

Capítulo XIII

REINGENIERÍA DE GOBIERNO

(Reforma del Gobierno del Estado de Veracruz)

El Gobernador del Estado tiene entre sus atribuciones constitucionales la relativa a planear y conducir el desarrollo integral del Estado; establecer los procedimientos de consulta popular para formular, instrumentar ejecutar, controlar y evaluar el Plan Veracruzano de Desarrollo y los programas que de éste se deriven, atribuciones que en su conjunto corresponden a las etapas que conforman el proceso administrativo (planeación, ejecución, evaluación y control), para lo cual se apoya en la Administración Pública, formada por dependencias centralizadas y entidades paraestatales.

XIII.1 Diagnóstico

Las funciones sustantivas a cargo del Gobierno también están establecidas en la Constitución local. Destacan la responsabilidad de velar por la conservación del orden, tranquilidad y seguridad del Estado y las de promover y fomentar la educación pública, la protección a la salud y procurar el progreso y bienestar social en el Estado.

En consecuencia, la mayor parte del gasto público del Estado está orientado hacia la atención de las funciones sustantivas mencionadas. Para el presente año, por ejemplo, del gasto público total, estimado en 42.6 miles de millones de pesos (mmdp), está destinado el 62 % hacia esos rubros.

La mayor parte de esos recursos se canaliza a la educación, lo que refleja la gran tradición y compromiso del Gobierno de Veracruz en esa materia.

Sin embargo, la evolución de la estructura del presupuesto presenta signos inquietantes. En un período de cinco años, el gasto corriente, particularmente en el rubro de sueldos y salarios, creció a un ritmo de 20 % anual en términos reales, a mayor velocidad que los ingresos del Estado, lo que ha causado una reducción de los recursos disponibles para la inversión. Si esta tendencia prevaleciera, el Estado podría llegar a una situación de inviabilidad financiera, lo que es inaceptable.

Por esa razón es indispensable llevar cabo un profundo proceso de reingeniería administrativa para que, sin dejar de atender los compromisos fundamentales que tiene el Estado en materia de educación, salud, seguridad y justicia y bienestar social, se pueda tener la posibilidad de invertir crecientes recursos públicos en la modernización de la infraestructura veracruzana, que se ha rezagado con respecto a la que demandan los veracruzanos y es notoriamente inferior a la de sus vecinos y a la del resto del país. Avanzar en este terreno mejoraría la competitividad de la economía veracruzana, que es condición indispensable para

obtener los ritmos de crecimiento económico que permitan generar el número de empleos requeridos.

El Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz ocupa una plantilla de 181,564 plazas presupuestales, de las cuales 169,327 corresponden al sistema educativo (excepto la Universidad Veracruzana y otras instituciones educativas de carácter autónomo) y tiene 3,396 empleados por contrato. Además, prestan sus servicios 3,130 empleados que cobran por "compensación". Los organismos públicos descentralizados, que incluyen el personal de los Servicios de Salud, absorben 49,827 plazas, 1,181 contratos y 887 empleados por compensación

Aunado a lo anterior, algunas estructuras administrativas tienen una excesiva asignación de recursos en relación con las funciones que deben cumplir, en tanto que otras carecen de ellos, como es el caso del sector Salud; son redundantes con otras áreas de la administración pública, lo que implica desaprovechamiento o desperdicio de los recursos públicos, o no tienen claro su papel en el Gobierno y frente a la sociedad, es decir, su visión y su misión no están bien definidas.

Un esfuerzo de reorganización del Gobierno y de reestructuración del gasto público para adecuarlo a las condiciones actuales y futuras, puede redundar en grandes beneficios para el Estado. Existen áreas de oportunidad para llevar a cabo un proceso muy serio de reingeniería administrativa.

