



Reporte de la mesa de análisis estratégico

## 32. GESTIÓN PÚBLICA

*Fecha: lunes 6 de noviembre de 2017*

*Lugar: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus León*



Instituto de Planeación, Estadística y Geografía  
del Estado de Guanajuato

## Contexto general del PlanGTO2040 y su proceso de actualización

El **Plan Estatal de Desarrollo de Guanajuato, PlanGTO2040**, es el instrumento en el que los diferentes sectores de la sociedad acuerdan los objetivos, estrategias y proyectos para el desarrollo de la entidad con una Visión de largo plazo, el cual deberá ser actualizado al 5º año de la administración en turno (*Artículo 25 de la Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato*).

La actualización del Plan Estatal de Desarrollo es coordinada por el Ejecutivo del Estado a través del Instituto de Planeación, Estadística y Geografía, IPLANEG, en colaboración con las diferentes dependencias y entidades de la administración estatal.

Destaca, como parte de las principales características del Plan, que la Visión del desarrollo de Guanajuato es construida desde la sociedad, lo cual, al combinarse objetivos y estrategias para un período de al menos veinticinco años, establecen las bases para la continuidad de las acciones a través del tiempo, ya que de éste se desprenden el resto de los instrumentos de planeación que se elaboren por parte de las administraciones estatales y municipales subsecuentes.

Al igual que otros instrumentos de planeación, el Plan contendrá un diagnóstico y diversos elementos de planeación (objetivos, estrategias y acciones) sin embargo, los principales distintivos del PlanGTO2040 los constituyen la incorporación de trayectorias, escenarios y metas de los diferentes indicadores que dan cuenta del desarrollo de la entidad; la participación de especialistas en los diversos temas que conforman el Plan; la identificación de proyectos de gran visión y la construcción de un tablero de control para asegurar el seguimiento del mismo.

Para más información sobre la actualización del Plan Estatal de Desarrollo sugerimos remitirse a la página: <http://plangto2040.iplaneg.net>

## La mesa de análisis estratégico de GESTIÓN PÚBLICA

Las *mesas de análisis estratégico* son uno de los mecanismos definidos dentro del proceso de actualización del PlanGTO2040 para realizar la consulta a los diferentes actores sociales de la entidad. El objetivo de las mesas es **definir la visión, escenarios y proyectos de gran visión** a desarrollar en los 37 temas considerados como estratégicos y prioritarios para el desarrollo de la entidad al 2040, uno de los cuales es el tema de **GESTIÓN PÚBLICA**.

Las mesas de análisis fueron presididas por el Titular de la dependencia o entidad afín al tema y en ellas participan representantes de los sectores público, privado, social y académico en calidad de expertos en el tema en cuestión. En el caso de la mesa de **GESTIÓN PÚBLICA** la mesa fue por la **Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración, SFIA**, y la facilitación de la metodología estuvo a cargo del personal del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM.

**Equipo facilitador:**  
CIDE/ITESM/IPLANEG

**Anfitrión:** Titular de la dependencia o entidad afín al tema



**Participantes:**  
Especialistas en el tema de los sectores público, privado, social y académico

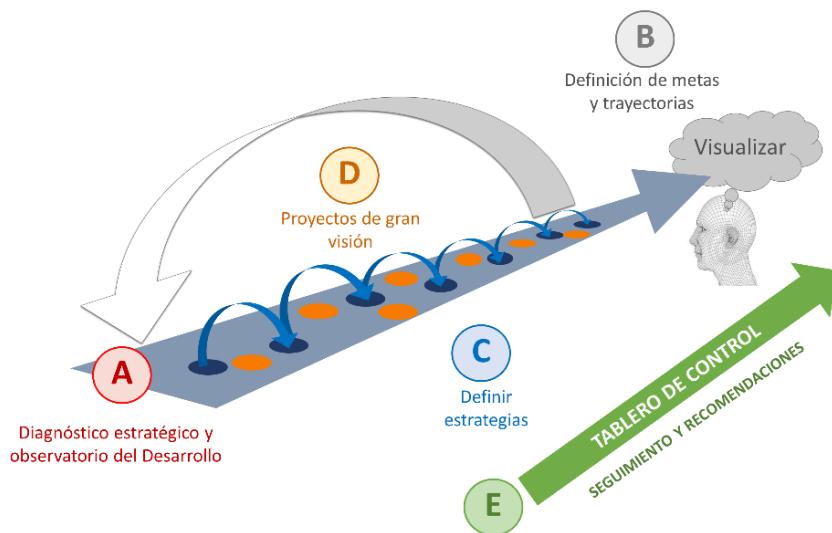
**Equipo de apoyo:**  
IPLANEG / Dependencia anfitriona

*Conformación genérica de las mesas de análisis estratégico*

La mesa de análisis de **GESTIÓN PÚBLICA** tuvo una duración aproximada de 4 horas y se llevó a cabo bajo la siguiente orden del día:

Tema	Responsable	Tiempo
<b>Bienvenida</b>	Ricardo Antonio Garrido Sánchez, Consejero de Análisis Estratégico del Iplaneg	5'
<b>Contexto de la actualización del Plan 2040</b>	Ulises Pérez Fernández, Director de Planeación del IPLANEG	10'
<b>Mensaje de contexto en el tema en cuestión</b>	Jesús Sánchez Pichardo, Director de Análisis y Seguimiento al Gasto Público de SFIA	15'
<b>Presentación de trayectorias y escenarios</b>	Ulises Pérez Fernández, Director de Planeación del IPLANEG	15'
<b>Desarrollo de la metodología</b>	Personal del ITESM	3-3.5 hrs.

La metodología utilizada en la mesa de análisis es una construcción basada en el Backcasting, que considera, a partir de una identificación de la situación actual en el tema en cuestión, la definición de las características del futuro deseado o Visión; la identificación de los obstáculos o retos que debemos superar para alcanzar la visión, y finalmente, la definición de las propuestas de acciones estratégicas y proyectos de gran Visión para desarrollar rumbo al 2040.



*Metodología del Backcasting. Fuente: Basado en The Natural Step, 2011*

En el desarrollo de la reunión se comentó por parte del IPLANEG que uno de los resultados que se generarían a la par del Plan, sería el observatorio del desarrollo de Guanajuato, este observatorio se basará en una plataforma informática que hará las veces de tablero de control lo cual permitirá, tanto a los ciudadanos como a las autoridades, realizar la evaluación del cumplimiento de los diferentes indicadores y sus metas; de igual forma se conformará un grupo de seguimiento integrado por ciudadanos destacados en diferentes ámbitos quienes, además del monitoreo que realizarán sobre los indicadores, emitirán recomendaciones que faciliten el eventual cumplimiento de las metas establecidas en el Plan.

