

Noviembre 15, 2005

**PROGRAMA INTEGRAL DE
REINGENIERÍA DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ESTATAL,
(Reforma del Gobierno de Veracruz)**

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	7
MARCO LEGAL	9
I. DIAGNÓSTICO	11
I.1. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL (DELIMITACIÓN DE FUNCIONES)	13
I.2. RECURSOS HUMANOS.....	14
I.3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS	17
I.4. PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS.....	18
I.5. MARCO LEGAL	20
I.6. CONTROL Y RENDICIÓN DE CUENTAS	20
I.7. RECURSOS FINANCIEROS.....	21
I.8. RECURSOS MATERIALES.....	24
II. ESTRATEGIA GENERAL	27
II.1. DIMENSIONES DE LA REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA.....	27
II.2. OBJETIVOS.....	28
II.3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	29
II.4. ENCARGADOS DE LA INSTRUMENTACIÓN.....	35
III. PROYECTOS DETONADORES	37
III.1. REINGENIERÍA DE PROCESOS	37
III.2. ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA APE	38
III.3. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	39
III.4. PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	40
III.5. GOBIERNO ELECTRÓNICO	41
III.6. ACTUALIZACIÓN DEL MARCO LEGAL Y REGULATORIO	42
III.7. ATENCIÓN CIUDADANA	43
III.8. CERTIFICACIÓN EN CALIDAD	44
GLOSARIO	45

PRESENTACIÓN

Conforme lo establece el Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010 (PVD), la Administración formulará e instrumentará un *Programa Integral de Reingeniería de la Administración Pública Estatal*. Corresponde a la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN) formular dicho programa y encabezar su ejecución. Con la presentación de este programa se cumple la primera obligación.

La Administración Pública de un Estado del tamaño, importancia y relevancia de Veracruz es significativa. Se trata de la entidad que maneja el tercer presupuesto de mayor monto de todas las entidades y el Distrito Federal. Se refiere a una Administración Pública que tiene presencia en 212 municipios en una entidad cuya geografía lo distingue por su extensión, por la dispersión de su población y por la distancia entre sus fronteras al norte y al sur.

Como se señala en el PVD, es indispensable llevar a cabo un profundo proceso de reingeniería administrativa para atender mejor los compromisos fundamentales que tiene el Gobierno del Estado en materia de educación, salud, seguridad y justicia y bienestar social, además tener la posibilidad de invertir crecientes recursos públicos en la modernización de la infraestructura veracruzana, que se ha rezagado con respecto a la del resto del país.

Una administración pública bien organizada, que ofrezca mejores servicios con los menores recursos posibles, es fundamental para reforzar la competitividad de Veracruz. Reducir trámites, fomentar su modernización, elaborar una plataforma informática para la atención de los empresarios y los ciudadanos en general, son acciones que coadyuvarán a una mayor productividad y a hacer cada vez más atractiva la entidad para inversiones nacionales y extranjeras.

Siguiendo los lineamientos establecidos por el Comité de Planeación para el Desarrollo de Veracruz (COPLADEVER), diversas oficinas de SEFIPLAN se abocaron a la tarea de recoger los puntos de vista de la ciudadanía, de organizaciones de la sociedad civil, de expertos y de recopilar, sistematizar y analizar la experiencia de otras entidades de la República en su esfuerzo por constituir una Administración Pública moderna y eficaz. Asimismo, se recogieron las necesidades y planteamientos de las diversas dependencias y entidades que integran la Administración Pública Estatal (APE), en particular de la Contraloría General. Por lo anterior, este documento constituye un resumen de las ricas aportaciones realizadas por muchos veracruzanos, sin cuya valiosa participación no hubiera sido posible hacer este planteamiento a la sociedad veracruzana. Durante la implementación del programa, SEFIPLAN permanecerá abierta a recoger propuestas adicionales y observaciones sobre su ejecución, pues el Gobierno del Estado tiene la convicción de que se trata de un ejercicio vivo en donde autoridades y ciudadanía interactúan para transformar cotidianamente su propia visión de lo que debe ser la Administración Pública Estatal.

PROGRAMA INTEGRAL DE REINGENIERÍA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL (Reforma del Gobierno del Estado de Veracruz)

Para instrumentar con eficacia y eficiencia el *Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010* y los programas que de éste se deriven, se requiere mejorar el funcionamiento de la Administración Pública Estatal, formada por dependencias centralizadas y entidades paraestatales.

En consecuencia, debido a su trascendencia para la ciudadanía veracruzana, uno de los programas prioritarios de este Gobierno, es el *Programa Integral de Reingeniería de la Administración Pública Estatal 2005-2010* (PIR). La ejecución del Programa representará un esfuerzo conjunto de todas las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo Estatal, para modernizar la Administración Pública de Veracruz, así como para mejorar la atención ciudadana y la asignación de los recursos públicos, conforme a las mejores prácticas administrativas.

INTRODUCCIÓN

El Programa Integral de Reingeniería de la Administración Pública Estatal, tiene como propósito principal mejorar la forma de organización del trabajo de la APE para poder ofrecer mejores servicios públicos a la ciudadanía veracruzana.

Dicho propósito ha sido sistematizado en torno a la consecución de cuatro objetivos fundamentales, que son: mejorar la atención y la comunicación transparente con la ciudadanía; promover una gestión de calidad y mejora continua en la APE; aumentar la eficiencia en el uso de recursos de la APE; mejorar la profesionalización y condiciones de trabajo de los servidores públicos. Estos objetivos contemplan acciones de toda índole, con el propósito de construir una mejor administración, más cercana a una ciudadanía cada vez más demandante.

El programa está conformado por tres capítulos, en los cuales se recogen las líneas estratégicas del capítulo XIII del PVD 2005-2010. Los capítulos presentan un diagnóstico general de la situación administrativa del Gobierno del Estado, la estrategia general a seguir para la implementación del programa, así como los proyectos detonadores con los que se pondrán en marcha las acciones de la Reingeniería de Gobierno.

Avanzar en este aspecto mejorará la competitividad de la economía veracruzana, que es condición indispensable para obtener el crecimiento económico que permita generar el número de empleos requeridos.

Además, el PIR es una respuesta directa y oportuna a los compromisos centrales de la campaña electoral: hacer del Gobierno de Veracruz uno más cercano a la gente, atento a sus demandas y exigencias, comprometido con la calidad de su servicio para el bienestar de todos sus habitantes. Para esta Administración, la modernización de las instituciones públicas es prioritaria y urgente, pues la ciudadanía espera resultados inmediatos en esta materia.

Por esto la reingeniería es tema medular del Acuerdo para la Gobernabilidad y el Desarrollo, suscrito por las fuerzas políticas de la entidad, los Poderes del Estado, organizaciones de la sociedad civil y gremiales, institutos de educación superior, asociaciones religiosas, cámaras empresariales y presidentes municipales, el 31 de mayo de 2005. La característica principal de dicho Acuerdo es que reafirma que la actuación de las instituciones no depende de los intereses de grupos minoritarios. La firma del Acuerdo muestra un gobierno incluyente, que reconoce que

PROGRAMA INTEGRAL DE REINGENIERÍA

aun a partir de marcadas diferencias es posible la articulación social para alcanzar el bienestar común.

MARCO LEGAL

La elaboración del Programa Integral de Reingeniería de la Administración Pública Estatal, se encuentra sustentada en los siguientes ordenamientos

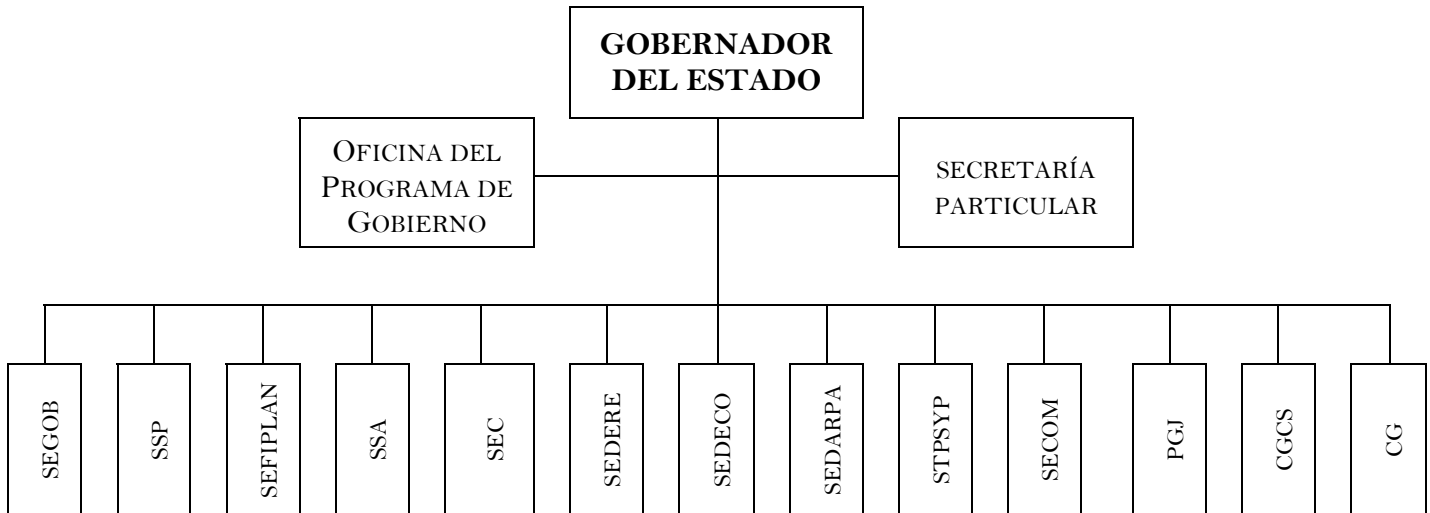
- Constitución Política del Estado de Veracruz-Llave
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave
- Ley de Planeación del Estado de Veracruz-Llave
- Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave
- Ley Estatal del Servicio Civil de Veracruz
- Ley de Acceso a la Información del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave
- Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010
- Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación
- Reglamento Interior de la Contraloría General