Una de las mayores debilidades que tiene el Estado de Veracruz es la dispersión de su población. No es factible que el Gobierno pueda tener una presencia efectiva en más de 20,000 localidades con menos de 500 habitantes, sin recurrir al uso intensivo de los medios que ponen a nuestra disposición las tecnologías de la información, que además de ser eficaces y flexibles, su operación es menos onerosa que la de los medios tradicionales (oficinas públicas, por ejemplo), y su costo ha venido bajando consistentemente a la vez que aumentan sus capacidades. Por esta razón, se hace mención reiterada de estos instrumentos, ya que sin ellos no sería posible crear el Estado moderno y eficaz que los veracruzanos exigen y merecen.

Otra aspecto desfavorable es la inexistencia de indicadores de desempeño que permitan una evaluación efectiva de la gestión pública en términos de resultados, lo que posibilitaría la implementación de acciones orientadas a la eficiente aplicación de los recursos públicos.

Ante un entorno económico global muy competitivo y la exigencia ciudadana de mayor transparencia del sector público y mejor rendición de cuentas, se debe revisar el marco jurídico para fortalecer el Estado de Derecho para revertir el alto índice de corrupción y la excesiva tramitología.

El punto de partida es este Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010, que incluye un análisis de los retos que se deben enfrentar para llevar a cabo esa tarea, así como las ventajas e instrumentos disponibles para ese fin, como a continuación se analiza:

XIII.1.1 Debilidades:

- Baja credibilidad y desconfianza de la ciudadanía hacia el Gobierno
- Los sistemas de información gubernamental son deficientes
- Los sitios de Gobierno en Internet están dispersos y son poco funcionales
- Las disponibilidades presupuestales son escasas y en el futuro previsible no crecerán lo suficiente
- Presencia de prácticas administrativas obsoletas
- Muchos servidores públicos son renuentes al cambio
- Falta una visión integral del Gobierno
- Los métodos de selección de personal no son los adecuados
- La estructura organizacional es inapropiada en muchos casos

XIII.1.2 Oportunidades:

- Inicio de un nuevo Gobierno
- Disponibilidad de las tecnologías de la información, que cada día están más desarrolladas
- La probada disposición del Gobierno estatal actual hacia la coordinación y la colaboración con los municipios y la Federación
- La obligación de rendir cuentas a un Congreso plural
- La creciente demanda social por el acceso a la información gubernamental

XIII.1.3 Riesgos:

- La posibilidad de no cumplir con las altas expectativas generadas por el cambio de Gobierno
- La eventual reducción de las asignaciones presupuestales federales para el Estado
- La posible, y en cierto modo inevitable, presencia de desastres naturales

- La ineficiente asignación de los escasos recursos disponibles

XIII.1.4 Fortalezas:

- El Gobierno cuenta con personal con experiencia
- Dispone de numerosos sitios de Internet
- Tiene una estructura amplia para la prestación de servicios públicos (escuelas, hospitales)

XIII.2 Objetivos:

Elevar la funcionalidad administrativa del Gobierno del Estado y la calidad de los servicios que presta, para optimizar el uso de los recursos públicos y crear un ambiente de transparencia en su accionar que haga más fluida y frecuente la rendición de cuentas ante la sociedad.

- En relación con la ciudadanía
 - Mejorar la atención y facilitar su comunicación con el Gobierno
- En cuanto a calidad
 - Promover la gestión de calidad y la mejora continua en la Administración Pública
 - Alcanzar certificaciones de calidad en los procesos administrativos del Gobierno
- Reforma de la estructura administrativa
 - Configurar una organización gubernamental flexible y eficaz
 - Definir una nueva política de dirección y desarrollo del personal
 - Mejorar el uso y aprovechamiento de los recursos materiales y financieros
- Gobierno electrónico (e-Gobierno)
 - Integrar al el uso de las tecnologías de la información, como una práctica común

XIII.3 Líneas estratégicas de acción:

- En relación con la ciudadanía
 - Mejorar la primera línea de contacto con el ciudadano y elevar la calidad de los servicios