## Resultados de la mesa de análisis de GESTIÓN PÚBLICA

En esta sección se muestran los resultados de la mesa de análisis estratégico en el tema de **GESTIÓN PÚBLICA** para la cual se desarrollaron tres etapas:

1. Análisis de Trayectorias y Escenarios.
2. Caracterización de la Visión
3. Identificación de Retos
4. Definición de Acciones y Proyectos Estratégicos

**1. Análisis de Trayectorias y Escenarios.** En esta etapa, se presentaron dos indicadores relativos al tema, los cuales fueron puestos a consideración con la finalidad de definir si los participantes se encontraban de acuerdo o no con los escenarios planteados.

El **primer indicador** presentado fue el de “*Índice de implementación PbR - SED*” cuya construcción de trayectorias y propuesta de escenarios se presenta a continuación:

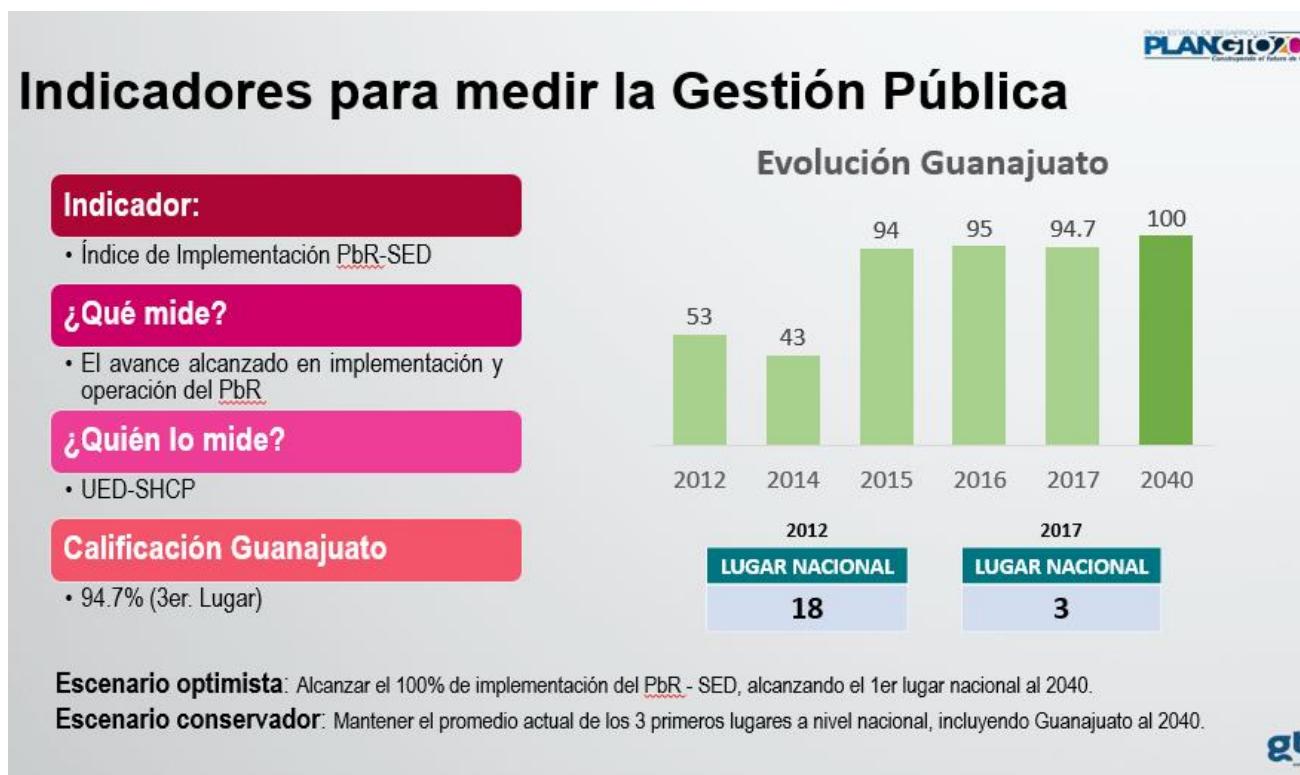


Imagen 1. Construcción de trayectorias y escenario

Sobre este indicador, una vez puesto a consideración de los participantes bajo la pregunta “¿Estás de acuerdo con el escenario optimista/conservador y por qué?”, se obtuvieron los siguientes resultados:

Escenario conservador	Votos
Sí	8
No	13

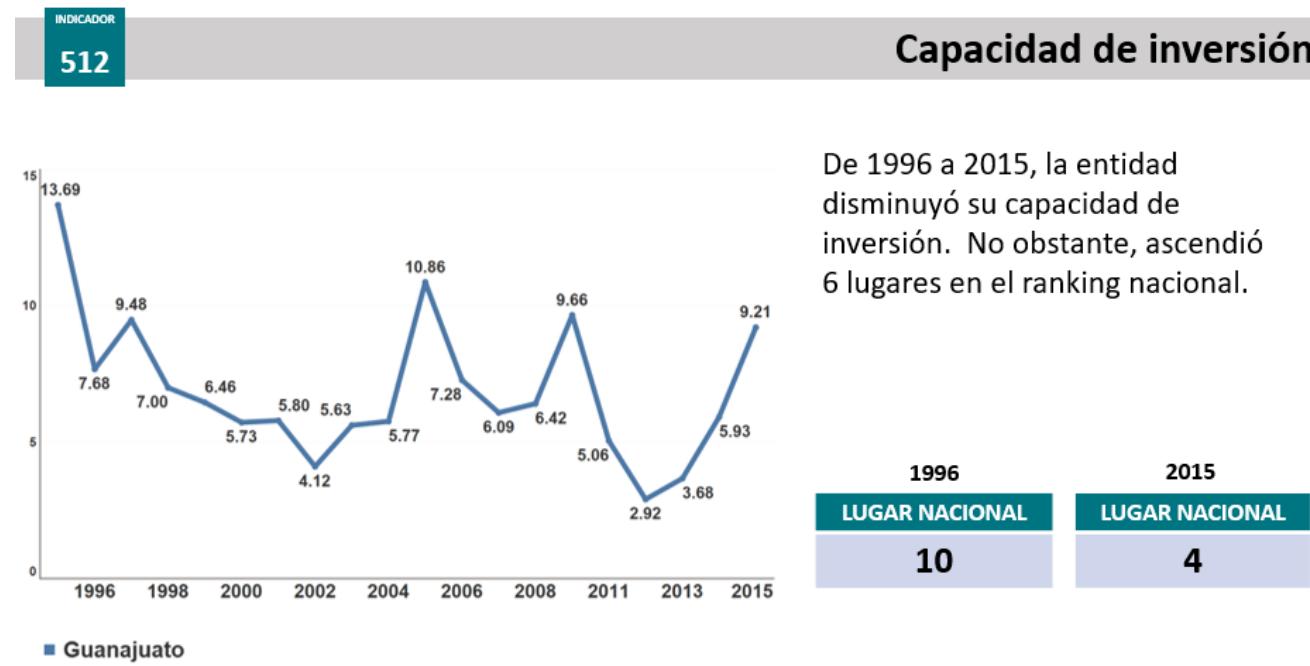
  

Escenario optimista	Votos
Sí	17
No	4

<b>Escenario optimista</b>	
<b>Sí, porque...</b>	<b>No, porque...</b>
1. Si por que la tendencia así lo indica.	1. Considero que el tiempo de cumplimiento debería ser a más tardar en el 2020.
2. Estoy de acuerdo, porque es necesario alcanzarlo para poder evaluar su comportamiento.	2. Se puede y debe alcanzar en corto plazo.
3. Estoy de acuerdo, debe ser a partir de los próximos tres años.	3. El PbR por normativa se debe de cumplir al 100% cada año.
4. Porque es lo mínimo indispensable que se debería de lograr.	4. El 100% de la implementación debería cumplirse mucho antes. Al 2040 debería ser el 100% del cumplimiento.
5. Es una obligación legal cumplir con la implementación del PBR y hay condiciones para realizarla.	5. Debería cumplirse en un menor horizonte de tiempo.
6. Se está de acuerdo en que la meta es alcanzable, pero el indicador no es suficiente ni pertinente para evaluar la eficacia de la administración pública, el PbR es una herramienta.	6. Se debería garantizar que cada año se revise la forma de evaluación de la implementación del PbR y los resultados sin ver solamente la evaluación de SHCP
7. Se debe de contar con un adecuada implementación de PbR para cumplir con la eficiencia, eficacia, impacto.	
8. Es suficiente tiempo.	
9. Es un indicador que debe ser implementado lo antes posible, y luego mantenerlo y revisar su verdadero impacto.	
10. Es tiempo suficiente para la aplicación en todos los estados y municipios con una normatividad actualizada con estructuras organizadas.	
11. Porque se tiene una buena estructura y se reforzara con el Sistema de Evaluación de Proyectos.	
12. Se está calificando la implementación en comparación con otros estados, hay estados cuya infraestructura en la materia se encuentra más consolidada, obtener el 100% no significaría estar en el primer lugar.	
13. Debe incidir en acciones de consolidación incluyente y conocer los grupos o sectores de la población sobre los cuales deben coincidir en acciones afirmativas para hacer un ejercicio igualitario y poder hacer con ello una implementación operativa y no solamente apegada a la ley, que puede leerse como cumplido pero con proyección negativa a la sociedad.	
14. Es una meta alcanzable en lo próximos 5 años. Este indicador mide el grado de implementación en varios factores y los criterios de evaluación de la SHCP han evolucionado durante los años, integrando nuevos elementos para valorar el nivel de implementación. Este indicador mide el avance de la administración al nivel estatal, no a nivel municipal.	
15. La Entidad está ya muy avanzada y por lo tanto sin problema se logrará la meta al 100%, hasta la etapa de evaluación y con inclusión de sus municipios. Para lo cual debemos enfocarnos en los municipios que son los que van más rezagados en el cumplimiento de la norma.	

<b>Escenario conservador</b>	
<b>Sí, porque...</b>	<b>No, porque...</b>
1. Los criterios de evaluación de la SHCP evolucionan cada año y se vuelven más estrictos. Por tal motivo es posible que la calificación del 100% no se mantenga de manera continua.	1. Se debe visualizar un cumplimiento al 100% en el corto plazo.
2. Creo que si es posible mantener este lugar derivado de la madurez de la Secretaría.	2. Antes de evaluar los escenarios es importante ver el marco legal del Pb, y sobre eso replantear el indicador.
3. Es un objetivo plausible, acorde a una estrategia de responsabilidad fiscal, disciplina financiera y orden en la administración pública.	3. Este escenario debe ser alcanzable en un menor tiempo.
4. Lo que implica poca actualización de la normatividad estatal, bajo desarrollo de las capacidades técnicas y penetración de los resultados del PbR en la sociedad.	4. Nuevamente, es importante considerar el cumplimiento, no la implementación de PbR.
5. De acuerdo con el escenario conservador, porque la tendencia observada permite suponer que la posición de la entidad seguirá manteniéndose en los primeros lugares. Por lo que se debe explorar cuál indicador debería utilizarse para constatar los resultados de la implementación.	5. Porque hay que cumplir con las disposición de Ley y el cumplimiento debe ser al 100%.
6. La Entidad con un avance muy importante y su tendencia es de mejora continua.	6. Los factores son múltiples y estar en el tercer lugar no implica ser los mejores, se requiere hacer un verdadero análisis sobre el proceso que se tiene en Guanajuato y las áreas de oportunidad así como planes de trabajo.
7. El proceso es dinámico y dependen de los posibles cambios de normatividad de SHCP. Cuidado que el cumplimiento dependa de condiciones externas.	7. Debemos de obtener el 100% a corto plazo.
	8. Se tiene que lograr el 100 %, incluso antes del 2040. Realizar una evaluación más detallada de que se tiene que hacer con los municipios para lograrlo.
	9. Una vez que los estados avancen en el PbR, las diferencias entre los mismos serán cada vez más pequeñas. Por lo que, la evaluación en el largo plazo no debería ser la implementación, sino el cumplimiento.
	10. La meta y expectativa es alta debido al desempeño que hemos tenido, aceptar este escenario sería retroceder.
	11. Si se alcanza en un tiempo más corto el primer lugar el escenario conservador sería conservar ese lugar. El PbR para que logre su fin debe elaborarse con perspectiva de género en cada una de sus etapas de conformación.
	12. Partiendo de un porcentaje existente, éste debe superarse año con año hasta llegar al su cumplimiento total y no conformarnos con un valor relativo a nivel nacional.
	13. Por normativa debemos cumplirlo, se puede alcanzar el primer lugar en implementación.
	14. El estado debe tener un fuerte compromiso con la implementación del PbR, por lo que el escenario base debe ser 100%

El **segundo indicador** presentado fue el de “*Capacidad de inversión*” cuya construcción de trayectorias y propuesta de escenarios se presenta a continuación:



Fuente: INAFED, Sistema de Información Hacendaria.