I. DIAGNÓSTICO

Por el tamaño de su población y economía, Veracruz tiene una administración pública relativamente compleja. Su organización actual, abarca 13 dependencias a nivel de Secretaría de Despacho, 55 entidades descentralizadas y 20 organismos desconcentrados. La amplitud de la Administración Pública se refleja en la dimensión de su presupuesto. Por ejemplo, en 2003, el presupuesto de Veracruz, en términos absolutos, se ubicó en el lugar 3 entre todas las entidades de México; para este año alcanza el monto de 42.6 miles de millones de pesos (mmdp). En consecuencia, se trata de una organización amplia, cuya problemática administrativa comprende aspectos muy diversos. Sin embargo, para la ciudadanía, su satisfacción con la actuación de la Administración deriva de manera directa de la calidad de la atención que recibe de ésta, sin que repare expresamente en la estructura, procesos, y organización gubernamental que dan esos resultados.

El Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz ocupa, al 30 de septiembre de 2005, una plantilla de 216,846 plazas presupuestales, de las cuales 165,293 corresponden al sistema educativo (sin incluir las de la Universidad Veracruzana y otras instituciones educativas de carácter autónomo); además tiene 13,622 empleados por contrato. Asimismo, prestan sus servicios 9,688 empleados que cobran por "compensación". Las entidades públicas descentralizadas, que incluyen el personal de los Servicios de Salud, absorben 17,623 plazas, 10,734 contratos y 6,289 empleados por compensación, para un total de 34,646.

Diagrama I.1
Organigrama del Gobierno del Estado



En el transcurso del tiempo, la estructura organizacional de la APE ha sido objeto de diversas adecuaciones a fin de responder mejor a las prioridades que cada administración ha establecido. Sin embargo, este proceso no se ha basado en una revisión integral, por lo que perduran algunas estructuras cuya organización, funciones, presupuesto y recursos humanos y materiales no se corresponden con las atribuciones que tienen asignadas. Por contra, diversas actividades que han adquirido una mayor prioridad en la estrategia de desarrollo de la entidad no encuentran el respaldo administrativo suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones; entre los ejemplos destacan el turismo y el medio ambiente. Esto demanda evaluar las adecuaciones necesarias de la distribución de funciones y de las estructuras de la APE.

Por otra parte, los recursos humanos, financieros y materiales asignados a algunas dependencias y entidades resultan excesivos, a la luz de sus funciones y de las oportunidades de mejora administrativa que ofrecen nuevas tecnologías de proceso y de información. De ahí que resulte necesario considerar una reestructuración del presupuesto, a fin de que su conformación responda lo mejor posible a las necesidades reales de cada una de las dependencias y organismos, en respuesta a sus funciones. La reestructuración del gasto público presenta un potencial significativo para mejorar la calidad de la función pública.

Uno de los desenvolvimientos que merecen atención especial en materia presupuestal es la creciente participación del gasto corriente en el presupuesto total. El gasto corriente (nómina, adquisiciones, mantenimiento, proveeduría de servicios, entre otros) es necesario para el adecuado funcionamiento de todo gobierno. Si bien existe potencial sustancial para aumentar la eficiencia del gasto corriente, éste no puede aprovecharse si no se basa en una revisión integral de las funciones, estructura organizacional, procesos y sistemas de información de la APE en su conjunto, así como para cada una de las dependencias y organismos que la integran.

En materia de plataformas tecnológicas y de información, es indispensable contar con una configuración sólidamente vinculada. La fragmentación actual no permite atender cabalmente las demandas de los veracruzanos, ni llevar un registro fidedigno y eficiente de las distintas actividades de las oficinas públicas de la APE. Es prioritario establecer una política informática que sirva de base para todas las dependencias y entidades del gobierno veracruzano. Para hacerlo, es necesario estandarizar tanto los equipos de cómputo como las plataformas informáticas de todas las oficinas públicas, a fin de brindar una atención mejor y poder vincular más efectivamente una red electrónica del Gobierno del Estado. La modernización de las plataformas informáticas del Gobierno de Veracruz tiene como principal motivación mejorar la atención a la ciudadanía por medio de acciones decididas en diversos ámbitos de la administración, para así incrementar la satisfacción de los veracruzanos por la atención que reciban de su gobierno, lo que redundará en hacer a la entidad cada vez más atractiva para la inversión nacional y extranjera.

La Administración Pública Estatal no dispone de indicadores de desempeño. Esta situación es totalmente inadecuada e insuficiente para instrumentar una evaluación oportuna de la gestión pública así como identificar medidas correctivas para mejorarla. Es necesario contar con indicadores que reflejen más los resultados en términos de metas sustantivas en vez de en términos de insumos y acciones administrativas que hayan sido puestos en marcha. La evolución hacia una nueva generación de indicadores de gestión, atención, resultado e impacto, permitirá tener mediciones más cercanas a los resultados sustantivos y a la satisfacción de la ciudadanía, conforme a lo establecido en el PVD.

Dado el entorno económico global muy competitivo, así como la exigencia ciudadana de mayor transparencia del sector público y de mejor rendición de cuentas, debe revisarse el marco jurídico para fortalecer el Estado de Derecho, revertir la corrupción y la excesiva tramitología.

Los grandes retos y las debilidades de la APE, así como las fortalezas y las oportunidades para superarlos, a fin de lograr un gobierno de calidad y cercano a la ciudadanía, pueden agruparse en ocho grandes rubros, cada uno con su problemática específica, que a su vez representa oportunidades.

I.1. Estructura de la Administración Pública Estatal (Delimitación de funciones)

Una atención ciudadana de calidad requiere de una clara delimitación de funciones de las entidades y organismos de la APE. No puede lograrse un gobierno cercano a la gente si existe duplicidad de funciones, las cuales no sólo significan pérdida de eficiencia y de tiempo para la ciudadanía, sino graves deficiencias para la competitividad y la productividad del Estado de Veracruz. La modernización de la APE debe partir de identificar qué áreas necesitan reforzarse y cuáles deben replantear sus actividades. Una revisión meticulosa y seria de la estructura organizacional permitirá reasignar óptimamente los escasos recursos con los que cuenta el Estado, en favor de una atención de calidad para todos los veracruzanos.

Si bien su estructura organizacional muestra debilidades que deben atenderse con urgencia y responsabilidad, existen oportunidades para mejorar la atención a la ciudadanía. Esto puede lograrse porque todo el Gobierno de Veracruz está cimentado en su máxima fortaleza: los servidores públicos que la conforman y que trabajan cada día para mejorar su funcionamiento.

Debilidades

- Baja credibilidad y desconfianza de la ciudadanía hacia el Gobierno
- Falta de una visión integral del Gobierno
- La estructura organizacional es inapropiada en muchos casos
- Falta de precisión de las funciones de diversas dependencias
- Multiplicación de entidades con una sectorización poco precisa
- Falta de coordinación entre la “cabeza de sector” y sus entidades sectorizadas
- Duplicidad de funciones entre entidades de un mismo sector
- Falta de transparencia en la operación de las entidades
- Líneas de autoridad divididas
- Líneas de autoridad verticales excesivas, con demasiados niveles jerárquicos

Amenazas

- Crisis de funcionalidad administrativa que ponga en peligro la gobernabilidad

Fortalezas

- El Estado cuenta con estructura amplia para la prestación de servicios públicos
- Múltiples dependencias y entidades con tradición y reconocimiento de servicio público
- La disposición del Gobierno Estatal hacia la coordinación y la colaboración con los municipios, la Federación y los otros poderes del Estado de Veracruz

Oportunidades

- Inicio de un nuevo Gobierno
- Posibilidad de adecuar la estructura de gobierno
- Capacidad para precisar funciones en Leyes y reglamentos

La problemática de “estructuras discontinuas” se presenta en varias dependencias de la APE, que no responden a criterios explícitos que den sustento a su organización. Este tipo de situaciones tienen diversas consecuencias negativas. Primero, dentro de la propia APE no tienen niveles homólogos servidores públicos con responsabilidades iguales, lo que dificulta el diálogo y el sentido de equivalencia jerárquica. Segundo, debido a que tienen niveles distintos, las remuneraciones también difieren, lo que introduce un elemento de injusticia en la relación responsabilidad-carga de trabajo- remuneración. Tercero, hacia el exterior de la APE de

Veracruz crea problemas en la representación del Estado, en la medida que los funcionarios participan en reuniones en donde funcionarios de otras entidades pueden tener puestos no homologados con los de ellos.