- ❑ Incrementar la calidad de la información pública y de su accesibilidad
 - ❑ Fomentar y reglamentar el uso de medios de participación ciudadana
 - ❑ Integrar las demandas de los ciudadanos y usuarios
- De calidad
 - ❑ Evaluar y certificar los servicios, sus procesos y resultados
 - ❑ Mejora continua
 - ❑ Mejorar la regulación y simplificar los procedimientos
 - ❑ Alentar y premiar la excelencia
- Estructura Administrativa
 - ❑ Establecer un sistema de medición de la administración pública, con base en índices de atención, de gestión, de resultados y de impacto
 - ❑ Simplificar la organización de las dependencias de acuerdo a las necesidades reales de la sociedad.
 - ❑ Mejorar la selección, formación y desarrollo profesional de los servidores públicos
- Gobierno electrónico (e-Gobierno)
 - ❑ Actualizar la infraestructura informática del Gobierno
 - ❑ Promover el uso de las tecnologías de información para la prestación de los servicios gubernamentales
 - ❑ Desarrollar y aplicar de un programa de oficina sin papel
 - ❑ Convertir las páginas del Gobierno en oficinas virtuales de las dependencias y entidades

XIII.4 Proyectos y programas detonadores

- Formular el Programa Integral de Reingeniería de la Administración Pública
- Crear el Instituto Veracruzano de Acceso a la Información
- Revisar el marco jurídico
 - ❑ Promover la abrogación de la Ley de Acceso a la Información y la expedición de una nueva Ley de Transparencia.
 - ❑ Revisar la Ley del Servicio Profesional de Carrera.
 - ❑ Modificar la Ley de Responsabilidades para que responda a un esquema preventivo.
 - ❑ Simplificar las disposiciones normativas de las dependencias y entidades, con el fin de homologar criterios entre quienes aplican la norma y quienes la supervisan.
 - ❑ Modernización y actualización de equipos y programas de cómputo, con una visión integral de tecnologías de la información de punta
 - ❑ Conformar los archivos electrónicos y bases de datos del Gobierno

- Diseñar un sistema de archivos y bases de datos interrelacionadas para almacenar la información del Gobierno correspondiente a servicios, trámites, personal y adquisiciones.
- Establecer oficinas virtuales
 - Integrar las páginas de Internet con las herramientas necesarias para realizar los trámites que se pueden hacer en oficina.
 - Crear la oficina sin papel.
 - Integrar en los procedimientos de la administración la generación, almacenamiento y envío de información de manera electrónica.
- Constituir centros de atención electrónica
 - Instalar en puntos estratégicos del Estado centros electrónicos de información donde la gente pueda acudir a realizar trámites para obtener servicios o información, sin tener que dirigirse a las oficinas centrales.
 - Instrumentar un programa permanente de promoción de la participación ciudadana en la vigilancia de la gestión pública.
 - Realizar foros y consultas de opinión, reales y virtuales, en los que se discutan las acciones y los proyectos del Gobierno.
- Simplificación de trámites y procesos
 - Realizar permanentemente el análisis de los trámites y procesos del Gobierno para simplificarlos o eliminarlos en caso de no ser útiles y necesarios.
- Reforzamiento de la supervisión y el control con un enfoque preventivo
 - Modernizar y fortalecer la Contraloría General, particularmente en sus funciones de vigilancia y desarrollo administrativo.
 - Revisar y mejorar los sistemas de control interno.
 - Desarrollar un enfoque preventivo del control, a través del monitoreo de las principales variables de cada dependencia.
 - Crear un sistema de medición del desempeño que considere índices de gestión, de atención, de resultados y de impacto.
- Profesionalización del personal gubernamental
 - Realizar evaluaciones del personal y establecer programas de formación y capacitación de funcionarios públicos.
 - Impulsar un esquema de evaluación para medir el desempeño de los servidores públicos sobre la base de objetivos, metas y resultados.

Será propósito del Gobierno, para cumplir con el compromiso asumido con el Congreso del Estado en esta materia, ejecutar el Programa Integral de Reingeniería de la Administración Pública que dé resultados en el corto plazo y permita sentar las bases de un gobierno moderno, más eficiente y cercano a la gente.