Imagen 2. Construcción de trayectorias

INDICADOR  
**512**

### Capacidad de inversión

#### VALOR ACTUAL DE GUANAJUATO

**9.2**

#### ESCENARIO CONSERVADOR

**9.2 en 2040**

Mantener el valor actual

#### ESCENARIO OPTIMISTA

**11.30 en 2040**

Alcanzar el promedio actual de los 4 primeros estados, incluyendo Guanajuato

Unidad de medida: porcentaje de los egresos de un gobierno destinados a inversión

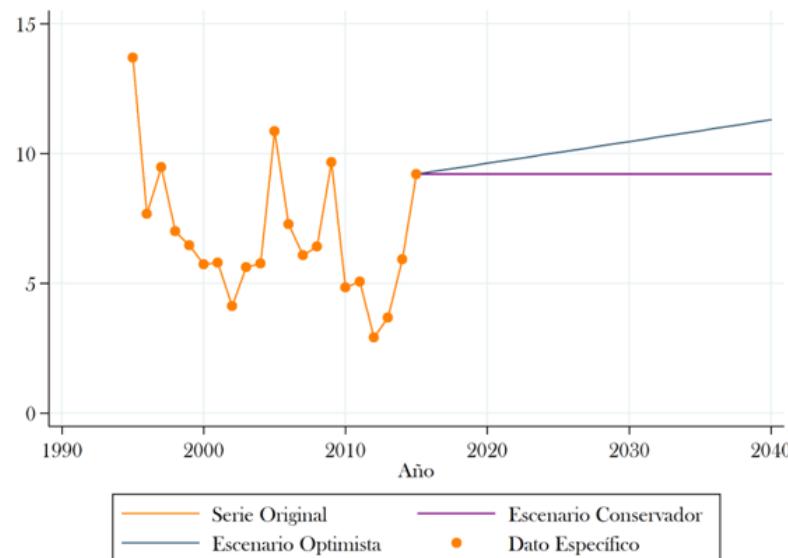


Imagen 3. Propuesta de Escenarios

Sobre este indicador, una vez puesto a consideración de los participantes bajo la pregunta “¿Estás de acuerdo con el escenario optimista/conservador y por qué?”, se obtuvieron los siguientes resultados:

Escenario conservador	Votos
Sí	6
No	14

Escenario optimista	Votos
Sí	16
No	5

<b>Escenario optimista</b>	
<b>Sí, porque...</b>	<b>No, porque...</b>
1. Considerando que ese porcentaje nos ubica en el promedio de los mejores Estados, el llegar a esa meta es relevante.	1. No sé considera que sea un indicador adecuado, porque parece muy bajo en relación a las necesidades colectivas que deben satisfacerse en la entidad, por lo que además se tendría que analizar un esquema o indicador que permita evaluar la capacidad del estado de generar mayor recaudación en ingresos propios y la eficiencia en el gasto, a efecto de aumentar ese porcentaje mínimo de inversión a niveles más óptimos.
2. Existe una tendencia en la orientación del gasto a aumentar la inversión.	2. Desconozco los parámetros nacionales e internacionales y considero que la inversión no tiene los rubros adecuados; por ejemplo, donde ubicas a los policías, médicos o maestros -gasto de inversión o corriente. Carezco de información adecuada para poder opinar.
3. Deberíamos de incrementarlo más, disminuir el gasto corriente. Es un escenario muy conservador.	3. Considerando la tendencia de los montos de inversión y la nuevas dinámicas en las que en el marco de la gobernanza se busca una mayor participación de la sociedad en los problemas públicos, se observa relevante procurar mayores montos de recursos para disposición y uso de los mismos.
4. Representa un incremento del nivel actual a un nivel que nos colocaría dentro de las primeras posiciones a nivel nacional	4. En un contexto de mejora de la calidad de vida y atención a las diferentes necesidades sociales, destinar un 89% al gasto es muy elevado.
5. Es importante la inversión en Guanajuato, con la finalidad de ofrecer servicios adecuados al crecimiento del Estado.	5. Es un porcentaje bajo considerando otras variables como proporción del gasto corriente, servicios y costos de la deuda y, origen y fuente de los recursos. ¿Se tiene una proyección del monto de las necesidades sociales?, y en esa medida ¿cuánto se estaría avanzando de manera acumulada en esas series de años?.
6. La inversión pública es un detonador del desarrollo de un estado, por ello, no sólo se debe de mantener el porcentaje actual, sino que debemos ser capaces como sociedad de incrementar el porcentaje del gasto destinado a inversión.	
7. La meta puede alcanzarse, pero dicho cumplimiento deberá estar aparejado con finanzas saludables (no endeudamiento excesivo) y una reestructura que permite reducir el gasto corriente en favor de la inversión.	
8. Considero que se debe hacer un esfuerzo importante para incrementar el porcentaje de inversión en el Estado y que esto a su vez se vea reflejado en su ciudadanía.	
9. Manteniendo la estructura financiera y mejorando la estructura administrativa, eficiencia en, resultados e impacto socioeconómico del gasto público.	
10. Creo que si es posible que el gobierno destine este porcentaje y también creo que la inversión privada crecerá si se sigue dando continuidad a las políticas de desarrollo económico.	
11. Altamente factible de alcanzar. No obstante, debe procurarse que el porcentaje se incremente aún más.	

Sí, porque... (continuación)	No, porque... (continuación)
12. De acuerdo a los datos presentados hay una tendencia a lograr un porcentaje de inversión, después de iniciado el sexenio. Deberíamos incrementarlo y sostenerlo desde el inicio y a través de los años.	
13. Se puede eficientar el gasto de operación y subir la inversión del estado; de igual manera mejorar la recaudación para destinarlo a gasto de inversión.	
14. El gasto en su mayoría se observa se canaliza a mantener la planta docente, de seguridad, en salud, etc., disminuir estos rubros demerita la calidad de servicios que recibe la población. Aumentar la inversión con la construcción demanda mayor gasto de operación.	
15. Toda inversión gubernamental debe descansar para su óptimo desarrollo en condiciones de igualdad entre mujeres y hombres, visualizando su participación de forma activa, que fomenten políticas incluyentes, igualitarias y con respeto de los derechos humanos, solo así la inversión responderá a detonar la mejora del Estado. Cuando se invierte en políticas igualitarias se tienen democracias consolidadas y en auge.	
16. Si es posible que el Estado logre ese % en inversión, sus finanzas públicas son fuertes y el crecimiento de sus ingresos propios han mantenido un crecimiento promedio real de casi un 10% en los últimos 5 años, uno de sus impuestos estatales que es su fortaleza es el impuesto sobre nómina, el cual ha crecido en un 10.5% anual, este impuesto etiquetado para inversión. Nota importante, la tasa de este impuesto ha crecido en el Estado desde su origen, a diferencia de otras Entidades.	