I.2. Recursos humanos

En el PVD se plantea que la principal fortaleza de Veracruz es su gente, deseosa de trabajar y prosperar, orgullosa de su Estado y con entusiasmo para construir un futuro mejor. La APE se ha beneficiado ampliamente de esa fortaleza. Los veracruzanos que entregan su esfuerzo cotidiano para atender a sus conciudadanos son el engrane fundamental de este Gobierno: integrado por ciudadanos y comprometido con ser cercano a la ciudadanía.

Conscientes de la importancia de los recursos humanos dentro de la APE, este Gobierno sabe que invertir en su profesionalización y actualización, es una tarea que no puede esperar más, cuyos resultados serán por el bien de todos. El Gobierno de Veracruz debe contar con las mejores personas, las más capacitadas, para conformar una verdadera atención de calidad, digna de la ciudadanía veracruzana.

Es indispensable mejorar los métodos de selección de personal, así como fomentar un sólido servicio de carrera, basado en los méritos de quienes conforman la Administración. Un verdadero servicio de carrera debe cumplir a plenitud con las demandas ciudadanas de transparencia, para erradicar el flagelo de la corrupción dentro del gobierno.

Existe una Ley Estatal del Servicio Civil, que comprende a todos los servidores públicos con un nivel inferior al de Jefe de Departamento, expedida el 31 de marzo de 1992. Dicha Ley excluye a los trabajadores de confianza; de la Universidad Veracruzana; de la SEC; de Seguridad Pública y Tránsito y Transporte; de los Cuerpos de Supervisión y Custodia o Vigilancia de los Reclusorios del Estado; de las empresas constituidas con la finalidad de servir de fuentes de financiamiento; y a las personas sujetas a contrato civil, o al pago de honorarios. Además existe una Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado de Veracruz, expedida el 10 de octubre de 2003, que contempla a los trabajadores de confianza que ocupan los cargos entre jefe de oficina y director general, dentro de la Administración Pública Centralizada.

Debilidades

- Los métodos de selección de personal no son los adecuados
- A la fecha, el Servicio Público de Carrera no se encuentra operando por completo
- Hace falta capacitación especializada para el personal
- Asignación ineficiente de los recursos humanos

Amenazas

- La evolución de las tecnologías informáticas puede dejar atrás a muchos servidores públicos por falta de capacitación
- Continuación de la selección ineficaz de personal calificado
- Aprovechamiento ineficiente de la experiencia laboral del personal

Fortalezas

- El Gobierno cuenta con personal experimentado
- Servidores públicos jóvenes
- Se cuenta con Ley, reglamento y modelo del Sistema del Servicio Público de Carrera.
- Incorporación de jóvenes al servicio público estatal

Oportunidades

- Incipiente servicio público de carrera (jefe de oficina y superior)
- Contar con personal más especializado

Uno de los asuntos que requieren atención inmediata es que el personal que labora en la APE tiene términos contractuales distintos, algunos de los cuales que son transitorios han adquirido permanencia.

Cuadro I.1
Plazas autorizadas del Poder Ejecutivo

Sector	Base	Contrato	Compensación	Total
^{1/}Educativo	164,977	0	316	165,293
<i>Transferido</i>	114,175	0	0	114,175
<i>Regular Estatal</i>	50,802	0	316	51,118
^{1/}Administrativos	10,936	2,888	3,083	16,907
^{2/}Organismos Públicos Descentralizados	17,623	10,734	6,289	34,646
Total	193,536	13,622	9,688	216,846

Fuente: ^{1/}Subsecretaría de Finanzas y Administración; ^{2/}Subsecretaría de Egresos de SEFIPLAN, IPE, IPAX
Cifras al 30 de septiembre de 2005

En el Cuadro I.2 se observa cómo de los 16,907 servidores públicos administrativos que laboran en la Administración Pública centralizada, 10,936 tienen base, mientras que 3,083 reciben sólo compensación y 2,888 están por contrato. Esta situación representa una problemática administrativa mayor, por las implicaciones presupuestales que supondría corregirlo de una sola vez, por los efectos sobre las organizaciones sindicales y por las implicaciones en el sistema de pensiones. Por el contrario, no actuar en esa materia implica preservar una situación jurídica delicada.

Cuadro I.2
Servidores Públicos Administrativos por Dependencia del Gobierno Central

PROGRAMA INTEGRAL DE REINGENIERÍA

	Base	Contrato	Compensación	Total
Ejecutivo del Estado	50	11	99	160
SEDARPA	303	31	66	400
SSA	32	8	0	40
SEDERE	389	92	252	733
SEDECO	109	10	90	209
SEGOB	595	122	723	1,440
PGJ	1,631	640	16	2,287
CGCS	60	12	126	198
CG	107	55	429	591
SECOM	414	11	57	482
OPG	25	15	63	103
SSP	5,529	1,424	648	7,601
STPSyP	102	72	213	387
SEFIPLAN	1,590	385	301	2,276
Total	10,936	2,888	3,083	16,907

Fuente: Subsecretaría de Finanzas y Administración de SEFIPLAN
Cifras al 30 de septiembre de 2005

Otro aspecto donde se presenta una insuficiente sistematización y transparencia se refiere a la situación de los tabuladores de sueldos correspondientes. Existe un número indeterminado de tabuladores distintos. Lo mismo sucede con los catálogos de puestos, que son muy numerosos. Además, dentro de una misma categoría, los niveles salariales son dispares. Por ejemplo, en el artículo 37 del Decreto de Egresos para el Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave correspondiente al ejercicio fiscal 2005, se establecen los distintos rangos salariales de los mandos medios y superiores de la APE. En el puesto de secretario de despacho, el rango va de \$68,377 a \$74,543. Para el puesto de subsecretario, los rangos van de \$59,677 a \$67,322. Los salarios de los directores generales fluctúan de \$39,675 a \$59,688. Un director de área puede tener un salario de \$32,088 como mínimo, y de \$39,675 como máximo, mientras que un subdirector tendrá percepciones que estén entre \$25,373 y \$32,088. Para los jefes de departamento, el límite máximo es de \$25,373, sin que exista una disposición que defina un sueldo mínimo y sin regular el sistema de compensaciones.

Cuadro I.3
Remuneraciones de la APE según Decreto de Egresos 2005
(Pesos mensuales)

Servidor Público	Sueldo	
	mínimo	máximo
Gobernador del Estado		\$ 88,043
Secretario de Despacho	\$ 68,377	\$ 74,543
Director General	\$ 39,675	\$ 59,688
Director de Área	\$ 32,088	\$ 39,675
Subdirector	\$ 25,373	\$ 32,088
Jefe de Departamento	hasta	\$ 25,373

Otra situación que requiere atención prioritaria es la integración de las remuneraciones para los servidores públicos. Al igual que los gobiernos de otras entidades e incluso en ciertas

dependencias del Gobierno Federal persiste la práctica de que el sueldo base sólo representa un porcentaje de la remuneración total del servidor público. Sin embargo, en el caso de Veracruz esta integración ha alcanzado límites excesivos, en el sentido de que el sueldo base representa una fracción muy pequeña de la remuneración total. Son evidentes las implicaciones que esto tiene para la APE en diversas materias, por una parte, en particular la fiscal y la de pensiones. Por otra, para el servidor público, que principalmente ve afectada su contribución para el fondo de ahorro para el retiro.

I.3. Procesos administrativos

Probablemente el indicador más fidedigno de la actuación del Gobierno es la satisfacción ciudadana en relación con trámites ante las oficinas públicas. El excesivo tiempo que les requiere, la atención deficiente, las largas filas, las inadecuadas instalaciones y lo numeroso de los documentos que deben presentar son reclamos constantes de los veracruzanos. Este Gobierno está comprometido con la eficiencia y la eficacia, es decir, con hacer más con los recursos disponibles, y rendir resultados oportunos.

Modernizar los procesos administrativos es una de las tareas más urgentes de la reingeniería administrativa del Gobierno de Veracruz. Se trata de reducir trámites, y tiempo. De acercar el gobierno a la gente, y lograr que todos los veracruzanos tengan las mismas oportunidades para recibir una atención de calidad, sin importar su condición socioeconómica o el lugar donde vivan. Con la ayuda de la informática, así como de la capacitación de los recursos humanos, se podrán alcanzar esas metas. Menos trámites significan más recursos disponibles para la atención de programas prioritarios, más oportunidades de inversión, mayor competitividad, y una ciudadanía más satisfecha con su Gobierno.

