemedicina, redes virtuales e Internet.
- Difundir las ventajas de recurrir al arbitraje médico.

### ► Reorganizar el sistema estatal de salud para asegurar el uso óptimo de la infraestructura y de los recursos humanos, financieros y materiales, así como una coordinación eficaz entre las instituciones del sector.

- Trabajar estrechamente con el gobierno federal para resolver, en definitiva, la crisis de las instituciones de salud.
- Revisar el marco regulatorio para reasignar atribuciones y responsabilidades entre dependencias; asegurar el cumplimiento de las normas sanitarias, de salud ambiental y laboral y facilitar los procesos de modernización del sector.
- Promover la descentralización de los servicios para brindar una mejor atención y hacer un uso más eficiente de los recursos.
- Redefinir prioridades de atención en función de la dotación de recursos y las ventajas competitivas de cada institución de salud.
- Mejorar los instrumentos de coordinación entre los órdenes de gobierno y las instituciones del sector.



▶ **Extender el acceso equitativo de la población a los servicios de salud.**

- En el marco de una reforma presupuestal, canalizar mayores recursos para el sector salud.
- Ampliar y fortalecer la infraestructura hospitalaria y el equipamiento médico.
- Garantizar un abasto suficiente y oportuno de medicamentos e insumos a las instituciones del sector.
- Promover con los sectores productivos que se incremente el número de trabajadores afiliados a las instituciones de seguridad social.
- Crear un paquete básico de salud gratuito para la población de bajos ingresos.
- Impulsar el seguro popular de salud integral para la población sin seguridad social.
- Integrar un fondo estatal para el financiamiento de enfermedades de alto costo y complejidad para la población abierta, vinculado al seguro popular.
- Fortalecer la libertad de elección en los servicios del primer nivel de atención médica, mediante la promoción de una tarjeta de descuento y/o un sistema de vouchers o cupones.
- Asegurar que se brinde atención médica adecuada a las mujeres antes, durante y después del parto.
- Impulsar el funcionamiento generalizado de la Cartilla de Salud, en particular, para las mujeres y los adultos mayores.
- Instalar centros de salud y servicios ambulatorios móviles para las comunidades apartadas, en particular las indígenas.



▶ **Diseñar y coordinar acciones focalizadas de atención para el tratamiento de enfermedades adictivas, recurrentes, epidémicas y las consideradas como principales causas de muerte.**

- Impulsar la creación y funcionamiento de centros de atención integral de personas afectadas por las adicciones.
- Garantizar, en adición a la acción preventiva, la oferta suficiente y oportuna de consultas y medicamentos para el tratamiento de enfermedades recurrentes.
- Fortalecer la capacidad de control del sistema estatal de vigilancia epidemiológica.
- Promover programas de salud dirigidos a enfermos de sida y a sus familias que incluyan el respeto a sus derechos y acciones que promuevan la prevención y control de otras enfermedades emergentes.
- Asegurar que se cuente con el equipo, instrumental y medicamento para la atención y rehabilitación integral de los enfermos, especialmente de aquellos con padecimientos considerados como principales causas de muerte.

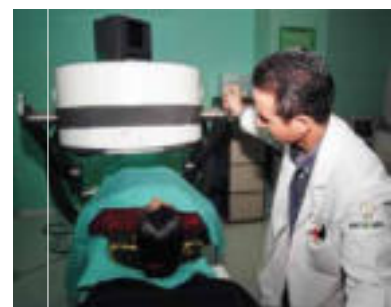


▶ **Modernizar en forma integral los servicios de salud pública del estado para elevar su eficiencia y calidad.**

- Fortalecer la oferta de servicios como primer paso para abatir rezagos, reducir tiempos de espera y elevar la calidad.
- Promover un uso óptimo de la infraestructura, equipo y recursos, mediante la autonomía de gestión hospitalaria y la implantación de esquemas de dirección por servicio.
- Fortalecer la dotación y uso de tecnología, tanto para el servicio médico, como para las tareas administrativas.
- Promover un sistema de incentivos al personal, basado en un servicio médico de carrera con promociones transparentes, bonos de desempeño ligados al nivel de satisfacción de los usuarios y becas para apoyar la especialización médica.
- Brindar un apoyo decidido a la capacitación y actualización del personal médico del estado.

▶ **Incrementar los niveles de complementación entre los servicios de salud públicos y privados.**

- Revisar el marco regulatorio para alentar la participación del sector privado y social, como instancias complementarias, en el financiamiento y ampliación de la oferta de servicios de salud.
- Promover el desarrollo de la medicina privada basada en modelos innovadores de atención médica accesibles a amplios sectores de la población.
- Desarrollar un esquema transparente y equitativo de cuotas de recuperación como medio alternativo de complementar el financiamiento de los servicios médicos.
- Impulsar mecanismos para atraer recursos privados en el financiamiento de infraestructura, equipo y operación de los servicios médicos.
- Promover convenios y alianzas estratégicas con instituciones privadas de salud para aprovechar las ventajas competitivas y concretar esquemas de complementación entre los sectores público y privado.



## Objetivo 2: Seguridad social para un retiro digno

### Estrategias y líneas de acción

#### Reformar el sistema estatal de seguridad social para garantizar la viabilidad financiera y mejorar las prestaciones de trabajadores en activo, pensionados y jubilados.

- Realizar una profunda reforma a la Ley 38 que rige al ISSSTESON, para modificar la estructura de financiamiento y asignación de beneficios y así, garantizar la viabilidad financiera de las pensiones, jubilaciones, prestaciones y servicios sociales.
- Aplicar las técnicas de planeación estratégica, así como las de reingeniería administrativa y operativa para el mejoramiento de los servicios del ISSSTESON.
- Garantizar una administración eficiente y transparente del ISSSTESON para mejorar la calidad de las prestaciones.



## Objetivo 3: Acceso equitativo a educación de calidad

### Estrategias y líneas de acción

#### Canalizar mayores recursos a la educación para alcanzar los estándares recomendados por la ONU.

- Asignar, en el marco de una reforma presupuestal, recursos crecientes a la educación en el presupuesto estatal para ampliar la cobertura, mejorar la calidad y elevar el nivel de educación.
- Gestionar ante la Federación que se corrija la inequidad entre entidades federativas, en el gasto por niño en edad escolar, del Fondo de Aportaciones para la Educación Básica (FAEB).
- Mejorar y transparentar el ejercicio del gasto educativo y reinvertir las economías generadas en el desarrollo del sector.
- Impulsar fórmulas novedosas para fortalecer y diversificar las fuentes de financiamiento complementario, sobre bases de corresponsabilidad entre los sectores público, social y privado.



#### Consolidar un sistema educativo de Calidad Sonora, reconocido en el ámbito nacional e internacional, con sistemas de acreditación y evaluación permanentes, que permita formar sonorenses de carácter emprendedor, competitivo y humanista.

- Impulsar una educación formativa integral, basada en valores humanos universales como el respeto a la vida, la libertad, la honestidad y la responsabilidad; en valores cívicos como el respeto a la Ley, la confianza y la solidaridad social; en valores democráticos como la tolerancia y la participación, y en valores asociados al progreso económico, como el espíritu emprendedor, la competencia, y la innovación.

- Definir indicadores y parámetros educativos de nivel nacional e internacional, que sirvan de referencia para el Sistema Educativo de Calidad Sonora.
- Promover la acreditación nacional e internacional de programas académicos de todas las instituciones de educación superior del estado.
- Actualizar los contenidos educativos para poner los conocimientos más avanzados de las disciplinas de la ciencia y la cultura, al servicio de los estudiantes, con especial énfasis en las líneas cuyos resultados coadyuven a fortalecer la Calidad Sonora de la educación.
- Simplificar los trámites de incorporación y reconocimiento de validez oficial de estudios, a los particulares que participen en los procesos educativos, implementando mecanismos de evaluación que permitan determinar periódicamente su ratificación.
- Crear el Instituto de Evaluación Educativa que permita consolidar y reorientar las diversas áreas y líneas de operación para la mejora continua del sistema educativo estatal.
- Constituir el Consejo Promotor del Desarrollo Educativo de Sonora para la vigilancia del óptimo desempeño educativo, incorporando padres de familia, organizaciones sociales y maestros con experiencia, canalizando su actividad a la atención de aspectos de supervisión, orientación, tutoría y apoyo de los procesos educativos, así como reactivar los consejos de participación social en educación básica.
- Garantizar que al concluir cada uno de los diferentes niveles educativos, los egresados cuenten, además del dominio del inglés, con un paquete de habilidades para el manejo de tecnologías específicas –como la informática– que los convierta en personas aptas para competir y prosperar en un mercado de trabajo, marcado por la innovación tecnológica y la economía del conocimiento.

### ► **Impulsar métodos y prácticas educativas apoyados en la excelencia pedagógica y tecnologías de punta.**

- Inducir la aplicación de métodos y técnicas de enseñanza, de acuerdo con los contenidos y grupos a los que se dirige.
- Incorporar la experiencia y visión de los propios maestros en la revisión y, en su caso, modificación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Instituir métodos y prácticas pedagógicas consistentes con los valores contenidos en los planes de estudio, referidos a la cultura de responsabilidad individual, cívica, democrática y de espíritu emprendedor.
- Actualizar los métodos de estudio, mediante el aprovechamiento de los recursos tecnológicos de vanguardia.
- Asegurar la disponibilidad de equipo y material didáctico de la más alta calidad para apoyar la labor docente.



► **Garantizar un acceso equitativo a la educación y elevar la eficiencia terminal.**

- Ampliar a 2 años la educación preescolar gratuita y obligatoria.
- Aumentar la cobertura y la calidad nutricional de los desayunos escolares.
- Fortalecer los programas de educación abierta dirigidos a las personas mayores de 15 años que no han concluido la primaria y secundaria.
- Aprovechar las ventajas de la tecnología para ofrecer alternativas de "educación a distancia" para poblaciones alejadas.
- Fortalecer la educación media superior "a distancia" y el sistema de preparatoria abierta para atender a comunidades alejadas y de poca población, como las indígenas.
- Explorar opciones novedosas y efectivas para facilitar el transporte escolar, particularmente en las comunidades apartadas.
- Revisar los programas de becas y crédito educativo para transparentar su asignación e incrementar el número de beneficiarios.
- Fortalecer y consolidar los servicios de tutorías y de orientación educativa.
- Desarrollar programas especiales de apoyo para alumnos en riesgo de fracaso escolar, reducir los índices de reprobación y deserción, evitar el rezago y crear las condiciones para elevar la eficiencia terminal.



► **Desarrollar más y mejor infraestructura educativa y dotar de equipamiento moderno a las instituciones del sector.**

- Vincular la planeación y desarrollo de la infraestructura educativa a la nueva realidad demográfica del estado.
- Impulsar la construcción de más y mejores espacios educativos y dotarlos de los servicios y equipamiento necesarios, en especial en las zonas rurales.
- Garantizar un mantenimiento óptimo de las instalaciones, como son las aulas, los talleres y laboratorios, los servicios sanitarios y las áreas deportivas.
- Asegurar que en cada escuela haya, al menos, un aula con computadora y conexión a Internet.

► **Dignificar la labor magisterial.**

- Vincular la formación que se brinda en la escuela normal, con las necesidades de la práctica docente.
- Impulsar la carrera magisterial para dignificar la labor, el ingreso y la seguridad social del maestro.
- Establecer, en el contexto del sistema educativo de Calidad Sonora, un sistema de incentivos para profesores, mediante bonos de productividad docente, evaluación del desempeño y apoyos para capacitación, actualización y realización de estudios de postgrado.