<b>Escenario conservador</b>	
<b>Sí, porque...</b>	<b>No, porque...</b>
1. El escenario conservador es retador considerando el promedio observado en los últimos años.	1. Porque el Estado de Guanajuato requiere de más inversión que sea acorde a su crecimiento actual y necesario para alcanzar sus metas.
2. Mantener la inversión requiere ampliar la capacidad recaudatoria.	2. Es necesaria la redistribución de gasto no solo en dos rubros gasto corriente o gasto de inversión
3. El incremento en inversión conlleva mayor gasto de operación en años subsecuentes.	3. No podemos hablar de mejora en la calidad de vida ni atención a las necesidades sociales si se destina un porcentaje tan bajo a la inversión.
4. No, es bajo en comparación a las posibilidades financieras del gobierno, pues considero que puede haber rubros donde se podría eficientar y reducir más el gasto corriente, para destinarlo a inversión; pero además, tener más criterios de jerarquización y selección del gasto público, para incrementar, aunque sea una décima, el porcentaje actual.	4. Debemos reducir el gasto corriente, para dirigir este recurso a gasto de inversión.
5. En la medida en que la recaudación mejore se puede pensar en mantener una tendencia creciente en la composición del gasto en favor de la inversión. Si la inversión se mantiene no debe ser mediante incrementos en la deuda.	5. No debe bajar ni permanecer en el entendido que cada vez el gasto de operación debe ser eficaz y eficiente, por lo tanto los recursos disponibles deben destinarse a inversión.
6. Está en función de la recaudación y la eficiencia del gasto.	6. Se debe revisar la proporción de inversión en arreglo a los grandes problemas sociales, así como a proyectos estratégicos en cartera y banco de proyectos, y en esa medida aproximar "montos de inversión" adecuados a las necesidades de la entidad.
7. La Entidad con el 6to. lugar como la más grande del país, y en 5to. lugar con la tasa mayor de crecimiento en el país (4.1%), 5ta. Entidad que genera el mayor número de empleos formales con una tasa de crecimiento del 7.3%; en consecuencia su ingreso se fortalece y sin problema podrá lograr este escenario de % de inversión pública.	7. Es necesario revisar programas y proyectos que no tienen verdadero impacto social o retorno de inversión.
	8. Insistimos que una inversión que no tenga movimientos no es viable porque la inversión descansa en el ejercicio de las políticas públicas ..además de que es incuestionable la inclusión de condiciones de participación de las mujeres para lograr acciones igualitarias e incluyentes, los ejercicios de inversión no pueden estar alejados de utilizar la herramienta de la perspectiva de género en su construcción y con ellos se lograrán resultados que superen en mucho el escenario conservador.
	9. En virtud de las expectativas de crecimiento de Guanajuato, en el escenario conservador se debería de plantear un aumento.
	10. El modelo de GpR implementado en la administración pública impulsa un constante crecimiento de los recursos de inversión con respecto al gasto gubernamental.

Sí, porque... (continuación)	No, porque... (continuación)
	11. Considero que el monto de inversión debe fortalecerse e incrementarse año con año, a fin de que se refleje en la calidad de vida de los habitantes del Estado, y el gasto corriente debidamente medido a través de políticas de austeridad.
	12. El escenario que debemos buscar es superar el optimista. Evaluar permanentemente el gasto corriente y tener indicadores para dirigir y distribuir el gasto de inversión.
	13. No considero que este porcentaje NO sea bueno ya que hoy por hoy Gto., lleva una inercia muy buena en materia de crecimiento y el invertir este porcentaje traería un gran costo de oportunidad en crecimiento económico.

**2. Caracterización de la Visión.** En este paso se preguntó a los asistentes “Si te quedaras dormida o dormido el día de hoy, y despertaras en el año 2040, ¿qué características desearias que describieran la situación en Guanajuato en el tema de **GESTIÓN PÚBLICA?**” Para responder la pregunta, se les solicitó escribir de 2 a 3 ideas en tiempo presente que describan una característica deseable a alcanzar en el futuro, obteniendo las siguientes conclusiones:

Características de la Visión	Votos
1. El estado de Guanajuato utiliza herramientas de gestión innovadoras e incluyentes a través de alianzas estratégicas con los sectores sociales, privado, académico e iniciativa privada, teniendo como resultado un sector público ágil y eficiente.	10
2. Un estado con el mejor ESTADO DE DERECHO (Competitivo, Transparente, Ágil, etc.) con una gran capacidad inversión en infraestructura por parte del Gobierno y una gran atracción de inversiones , con la mejor calificación crediticia para asegurar proyectos a largo plazo, con un sistema de información que proporcione información fidedigna y oportuna, Que todos sus habitantes crean y tengan clara una visión a largo plazo.	9
3. La gestión pública cumple con su propósito de generar valor público para la sociedad, orientando los recursos públicos hacia un desarrollo sostenible y equilibrado en todas las regiones del estado y reduciendo las brechas de desarrollo territoriales y poblacionales.	9
4. Guanajuato es un Estado con una alta calidad de vida, equilibrado, incluyente, con desarrollo integral, y cuenta con una administración pública estatal honesta, eficiente, productiva y con proyectos públicos de alto impacto.	9
5. Gobierno humanista que genera las condiciones para que las personas puedan realizar su proyecto de vida; eficiente, eficaz, transparente, orgullo de sus ciudadanos; impulsor de la actividad económica sustentable; promotor de la equidad, y del desarrollo humano y social; y, garante de los derechos humanos.	7
6. Somos el Estado con la mayor Inversión Privada y con un ingreso per cápita cercano al de los países líderes a nivel mundial.	7
7. Administración pública ordenada, funcionarios públicos sensibles, técnicamente competentes y con capacidad de comunicar, con liderazgo y alta capacidad de construcción de visiones de su tema.	7
8. Somos un gobierno profesionalizado y competitivo con talento de clase mundial.	6
9. En el 2040 la gestión pública habrá incorporado en todas sus etapas del proceso la perspectiva de género, donde se tenga una amplia participación de mujeres y hombres en la etapa de la planeación estatal , programación, presupuestación, seguimiento y evaluación de resultados.	5
10. Vivimos en un Estado donde se respeta el Estado de Derecho, se prioriza el desarrollo de tecnologías y aprovecha el potencial de innovación de su gente para el desarrollo de nuevos productos y servicios.	5
11. Gobierno eficiente, transparente, moderno, orientado a generar condiciones para disminuir desigualdades sociales y económicas.	5
12. Somos identificados como un Estado vanguardista con un alto nivel de educación y libre de corrupción.	5
13. La administración pública estatal se caracteriza por su profesionalismo y su desempeño eficiente, donde se procura la equidad social, el respeto a los derechos humanos y la equidad de género. Un estado donde las brechas de desigualdad, pobreza, marginación e inseguridad se disminuyeron ostensiblemente.	5
14. 1. Tenemos un servicio profesional de no más de 8 niveles jerárquicos, con autonomía de gestión y permanente evaluación del desempeño. 2. Somos un servicio público que ha eliminado costos innecesarios y onerosos como la asignación de choferes y vehículos para uso particular de los funcionarios. 3. Somos un aparato público que garantiza 100% de proyectos ejecutivos en materia de inversión pública y proyectos, con acceso garantizado para la consulta y escrutinio ciudadano. 4. Somos una entidad en la que se han eliminado los sobrecostos en la ejecución de obra pública. 5. Somos una entidad en la que se ha logrado la inclusión social de todos los sectores y regiones a la ruta del desarrollo.	4