Debilidades

- Presencia de prácticas administrativas obsoletas
- Duplicidad de funciones en algunas dependencias
- Trámites excesivos y tardados
- Falta de comunicación y coordinación entre mandos medios.
- Rezagos administrativos que, de no atenderse, pueden empeorar

Amenazas

- Algunos servidores públicos son renuentes al cambio
- Asignación deficiente de recursos

Fortalezas

- Manuales de procedimiento identificados
- Voluntad inquebrantable del Gobierno del Estado para escuchar a los ciudadanos y atender sus demandas

Oportunidades

- El trabajo conjunto de todas las dependencias públicas en el diseño e instrumentación del PIR
- Plataforma de e-gobierno para facilitar el acceso de la ciudadanía a los servicios gubernamentales

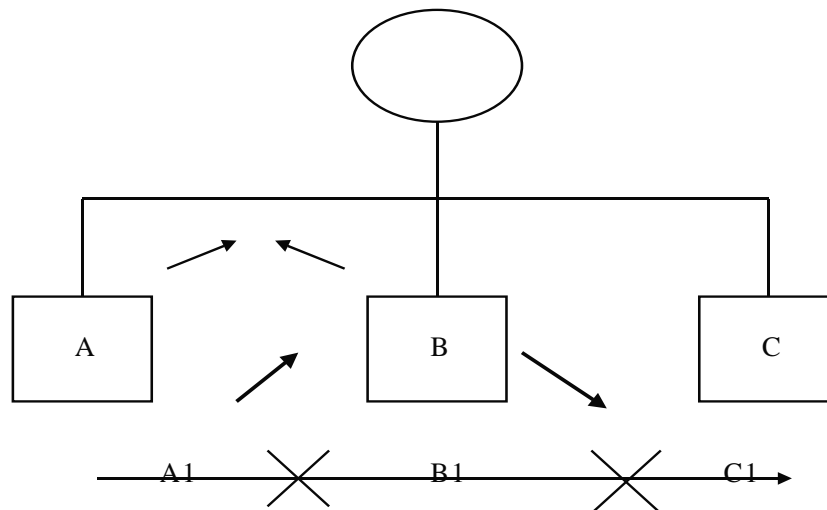
El problema más común que se presenta en la APE de Veracruz son fallas y deficiencias en los procesos horizontales. En una organización funcional las decisiones se toman, con libertad, de

forma horizontal entre los ejecutivos de rango menor (A1, B1 y C1 en el Diagrama I.2). En principio, los mandos superiores (A, B y C) tienen la responsabilidad de establecer lineamientos de política, procedimientos, y de supervisar. Sin embargo, generalmente los procesos fallan en la cadena de trámites horizontales, entre los mandos medios. Al fallar, se necesita la intervención de los mandos superiores. Éstos, a su vez, se reúnen para solucionar el problema y hacer que continúe el proceso horizontal que se interrumpió. La pérdida de tiempo es obvia.

Si los procesos horizontales son mejorados, la intervención de los mandos superiores volverá a limitarse exclusivamente a lineamientos, procesos y supervisión, ahorrando trámites, y mejorando el funcionamiento de la organización.

También existen procesos verticales, que pueden fallar. Generalmente éstos responden a líneas de autoridad mal definidas y a una mala gestión administrativa. En ambos casos, se requiere de modificaciones de los procesos correspondientes. Las acciones deben darse simultáneamente en dos aspectos. Por una parte, en la redefinición de los procesos mismos, esto es, de su propósito, de los requisitos que tienen que cumplir los ciudadanos, de la secuencia de las acciones administrativas correspondientes, de las instancias involucradas, de los criterios a aplicar para resolver respecto a las situaciones previsibles. Estas tareas generalmente son desarrolladas por el área en cuestión, auxiliada por alguna dependencia especializada en organización en la APE y por consultores externos especializados en la materia. Por otra parte, se requiere acompañar la redefinición de los procesos con la implantación de una plataforma tecnológica que permita establecer un marco de referencia común para los procesos en todas las dependencias y entidades de la APE, lo que permite que los sistemas puedan “hablarse”, con interconexiones eficientes y establecer parámetros generales que normen los nuevos procedimientos. Por tanto, la “reingeniería de procesos” resulta de actividades simultáneas en materia de la redefinición de procesos y de la implantación de la plataforma tecnológica adecuada.

Diagrama I.2
Falla de Procesos Horizontales



I.4. Plataformas tecnológicas

Además de los recursos humanos, las plataformas tecnológicas representan una herramienta indispensable para modernizar la Administración Pública. La actualización de las plataformas tecnológicas tiene que abarcar tanto las computadoras y servidores (hardware) como los

programas y sistemas informáticos (software) que se utilizan en la atención a la ciudadanía. Un uso óptimo de las tecnologías de información puede redundar en ahorros sustanciales en materiales de oficina, así como una herramienta fundamental para coadyuvar a la transparencia del gobierno y a eliminar la corrupción.

Es urgente estandarizar los paquetes informáticos, el equipo de cómputo, y los lineamientos para los distintos procesos que realiza el Gobierno. Con lineamientos claros y accesibles, toda la Administración hablará un mismo idioma informático, lo cual abaratará costos y facilitará la atención ciudadana. A pesar de que esto requerirá una cuantiosa inversión del Gobierno del Estado, ésta rendirá resultados benéficos para toda la ciudadanía y para la Administración en general. Se trata de hacer de Internet una herramienta que permita acercar al Gobierno con los ciudadanos que habitan en las zonas más remotas del Estado, para otorgar una atención de calidad, sin importar qué tan lejos esté de las oficinas físicas. Asimismo, Internet puede ser un excelente soporte para la competitividad del Estado, al concentrar y simplificar trámites. No es sólo un cambio cosmético de la plataforma electrónica del Gobierno, sino una transformación a fondo para atender a la población como lo merece.

Debilidades

- Los sistemas de información gubernamental son deficientes
- Los sitios de Gobierno en Internet están dispersos y son poco funcionales
- El equipo de cómputo así como los programas informáticos no están estandarizados y, en algunos casos, son obsoletos
- Estructura de sistemas fragmentada
- Hace falta una política informática que sea reconocida por todas las dependencias de la APE
- No existe un mecanismo de planeación vinculado con las necesidades funcionales de las distintas áreas de la APE
- Falta de capacitación a la ciudadanía en el uso de procesos informáticos para la gestión de sus trámites
- Falta de legislación para trámites electrónicos

Amenazas

- Los rezagos serán más difíciles de solucionar mientras más avance el tiempo
- Pérdida de información valiosa por obsolescencia de los equipos
- Errores por la existencia de diferentes procesos contables
- Carencia de un centro de cómputo alternativo, para enfrentar una eventualidad (desastres naturales, boicots)
- Desconfianza ciudadana hacia los procesos informáticos relativos al pago de servicios

Fortalezas

- Presencia en Internet del Gobierno del Estado.
- Sistema de telefonía avanzado
- Amplia capacidad de equipos de cómputo, aunque diversa

Oportunidades

- Prioridad del contacto informático con la ciudadanía para esta Administración
- Nueva estrategia de e-gobierno
- Incremento del uso de medios electrónicos

I.5. Marco legal

La vigencia del Estado de Derecho es un compromiso insoslayable de esta Administración. Por ello es indispensable contar con un marco legal claro, sólido y acorde con las necesidades actuales de Veracruz. Las leyes responden a demandas ciudadanas, pues son elaboradas por sus representantes, quienes a su vez fueron electos en un proceso democrático donde los veracruzanos participaron de forma ejemplar. Leyes modernas que respondan a las necesidades del Estado contemporáneo servirán para encauzar el actuar cotidiano del Gobierno.

El nuevo marco legal debe incluir rasgos que hoy son indispensables para cualquier régimen democrático, como la transparencia y la rendición de cuentas. La reforma de la Ley de Acceso a la Información del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave es un asunto de la mayor prioridad para cumplir con esta demanda ciudadana. Asimismo, es necesario que dentro de las reformas legales relacionadas con la APE, se establezcan claramente las funciones de las distintas dependencias gubernamentales, para evitar yuxtaposiciones en las esferas de acción, asignaciones deficientes de los recursos públicos, y confusiones para los servidores públicos y la ciudadanía en general. Al establecer claramente las acciones y obligaciones que cada dependencia y entidad tienen se reducirán los trámites, y se agilizarán los procesos administrativos, apoyando la competitividad de Veracruz.

Debilidades

- Algunas leyes son obsoletas para las necesidades del Estado de Veracruz
- Sin reformas, algunas leyes pueden representar trabas para el desempeño de la APE
- Atribuciones de las dependencias gubernamentales traslapadas unas con otras

Riesgos

- No llevar a cabo las reformas legales con oportunidad
- Retrasar la modernización del Estado de Veracruz
- Mala utilización de los recursos escasos, por falta de claridad en la legislación

Oportunidades

- La voluntad de diálogo del Gobierno con los distintos partidos representados en la Cámara de Diputados y organizaciones sociales
- Sentar las bases legales para el desarrollo futuro de Veracruz
- La cercanía del Gobierno con la población

Fortalezas

- Una Cámara de Diputados plural
- Compromiso del Gobierno con la modernización de la APE

I.6. Transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas

Uno de los compromisos centrales de este Gobierno es erradicar la corrupción y actuar de cara a la sociedad veracruzana, someterse a su constante revisión, y escuchar con atención las demandas de la ciudadanía. La transparencia del actuar público es la mejor herramienta para lograr esos propósitos.