- Estimular la vinculación entre docencia e investigación.
- Dotar a los profesores de apoyos didácticos, en especial equipo de cómputo, a través de esquemas novedosos de financiamiento, en apoyo del sistema educativo Calidad Sonora.

### **Impulsar una regulación eficaz y una administración transparente, eficiente y competitiva del sistema educativo estatal.**

- Promover un marco jurídico que permita la creación de un tronco común y brinde flexibilidad a los estudios en la educación media superior.
- Regular la educación preescolar para garantizar la integridad de los niños y alentar métodos pedagógicos modernos.
- Revisar y adecuar la estructura orgánica, el perfil de los funcionarios y los programas de trabajo de la Secretaría de Educación y Cultura para que sea pertinente a la nueva visión educativa.
- Profundizar las acciones de descentralización educativa ante el gobierno federal que permitan generar un sistema moderno, ágil, integral y flexible, acorde con las características de Sonora.
- Impulsar la desconcentración de los servicios educativos.
- Regionalizar los procedimientos de construcción y mantenimiento de la infraestructura de planteles de acuerdo a las características de cada región.

### **Vincular la educación media superior y superior a las necesidades y oportunidades productivas de Sonora.**

- Encauzar la oferta educativa de acuerdo a las necesidades regionales y con las nuevas exigencias de la revolución tecnológica y la economía global.
- Estimular el crecimiento y consolidación de las escuelas técnicas y fortalecer sus vínculos con el aparato productivo del estado.
- Vincular a las universidades con las empresas para analizar los contenidos educativos e impulsar esquemas de investigación y desarrollo de proyectos productivos, así como para promover programas de capacitación continua.
- Impulsar la participación del sector productivo en los órganos de gobierno de las instituciones educativas.
- Establecer convenios entre instituciones y empresas para estadías de estudiantes y académicos.
- Establecer centros de orientación profesional para conectar la oferta y demanda de empleo, incluir bolsas de trabajo y aplicar programas de seguimiento de egresados con la participación del sector productivo.
- Impulsar la investigación científico tecnológica aplicada, la innovación y la creatividad.



- Incentivar entre los jóvenes la capacitación para el trabajo, los programas permanentes de actualización y la realización de estudios de postgrado.
- Impulsar la creación de un sistema de educación para adultos orientada al trabajo, mediante la coordinación, entre las instituciones del sector, las organizaciones de la sociedad civil y los organismos empresariales, para que se amplíen las oportunidades de este segmento de la población.

► **Estrechar la relación de la escuela y la comunidad.**

- Propiciar una mayor participación en la administración de las escuelas, de los profesores, sociedades de padres de familia y organizaciones sociales vinculadas con la educación.
- Alentar la participación de la iniciativa privada y de la sociedad civil en programas de vinculación escuela-comunidad, para enriquecer el aprendizaje con experiencias del mundo real.

## Objetivo 4: Ciudades ordenadas y vivienda digna

### Estrategias y líneas de acción

► **Garantizar que el crecimiento de las ciudades se realice en forma ordenada y sustentable y detonar la inversión en infraestructura urbana y vivienda.**

- Modificar la legislación que limita y entorpece la inversión en infraestructura urbana y vivienda.
- Reducir, mediante modificaciones a las normas, los costos indirectos asociados al desarrollo habitacional.
- Fortalecer el contenido de protección ecológica en la legislación urbana.
- Consolidar el sistema de ciudades de la entidad con base en la posición de éstas en el contexto regional, nacional e internacional a través de aprovechar sus fortalezas, neutralizar sus debilidades, enfrentar las oportunidades y minimizar los riesgos, en los contextos económico, social, ambiental y territorial.
- Incorporar la perspectiva ambiental en el ordenamiento territorial y el crecimiento urbano en un marco de sustentabilidad, acorde con las condiciones físico naturales del sitio.
- Incorporar al ámbito rural como el espacio proveedor de insumos, bienes y servicios productivos y ambientales a la población, a las ciudades y a las regiones.



**Promover modificaciones al marco legislativo, con el fin de determinar competencias, principios, directrices y mecanismos de instrumentación de las políticas de ordenación del territorio y el desarrollo urbano, así como la definición de regulaciones y normas que hagan operativa la planeación del territorio, la organización de las acciones y la definición de instrumentos.**

- Reorientar la ordenación del territorio y el desarrollo urbano a partir de un concepto integral y sustentable del desarrollo, articulando el sistema de planeación de los asentamientos humanos, con la eficiencia y competitividad económica, la equidad social, la cohesión cultural y la sustentabilidad ambiental.
- Considerar la ecología como un insumo fundamental para el ordenamiento del territorio y el desarrollo urbano, al tener como objeto el regular e inducir el uso del suelo y las actividades productivas, en función de la potencialidad del medio físico natural, con el fin de lograr la protección del medio ambiente y la preservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.
- Reorientar el concepto de planeación del desarrollo urbano como instrumento regulador del uso del suelo, para que se convierta en instrumento promotor del desarrollo regional.
- Definir instrumentos de regulación y control del desarrollo urbano que permitan evaluar los impactos económico, social, ambiental y territorial de las acciones que se lleven a cabo en materia de desarrollo urbano.
- Definir en la legislación el sistema de información del ordenamiento territorial y el desarrollo urbano, el cual tendrá los objetivos de recabar, integrar, sistematizar y actualizar la información territorial de Sonora.
- Fortalecer las competencias y atribuciones de las dependencias y órdenes de gobierno involucradas en la ordenación del territorio y el desarrollo urbano y generar la normatividad que articule las estrategias y las acciones que se generan desde los distintos sectores, orientadas a una estrategia integral de desarrollo.
- Definir los instrumentos de coordinación y concertación necesarios para la articulación de acciones intersectoriales e interinstitucionales y la inversión pública, social y privada que hagan posible la ordenación del territorio y el desarrollo urbano.

**Modernizar el marco administrativo para garantizar una coordinación eficaz entre las instituciones que regulan el desarrollo urbano y la vivienda y ofrecer a los promotores y ciudadanos un servicio transparente y eficiente.**

- Realizar una reingeniería de procesos que incluya a todas las instancias que regulan el desarrollo urbano y la vivienda para reducir el número y la duración de trámites, la cantidad de requisitos y mejorar la transparencia y eficiencia del servicio.
- Rediseñar las estructuras administrativas para eliminar duplicidad de funciones, compactar áreas, reasignar atribuciones y hacer un uso óptimo de los recursos humanos, financieros y materiales.



- Fortalecer la incorporación y uso de tecnologías de la información.
- Fortalecer los mecanismos de evaluación integral y seguimiento de las acciones en materia de desarrollo urbano y vivienda, orientados a apoyar técnicamente diferentes actividades de planeación y gestión territorial y para la toma de decisiones en diferentes ámbitos.

**Promover la actualización de los planes de desarrollo urbano con visión y mediante el uso de tecnología de punta, para elevar la calidad de vida en las ciudades.**

- Desarrollar un sistema de planeación moderno y eficaz para normar y orientar el crecimiento urbano, que estimule los asentamientos en zonas aptas y con potencial para crecer y los limite donde los costos económico, social y ecológico comprometan el desarrollo sustentable de las ciudades.
- Definir prioridades y criterios de localización de los asentamientos humanos, en estrecha coordinación con las autoridades municipales.
- Integrar un sistema de información estadística y cartográfica como instrumento de una planeación urbana eficaz.

**Impulsar una política agresiva de regularización de la tenencia de la tierra, y de incorporación y ampliación de reservas territoriales, para garantizar la disponibilidad de suelo para el crecimiento urbano ordenado.**

- Combatir, con todo el rigor de la Ley, la ocupación ilegal del suelo.
- Promover, mediante una coordinación oportuna y eficaz entre los tres órdenes de gobierno, el ordenamiento y regularización de la tenencia de la tierra.
- Diseñar e impulsar esquemas de asociación entre promotores de vivienda, núcleos ejidales y propietarios privados de tierra, para facilitar y ampliar la incorporación ordenada de suelo al desarrollo urbano.
- Constituir reservas territoriales, aprovechando los programas federales de incorporación de suelo, el patrimonio inmobiliario del estado y de los municipios, y la oferta privada de suelo apto para el desarrollo urbano.
- Definir esquemas para la habilitación y comercialización de suelo urbanizable y urbanizado, para la realización de proyectos estratégicos de desarrollo urbano y vivienda, con base en mecanismos de integración del suelo urbano con intervención pública y privada y esquemas equitativos de captación de plusvalías y revolvencia en los recursos financieros.
- Incluir una partida presupuestal para la prevención de desastres, destinada a la adquisición de suelo, para la reubicación de las viviendas asentadas en zonas de alto riesgo.





**Fortalecer la participación del gobierno para alentar la expansión de la oferta de vivienda social y promover el acceso a una vivienda digna.**

- Desarrollar el programa “Mi primera Casa” dirigido a parejas jóvenes, madres solteras y familias de escasos recursos, basado en esquemas de ahorro previo y subsidios directos y transparentes, como medio para que quienes por sus bajos ingresos no son sujetos de crédito, puedan iniciar la edificación de su patrimonio.
- Exentar el pago de derechos de agua potable y drenaje, licencias de construcción, gastos de registro y traslado de dominio, en la construcción de las viviendas del programa “Mi primera Casa”.
- Aprovechar plenamente los programas federales de vivienda, como son los del INFONAVIT y FOVISSSTE, así como el PROSAVI, operado por la Sociedad Hipotecaria Federal y “Tu Casa” operado por el Fondo Nacional de Habitaciones Populares, entre otros.
- Promover el desarrollo de un mercado secundario de hipotecas, que permita generar recursos adicionales para la vivienda popular.
- Impulsar la constitución de fideicomisos de ahorro popular que permitan integrar el enganche requerido por los organismos financieros de vivienda para el otorgamiento de un crédito.
- Promover esquemas de cajas populares destinados a programas de autoconstrucción, mejoramiento y/o ampliación de viviendas.
- Estimular el desarrollo de tecnologías, mecanismos e introducción de nuevos materiales, que disminuyan los costos de la construcción de viviendas de interés social.
- Fortalecer y difundir la capacitación del uso de materiales de construcción.

**Impulsar un ambicioso paquete de acciones de mejoramiento de vivienda para las familias de menores ingresos, bajo principios de equidad, transparencia y corresponsabilidad.**

- Ampliar el alcance de los programas federales de mejoramiento de vivienda, mediante el estímulo al ahorro previo de las familias, la aportación de subsidios estatales directos, transparentes y debidamente focalizados, y la coordinación eficaz de los tres órdenes de gobierno.
- Impulsar, bajo esquemas de corresponsabilidad, un programa de dotación de piso firme dirigido a familias que habitan viviendas con piso de tierra.
- Combatir el hacinamiento mediante un programa de ampliación de vivienda, focalizado a familias que habitan en un solo cuarto, levantado en predios regulares o ya regularizados.
- Desarrollar un programa de instalación de servicios sanitarios con suministro de agua potable.