<b>Características de la Visión (continuación)</b>	<b>Votos</b>
15. En el Estado de Guanajuato los trámites se realizan de manera ágil y oportuna. De manera electrónica y haciendo eficiente el uso de los recursos públicos.	4
16. Gobierno humanista, eficiente y moderno.	4
17. Todos los niños y niñas del Estado de Guanajuato son los únicos con una educación bilingüe a nivel nacional, que los hace competitivos en su futuro inmediato, el 100% de ellos con educación básica cumplida.	3
18. Las tecnologías de información nos permiten dar atención eficaz, oportuna y personalizada a los problemas públicos de los ciudadanos.	3
19. Un Guanajuato donde tiene unas finanzas que permiten el desarrollo del estado en condiciones de participación igualitaria para mujeres y hombres, regidos bajo el principio de la no discriminación y los derechos humanos, que descansa en las herramientas necesarias para los gobernados, donde los ejercicios de gobierno descansa en la transparencia y no corrupción.	3
20. Guanajuato es un estado seguro y se vive en armonía y paz social.	3
21. Servicio civil de carrera en todos los niveles de la estructura gubernamental, con transparencia en su proceso.	3
22. Somos reconocidos como un gobierno innovador que impulsa la evaluación continua de los ciudadanos a través de presupuestos participativos.	3
23. Que se realice un presupuesto con participación ciudadana, pero con información adecuada y considerando las necesidades.	3
24. Somos un Gobierno Abierto, Transparente y Honesto.	3
25. La Gestión Pública del Estado de Guanajuato se conduce con honestidad y profesionalismo.	3
26. El Estado de Guanajuato en primer lugar de transparencia en el ejercicio de su gasto público, con la participación ciudadana en todos los niveles de inversión; en consecuencia ciudadanos satisfechos.	2
27. Todos los proyectos de estudios a nivel superior en el Estado de Guanajuato están acorde a las necesidades que demanda la sociedad y las empresas, con esto está garantizado que todo joven que egrese estará de manera inmediata integrándose al proceso productivo de la Entidad, con salarios competitivos en la empresa privada y con niveles de emprendimiento de primer nivel educativo, con ellos lograr una armonía Sociedad-Estado-Economía.	2
28. Gobierno armonizado con los municipios, desde su administración, gestión, proyectos, etc.	2
29. Guanajuato modelo de Estado incluyente, donde ya no existen las palabras equidad de género, capacidades diferentes, orientado a la Gestión por Resultados, manteniendo niveles de inversión mayores al 12 %.	2
30. Somos un gobierno en donde nuestra cultura organizacional asegura que las prácticas, valores y procedimientos incorporan condiciones de igualdad laboral y no discriminación.	2
31. Habilitar áreas especializadas en la Administración Pública para la gestión, implementación de políticas públicas en el marco del GpR.	2
32. Un gobierno en donde la evaluación de los programas sea una cultura y no únicamente cumplimiento de obligaciones federales.	2
33. Gobierno transparente, abierto, que genera corresponsabilidad con sus gobernados.	2
34. Gasto social enfocado a desarrollar a la sociedad no a crear más pobres	2
35. La Gestión Pública debe ser integrador para posicionar a Guanajuato en los primeros lugares a nivel nacional e internacional.	2

<b>Características de la Visión (continuación)</b>	<b>Votos</b>
36. Somos un gobierno con una estructura mínima, altamente sistematizado, donde los ciudadanos a través de internet puede obtener todas sus demandas.	2
37. Somos el Estado donde se respeta la ley, se tienen niveles de inversión entre los primeros lugares a nivel nacional, lo anterior mediante la gestión por resultados y donde su incremento al gasto corriente es marginal.	1
38. La ciudadanía reconoce las ventajas del servicio civil de carrera en todos los municipios por los indicadores que se han logrado en la continuidad de proyectos estratégicos.	1
39. El Estado de Guanajuato es reconocido a nivel nacional por sus buenas prácticas en la consolidación de un modelo de gestión para resultados, que potencia el impacto social del sector público.	1
40. Implementar en las localidades de mayor prioridad presupuestos ciudadanos participativos.	1
41. La Gestión Pública utiliza las tecnologías de última generación para ofrecer los servicios adecuados e incluyentes a la población.	1
42. Personal que integra el gobierno que tenga voluntad de servicio público y profesional en todos los niveles de estructura poniendo el ejemplo desde el primer nivel.	1
43. Somos un Estado que ha transparentado en un lenguaje entendible todo el presupuesto invertido.	1
44. Tener programas de Gobierno basados en diagnóstico.	1
45. Los ciudadanos reconocen y participan permanente en mecanismos para inversión de sus impuestos.	1
46. La gestión pública reconoce y atrae inversión pública a nivel internacional.	1

**3. Identificación de Retos.** Para esta etapa del proceso, se solicitó a los integrantes de la mesa escribir hasta 3 ideas que representaran los retos u obstáculos que deben ser resueltos para alcanzar la Visión deseada. La pregunta detonadora fue “¿Cuáles son los grandes retos que debemos vencer para alcanzar la visión planteada para el 2040 en materia de GESTIÓN PÚBLICA?”. Los resultados se muestran a continuación:

Retos identificados	Votos
1. Simular, pero no cambiar una cultura de bajo desempeño, de corrupción y de clientelismo político sobre la racionalidad técnica y presupuestal.	6
2. Políticas públicas sin evaluación y recursos orientados a ocurrencias o urgencias mediáticas.	5
3. Consolidar y posicionar entre todos los sectores de la población al modelo de GpR como la herramienta más idónea para orientar el quehacer gubernamental hacia la generación de valor público hacia la sociedad.	5
4. Uso de la información como elemento de toma de decisiones y de políticas públicas.	5
5. 1.- ESTADO DE DERECHO, Modificar el marco legal para dar mayor certidumbre a la inversión privada y pública. 2.- CONTINUIDAD, darles mayor continuidad a las estrategias exitosas. 3.- PROMOCIÓN, darle difusión a estas estrategias del Plan 2040.	5
6. Garantizar la participación ciudadana como elemento básico y no como legitimador de las acciones del gobierno.	5
7. Desarticulación de los protagonistas del cambio (Ciudadanos, Gobierno, Academia, Empresas, Ordenes de Gobierno) que impide la sinergia necesaria para el desarrollo.	5
8. Generar oportunidades de desarrollo en todas las áreas dentro del estado, ampliando las oportunidades para abatir el rezago en los municipios que generalmente son considerados como los más vulnerables.	4
9. Fundamental, desarrollar capacidades institucionales y de gestión que contribuyan a la profesionalización y evaluación meritocrática en el servicio público.	4
10. Tener funcionarios públicos capacitados y bajo esquemas de servicio civil de carrera o garantizar que los perfiles que entran por el partido sean los adecuados con el compromiso de trabajar y no solo de cobrar.	4
11. Una alta diferencia social, educativa y de desarrollo económico entre las regiones del estado que no permite un desarrollo homogéneo.	4
12. Incrementar la profesionalización y capacidades técnicas de los servidores públicos de los tres órdenes de gobierno.	4
13. Inversión pública enfocada en necesidades reales para impulsar el desarrollo de la sociedad.	4
14. Mantener la continuidad de las políticas públicas exitosas.	4
15. Alta rotación, falta de profesionalización y perfiles no adecuados del personal directivo.	4
16. Proyectos con visión de corto plazo y sin diagnósticos y análisis que los sustenten.	3
17. Cambio de políticas públicas derivadas de un cambio de ámbito político en el poder.	3
18. Impulsar una reforma presupuestaria acorde a los requerimientos de evaluación del desempeño y gestión de resultados, que elimine y evite gastos y adquisiciones públicos onerosos, innecesarios y potencialmente corruptibles.	3
19. Planeación y/o gestión deficiente de proyectos de inversión.	3
20. La evaluación de la inversión del gasto público sin fines populistas.	3
21. Dependencia del Gobierno Federal.	3
22. Servicio civil de carrera limitado y con operación discrecional.	3
23. Eliminar la Discrecionalidad Municipal.	2
24. Rezagos educativos y de competencias en el ámbito laboral.	2
25. El incrementar los ingresos propios y a la vez disminuir el gasto corriente, tener poco o nulo crecimiento y preferenciar el gasto de inversión por encima del corriente; ejerciendo los recursos en tiempo y forma.	2
26. Crear cultura de servicio público, especialmente en las áreas de atención a la ciudadanía.	2
27. Ejercicio deficiente del gasto público.	2
28. Desarrollo urbano desequilibrado que permite una alta heterogeneidad de los servicios y espacios públicos.	2
29. Procesos, actividades y servicios no fundamentados y con un bajo nivel de sistematización.	2
30. Un reto más es aprovechar las tecnologías de información para el buen servicio a la población.	2

<b>Retos identificados (continuación)</b>	<b>Votos</b>
31. Improvisación y falta de planeación en muchos ámbitos del sector público.	2
32. Otro reto es alcanzar la equidad e igualdad que impacte en una gestión pública integral.	2
33. Uno de los retos es la integración de todos los sectores para la gestión pública que beneficie a toda la población, y en especial a los grupos vulnerables.	2
34. Disminuir funcionarios sin compromiso con el servicio público.	1
35. Falta de inversión en gestión social desde la etapa de la realización de proyectos, su ejecución y evaluación de su implementación.	1
36. Inseguridad en el estado desincentiva la inversión nacional y extrajera en el estado.	1
37. Barreras de género para que las mujeres alcancen niveles directivos.	1
38. Corrupción y Estado de Derecho.	1
39. A nivel normativo y funcional la implementación del servicio civil de carrera en todos los municipios del Estado.	1
40. Abatir la desigualdad social y reducir la pobreza, la falta de un Estado de Derecho y la inseguridad pública.	1
41. Profesionalización débil en gobiernos municipales.	1

**4. Definición de Acciones y Proyectos Estratégicos.** En el último ejercicio, se solicitó a los asistentes escribir de 2 a 3 ideas que representen las principales acciones o proyectos estratégicos de largo plazo que debieran concretarse para alcanzar la visión deseada, obteniendo las siguientes ideas con su respectiva votación:

<b>Ideas de Acciones y Proyectos Estratégicos</b>	<b>Votos</b>
1. Modificar el Marco Legal para TENER UN ESTADO DE DERECHO que nos vuelva los más competitivos a nivel nacional, alineando las políticas públicas que incentiven la atracción de inversión. Que las instituciones administrativas perduren y se fortalezcan a través del paso de gobiernos dándole CONTINUIDAD a las políticas exitosas, logrando que todos los habitantes tengan la misma visión.	12
2. Presupuesto participativo. Integrar mecanismos que permitan a los ciudadanos conocer y participar en los procesos de formulación de proyectos, asignación de recursos, monitoreo de avances y opinión sobre los resultados obtenidos.	6
3. Fortalecer las capacidades institucionales del estado, mediante la profesionalización de los servidores públicos en todos sus niveles, apoyo en tecnologías de información, procesos ágiles y eficientes y rendición de cuentas.	6
4. Sistematización integral de la gestión pública: funcionario "digital", gobierno abierto, electrónico (e-government), accesible digitalmente a los ciudadanos.	5
5. Evaluación de tiempo real de avance de cada programa para adecuarlos de manera oportuna y no hasta el final del ejercicio presupuestal.	5
6. Sistema de planeación integral con enfoque a los derechos humanos.	5
7. Fortalecer la generación de información estratégica para la toma de decisiones mediante la generación y explotación de estadísticas a partir del aprovechamiento de registros administrativos.	5
8. Promover la participación de la sociedad en el diseño e implementación de las políticas públicas.	4
9. Implementación y consolidación de un sector público orientado a resultados, que oriente cada acción pública (tanto del servidor público como de la institución en su conjunto) hacia el cumplimiento de los objetivos de desempeño gubernamental.	4