Una sociedad democrática solicita informes continuos de quienes la gobiernan. Una administración verdaderamente democrática no tiene nada que ocultar. Por eso, ésta ha sido promotora incansable del Instituto Veracruzano de Acceso a la Información Pública, así como de

la reforma a la Ley de Acceso a la Información en el Estado, con el motivo de acercarse a la ciudadanía cada vez más.

La APE cuenta con numerosos sitios en Internet, que pueden utilizarse como plataforma para que la sociedad tenga acceso a la información de las distintas dependencias que conforman al Gobierno del Estado. Es necesario establecer nuevos lineamientos que permitan mejorar los acervos de información, facilitar el acceso ciudadano a los mismos, así como establecer mecanismos que protejan los datos personales de los ciudadanos y los datos de carácter confidencial. Una reforma administrativa que tome la transparencia como un asunto central permitirá al Gobierno rendir cuentas más claras al Congreso y a la sociedad veracruzana.

Debilidades

- Sistemas de información gubernamental deficientes
- Ley de Acceso a la Información que requiere ser reformada
- Prácticas obsoletas de almacenamiento de información pública
- Equipo de cómputo no estandarizado, insuficiente y, en algunos casos, obsoleto

Amenazas

- Pérdida de confianza de la ciudadanía en el Gobierno por falta de transparencia

Oportunidades

- La obligación de rendir cuentas a un Congreso plural y a una sociedad más exigente
- La creciente demanda social por acceso a la información gubernamental

Fortalezas

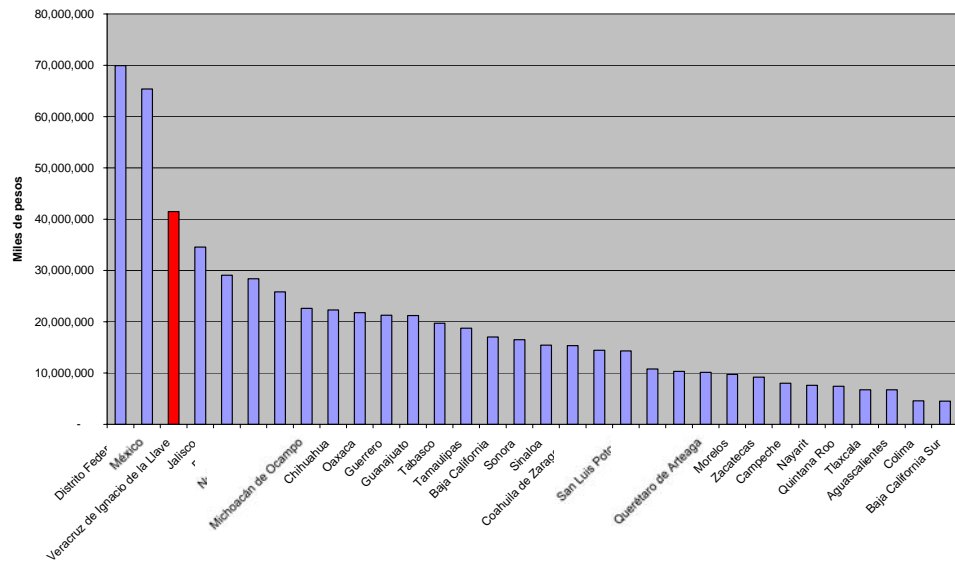
- La presencia del Gobierno del Estado en Internet, herramienta fundamental para hacer accesible la información pública
- Firme voluntad del Gobierno para ser evaluado de manera permanente por la ciudadanía veracruzana

I.7. Recursos financieros

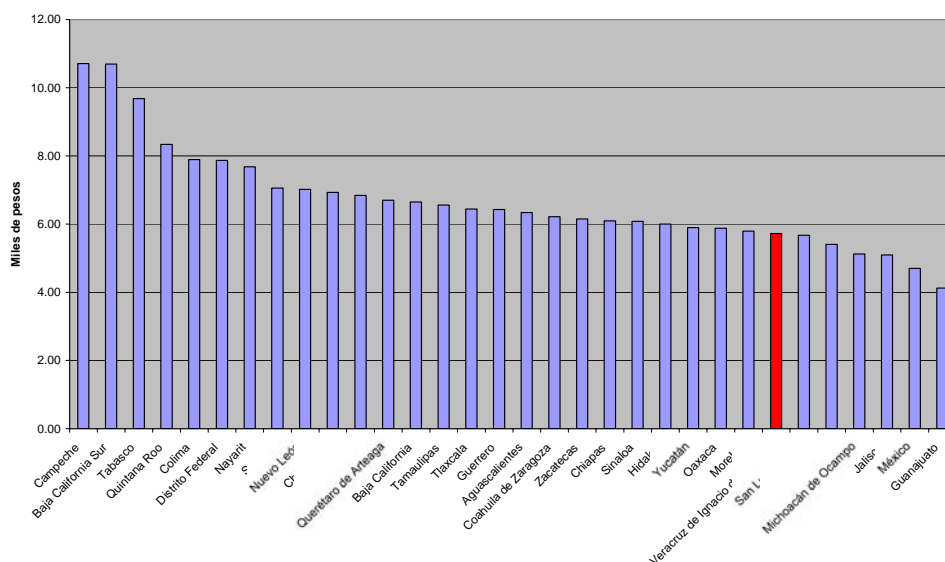
Si bien el presupuesto de egresos del Gobierno de Veracruz es relativamente cuantioso comparado con el de otras entidades federativas (Gráfica I.1), en términos per cápita resulta relativamente escaso. Por ejemplo, considerando el presupuesto estatal por habitante, Veracruz se ubica en el lugar 23 de todas las entidades en 2002 y en el lugar 26 en 2003. (Gráfica I.2).

Gráfica I.1
Gasto Bruto por Entidad Federativa 2003
(Miles de pesos)

PROGRAMA INTEGRAL DE REINGENIERÍA



Gráfica I.2
Gasto per Cápita por Entidad Federativa 2003
 (Miles de pesos)



Debilidades

- Falta de información e indicadores de eficiencia en el uso de los recursos financieros del Gobierno Estatal
- Recursos financieros per cápita escasos
- Predominio de las erogaciones en educación y salud
- Recursos financieros altamente dependientes del esquema de coordinación fiscal, lo que les atribuye gran rigidez.
- Reducción de las participaciones federales por disminución de tasa impositiva a PEMEX

Amenazas

- Eventual reducción de las asignaciones presupuestales federales para el Estado
- Vulnerabilidad ante la frecuencia e intensidad de desastres naturales
- Agudización de la insuficiencia presupuestal para la atención de programas prioritarios
- Posibilidad de reducción del precio del petróleo y, por tanto, de las participaciones correspondientes.

Oportunidades

- Potencial para aumentar la eficiencia del uso de los recursos a partir de una ejecución efectiva del PIR
- Potencial para aumentar la recaudación del 2% sobre la nómina y a la ocupación hotelera.

Fortalezas

- Existencia de esquemas de incentivos para el cumplimiento de las obligaciones fiscales

I.8. Recursos materiales

El buen desempeño de la función pública requiere que los recursos humanos disponibles no sólo estén debidamente organizados y se apoyen en procesos eficientes y eficaces. También es necesario que cuenten con los recursos materiales indispensables para cumplir sus funciones. Dichos recursos abarcan desde las instalaciones físicas (áreas de atención al público, oficinas dignas y funcionales, equipamiento vehicular necesario, muebles y equipos de oficina, sistemas de comunicación), hasta los suministros cotidianos de diversos materiales. En este aspecto, la APE exhibe diversas faltantes y deficiencias.

Las sedes de las dependencias y entidades de la APE se encuentran dispersas en la capital del Estado. Salvo contadas excepciones (SEFIPLAN, SEDECO, Salud, Gobierno), ocupan locales no diseñados expresamente para funciones de gobierno y atención a la ciudadanía. Están alejados unos de otros, lo que dificulta la comunicación inter e intra institucional. Algo similar sucede con las entidades sectorizadas, que no se encuentran aglutinadas en torno a las dependencias cabeza de sector.

Existe una problemática no resuelta en materia de sistemas de aire acondicionado, que se han venido configurando por equipos heterogéneos, adquiridos de manera parcial, lo que redundaría en que no proveen espacios adecuados para la atención ciudadana ni el desempeño de las labores de gobierno, y que repercuten en altos costos de energía.

También se observa la carencia de equipos especializados, que permitan una respuesta oportuna y eficaz ante la presencia de desastres naturales.