## Objetivo 5: Cultura para un desarrollo humano integral

### Estrategias y líneas de acción

**Promover la cultura en todas sus expresiones para hacer de ella un auténtico instrumento del desarrollo y una vía para madurar social e individualmente.**

- Garantizar el respeto a la libertad de expresión y de creación artística en todas sus manifestaciones e impulsar programas que fomenten, apoyen y difundan la obra de los artistas sonorenses.
- Fortalecer la vinculación efectiva entre el sector educativo y el cultural.
- Impulsar la modernización de bibliotecas y salas de lectura y actualizar los equipos y tecnología de las áreas culturales.
- Transformar los medios de comunicación del Estado, en auténticos centros de promoción y aprendizaje cultural.
- Promover proyectos artísticos y culturales, desarrollados a través de convenios con otras entidades y regiones.
- Colaborar con los ayuntamientos en el apoyo y fomento de las disciplinas artísticas y de sus creadores.
- Apoyar los proyectos que tengan como objetivo conservar y mejorar el patrimonio histórico, cultural y arquitectónico del estado.
- Garantizar el respeto al valor del patrimonio histórico y arquitectónico.
- Enriquecer planes y programas de educación con enseñanzas artísticas y contenidos culturales.
- Propiciar la realización de festivales artísticos y literarios de nivel nacional e internacional.
- Promover fuentes de financiamiento de la infraestructura cultural del estado, basados en esquemas novedosos, fuentes de pago alternativas y la reinversión de los ingresos generados por los activos culturales.



## Objetivo 6: Deporte para todos

### Estrategias y líneas de acción

#### ► Impulsar el deporte como medio de vitalidad y recreación.

- Arraigar la cultura del deporte con la participación de las instituciones de salud, educativas, deportivas y organizaciones empresariales.
- Estimular el desarrollo de instalaciones deportivas en las empresas.
- Fortalecer la ampliación de la infraestructura deportiva, sobre todo en las zonas rurales.
- Reforzar la educación física en los planteles educativos.
- Integrar un programa de trabajo común con las organizaciones deportivas y apoyar a los talentos y deportistas de alto rendimiento, en eventos nacionales e internacionales.
- Crear un órgano consultivo con la participación de autoridades de los tres órdenes de gobierno, instituciones sociales y privadas, y de directivos de asociaciones e instituciones de educación superior, para coordinar acciones deportivas.
- Impulsar programas deportivos para discapacitados, adultos mayores y menores infractores.
- Impulsar la realización de seminarios, cursos y programas de especialización para mejorar el conocimiento técnico de deportistas, entrenadores, promotores y directivos.
- Integrar un sistema de registro estatal del deporte y otorgar becas a deportistas y entrenadores.
- Fomentar el intercambio con países más avanzados en distintas ramas del deporte.
- Mejorar la educación y la información relativas al dopaje.



## Objetivo 7: Cohesión social sobre bases de respeto, equidad, confianza y solidaridad.

### Estrategias y líneas de acción

#### ► Garantizar el respeto y equidad a la mujer.

- Promover una nueva cultura laboral con equidad de género, que incluya diversificar las fuentes y horarios de ocupación, combatir la discriminación, el acoso sexual y las diferencias salariales y promover una mayor incorporación de mujeres en puestos de decisión en los sectores público, social y privado.
- Aumentar y mejorar los servicios de apoyo a la mujer, tales como la atención gratuita a mujeres embarazadas y el servicio de guardería.
- Garantizar, mediante reformas legislativas, las pensiones alimenticias para los hijos de madres solteras y divorciadas, en condiciones de dificultad económica.
- Impulsar la construcción de hospitales de la Mujer.
- Cultivar y fomentar el talento empresarial de la mujer, mediante asistencia técnica y aportaciones de "capital semilla" a sus proyectos productivos.
- Fomentar una cultura de prevención del embarazo adolescente.
- Combatir la violencia contra las mujeres en todas sus formas, con programas integrales de prevención, sanción y rehabilitación.

#### ► Ofrecer confianza y expectativas a los jóvenes.

- Abrir espacios de expresión y participación para impulsar las causas que identifican y unen a los jóvenes, como medio de alentar y aprovechar su espíritu crítico.
- Incorporar las necesidades y expectativas de los jóvenes en el diseño y operación de los programas de educación, capacitación, empleo y crédito para la adquisición de vivienda.
- Establecer sistemas de incentivos para estimular y desarrollar el espíritu emprendedor, que incluyan apoyos específicos a las empresas juveniles.
- Promover valores cívicos, éticos y morales mediante instrumentos atractivos y congruentes con las formas de expresión de los jóvenes y a través de los canales de comunicación que éstos utilizan.
- Fortalecer y renovar el Instituto Sonorense de la Juventud para convertirlo en un auténtico espacio de encuentro, expresión y desarrollo de los jóvenes.
- Ampliar la cobertura y fortalecer los programas del Instituto de Crédito Educativo.



- Impulsar el Programa “Mi Primer Empleo” con la participación de los sectores educativo, social y privado.
- Integrar una bolsa de trabajo electrónica.
- Realizar campañas permanentes contra las adicciones y establecer centros para su atención integral.
- Fortalecer las acciones de orientación y salud sexual y reproductiva, con especial atención en la difusión de información objetiva sobre prevención del SIDA.
- Difundir los programas de atención a la juventud de las instancias públicas y privadas.
- Alentar la participación de la juventud en las causas sociales y culturales, particularmente en relación a la preservación y uso responsable de los recursos naturales, protección civil y servicio comunitario.
- Establecer acuerdos con organismos públicos y privados de carácter nacional e internacional para promover el desarrollo integral de los jóvenes, en especial en los ámbitos académico, cultural y deportivo.

### ► **Aprovechar la experiencia y retribuir las aportaciones de las personas de la tercera edad con mayor calidad de vida.**

- Estimular una cultura de respeto a los derechos de los adultos mayores con apoyo de los medios de comunicación.
- Ampliar las oportunidades productivas de los adultos mayores, para aprovechar sus conocimientos, experiencia y capacidad, mediante programas conjuntos entre gobierno e iniciativa privada.
- Garantizar la mejora gradual en el servicio y atención a pensionados y jubilados.
- Impulsar, con la participación de los sectores social y privado, la construcción y mejoramiento de espacios integrales para el desarrollo pleno de las personas de la tercera edad.
- Fortalecer los programas culturales y recreativos para los adultos mayores.
- Ampliar la cobertura y elevar la calidad de servicios de salud en materia de geriatría y gerontología, en particular mediante la atención a personas afectadas con enfermedades degenerativas.
- Promover programas de descuentos y apoyos transparentes en el pago de impuestos locales y servicios.
- Instrumentar un programa para subsidiar, mediante un mecanismo transparente y focalizado, el consumo de energía eléctrica a personas de escasos recursos mayores de 60 años, durante los tres meses del verano.
- Instalar el Consejo Estatal de Personas Mayores para coordinar e impulsar las políticas y acciones dirigidas a los adultos mayores.



▶ **Combatir la marginación y pobreza en las comunidades indígenas, respetando sus valores y costumbres.**

- Respetar los valores y costumbres de los grupos indígenas, así como de su libertad de conciencia.
- Impulsar las reformas a la Ley Electoral para promover la representación popular de las comunidades indígenas en el Congreso del Estado.
- Revisar, de manera integral y en estrecha coordinación con los grupos indígenas, las políticas y programas de salud y educación dirigidas a éstos, para encontrar los mecanismos idóneos y novedosos, que permitan el acceso de las comunidades indígenas a estos beneficios.
- Acercar los servicios de salud y asistencia a las comunidades a través de la instalación de centros de salud, equipados y permanentes, y unidades móviles.
- Aportar el "capital semilla" para el desarrollo de proyectos sustentables de las comunidades indígenas.
- Fomentar cooperativas de producción y granjas familiares para la producción y venta de artesanías, pero también de productos con mayor valor agregado.
- Incentivar la participación de la sociedad civil para mejorar la calidad de vida de los indígenas sonorenses.



▶ **Promover la integración familiar mediante el impulso de valores que permitan al individuo un desarrollo armónico, sano y pleno en la sociedad.**

- Difundir los principios individuales y sociales que fortalecen la integración familiar, a través de medios masivos de comunicación y contenidos educativos.
- Coordinar la gestión y asistencia con organismos de la sociedad civil y dependencias de los tres ámbitos de gobierno.
- Impulsar la educación, la formación moral, la paternidad y maternidad responsables, para coadyuvar a la integración familiar.
- Propiciar ingresos económicos en las familias en situación marginal, mediante proyectos productivos.
- Mejorar la calidad y cobertura de los servicios de adopción, guarderías, centros de desarrollo infantil y desayunos escolares.
- Promover la cultura de respeto y solidaridad hacia los adultos mayores y personas con discapacidad, que evite su maltrato, abandono y marginación.





4

Una nueva forma  
de hacer política



*“Vamos a poner en práctica una nueva forma de hacer política para generar una dinámica de gobernabilidad democrática y de respeto pleno al estado de derecho.” EBC*

# 4

## Una nueva forma de hacer política

### Diagnóstico

Con sus imperfecciones, la convivencia democrática en Sonora es una realidad. El sistema político de la entidad se caracteriza por instituciones electorales ciudadanas y autónomas; partidos políticos fuertes y elecciones altamente competidas; una composición plural del Congreso del Estado; alternancia política en los gobiernos municipales; una creciente independencia entre los Poderes; y una vigorosa participación de la sociedad civil y de los medios de comunicación en los asuntos públicos.

No obstante lo anterior, es necesario superar los retos que aún limitan la calidad de nuestra vida democrática. En el ámbito electoral, el proceso de julio del año 2003, ofrece algunas lecciones.

En primer lugar, la falta de un marco jurídico que regule los procesos internos de los partidos para la selección de sus candidatos, da lugar a campañas prolongadas y costosas. Asimismo, la descalificación entre adversarios denigra la política, rebaja la calidad de la competencia y aleja a los votantes de las urnas.

De igual forma, la facultad del Congreso del Estado para erigirse en Colegio Electoral, resta autoridad al Consejo Estatal Electoral, y propicia incertidumbre en torno a la legitimidad e imparcialidad de los procesos electorales.

A pesar de estos problemas, que es necesario superar para futuras contiendas, las reglas e instituciones democráticas que los sonorenses hemos construido permitieron procesar, por la vía de la legalidad, las diferencias electorales entre los distintos partidos, haciendo valer la voluntad de la mayoría y el estado de derecho.

Una lección adicional que aporta la experiencia comicial de julio de 2003, es la relativa a la madurez cívica de los sonorenses. La sociedad fue la protagonista principal de las elecciones. De ella provino la fuerza para la movilización social de cada partido; para ella y de ella se generaron las propuestas que se integraron en las plataformas electorales; fue la ciudadanía sonorense la que, con su voto, asignó a cada partido político el peso relativo de su representación en el Congreso, los Ayuntamientos y en el Poder Ejecutivo del Estado.

Lejos de la provocación y el enfrentamiento, la inmensa mayoría de los sonorenses mostró una actitud responsable y civilizada, emitiendo con ello un mandato firme y claro: la lucha político electoral concluye cuando se agotan todas las etapas del proceso electoral y se inicia entonces la batalla de todos los partidos contra los enemigos comunes: la pobreza y la marginación.





Por ello, en materia política, la primera responsabilidad que asume el Gobierno del Estado es construir, sobre bases de respeto y mediante el diálogo y la conciliación, un gran acuerdo estatal con todas las fuerzas políticas de la entidad, que favorezca la coordinación de decisiones y acciones para el desarrollo estatal, bajo la premisa de anteponer el interés superior del estado, a cualquier interés particular o de grupo.