Ideas de Acciones y Proyectos Estratégicos (continuación)	Votos
10. Profesionalización en los niveles directivos y mandos medios de todas las dependencias y entidades de la administración pública; redimensionamiento orgánico de la administración pública; implementar un eficiente sistema de planeación del desarrollo; desarrollar e incrementar las capacidades profesionales de los servidores públicos y generar un sentido de pertenencia, sustentado en principios de legalidad, eficiencia, eficacia y honradez.	4
11. Alianza Gobierno-Academia en el desarrollo de programas académicos, de profesionalización y especialización de servidores públicos, con el propósito de tener funcionarios altamente calificados como soporte del cambio hacia un modelo de Gestión Pública de clase mundial.	4
12. La evaluación de los resultados se incorpora al modelo de asignación de recursos.	4
13. Sistema estatal de evaluación del desempeño de todas la acciones de Gobierno Estatal y Municipal.	4
14. Creación de evaluación de la Gestión Pública, en donde se genere un portal para disponer de los avances en los principales indicadores definidos en el Plan.	4
15. Observatorio para la transparencia gubernamental, coordinado por el sector académico y participación social y gubernamental.	4
16. Centro Integral de la Gestión Pública, con la finalidad de evaluar en tiempo real apoyado en las TIC's el impacto de la inversión en el Estado de Guanajuato y que tenga disponibilidad a toda la población.	4
17. Armonización normativa. Actualización FRECUENTE de las "reglas del juego" para alinearlas en favor de las prioridades públicas de Guanajuato, de tal forma que impulsen el desarrollo en los diferentes ámbitos de la vida de los ciudadanos.	3
18. Proyecto de capacitación dirigidos a miembros de la sociedad para que sean contralores sociales y tengan las herramientas necesarias para evaluar y supervisar los resultados de todo proyecto gubernamental.	3
19. Proyectos de capacitación continua y certificación, dirigidos a todos aquellos funcionarios encargados de elaborar proyectos sociales y de inversión, para mejores resultados de éstos proyectos que propongan.	3
20. Generar una estrategia de equilibrio, compensación y convergencia territorial, que sea calculada vía un índice de equilibrio territorial, a fin de que las regiones, municipios, zonas urbanas y rurales que tradicionalmente han sido abandonadas sean integradas y apoyadas en la ruta de su desarrollo.	3
21. Modelos de creación de valor público a través de la gestión pública sensible, técnica y atingente a las reales y verdaderas necesidades de un estado moderno y efectivo.	3
22. Desarrollo de presupuestos públicos que den soporte a programas que incluyan la entrega de bienes y o servicios que promuevan la inclusión e igualdad para todos los grupos de la sociedad.	3
23. Aplicar la gestión por resultados, su evaluación y utilización de medios electrónicos para reducción de costos y enfoque al cumplimiento de metas y que el beneficio sea reflejado en la ciudadanía.	3
24. Gobierno digital, que permita integrar la atención ágil y eficiente a las necesidades de la sociedad.	3
25. Distribuir la inversión en todas las regiones del estado para incrementar las oportunidades de trabajo, propiciando con ello evitar la migración y ayudar en el fortalecimiento de las familias reduciendo la inseguridad por falta de oportunidades.	2
26. Especificar en los presupuestos, programas, proyectos y acciones la especificidad territorial hasta el nivel máximo posible, y hacer pública la información, en específico a los afectados, interesados y beneficiarios.	2
27. 1.- Plan de Desarrollo Institucional (normas mínimas de gestión) para el Gobierno Estatal y Municipales. 2.- Plan de desarrollo profesional y personal para cada empleado gubernamental. 3.- Gobierno digital, incorporando el 100% de los servicios al ciudadano en app's.	2

Ideas de Acciones y Proyectos Estratégicos (continuación)	Votos
28. Cultura en la preparación de Proyectos, que permita agilizar la gestión de recursos y concurrencias.	2
29. Abrir el servicio civil de carrera en todos los niveles, complementando la parte de conocimientos con la vocación de servicio público para dirigir personal conforme a aptitudes y actitudes.	2
30. Implementar la gestión social (participación de los ciudadanos) desde la creación de proyectos.	1
31. Impulso a la participación social para lograr la corresponsabilidad social en el logro de los objetivos de desarrollo estatal.	1
32. Sistema de planeación integral y coherente entre lo federal, estatal y local, estratégica, táctica y operación.	1
33. Centro integral para la gestión pública en trámites y servicios a través de utilización de las últimas tecnologías existentes.	1
34. Servicio civil de carrera normado, implementado y evaluado en todos los municipios del Estado.	1
35. Cumplir con la normativa respectiva, procesos sencillos, ágiles que proporcionen herramientas a los ciudadanos y que le proporcionen información en línea. Aplicar la gestión por resultados, cuidando siempre que el gasto corriente se mantenga con poco crecimiento y preferenciando el gasto de inversión así como revisar el cumplimiento de metas en beneficio de la sociedad.	1
36. Tener una ley de planeación actualizada y adecuada, no llenas de programas y más orientada a las acciones.	1
37. Programa Integral de Movilidad en todas las regiones del Estado.	1
38. Vincular el rendimiento y desempeño alcanzado en la gestión con la permanencia en el empleo.	1
39. Proyectos de coordinación y participación con el ámbito académico y la sociedad.	1

## Directorio de participantes

En la siguiente tabla se enlistan los participantes de la mesa de **GESTIÓN PÚBLICA**:

Nombre	Institución y cargo	Municipio
1. Anabel Pulido López	Instituto para las Mujeres Guanajuatenses, IMUG	Guanajuato
2. J. Jesús Soria Narváez	Unidad de Transparencia y Archivos del Poder Ejecutivo, UTAPE	Guanajuato
3. Guillermo Romero Pacheco	Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, SDES	León
4. Ricardo Antonio Garrido Sánchez	Consejero de Análisis Estratégico, CAE IPLANEG	San Miguel de Allende
5. Graciela de la Luz Amaro Hernández	IMPLAN León	León
6. Ma. del Carmen Gómez Méndez	H. Ayuntamiento de León	León
7. Ma. Cristina Aguilar Valtierra	Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración, SFIA	Guanajuato
8. Juan Carlos Meléndez Sánchez	Secretaría de Desarrollo Social y Humano, SDSH	Guanajuato
9. Jaqueline Jiménez Muñoz Ledo	Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato, ISSEG	Guanajuato
10. Nancy Guzmán Raya	Instituto de Planeación, Estadística y Geografía, IPLANEG	Guanajuato
11. José Federico Ruíz Chávez	Coordinación General Jurídica, CGJ	Guanajuato
12. Víctor Hugo Sánchez Laguna	Auditoría Superior del Estado de Guanajuato, ASEG	Guanajuato
13. José de Jesús Ramírez Macías	Universidad de Guanajuato, UG	Guanajuato
14. Luis Alfredo Rodríguez	Instituto Tecnológico Superior de Irapuato, ITESI	Irapuato
15. Guillermo Ramos Mena	Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción León CMIC	León
16. Fabián Muñoz Tejeda	Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato, ISSEG	Guanajuato
17. Jesús Sánchez Pichardo	Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración, SFIA	Guanajuato
18. Luis Miguel Soria Vázquez	Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración, SFIA	Guanajuato
19. Julián Guerrero Miranda	Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración, SFIA	Guanajuato
20. Ángel Isidro Macías Barrón	Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración, SFIA	Guanajuato
21. Armando Castro Castro	Instituto de Seguridad Social del Estado de Guanajuato, ISSEG	Guanajuato
22. Lucía González Macías	Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración, SFIA	Guanajuato
23. Alejandra Rodríguez Rangel	Instituto para las Mujeres Guanajuatenses, IMUG	Guanajuato

---

## Galería fotográfica



**Participa!**   
*plangto2040 . iplaneg.net*

**consulta en línea!**  
DEL 18 DE OCTUBRE AL 15 DE NOVIEMBRE