Debilidades

- Instalaciones físicas inadecuadas para la atención ciudadana y poco dignas para el desempeño de las actividades de los servidores públicos
- Sedes de las oficinas de Gobierno dispersas y poco funcionales
- Asignación y mantenimiento del parque vehicular que no responde a las necesidades reales de dependencias y entidades
- Falta de estandarización de mobiliario, equipo, y suministros de oficina, lo que dificulta optimizar adquisiciones, inventarios, y el costo de las compras de gobierno
- Falta de estandarización de los equipos de comunicaciones y cómputo
- Falta de estándares de calidad que rijan la proveeduría de materiales y compras del gobierno

Amenazas

- Deterioro continuo de las condiciones y calidad de atención a la ciudadanía
- Crecientes protestas de los servidores públicos por las condiciones físicas y materiales en las que desempeñan sus funciones

Oportunidades

- Abundancia de nuevos sistemas y tecnologías a costo cada vez más accesible
- Condiciones favorables para las adquisiciones, en la medida que se realicen como parte de un programa multianual de modernización
- Actualizar el inventario de software disponible y programar sus adquisiciones en un horizonte multianual
- Establecer un sistema de compras de gobierno que optimice las adquisiciones y, en igualdad de condiciones, dé prioridad a proveedores veracruzanos

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO

- Adquirir flotillas de vehículos por medio de licitaciones programadas que permitan aminorar los costos correspondientes

Fortalezas

- Distribución de oficinas de Hacienda lo largo del Estado

II. ESTRATEGIA GENERAL

Para propósitos de análisis, el diagnóstico anterior permite distinguir dos *ámbitos de la problemática administrativa*:

- **Arquitectura y operación de la Administración Pública Estatal.** Se refiere a los problemas de organización general de la APE que abarcan su estructura, las funciones de las dependencias y entidades, la agrupación de éstas y su relación de jerarquía (sectorización), la coordinación entre éstas, la problemática común en materia de recursos humanos, así como los aspectos de sistemas y plataformas de información.
- **Funcionamiento de las dependencias y entidades de la APE.** Se refiere a la problemática administrativa específica de cada una de las dependencias y entidades que integran la APE, en particular a la coordinación entre las entidades sectorizadas, a la definición de las líneas de autoridad, a los procesos y procedimientos administrativos, a la problemática particular del personal de un sector, y a la plataforma informática y de sistemas correspondiente.

En ambos ámbitos se presentan problemas similares, aunque de diversa magnitud. Los más importantes son los siguientes: falta de coordinación, burocratismo, duplicidad de funciones, lagunas de responsabilidad, carencia de leyes y reglamentos, dispersión de tareas, deficiente atención al ciudadano, rezagos en el uso de plataformas de información, comunicación y sistemas, insuficiente profesionalización de los servidores públicos, falta de capacitación, y una incipiente cultura de servicio y cercanía con la ciudadanía.

Las soluciones a estas deficiencias son distintas cuando se refieren a la Administración en su conjunto, que cuando conciernen a dependencias y entidades en particular. En este Programa se plantean las acciones que se llevarán a cabo para superar las deficiencias de la Administración Pública Estatal en su conjunto. Las acciones específicas que cada una de las dependencias y entidades instrumentarán para resolver problemáticas administrativas específicas a cada una son recogidas y planteadas en los programas sectoriales correspondientes.

II.1. Dimensiones de la reingeniería administrativa

Para lograr mejoras sustantivas en la calidad de la administración pública, es necesario que el PIR considere acciones en múltiples aspectos. Con el propósito de ordenarlas, éstas se han agrupado en torno a las que aquí se denominan las ocho *dimensiones de la reingeniería administrativa*, a saber:

- i. Estructura organizacional
- ii. Recursos humanos
- iii. Procesos administrativos
- iv. Plataformas tecnológicas
- v. Marco legal
- vi. Transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas
- vii. Recursos financieros
- viii. Recursos materiales

Cada una de estas dimensiones se refiere a aspectos distintos de la tarea administrativa, cuya temática y problemáticas están claramente diferenciados y delimitados. Sin embargo, un esfuerzo integral de reingeniería administrativa requiere actuar simultáneamente en varias de estas dimensiones, pues están estrechamente interrelacionadas.

II.2. Objetivos

El *Programa Integral de Reingeniería de la Administración Pública del Estado* busca mejorar la funcionalidad administrativa del Gobierno y la calidad de los servicios que presta, a fin de mejorar la atención ciudadana, optimizar el uso de los recursos públicos y crear un ambiente de transparencia acerca de su actuación, que haga más fluida y frecuente la rendición de cuentas ante la sociedad. De este modo, el Programa retoma la idea de incorporar las mejores prácticas de gestión empresarial, de acuerdo con las necesidades y condiciones locales.

La eficacia de la gestión del sector público puede ser aumentada si se aplican técnicas comunes en el sector privado, como reducir reglas y procedimientos a fin de permitir una mayor iniciativa de los servidores públicos, incrementar la responsabilidad de los mandos intermedios y la influencia de la ciudadanía.

Con ese propósito, se han definido cuatro **objetivos centrales del Programa**, que son:

- Mejorar la atención y la comunicación transparente con la ciudadanía
- Promover una gestión de calidad y mejora continua en la APE
- Aumentar la eficiencia en el uso de recursos de la APE
- Mejorar la profesionalización y condiciones de trabajo de los servidores públicos

Mejorar la atención y la comunicación transparente con la ciudadanía es el objetivo central de la reforma de la APE. Se busca tener un Gobierno cercano a la ciudadanía, que identifique con precisión sus necesidades y demandas, y responda con eficacia a éstas. Para lograrlo, es indispensable alcanzar una *gestión de calidad* orientada principalmente a la atención ciudadana, esto es, que considere las mejores prácticas y estándares relevantes que normen su desempeño. Como en toda organización, en el Gobierno Estatal los recursos son escasos. Por tanto, es fundamental hacer el mejor uso de los mismos, en el sentido de utilizarlos con *eficiencia*. La eficiencia no es un fin en sí mismo, sino un medio para eliminar desperdicios y poder reorientar esos recursos a mejorar diversos aspectos de la atención ciudadana. Quienes trabajan en el Gobierno Estatal son *servidores públicos* y, por tanto, se deben a la ciudadanía. Sin embargo, también se trata de ciudadanos con necesidades y aspiraciones legítimas, así como con diversos derechos, entre los que destacan los laborales.

De lo anterior se desprende que esos cuatro objetivos no pueden verse de manera aislada, ya que constituyen un entramado de interacciones que se refuerzan mutuamente, cuya consecución requiere actuar en las diversas dimensiones de la reingeniería administrativa (Cuadro II.1).

Cuadro II.1
Objetivos y Dimensiones del Programa de Reingeniería de la APE

Dimensiones Objetivos	Estructura Organizacional	Recursos Humanos	Procesos administrativos	Plataformas Tecnológicas	Marco Legal	Transparencia, Acceso a la Información y Rendición de cuentas	Recursos Financieros	Recursos Materiales
Mejorar la atención y la comunicación transparente con la ciudadanía								
Promover una gestión de calidad y mejora continua en la APE								
Aumentar la eficiencia en el uso de recursos de la APE								
Mejorar la profesionalización y condiciones de trabajo de los servidores públicos								

En la matriz anterior se presenta de manera sucinta cómo las acciones para lograr los objetivos que se persiguen con la reingeniería administrativa, deben considerar la problemática relevante en cada una de sus dimensiones. Por ejemplo, para mejorar la atención y la comunicación transparente con la ciudadanía (Objetivo 1), es necesario actuar de manera simultánea y consistente en reformar la estructura organizacional, profesionalizar los recursos humanos, rediseñar procesos administrativos con base en plataformas tecnológicas más adecuadas, introducir las reformas legales pertinentes y fortalecer el control y la rendición de cuentas, acciones que a su vez requerirán de recursos financieros y materiales adicionales.

Esta matriz constituye una herramienta para el planteamiento de las acciones que cada una de las dependencias o entidades realicen.

En lo que sigue de este Programa las múltiples acciones específicas consideradas como parte de la Reingeniería de la APE se ordenan conforme a dichos objetivos y dimensiones.

La reingeniería gubernamental también permitirá alcanzar mejores resultados en la instrumentación de las políticas transversales planteadas en el PVD 2005-2010: equidad social; equidad de género; desarrollo de los pueblos indígenas; desarrollo regional equilibrado; protección del medio ambiente; transparencia y rendición de cuentas. Esto responde a que las dependencias que participan en la instrumentación de dichas políticas consideran en sus programas sectoriales las medidas de reingeniería administrativa necesarias.