Este amplio acuerdo es fundamental para renovar y fortalecer la gobernabilidad democrática. Para ello, es necesario impulsar una nueva forma de hacer política, sustentada en un firme compromiso ético en el ejercicio del poder, el diálogo permanente con todos los actores políticos, el respeto a la pluralidad, la tolerancia y la promoción de iniciativas que fortalezcan la unidad de los sonorenses.

Esta actitud debe arraigarse como práctica común en la solución política de los conflictos y como método democrático para generar acuerdos. Ensanchar los puntos de coincidencia y facilitar, desde el gobierno, la construcción de los consensos básicos que Sonora requiere para generar un clima de estabilidad política, civilidad y certidumbre, es una tarea de la más alta prioridad.

Con ese espíritu, y en el marco de un renovado respeto entre Poderes, el Ejecutivo del Estado se propone trabajar en estrecha colaboración con los Diputados del Congreso del Estado para construir una agenda legislativa común que verdaderamente recoja las preocupaciones y aspiraciones de la sociedad.

De igual trascendencia es el reto de fortalecer la independencia del Poder Judicial del Estado, para consolidarlo como la instancia suprema de deliberación jurídica de las controversias y firme garante del estado de derecho.

Especial mención merece el compromiso del Gobierno del Estado con el desarrollo municipal. La visión federalista de Sonora exige revisar los términos de la relación de la entidad con la Federación, pero también demanda fortalecer la capacidad de los ayuntamientos para resolver los problemas de la gente.

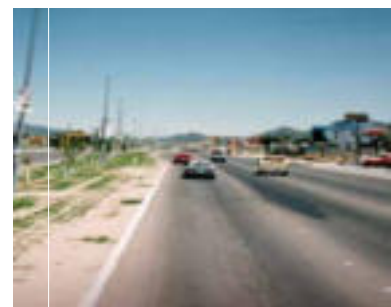
El municipio es la instancia más cercana a la población. Por ello, es fundamental perfeccionar los mecanismos de coordinación entre éste y el estado. Es también crucial generar incentivos que propicien un desempeño responsable y eficiente por parte de los gobiernos municipales.

Con la Federación, Sonora se propone construir una relación transparente, respetuosa, responsable y mutuamente benéfica. Por ello, las posibilidades de colaboración con los Poderes de la Unión están abiertas en todos los ámbitos del quehacer público. Los únicos límites son el respeto al marco jurídico y la defensa de los legítimos intereses de los sonorenses.

Con el gobierno federal en particular, es necesario fortalecer los instrumentos de coordinación en temas estratégicos para Sonora como son: la procuración de justicia y la seguridad pública; la política ambiental y el reto del agua; la ampliación y modernización de la infraestructura, especialmente la carretera; el financiamiento a los productores: la salud, la educación y el combate a la pobreza, entre otros.

Con el Congreso de la Unión es fundamental estrechar la relación para promover la revisión de la legislación relativa al federalismo fiscal, a fin de corregir inequidades y avanzar en el fortalecimiento de las potestades tributarias de los gobiernos locales.

La política de generación de consensos no se limita al ámbito de los partidos políticos. En la sociedad sonorenses del siglo XXI, informada, crítica y participativa, las políticas públicas requieren ser sometidas al análisis y discusión de los ciudadanos.



En consecuencia, las instituciones gubernamentales deben remplazar la rigidez que las caracteriza, por modelos de organización flexibles que faciliten y alienten la participación de la sociedad en la formulación, ejecución y evaluación de los programas de gobierno.

Para que las políticas públicas adquieran el carácter de políticas de estado, es indispensable que estén respaldadas en consensos sociales amplios y duraderos.

En el mismo sentido, el Gobierno del Estado deberá diseñar e impulsar fórmulas novedosas para respaldar las iniciativas de las organizaciones de la sociedad civil como medio de potenciar su participación y, en la medida de lo posible, incentivar que esta importante energía social se oriente a programas relacionados con la salud y la educación, las dos grandes palancas del capital humano.



## Principios de una nueva forma de hacer política

La encuesta Mundial de Valores 1995 – 2000 reporta que en México un 65% de la gente está muy de acuerdo o algo de acuerdo con la idea de que la democracia puede tener muchos problemas, pero es el mejor sistema político. Aún cuando este nivel es superior al reportado una década anterior, es considerablemente menor al que muestran países como Suecia (93%), Estados Unidos (85%), Brasil (80%) o Chile (77%), para citar sólo algunos.



Asimismo, mientras que en 1995 sólo dos de cada diez mexicanos manifestaban estar satisfechos con la democracia en el país, en 2002 alrededor de la mitad de los ciudadanos en México reconocían estar muy o algo satisfechos con el funcionamiento de la democracia, lo cual representa un avance significativo en la valoración que la sociedad hace del sistema democrático mexicano.

Sin embargo, de acuerdo a la Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas, uno de cada cinco mexicanos asocia la política con corrupción, tres de cada diez considera que la política impide mejorar el nivel de vida de la población y el nivel de confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas es considerablemente menor al que se tiene por otro tipo de instituciones.



Estos resultados reflejan un descrédito de la actividad política en nuestro país, fenómeno del que Sonora no es ajeno. Si bien el perfeccionamiento de las reglas electorales y el fortalecimiento de las instituciones públicas -incluidos los partidos- pueden contribuir a mejorar la percepción de la gente en torno a la actividad política, también es fundamental trabajar en construir una nueva cultura política.

Por ello, el reto consiste en dignificar la política; reivindicarla como instrumento al servicio de la gente para resolver conflictos, impulsar la transformación social y mejorar las condiciones de vida. En consecuencia, el compromiso es promover una nueva forma de hacer política, sustentada en cuatro principios: ética política, respeto a la pluralidad, tolerancia y democracia participativa.

### ► Ética política

Cuando la competencia por el poder público y el ejercicio del mismo se dan al margen de valores éticos, la política pierde su esencia como actividad noble de la sociedad para luchar por sus causas y se convierte en instrumento de unos cuantos. En este caso, el poder sólo puede mantenerse recurriendo a prácticas de control que son inadmisibles en nuestra sociedad. El resultado es la apatía ciudadana o el conflicto. En contraste, la política con sentido ético es capaz de inspirar y motivar a la sociedad a movilizarse a favor de causas comunes. El resultado es la participación social en la solución de los problemas colectivos, la confianza ciudadana en las instituciones y el acuerdo entre las distintas fuerzas políticas.

## ► Respeto a la pluralidad

La pluralidad política y social de Sonora es una de nuestras más grandes riquezas. Siete de cada diez sonorenses consideran que es mejor tener ideas y valores diferentes para que México progrese. Por ello, el respeto a la diversidad cultural y a la pluralidad política es un principio que inspira la gestión de gobierno.

## ► Tolerancia

Uno de los elementos fundamentales que permiten la convivencia armónica de la sociedad es la tolerancia. En el ámbito político, ésta es fundamental para que la competencia electoral no derive en confrontación. Por ello, este principio debe regir las acciones del Gobierno del Estado.

## ► Democracia participativa

Aún con sus limitaciones, la democracia es el mejor sistema político. Para los mexicanos es, además, un sistema de vida basado en el constante mejoramiento económico, político, social y cultural de la población, tal como lo reconoce nuestra Carta Magna. Precisamente por ello, la democracia no debe limitarse al ámbito electoral, sino que debe ofrecer canales amplios de participación ciudadana en la toma de decisiones sobre los asuntos que a la sociedad interesan, con un sentido incluyente.

Con apego a estos principios, se avanzará en torno a seis objetivos prioritarios.

# Objetivo 1: Nueva cultura política basada en valores éticos y democráticos

## Estrategias y líneas de acción

### ► Sensibilizar y concienciar a la población en general y a los actores políticos en particular, sobre la importancia de arraigar en la sociedad valores cívicos y democráticos.

- Promover, a través del sistema educativo, los valores cívicos y democráticos.
- Impulsar una agresiva campaña de difusión para alentar el respeto a la pluralidad, la cultura de la tolerancia y la participación ciudadana en los asuntos públicos.

### ► Dignificar la política.

- Fortalecer el compromiso ético de los servidores públicos en el ejercicio del poder público, promoviendo los principios y valores que nos unen como sociedad democrática.
- Devolver a la política su carácter de actividad de servicio y erradicar la cultura de usar la política como instrumento de control.
- Revalorar la capacidad de la política como medio para resolver los conflictos y desterrar las prácticas de manipulación de ésta para alentar enfrentamientos y satisfacer oscuros intereses particulares.
- Transformar las instituciones públicas para ponerlas verdaderamente al servicio de la sociedad y recuperar la confianza ciudadana.



## Objetivo 2: Reglas claras y partidos fuertes para la competencia política

### Estrategias y líneas de acción

#### ► Actualizar la legislación en materia electoral.

- Regular los procesos internos de los partidos para la selección de sus candidatos a fin de reducir la duración y costos de las campañas políticas, en condiciones de transparencia y equidad.
- Revisar la legislación electoral, escuchando las propuestas de los partidos, para perfeccionar los esquemas de financiamiento de los propios partidos y el acceso equitativo de éstos a los medios de comunicación.
- Explorar la posibilidad de promulgar una Ley Estatal de Partidos Políticos para transparentar y regular de mejor manera la actuación de éstos, considerando que se trata de entidades de interés público que reciben financiamiento del Estado.

#### ► Fortalecer el sistema estatal de partidos políticos.

- Impulsar el sistema de partidos como forma legítima de competencia, en la lucha para acceder al ejercicio del poder político, mediante el voto razonado y convencido de los sonorenses.
- Reconocer a los partidos políticos como interlocutores fundamentales entre la sociedad y el gobierno, ofreciendo respuestas, responsables y apegadas a derecho, a las legítimas demandas sociales que éstos representen.
- Revisar y, en su caso, mejorar los mecanismos para garantizar el ejercicio pleno de los derechos y prerrogativas políticas consagradas en la Constitución General de la República, la propia del Estado y el Código Estatal Electoral.



## Objetivo 3: Instituciones electorales autónomas e imparciales

### Estrategias y líneas de acción

#### ► Fortalecer las atribuciones y autonomía tanto del Consejo Estatal Electoral como del Tribunal Estatal Electoral.

- Establecer como facultad exclusiva del Consejo Estatal Electoral de Sonora la calificación de las elecciones.
- Garantizar la plena autonomía presupuestal y de gestión del Consejo, Instituto Estatal Electoral y del Tribunal Estatal Electoral.
- Respetar y hacer respetar las resoluciones del Consejo Estatal Electoral y del Tribunal Estatal Electoral.

#### ► Fortalecer el servicio estatal electoral.

- Promover las reformas necesarias para consolidar el servicio estatal electoral como medio de fortalecer la capacidad institucional y autonomía del Consejo Estatal Electoral.

## Objetivo 4: Relación respetuosa y constructiva con otros poderes y órdenes de gobierno, con visión federalista

### Estrategias y líneas de acción

#### ▶ Fortalecer al Poder Legislativo en el marco de una relación respetuosa y de cooperación.

- Elaborar una agenda legislativa de forma conjunta y coordinada con los diputados locales, que contenga las reformas indispensables que impulsen el desarrollo del estado.
- Privilegiar el diálogo y la construcción de acuerdos con todos los actores políticos, que descansen en la riqueza que proporciona la pluralidad en el Congreso, en torno a los temas de la agenda legislativa.

#### ▶ Consolidar al Poder Judicial.

- Impulsar la autonomía presupuestal y de gestión del Poder Judicial del Estado.
- Respetar de manera escrupulosa las resoluciones que emita el Poder Judicial, en el ámbito de su competencia.