II.3. Líneas Estratégicas

Objetivo 1. Mejorar la atención y comunicación transparente con la ciudadanía

Objetivo Especifico 1.1. Facilitar el acceso a la información pública, para transparentar las acciones del gobierno

Línea Estratégica 1.1.a Formalización y aplicación de una nueva Ley de Acceso a la Información Estatal

PROGRAMA INTEGRAL DE REINGENIERÍA

Línea Estratégica 1.1.b Transparentar y difundir los procesos internos proporcionando información de interés a la ciudadanía, cuando lo solicite en oficinas públicas

Objetivo Especifico 1.2. Brindar un mejor trato a la ciudadanía mejorando las áreas y el personal de atención ciudadana

Línea Estratégica 1.2.a Dignificar áreas de atención (áreas funcionales y modernización de equipo de oficina para la realización eficiente de los trámites)

Línea Estratégica 1.2.b Capacitar a servidores públicos en materia de atención al público

Línea Estratégica 1.2.c Realizar evaluaciones periódicas, para conservar el buen nivel de atención

Objetivo Especifico 1.3. Mantener correctamente informada a la Ciudadanía sobre los servicios que proporciona la APE y sus requisitos

Línea Estratégica 1.3.a Hacer públicos todos los requisitos de trámites y servicios

Línea Estratégica 1.3.b Evaluar los medios de difusión actuales y los que no han sido utilizados

Línea Estratégica 1.3.c Mejorar la estrategia de difusión de información en los medios actuales

Línea Estratégica 1.3.d Difundir los trámites y servicios por medios no utilizados, que puedan acercar más al Gobierno con los ciudadanos

Objetivo Especifico 1.4. Establecer compromisos claros y viables, en cuanto a la ejecución de trámites y servicios.

Línea Estratégica 1.4.a Establecer “Cartas compromiso de fidelidad con el ciudadano” en los trámites y servicios de mayor impacto, los cuales deberán haber sido sujetos del proyecto de reingeniería de procesos.

Objetivo Especifico 1.5. Proporcionar Servicios públicos a distancia

Línea Estratégica 1.5.a Automatizar, regular y poner a disposición de la ciudadanía, los trámites y servicios susceptibles de ser ejecutados mediante kioscos electrónicos e Internet y cuyos procesos hayan sido sometidos al proyecto de reingeniería de procesos;

Línea Estratégica 1.5.b Impulsar el programa de oficinas virtuales

Metas

- Meta 1.1 Contar con una nueva Ley de Acceso a la Información Estatal
- Meta 1.2 Crear el Instituto de Acceso a la Información del Estado de Veracruz dentro del plazo que marque la Ley
- Meta 1.3 Publicar la información de oficio que marque la Ley en los portales de Internet que correspondan
- Meta 1.4 Automatizar 80% de los trámites susceptibles a prestarse en línea, que mejoren la calidad en el servicio y los plazos de ejecución
- Meta 1.5 Dar servicio, a través de kioscos electrónicos, al 50% de la población del Estado
- Meta 1.6 Publicar cartas compromiso de fidelidad con el ciudadano para el 50% de los servicios de mayor impacto de cada dependencia durante 2006
- Meta 1.7 Contar con un sistema en línea para la consulta y realización de trámites y servicios en 2006

Indicadores

Indicador 1.1 Índice Estatal de Transparencia

CAPÍTULO II. ESTRATEGIA GENERAL

Indicador 1.2 Porcentaje de solicitudes de acceso a la información atendidas

$$\% = \frac{\text{Solicitudes atendidas}}{\text{Solicitudes recibidas}}$$

Indicador 1.3 Porcentaje de solicitudes atendidas con resolución positiva

$$\% = \frac{\text{Solicitudes con resolución positiva}}{\text{Solicitudes atendidas}}$$

Indicador 1.4 Número de documentos clasificados como reservados

Indicador 1.5 Porcentaje de solicitudes de servicio atendidas dentro de los términos de marcados por las cartas compromiso

$$\% = \frac{\text{Solicitudes atendidas en tiempo y forma}}{\text{Solicitudes atendidas}}$$

Indicador 1.6 Encuestas de satisfacción

Objetivo 2. Promover una gestión de calidad y mejora continua en la APE

Objetivo Especifico 2.1. Analizar y adecuar el marco normativo para cumplir con los objetivos de las dependencias y entidades

Línea Estratégica 2.1.a Revisar las leyes que regulan la realización de trámites y servicios, así como la expedición de documentos oficiales, para que permitan la expedición de documentos de manera electrónica.

Línea Estratégica 2.1.b Modificar los catálogos de servicios y manuales de procesos para regular los que se realicen de forma electrónica.

Objetivo Especifico 2.2. Optimizar las estructuras orgánicas y ocupacionales para cumplir mejor los objetivos de la APE

Línea Estratégica 2.2.a Adecuar las estructuras orgánicas para evitar la duplicidad de actividades y facilitar la cooperación interinstitucional

Línea Estratégica 2.2.b Actualizar el catálogo general de puestos para todas las dependencias de la APE

Objetivo Especifico 2.3. Analizar y rediseñar los procesos de la APE, con un enfoque dirigido al ciudadano facilitando la entrega y el control de los servicios públicos

Línea Estratégica 2.3.a Identificar los procesos de mayor impacto para la APE

Línea Estratégica 2.3.b Llevar a cabo la reingeniería de los procesos identificados como de mayor impacto, dirigiendo los esfuerzos a su mejora, simplificación y automatización

Línea Estratégica 2.3.c Diseñar un sistema de seguimiento para evaluar su mejora

Objetivo Especifico 2.4. Diseñar Sistemas de Medición de la Función Pública, para mantener un control y facilitar el desarrollo de estrategias de mejora

Línea Estratégica 2.4.a Establecer los sistemas de medición con base en índices de atención, gestión, resultados e impacto

Línea Estratégica 2.4.b Incorporar los resultados de los sistemas de medición en la formulación del presupuesto anual

PROGRAMA INTEGRAL DE REINGENIERÍA

Línea Estratégica 2.4.c Redefinir los indicadores de manera anual, para mantenerlos acordes a las prioridades del gobierno

Objetivo Especifico 2.5. Involucrar a todo el personal en la adopción y fomento de una cultura de calidad y mejora continua

Línea Estratégica 2.5.a Difundir una cultura de calidad en la gestión pública

Línea Estratégica 2.5.b Establecer un sistema de mejora continua adecuado, que involucre a la totalidad del personal de la dependencia o entidad

Objetivo Especifico 2.6. Obtener la certificación de los procesos de los servicios más representativos de la APE

Línea Estratégica 2.6.a Identificar los procesos que han sido mejorados satisfactoriamente de mayor relevancia para la APE y que sean sujetos a certificarse

Línea Estratégica 2.6.b Implantación de un sistema de calidad adecuado a las necesidades de la APE

Línea Estratégica 2.6.c Verificar la correcta implantación y funcionamiento del sistema, darle seguimiento y aplicar mejoras

Objetivo Especifico 2.7. Modernizar la infraestructura informática del gobierno, a fin de realizar la totalidad de sus funciones de una manera ágil y eficiente

Línea Estratégica 2.7.a Realizar un inventario de la estructura de hardware y software con el que cuenta la APE

Línea Estratégica 2.7.b Evaluar las características que deben tener los equipos de cómputo, de acuerdo a los perfiles y niveles de puestos

Línea Estratégica 2.7.c Diseñar un programa de compra y actualización de equipos de cómputo, para los seis años del gobierno

Metas

- Meta 2.1 Dotar a toda la APE con el Marco Normativo adecuado para el cumplimiento de sus objetivos.
- Meta 2.2 Modificar la estructura organizacional de la APE para el cumplimiento de sus objetivos
- Meta 2.3 Actualizar e instrumentar el catálogo general de puestos de la APE
- Meta 2.4 Mejorar 80% de los procesos de mayor impacto de la APE para 2008
- Meta 2.5 Automatizar 100% de los procesos susceptibles a ser realizados de manera electrónica.
- Meta 2.6 Obtener al menos 50% de certificaciones en los procesos de mayor impacto;
- Meta 2.7 Mantener vigente el total de las certificaciones obtenidas.

Indicadores

Indicador 2.1 Número de ordenamientos legales, modificados, abrogados o creados;

Indicador 2.2 Porcentaje de procesos mejorados

$$\% = \frac{\text{Número de procesos simplificados}}{\text{Total de procesos}}$$

Indicador 2.3 Porcentaje de procesos automatizados

CAPÍTULO II. ESTRATEGIA GENERAL

$$\% = \frac{\text{Número procesos automatizados}}{\text{Total de procesos simplificados}}$$

Indicador 2.4 Nivel de mejora de la eficiencia de cada proceso

Indicador 2.5 Porcentaje de estructuras orgánicas revisadas y mejoradas

$$\% = \frac{\text{Número de estructuras orgánicas revisadas y mejoradas}}{\text{Total de estructuras}}$$

Indicador 2.6 Porcentaje de puestos del catálogo general de puestos rediseñados

$$\% = \frac{\text{Número de puestos rediseñados}}{\text{Total de puestos del catálogo}}$$

Indicador 2.7 Variación del número de estructuras

$$\% = \frac{\text{Número de estructuras administrativas creadas} - \text{Número de estructuras administrativas eliminadas}}{\text{Total de estructuras administrativas}}$$

Indicador 2.8 Porcentaje de procesos certificados

Indicador 2.9 Índice de procesos que mantienen su certificación

Indicador 2.10 Porcentaje de dependencias con al menos un proceso certificado

Objetivo 3. Aumentar la eficiencia en el uso de recursos de la APE

Objetivo Específico 3.1. Promover una cultura de uso responsable de los recursos financieros y materiales de la dependencia o entidad