#### ▶ Incentivar el Desarrollo Municipal.

- Encabezar la gestión de los municipios ante la Federación para que éstos mejoren su posición dentro del federalismo fiscal mexicano.
- Fortalecer los mecanismos de coordinación con las autoridades municipales para ampliar y mejorar los beneficios de las políticas públicas.
- Diseñar e incorporar mecanismos atractivos y novedosos que incentiven el buen desempeño de los gobiernos municipales, en particular en materia de recaudación, servicios públicos y proyectos de infraestructura.

#### ▶ Construir una relación equitativa y transparente con la Federación.

- Establecer una comunicación fluida y permanente con las autoridades federales para fortalecer la coordinación de políticas públicas, con estricto apego al ámbito de competencias que corresponde a cada orden de gobierno.
- Promover los acuerdos políticos que propicien que se corrijan los desequilibrios en la distribución entre entidades federativas de los fondos federales y que se fortalezcan las potestades tributarias de los gobiernos estatales y municipales.



## Objetivo 5: Diálogo con todas las fuerzas políticas y generación de consensos

### Estrategias y líneas de acción

#### ▶ Alentar el diálogo respetuoso, constructivo e incluyente con las fuerzas políticas del estado.

- Ampliar y fortalecer los canales de comunicación del gobierno estatal con los actores políticos del estado.
- Mantener un diálogo propositivo y respetuoso con los representantes de las organizaciones políticas, garantizando el pleno respeto de sus derechos políticos.

#### ▶ Promover el respeto a la pluralidad política y practicar la tolerancia.

- Proponer mecanismos de comunicación política, diálogo y acuerdo que permitan traducir la pluralidad política en fortalezas y no en divisiones, a partir del respeto a quienes piensan y actúan en forma diferente.
- Reconocer y valorar las razones de quienes ejercen la oposición política al gobierno, respetando escrupulosamente su derecho a disentir.
- Exigir a los servidores públicos la tolerancia política, como práctica cotidiana de gobierno.

#### ▶ Privilegiar la construcción de consensos en torno al desarrollo estatal.

- Impulsar un gran acuerdo estatal con todas las fuerzas políticas de la entidad, que propicie la coordinación de decisiones y acciones para el desarrollo estatal, bajo la premisa de anteponer el interés superior del estado, a cualquier interés particular o de grupo.
- Propiciar, mediante la generación de acuerdos en torno a los temas fundamentales para Sonora, el respaldo de amplios sectores de la sociedad a las políticas públicas, para que éstas adquieran un carácter de políticas de estado.



## Objetivo 6: Democracia participativa e incluyente con la fuerza de la sociedad civil

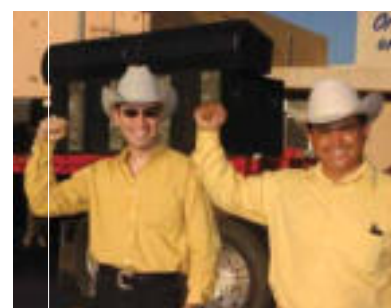
### Estrategias y líneas de acción

#### Fomentar la participación ciudadana en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas.

- Promover una mayor participación ciudadana en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas.
- Abrir nuevos espacios de expresión y representación a la sociedad civil en las instituciones de gobierno y órganos de representación popular.
- Pasar de la democracia electoral a la democracia participativa y eficiente.
- Impulsar la corresponsabilidad ciudadana y gubernamental, para que el diálogo y la negociación sean el medio privilegiado en el diseño de las políticas públicas.
- Promover la participación política de la sociedad como el medio adecuado para exigir la rendición de cuentas a las autoridades.

#### Promover fórmulas innovadoras para fortalecer las iniciativas de la sociedad civil.

- Poner en operación el Programa Peso por Peso con organizaciones de la sociedad civil en proyectos relacionados con la salud y la educación.
- Establecer un diálogo permanente con cada sector de la sociedad, en sus comunidades y regiones, a fin de escuchar sus problemas y propuestas de solución, pero también las potencialidades hasta ahora desaprovechadas.
- Sentar las bases para conformar nuevas y eficientes formas de participación política, a la altura de las expectativas de la sociedad.



**5**

Gobierno eficiente  
y honesto





*“Queremos construir un gobierno ágil y eficiente, cuya fuerza se determine por su capacidad para atender con calidad las demandas de la gente, no en función de su burocracia.” EBC*

# 5

## Gobierno eficiente y honesto

### ▶ Diagnóstico

La Administración Pública Estatal ha sido objeto de diversos procesos de modernización orientados a fortalecer los mecanismos de control interno y a elevar la calidad de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos. Como resultado de estos esfuerzos, durante los últimos años, se revisó y modificó la estructura organizacional de diversas dependencias; se llevaron a cabo múltiples auditorías de desempeño; se evaluaron programas sociales y procesos de alto impacto ciudadano, y se impulsó la certificación de calidad en áreas clave, tales como fiscalización de obra pública y auditoría gubernamental.

En congruencia con lo anterior, la profesionalización de los servidores públicos ha sido promovida como un medio para mejorar el nivel de desempeño del aparato de gobierno. En este sentido, destacan los programas de capacitación asociados a las tareas de control y desarrollo administrativo, los cuales contaron con el apoyo de la entonces Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo del Gobierno Federal, así como de los colegios e institutos de contadores públicos de Sonora.

Sobre la base de los esfuerzos realizados en el pasado reciente, es necesario profundizar y perfeccionar la estrategia de reforma integral de la administración pública. Diversas razones obligan a hacerlo de manera urgente y radical.

A pesar de los logros referidos, las estructuras y procesos de gobierno continúan rezagados frente a la velocidad y magnitud de los cambios que se están presentando en la economía y la sociedad.

De la misma manera que el cambio tecnológico, la revolución de la información y la competencia global, obligan a las empresas a romper paradigmas y replantear radicalmente sus fundamentos, los gobiernos están obligados a emprender su propia transformación. De hecho, éste es un proceso que ya está en marcha en prácticamente todo el mundo y del que Sonora no debe quedarse al margen.

Los sonorenses demandan un gobierno eficiente y honesto que opere como aliado y promotor de los procesos que crean valor en la sociedad, en franca oposición a la idea de una estructura burocrática pesada y costosa que impone frenos y obstáculos a las iniciativas emprendedoras de la gente.

En consecuencia, el reto consiste en reinventar la función pública para conformar un gobierno cercano a la gente, eficiente y competitivo, que promueva el espíritu emprendedor, ofrezca servicios públicos de calidad y administre los recursos públicos de manera transparente y sujeto a la rendición de cuentas.



La reinención de la función pública requiere una revisión crítica de los factores que actualmente limitan la calidad de la gestión pública.

En primer lugar, es urgente revisar la normatividad que ha quedado rezagada. Esto limita la eficacia y eficiencia del gobierno.

Asimismo, es necesario aligerar la estructura gubernamental. Hoy, en el Gobierno del Estado existen oficinas públicas cuya presencia conviene evaluar; hay también duplicidad de funciones entre distintas áreas, y es patente la falta de instancias de coordinación en temas de alta prioridad como seguridad pública y desarrollo social.

De singular importancia resulta alinear estratégicamente la misión de todas las oficinas públicas con la misión global del Gobierno del Estado. De otro modo, se propicia una grave dispersión de esfuerzos y desarticulación de políticas que restan eficacia a la función pública.

Igualmente, se requiere pasar del enfoque tradicional que privilegia el uso de organigramas para definir las funciones, a esquemas que pongan en el centro de la reorganización gubernamental los servicios que se ofrecen al público. La experiencia en el ámbito empresarial muestra que la dirección por servicios permite incorporar de mejor manera las necesidades y expectativas de los usuarios, en la planeación, organización y operación de los servicios.

En particular, es urgente reducir el número de requisitos, trámites y pasos asociados a determinados servicios públicos para eliminar aquellos tramos que no aportan valor agregado. También es necesario fortalecer los mecanismos que permitan medir el grado de satisfacción de los usuarios de servicios públicos. Para ello, deben adecuarse los sistemas de evaluación, incorporando y utilizando extensivamente indicadores estratégicos que permitan conocer con precisión el resultado último de las políticas y programas y no sólo los recursos que se asignan a los mismos.

A su vez, los procesos de certificación de calidad no deben quedarse en logros aislados de unas cuantas áreas y procesos. Esta práctica debe extenderse, en particular, hacia todos aquellos procesos considerados como estratégicos, en función de su impacto en los usuarios, su cobertura y/o alta prioridad institucional. Aún cuando el uso de tecnologías de la información se ha incrementado, su incorporación dista mucho de haber sido equitativa entre las distintas áreas de la administración pública estatal. Ejemplo de ello es el rezago que, en materia informática, aún existe en áreas sustantivas como son las relativas a la procuración e impartición de justicia.

Finalmente, los esfuerzos de profesionalización del servicio público requieren complementarse mediante el impulso decidido al servicio civil de carrera y el fortalecimiento de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.



## Principios para un gobierno eficiente y honesto

La acción del Gobierno del Estado deberá regirse bajo principios de legalidad, honestidad, responsabilidad, eficiencia, transparencia y vocación de servicio.

### ▶ Legalidad

El primer obligado a cumplir la norma es quien la aplica: el servidor público. El imperio de la Ley es condición indispensable para el desarrollo y valor fundamental del Gobierno del Estado.

### ▶ Honestidad

En una sociedad democrática y de leyes, en el gobierno no hay lugar para los corruptos. La falta de ética destruye la confianza de la sociedad en sus instituciones. La honestidad es un valor que debe regir la conducta de todos los servidores públicos de Sonora.

### ▶ Responsabilidad

El ejercicio del poder público entraña el enorme compromiso de asumir plenamente las consecuencias de los actos de autoridad.

### ▶ Eficiencia

Bajo ninguna circunstancia debe permitirse el dispendio; menos aún en una sociedad de enormes desigualdades y carencias. El gobierno está obligado, más que nadie, a ofrecer los mejores resultados con un uso óptimo de los recursos.

### ▶ Transparencia y rendición de cuentas

En las sociedades abiertas, el acceso a la información pública y la obligación de las autoridades a dar la cara y rendir cuentas, es una práctica indispensable para la consolidación democrática. Cuando estos principios se vulneran, se vulnera también la democracia.

### ▶ Vocación de servicio

La política significa servicio. La razón de ser de la administración pública es ofrecer servicios a la comunidad, con los propios recursos e instituciones que la sociedad se ha dado para ello.



# Objetivo 1: Reinención de la función pública

## Estrategias y líneas de acción

### Enfocar el Gobierno a las necesidades y expectativas de la gente, no de la burocracia.

- Promover un profundo cambio de actitud en los servidores públicos para pensar en el ciudadano como cliente que merece un servicio eficiente y de calidad, ya sea éste usuario, contribuyente o beneficiario de programas y servicios públicos.
- Apoyar decididamente a las unidades administrativas para que cuenten con estudios de opinión, basados en encuestas y grupos de enfoque con usuarios de servicios públicos, para conocer la percepción, demandas, expectativas y grado de satisfacción ciudadana y, en su caso, realizar los cambios que se requieran.
- Fijar y difundir estándares de servicio congruentes con las expectativas de los usuarios y evaluar la conveniencia de incorporar, en algunos casos, la afirmativa ficta para favorecer el apoderamiento ciudadano.
- Otorgar, mediante fórmulas novedosas y atractivas, estímulos y reconocimientos a las oficinas públicas que obtengan el mayor grado de cumplimiento de los estándares de servicio y, en su caso, de satisfacción de los usuarios.
- Ampliar el número y garantizar la ubicación estratégica de los módulos de atención virtuales y en sitio, de las áreas de contacto con el público, para acercar el gobierno a la gente y facilitar a los usuarios la realización de trámites, ofreciendo en dichos módulos, información que incluya: tipo de servicio, requisitos, personas responsables del servicio, documentos o formatos que se utilizan, etapa en que se encuentra el trámite, tiempos de respuesta y estándares de servicio.
- Mejorar gradualmente las condiciones físicas y el equipamiento de los edificios públicos en los que se ofrecen servicios con alto nivel de demanda, para dignificar la atención que se brinda a los usuarios.

### Modernizar la Administración Pública Estatal, a partir de la dirección por servicio y la reingeniería de procesos.

- Poner los servicios que ofrece el Gobierno y los procesos que están detrás de éstos, en el centro de la gestión pública, privilegiando el cumplimiento de la misión de cada dependencia.
- Transformar las actuales estructuras rígidas en organizaciones flexibles, capaces de adaptarse rápidamente al cambio y a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, mediante una nueva división del trabajo, basada en servicios y procesos.
- Romper inercias que propician mantener en operación procesos cuya ejecución, a cargo del Estado, no se justifica en términos jurídicos, sociales o económicos.





- Impulsar la desconcentración de las actividades gubernamentales, mediante procesos de descentralización, regionalización y, en su caso, municipalización de servicios públicos, a cargo del Gobierno del Estado, para construir un gobierno cercano a la gente y enriquecer el contenido regional de los programas públicos.
- Simplificar los procesos eliminando requisitos y pasos de bajo o nulo valor agregado y, en los casos que así proceda, eliminar procesos completos.
- Impulsar la reingeniería de procesos en aquellos servicios públicos saturados de trámites y etapas que aportan muy poco o nulo valor agregado, como medio para revalorar la función pública, reducir los tiempos de espera, elevar la eficiencia y mejorar la calidad de los servicios.
- Estandarizar los procesos para reducir la discrecionalidad, facilitar la automatización, mejorar la velocidad de respuesta y favorecer la incorporación de sistemas de evaluación, gestión de calidad y mejora continua.
- Promover, en congruencia con la reingeniería de procesos, una profunda reforma administrativa que permita rediseñar radicalmente algunas estructuras de gobierno para eliminar áreas prescindibles; fusionar oficinas; reducir los niveles jerárquicos y los tramos de control; y fortalecer la coordinación de políticas públicas en materia de finanzas, desarrollo económico, desarrollo social y seguridad pública.

### ► **Incorporar prácticas e incentivos de mercado en la prestación de servicios públicos, con estricto apego al marco jurídico y a los derechos laborales.**

- Explorar fórmulas creativas e innovadoras de prestación de servicios públicos, a partir de prácticas e incentivos de mercado, para elevar la eficiencia de los procesos, la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios, pudiendo recurrir a esquemas de concesión, privatización y/o asociación.
- Alentar la sana competencia entre unidades administrativas, a través de sistemas de indicadores de gestión, programas de estímulo y reconocimiento al personal y mecanismos fortalecidos de transparencia y rendición de cuentas.
- Desarrollar instrumentos novedosos para vincular el incremento en la productividad de la gestión pública, con beneficios y mejoras concretas a las condiciones laborales de los servidores públicos.
- Impulsar una nueva cultura de competitividad gubernamental, a partir del aprovechamiento y desarrollo pleno de las capacidades y habilidades de los servidores públicos; la modernización gubernamental con visión de largo plazo; sistemas que estimulen la innovación; y un ambiente laboral que ofrezca certidumbre y reconocimiento a la excelencia.

### ► **Impulsar un gobierno orientado a los resultados.**

- Ajustar las normas que regulan la función pública a la realidad del estado, para remover los obstáculos que frenan o limitan la capacidad de las instituciones para cumplir la misión que les da razón de ser y corresponder a las expectativas ciudadanas.

- Incorporar, en el marco de una reforma presupuestal, mecanismos que permitan vincular la asignación de recursos públicos a los resultados de los programas y proyectos.
- Alinear, mediante ejercicios de planeación estratégica, la visión y misión de cada unidad administrativa, con la visión y misión global del Gobierno del Estado para garantizar que cada acción, cada proyecto y cada programa estén adecuadamente articulados con los grandes objetivos que los sonorenses han fijado.
- Revisar el marco jurídico del servicio público y los modelos de organización interna, para favorecer la delegación de poder con el propósito de fortalecer la capacidad de resolución de problemas de las instancias más cercanas al ciudadano.

### ► Establecer sistemas modernos de evaluación y autocontrol.

- Establecer criterios homogéneos para la integración y explotación de bases de datos, incluyendo la definición de los indicadores críticos, la frecuencia y método de medición, a fin de fortalecer las prácticas de evaluación y autocontrol, basadas en información veraz, confiable y oportuna.
- Construir un sistema integral de indicadores de desempeño, vinculado a las metas específicas de los planes y programas de la administración pública estatal.
- Establecer y monitorear sistemáticamente indicadores de calidad que incorporen el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios y procesos estratégicos.
- Evaluar en forma integral los programas sustantivos a cargo del Gobierno del Estado, a partir de indicadores de resultados y de su rentabilidad social.
- Promover la práctica de auditorías de desempeño como parte fundamental de los procesos de evaluación de la gestión pública.
- Alentar la participación ciudadana en el desarrollo de esquemas y prácticas sistemáticas y transparentes de contraloría social, especialmente en áreas y programas que ejercen recursos públicos de alto impacto social, como son los relacionados con la asignación de subsidios directos y la ejecución de obras públicas.
- Fortalecer los programas de auditoría externa y evaluación a las dependencias del Gobierno del Estado, con la participación de las instituciones educativas más prestigiadas de Sonora y de México.

### ► Promover sistemas de gestión de calidad y de mejora continua.

- Impulsar vigorosamente, desde el más alto nivel de responsabilidad, los esfuerzos para reinventar la función pública a fin de pasar de sistemas de administración pública tradicional a sistemas de administración pública de calidad.
- Integrar un Comité de Calidad del Gobierno del Estado para convertirlo en el motor que jale y promueva la implantación de sistemas de calidad en torno a los servicios estratégicos.
- Difundir y aprovechar experiencias exitosas de sistemas de calidad en la administración pública y en el sector privado, como referencia y estímulo para los procesos de cambio que impulse el estado.



- Sensibilizar, capacitar e involucrar al personal en los procesos de gestión de calidad, enfatizando que la reinversión de la función pública empieza en el cambio de mentalidad del personal.
- Aprovechar la experiencia de especialistas reconocidos en la materia como facilitadores del proceso de implantación de los sistemas de calidad.
- Promover la certificación de calidad ISO de los servicios y procesos estratégicos, es decir, de aquellos con mayor impacto en la población.
- Adoptar sistemas de mejora continua como parte de una nueva cultura de servicio público, con apoyo de sistemas eficaces de medición y de esquemas de estímulo a la innovación gubernamental.
- Fomentar entre los servidores públicos la adopción de hábitos de excelencia en el desempeño de sus responsabilidades.

#### ► **Acelerar la conformación de un gobierno electrónico.**

- Aprovechar, de manera intensiva y con visión estratégica, las tecnologías de la información y los adelantos en materia de telecomunicaciones, para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a la población y facilitar la comunicación interinstitucional.
- Impulsar decididamente la prestación de servicios a través de medios electrónicos.
- Promover la constitución y expansión de redes informáticas hacia el interior de las dependencias del Gobierno del Estado.

#### ► **Impulsar un servicio público ético y profesional.**

- Elaborar y suscribir el Código de Ética de los Servidores Públicos, para afirmar el compromiso de observar una conducta de legalidad absoluta, fundada en valores éticos y en una auténtica vocación de servicio.
- Impulsar el servicio civil de carrera de la Administración Pública Estatal.
- Operar un ambicioso programa de capacitación que abarque todos los niveles y todas las estructuras de gobierno, para ofrecer a los servidores públicos, sin excepción, la oportunidad de actualizar sus conocimientos, desarrollar nuevas habilidades con gran contenido práctico y aprovechar las herramientas más modernas, para incentivar la superación personal y elevar la calidad de su desempeño.
- Garantizar que los servidores públicos cuenten con el equipo y herramientas necesarias para el cumplimiento de su responsabilidad, aprovechando, hasta donde sea posible, los adelantos tecnológicos en cada rama de la Administración Pública Estatal, con énfasis en la salud, la educación, la seguridad pública y la procuración e impartición de justicia.
- Diseñar, con la participación de los propios servidores públicos, sistemas novedosos, atractivos y justos de reconocimiento y estímulo para premiar la excelencia e incentivar la innovación gubernamental.
- Propiciar un ambiente laboral sano y competitivo, fundado en el respeto irrestricto a los derechos de los trabajadores al servicio del estado, el diálogo con las organizaciones gremiales y la generación de acuerdos para mejorar tanto las condiciones de trabajo, como la calidad de los servicios que el estado ofrece.



## Objetivo 2: Transparencia y rendición de cuentas

### Estrategias y líneas de acción

#### ► Instituir mecanismos de acceso a la información.

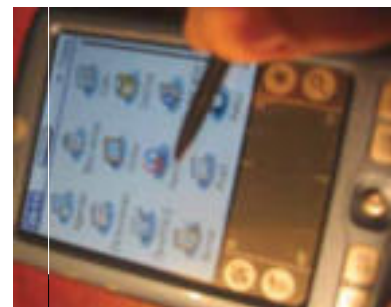
- Promover ante el Congreso del Estado la promulgación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.
- Crear el Instituto Estatal de Acceso a la Información
- Identificar, con la colaboración de las instituciones académicas, los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil, la información pública mínima a la que debe tener acceso la ciudadanía y definir los canales y periodicidad para su difusión.
- Crear y mantener actualizada una página en Internet por dependencia con la información mínima que demanda la ciudadanía.
- Reglamentar los mecanismos de acceso a la información, tanto para las fuentes que la generan como para los usuarios.

#### ► Instaurar una política de comunicación social basada en el respeto absoluto a la libertad de expresión y en la cultura de transparencia y rendición de cuentas.

- Establecer la obligación de informar a los medios de comunicación y publicar los aspectos críticos de cada proceso estratégico que realiza la Administración Pública Estatal.
- Favorecer el acceso de los medios de comunicación a los procesos de adquisiciones y obra pública efectuados por el Gobierno del Estado.
- Difundir entre los medios de comunicación y publicar la distribución de recursos de los distintos fondos federales, entre los municipios de la entidad.
- Mantener los canales de comunicación permanentemente abiertos, en un marco de respeto y reconocimiento a la labor de los medios.

#### ► Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.

- Modificar la legislación relativa a la actuación de los servidores públicos para incorporar nuevos mecanismos de rendición de cuentas y fortalecer los ya existentes.
- Proponer al Congreso del Estado la creación de un órgano superior de evaluación de la gestión pública estatal, ubicado dentro del Poder Legislativo.
- Establecer un sistema de transparencia y rendición de cuentas, que se instrumente y opere a través del órgano superior de evaluación, con el fin de conocer cuál es el desempeño de las entidades del gobierno y saber cuánto le cuestan a la sociedad.

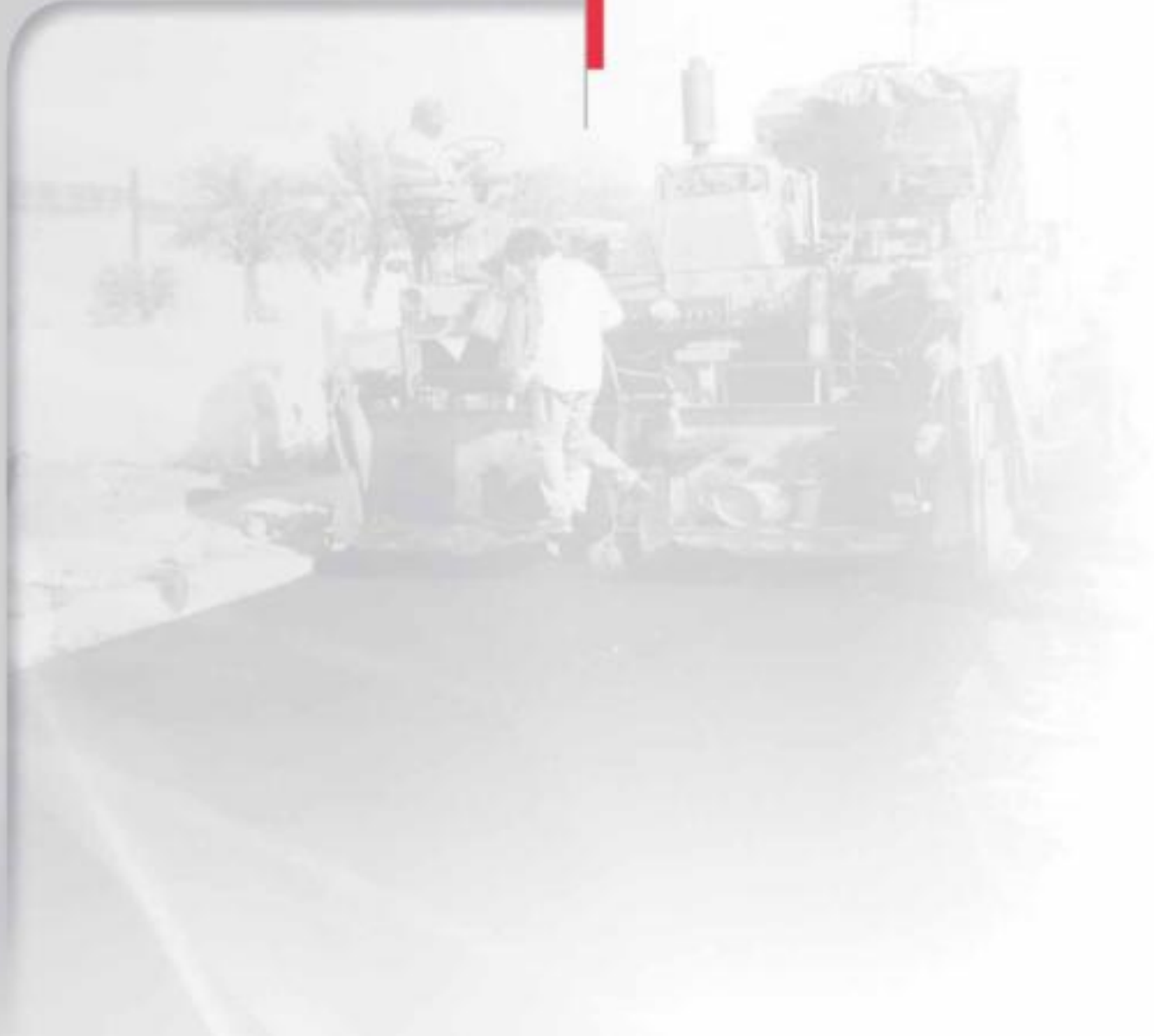




► **Impulsar la transparencia y combatir con firmeza la corrupción.**

- Inculcar, con la colaboración de las instituciones educativas, los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil, una auténtica cultura de transparencia y combate a la corrupción.
- Reducir la discrecionalidad en la toma de decisiones, mediante el establecimiento de reglas claras, explícitas y de carácter público que normen los procesos estratégicos.
- Implantar mecanismos que faciliten la aplicación de sanciones sobre actos de corrupción para evitar que persistan y se arraiguen conductas y prácticas indeseables.
- Combatir la corrupción mediante un enfoque integral que aborde las múltiples dimensiones de este fenómeno, tales como factores culturales, normativos, institucionales, organizacionales, logísticos, tecnológicos y de desempeño.
- Identificar las causas y condiciones que favorecen la existencia de prácticas corruptas, así como las oportunidades de innovación gubernamental.
- Impulsar la automatización de procesos mediante el uso de tecnología informática para combatir la discrecionalidad y favorecer la supervisión inteligente y la auditoría preventiva.
- Suscribir acuerdos sobre transparencia y combate a la corrupción, en el marco de las leyes estatales, con organizaciones no gubernamentales, nacionales e internacionales, dedicadas a estos temas, para aprovechar sus experiencias y acceder a las mejores prácticas en la materia.
- Incorporar a las organizaciones de la sociedad civil como observadores cercanos de los procesos de licitación pública a cargo del Estado.





6

Recursos crecientes  
para el gasto social  
y de inversión



*“Para Sonora, lo más importante es invertir en la gente.” EBC*

## 6

## Recursos crecientes para el gasto social y de inversión

### ▶ Diagnóstico

Los ingresos estatales son insuficientes para cubrir las necesidades de gasto público de los sonorenses. Por una parte, la proporción de la recaudación nacional transferida a estados y municipios es muy reducida en relación al total nacional y notoriamente insuficiente para solventar las atribuciones y responsabilidades a cargo de estos niveles de gobierno. Para Sonora, al igual que para el resto de las entidades esta situación determina una limitación estructural para su hacienda pública al inhibir el acceso a los volúmenes de recursos necesarios para expandir a los niveles deseados el gasto social y de inversión.

Simultáneamente, los actuales términos del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal anulan la posibilidad de contar con nuevas fuentes de ingresos propios de base amplia y elevado potencial para la generación de recursos públicos, que fortalezcan la hacienda estatal a partir de mayores esfuerzos fiscales, provocando con ello una alta dependencia de los recursos transferidos por el Gobierno Federal y escasas posibilidades de incrementar sustancialmente los ingresos propios del Gobierno del Estado.

Por ello, construir un Sonora de oportunidades sólo es posible si se superan estas limitaciones financieras. El reto es canalizar mayores recursos para atender las necesidades sociales y desarrollar la infraestructura que sustente el crecimiento económico.

### ▶ Principios de la política hacendaria

La política de la hacienda pública descansa en cinco principios: disciplina fiscal, federalismo, rentabilidad social, innovación financiera y transparencia y rendición de cuentas.

#### ▶ Disciplina fiscal

La responsabilidad es uno de los valores que inspiran al Gobierno del Estado. En materia de finanzas públicas, esto significa disciplina fiscal, entendida como la congruencia que debe existir entre el ingreso y el gasto.

#### ▶ Federalismo

Los recursos provenientes de las participaciones y aportaciones federales son la principal fuente de ingresos del Estado. El grado de dependencia es enorme. Por tanto, los esfuerzos para fortalecer los ingresos públicos deben concentrarse en avanzar hacia un auténtico federalismo, donde por un lado se corrijan las inercias e inequidades en la distribución de los recursos entre las entidades federativas y, por otro, se obtengan mayores responsabilidades, potestades y facultades en materia hacendaria.



## ► Rentabilidad social

Las prioridades de gasto deben dirigirse a aquellos conceptos estrechamente ligados a las condiciones de vida de los sonorenses, tales como salud, educación, seguridad pública, medio ambiente, vivienda digna. El gasto también debe destinarse a crear y mantener la infraestructura necesaria para atraer la inversión generadora del empleo y remuneraciones que ellos demandan. El principio que debe regir las decisiones de gasto público es la rentabilidad social, entendida como la obtención del máximo beneficio social posible, de cada peso de los contribuyentes que se gasta.

## ► Innovación financiera

Las necesidades de Sonora son amplias y crecientes. Hoy más que nunca es relevante el diseño de mecanismos e instrumentos financieros innovadores que, por una parte complementen el presupuesto estatal, atrayendo financiamiento de los mercados de capitales y, por otra, logren un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta la hacienda pública. El uso de estos recursos debe enmarcarse dentro de la responsabilidad fiscal y financiera de largo plazo.

## ► Transparencia y rendición de cuentas

Los ingresos fiscales no son del gobierno, son de la sociedad. Cuesta mucho generarlos. Por ello, el manejo honesto y responsable de los recursos públicos es una exigencia social que el Gobierno del Estado hace suya. Por ello, la administración estatal está profundamente comprometida a realizar un manejo absolutamente transparente de las finanzas públicas y a rendir cuentas de sus actos.

Surgida de estos principios, la política hacendaria propone estrategias y acciones específicas, alrededor de cuatro objetivos básicos orientados a generar los recursos que demanda el desarrollo de Sonora.

# Objetivo 1: Fortalecimiento de los ingresos públicos

## Estrategias y líneas de acción

### ► Fortalecer las fuentes propias de recaudación tributaria.

- Fortalecer la base tributaria del estado mediante la actualización permanente del registro estatal de contribuyentes, y mejorando el control del cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Simplificar la legislación tributaria del estado y mejorar su transparencia, eficiencia y equidad.
- Facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales mediante el aprovechamiento de mecanismos como la banca electrónica.
- Instrumentar programas permanentes de fiscalización y cobranza para incrementar la recaudación tributaria local.



- Ejercer cabalmente las potestades tributarias con las cuales cuenta el estado en materia de: Régimen de Pequeños Contribuyentes, Régimen Intermedio de Personas Físicas y por Ingresos Derivados de la Enajenación de Terrenos y Construcción, entre otros.
- Promover la ampliación de Potestades Tributarias relativas a la administración del sector de contribuyentes personas físicas con ingresos hasta 10 millones de pesos.

► **Impulsar un sistema de participaciones federales más transparente, además de nuevas potestades tributarias a favor de estados y municipios.**

- Promover una mayor transparencia, armonización y acceso a la información relativa al sistema de participaciones federales.
- Gestionar nuevas potestades tributarias de base amplia para las entidades federativas y promover su incorporación al marco jurídico estatal.
- Propugnar por mayores facultades de vigilancia, control y recaudación de contribuciones federales e instrumentar las acciones necesarias para su óptimo aprovechamiento.

► **Modernizar la administración tributaria.**

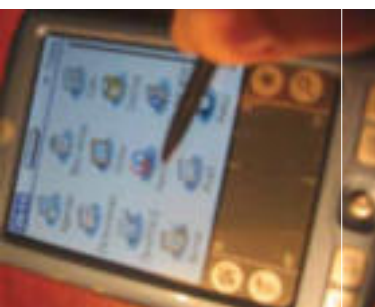
- Mejorar la calidad de la administración tributaria estatal a través de la reingeniería de procesos, la incorporación de equipo y tecnología de punta y el combate frontal a la corrupción.
- Instituir el servicio fiscal de carrera e intensificar la capacitación fiscal permanente de recursos humanos.
- Aplicar esquemas de retroalimentación con el contribuyente para garantizar el mantenimiento de la calidad.
- Fortalecer la orientación al contribuyente en materia federal coordinada y estatal.

► **Reorientar la administración de las fuentes de ingresos no tributarios, para corregir distorsiones, estimular actividades prioritarias y mejorar el aprovechamiento de los bienes patrimoniales del estado.**

- Revisar el marco jurídico relativo a derechos, productos y aprovechamientos para modificar y depurar la aplicación de estas contribuciones con criterios de costo beneficio, impacto sobre la producción y el empleo y potencial para estimular actividades prioritarias y sancionar conductas socialmente nocivas.
- Actualizar la valuación del inventario de bienes patrimoniales del Gobierno del Estado para hacer un uso más eficiente de los mismos y, en su caso, proceder a su desincorporación, en forma transparente y competitiva.

► **Fortalecer la viabilidad financiera de los organismos operadores de los servicios públicos que ofrece el estado.**

- Actualizar el padrón de usuarios para asegurar que quien recibe un servicio, contribuye a su financiamiento.



- Revisar, en forma integral, la estructura de costos y tarifas con criterios de transparencia, eficiencia y equidad, incorporando el compromiso ecológico.
- Facilitar y estimular el pago oportuno de los servicios públicos estatales.
- Promover una cultura de uso racional y pago justo de los servicios públicos que ofrece el estado.

## ▶ **Apoyar a los municipios en el fortalecimiento de sus fuentes de ingresos.**

- Proponer la legislación de una coordinación hacendaria Estado-Municipio.
- Asesorar a las administraciones municipales para el perfeccionamiento de sus sistemas de administración fiscal.
- Identificar y promover nuevas vertientes de colaboración administrativa en materia fiscal estatal, susceptibles a generar mayores recursos para los municipios.
- Mantener actualizado el inventario y el valor de los bienes inmuebles de la entidad para apoyar a los municipios, a través de esquemas convenidos, en la optimización de la recaudación del impuesto predial.

## ▶ **Promover mayores transferencias de gasto federalizado, aunado a esquemas que ofrezcan mayor certidumbre, transparencia y autonomía en su ejercicio.**

- Promover en el marco del nuevo federalismo que se amplíen y se enriquezcan las facultades competenciales y concurrentes de las entidades federativas.
- Impulsar una mayor federalización de recursos a favor de los estados mediante la creación de nuevos fondos de aportaciones federales, que sustituyan los actuales esquemas de transferencias en base a subsidios y convenios de coordinación, así como para el financiamiento de nuevas facultades y atribuciones que sean delegadas al Gobierno del Estado.
- Gestionar la suficiencia de los fondos de aportaciones federales destinados a solventar la prestación de servicios transferidos por la Federación al Gobierno del Estado, particularmente salud y educación, a efecto de evitar mayores asignaciones de recursos estatales para su financiamiento.
- Respalidar iniciativas tendientes a volver explícitos y transparentes los criterios para la asignación de recursos y la distribución de los fondos de aportaciones federales y demás gasto federalizado.
- Intervenir a fin de lograr una mayor flexibilidad para distribuir los fondos de aportaciones federales que corresponden a los municipios.



## Objetivo 2: Reorientación y calidad en el destino del gasto

### Estrategias y líneas de acción

#### Promover esfuerzos de ahorro en el gasto corriente.

- Impulsar la reingeniería de procesos a fin de rediseñar las estructuras administrativas del Gobierno del Estado compactando áreas, para evitar duplicidad de funciones y promover servicios más eficientes y de mayor calidad.
- Promover esquemas de retiro voluntario de servidores públicos estatales, con estricto apego a los derechos laborales.
- Alentar mediante concurso, la contratación transparente de prestadores de servicios para la realización de tareas accesorias a la función pública (mantenimiento, limpieza, etc.).
- Revisar la normatividad que rige los procesos de adquisiciones.
- Fortalecer los mecanismos de control, transparencia y rendición de cuentas en todos los procesos de adquisiciones, a fin de garantizar un estricto apego a la normatividad respectiva y efectuar las compras del gobierno en las mejores condiciones de mercado.

#### Elevar la participación del gasto social y de inversión dentro de las finanzas públicas del estado e incrementar los beneficios que éstos generan.

- Vincular el fortalecimiento de los ingresos públicos y la mayor eficiencia en el ejercicio del presupuesto, a recursos crecientes para el gasto social y de inversión.
- Mejorar los beneficios del gasto social por peso ejercido, de acuerdo a los principios de igualdad de oportunidades y corresponsabilidad.
- Establecer un sistema estatal de evaluación de los programas sociales a cargo del Gobierno del Estado que permita depurar y, en su caso, corregir y fortalecer los programas sociales evaluados.
- Depurar y, en su caso, corregir y fortalecer los programas sociales evaluados.
- Incorporar incentivos para mejorar el desempeño de los programas sociales.
- Promover esquemas de corresponsabilidad con la sociedad civil, en el ejercicio, orientación y focalización del gasto social, para maximizar sus beneficios.
- Mejorar los beneficios del gasto de inversión, de acuerdo a criterios de rentabilidad económica y social.
- Fortalecer los mecanismos de control, transparencia y rendición de cuentas en todos los procesos de gasto público, a fin de garantizar un estricto apego a la normatividad respectiva en el ejercicio del presupuesto y ejecutar la obra pública en las mejores condiciones de mercado.



## ► Revisar la cobertura y calidad de los subsidios directos que otorga el estado.

- Establecer criterios de focalización de los subsidios para garantizar que éstos lleguen con transparencia a la población objetivo.
- Asegurar una administración eficiente y de calidad de los programas estatales de asignación de subsidios.
- Introducir esquemas de corresponsabilidad en los programas estatales de subsidios.

## ► Aprovechar plenamente los recursos y programas federales.

- Revisar el marco normativo de los programas federales a fin de que se simplifique el acceso a sus beneficios en condiciones de transparencia y equidad.
- Constituir una unidad responsable de la normatividad, gestión y seguimiento de los programas federales.
- Aprovechar los foros e instancias de representación de los distintos órdenes de gobierno, para promover las iniciativas de Sonora en relación a los programas federales.
- Fortalecer los mecanismos que contribuyen al desarrollo de proyectos para asegurar el ejercicio oportuno y pleno de la inversión federal.





## Objetivo 3: Fuentes alternativas de financiamiento de la Infraestructura estratégica

### Estrategias y líneas de acción

#### ▶ Detectar áreas y servicios públicos con potencial para generar fuentes alternativas de financiamiento y promover fórmulas exitosas en esta materia.



- Revisar experiencias a nivel nacional e internacional en relación a financiamiento alternativo para infraestructura, equipamiento y obras públicas, en particular en materia de agua potable, plantas de tratamiento, rellenos sanitarios, carreteras, infraestructura y equipamiento urbano e Integrar un banco de mejores prácticas en torno a las experiencias exitosas de financiamiento alternativo de proyectos de infraestructura.
- Integrar, con rigor técnico, criterios de mercado, y en función de la realidad de Sonora, un inventario de proyectos para el desarrollo de infraestructura, equipamiento y obras públicas, de las áreas y servicios con potencial para atraer financiamiento alternativo.
- Impulsar esquemas de estructuración legal e ingeniería financiera para acceder, vía la banca de inversión, a los recursos de mercado que permitan financiar los proyectos de infraestructura, en condiciones óptimas de plazo, costo, garantías y fuente de pago.
- Promover, ante la sociedad civil un mayor uso de esquemas de aportaciones de mejoras como fórmula para expandir la obra pública.

#### ▶ Impulsar fórmulas de descentralización, privatización y concesión, como medio para complementar el financiamiento de la infraestructura y elevar la calidad de los servicios públicos.

- Revisar experiencias a nivel nacional e internacional de descentralización, privatización y concesión de servicios públicos, a cargo de las autoridades estatales y municipales, e integrar un banco de mejores prácticas.
- Evaluar la viabilidad jurídica, técnica, económica y política de realizar acciones de descentralización, privatización y concesión a fin de potenciar la inversión de recursos públicos, privados y/o mixtos en la expansión de la infraestructura y el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos.
- Definir fórmulas específicas, en materia jurídica, técnica y financiera, de descentralización, privatización y concesión de servicios públicos.

#### ▶ Estrechar las relaciones de Sonora con los organismos financieros internacionales de fomento.

- Aprovechar, por medio de la banca de desarrollo, los programas de asistencia técnica y financiamiento de los organismos financieros internacionales, tales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco de Desarrollo de América del Norte.

## Objetivo 4: Mejoramiento del nivel, perfil y términos de la deuda pública

### Estrategias y líneas de acción

#### Reducir el peso de la deuda y sustituir deuda pública vigente por contratación de deuda en mejores condiciones de plazo, costo y garantías.

- Realizar un diagnóstico que incluya propuestas y acciones concretas para instrumentar la inmediata reestructuración de la deuda pública estatal.
- Canalizar ingresos no recurrentes a amortizaciones de deuda pública, cuando las condiciones del mercado favorezcan el desendeudamiento neto.
- Diseñar nuevos y atractivos instrumentos financieros que permitan colocar deuda pública en los mercados de capitales de largo plazo.
- Sustituir, cuando así convenga, obligaciones con garantía y fuente de pago basadas en participaciones federales por obligaciones garantizadas con fuentes estables y sólidas de ingresos propios.
- Transitar, en el caso de la deuda pública de organismos avalada por el estado, de garantías y fuentes de pago basadas en participaciones federales, a garantías y fuentes de pago basadas en flujos de ingresos de los propios organismos.
- Incorporar a instituciones financieras, en esquemas de mejoramiento de la calidad crediticia en las operaciones de financiamiento promovidas por la entidad.
- Elevar las calificaciones crediticias del gobierno estatal, como una forma para mejorar las condiciones de acceso al financiamiento.



## Anexo

### Relación de programas de mediano plazo derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009

#### “Nada ni nadie por encima de la ley”

1. Seguridad Pública
2. Procuración de Justicia
3. Readaptación Social
4. Derechos Humanos

#### “Empleo y crecimiento económico sustentable”

5. Desarrollo Económico Sustentable y Empleo
6. Cultura Ecológica
7. Aprovechamiento Sustentable del Agua
8. Comunicaciones y Transportes
9. Transporte Público
10. Desarrollo Industrial
11. Ciencia y Tecnología
12. Desarrollo Regional Equilibrado
13. Pesca y Acuacultura
14. Desarrollo Agrícola
15. Desarrollo Pecuario
16. Minería
17. Desarrollo Silvícola y Cinegético Sustentable
18. Desarrollo Comercial y Abasto
19. Desarrollo de la Industria Turística
20. Desarrollo Fronterizo e Integración Económica

#### “Igualdad de oportunidades, corresponsabilidad y cohesión social”

21. Modernización Integral de la Salud
22. Sistema Estatal de Seguridad Social
23. Educación para Competir y Progresar
24. Desarrollo Urbano Sustentable
25. Vivienda Digna
26. Cultura para un Desarrollo Humano Integral
27. Deporte para Todos
28. Desarrollo Social y Combate a la Pobreza
29. Desarrollo Integral de los Grupos Indígenas

#### “Una nueva forma de hacer política”

30. Nueva Cultura Política
31. Desarrollo Municipal

#### “Gobierno eficiente y sustentable”

32. Reinención de la Función Pública y Modernización Administrativa
33. Evaluación de la Gestión Pública
34. Transparencia y rendición de cuentas

#### “ Recursos crecientes para el gasto social y de inversión”

35. Financiamiento para el Desarrollo
36. Gasto Público
37. Sanearamiento Financiero y Deuda Pública



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