Línea Estratégica 3.1.a Diseñar campañas de sensibilización destinadas a concientizar al personal de la APE sobre el uso eficiente de los recursos materiales y por ende, de los financieros

Línea Estratégica 3.1.b Establecer mecanismos de vigilancia para el buen uso de los recursos materiales y financieros

Objetivo Específico 3.2. Mejorar los sistemas para la distribución del presupuesto, para lograr una asignación de recursos enfocada a resultados y necesidades

Línea Estratégica 3.2.a Incluir a los conceptos para la elaboración del presupuesto de la APE, los resultados obtenidos de las evaluaciones y sistemas de medición de las dependencias

Objetivo Específico 3.3. Promover el uso de medios digitales para el ahorro de gastos de operación

Línea Estratégica 3.3.a Lanzar y ejecutar el programa "Oficina Virtual"

Línea Estratégica 3.3.b Utilizar el escaneo de documentos para su asignación

Línea Estratégica 3.3.c Regular e impulsar el uso de oficios electrónicos

Metas

- Meta 3.1 Disminuir consistentemente el uso de recursos materiales y financieros en relación con el ejercicio presupuestal inmediato anterior
- Meta 3.2 Disminuir consistentemente el número y el monto de solicitudes de ampliación presupuestal en relación con el ejercicio presupuestal inmediato anterior
- Meta 3.3 Ejecutar el programa Oficina Virtual en todas las dependencias de la APE

Indicadores

Indicador 3.1 Tasa de crecimiento del gasto en servicios personales

$$\% = \frac{\text{Gasto servicios personales}_{\text{actual}} - \text{Gasto servicios personales}_{\text{anterior}}}{\text{Gasto servicios personales}_{\text{anterior}}} \times 100$$

Indicador 3.2 Tasa de crecimiento del gasto total

$$\% = \frac{\text{Gasto total}_{\text{actual}} - \text{Gasto total}_{\text{anterior}}}{\text{Gasto total}_{\text{anterior}}} \times 100$$

Indicador 3.3 Relación entre el crecimiento del gasto en servicios personales y el gasto total

$$\% = \frac{\Delta\% \text{ del gasto en servicios personales}}{\Delta\% \text{ del gasto total}}$$

Objetivo 4. Mejorar la profesionalización y condiciones de trabajo de los servidores públicos

Objetivo Especifico 4.1. Regular el funcionamiento de los servicios de carrera a fin de brindar seguridad laboral y promover el desarrollo del personal que labora en la administración pública.

Línea Estratégica 4.1.a Definir las diferencias entre el servicio público y civil de carrera de la APE

Línea Estratégica 4.1.b Evaluar y realizar los ajustes necesarios a las leyes de los dos servicios

Objetivo Especifico 4.2. Ejecutar el servicio de carrera de la APE

Línea Estratégica 4.2.a Rediseñar el sistema de reclutamiento y selección de personal a fin de incluir en la APE a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes

Línea Estratégica 4.2.b Implementar programas de capacitación y desarrollo humano, acordes a las necesidades de los servidores públicos

Línea Estratégica 4.2.c Impulsar el desarrollo del personal público inscrito en el Servicio Público de Carrera para que puedan estar mejor preparados y cumplir de mejor manera sus funciones.

Línea Estratégica 4.2.d Implementar un sistema formal de evaluación del desempeño

Objetivo Especifico 4.3. Diseñar un tabulador de sueldos único para la APE, que evite la asignación de remuneraciones o prestaciones de manera discrecional

Línea Estratégica 4.3.a Adecuar las remuneraciones del personal de acuerdo con las funciones y responsabilidades desempeñadas

Línea Estratégica 4.3.b Establecer un programa de incentivos por méritos para los servidores públicos

Metas

- Meta 4.1 Implantar un mecanismo de reclutamiento y selección para la APE
- Meta 4.2 Incrementar el porcentaje de empleados capacitados de la APE con respecto al ejercicio presupuestal inmediato anterior
- Meta 4.3 Apoyar a 60% del personal que no haya completado sus estudios profesionales
- Meta 4.4 Controlar el crecimiento del número de personal administrativo

Indicadores

Indicador 4.1 Porcentaje de Personal administrativo capacitado

$$\% = \frac{\textit{Personal capacitado}}{\textit{Personal susceptible de ser capacitado}}$$

Indicador 4.2 Calidad de los programas de capacitación

Calificación en encuestas de evaluación

Indicador 4.3 Porcentaje de Personal apoyado para estudios profesionales

$$\% = \frac{\textit{Personal apoyado}}{\textit{Personal sin estudios profesionales}}$$

Indicador 4.4 Porcentaje de personal que termina sus estudios profesionales

$$\% = \frac{\textit{Personal titulado}}{\textit{Personal apoyado para titulación}}$$

Indicador 4.5 Nivel de estudios del personal administrativo

Indicador 4.6 Rotación de Personal

Indicador 4.7 Tasa de crecimiento del personal administrativo

Indicador 4.8 Tasa de crecimiento de personal total

Indicador 4.9 Relación entre el crecimiento del personal administrativo y el personal total

$$\% = \frac{\Delta\% \textit{ del personal administrativo}}{\Delta\% \textit{ del personal total}}$$

Indicador 4.10 Años promedio de labor del personal administrativo en la APE

Indicador 4.11 Evaluaciones periódicas del aprovechamiento de los apoyos

II.4. Encargados de la instrumentación

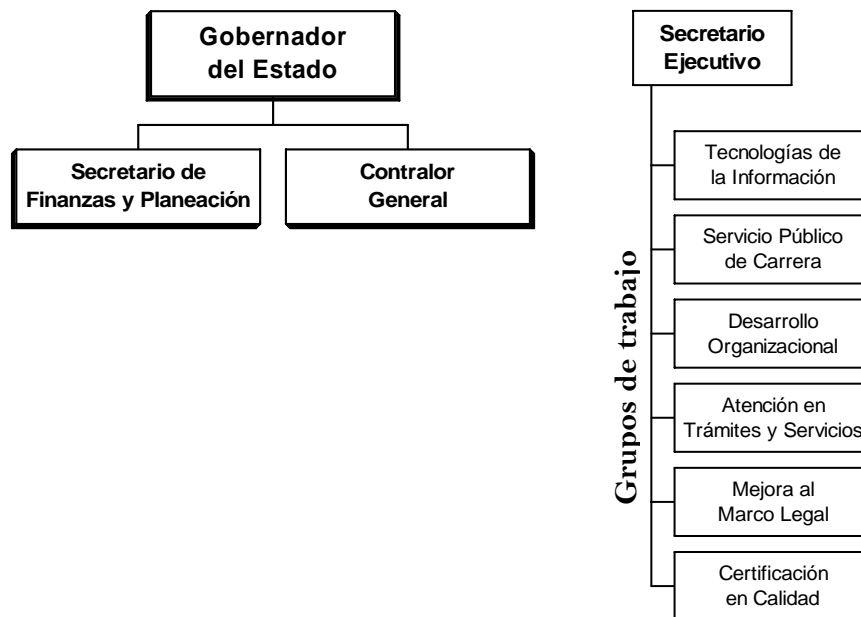
La *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado (LOPE)*, señala en sus artículos 19 y 20, que SEFIPLAN es la dependencia responsable de proyectar, con la participación de las dependencias y entidades de la administración pública, la planeación, programación y presupuestación del Estado, en el marco del sistema de planeación democrática, así como de llevar el control administrativo de los recursos humanos, materiales y financieros durante el ejercicio. Así mismo, le atribuye a la Contraloría General, en sus artículos 33 y 34, entre otras, las funciones de evaluación gubernamental y desarrollo administrativo, así como de la inspección y vigilancia

de los ingresos, gastos, recursos y obligaciones de las Dependencias y Entidades de la APE, durante el ejercicio presupuestal correspondiente.

En este sentido y con el propósito de lograr la adecuada coordinación en la ejecución de las funciones globalizadoras concurrentes en materia administrativa de la Contraloría General y de SEFIPLAN, se constituirá una *Comisión Intergubernamental de Reingeniería y Modernización Administrativa (CIRMA)*, la cual estará a cargo de la instrumentación de todos los subprogramas o proyectos derivados del Plan Veracruzano de Desarrollo y del PIR. La Comisión será presidida por el C. Gobernador del Estado con la participación del Secretario de Finanzas y Planeación, el Contralor General y un Secretario Ejecutivo.

El Secretario Ejecutivo tendrá a su cargo la elaboración de los estudios que le encomiende la Comisión, para lo cual se apoyará en los grupos de trabajo que considere necesarios, integrados por personal de estas dos dependencias; de manera inicial se conformarán seis equipos de trabajo, enfocados de manera particular al uso de las Tecnologías de la Información en el sector Público, la Profesionalización de los Servidores Públicos, el Desarrollo Organizacional, la Atención en Trámites y Servicios, la Mejora Regulatoria y la consecución de Certificaciones en Calidad.

Diagrama II.1
Conformación de la Comisión Intergubernamental de Reingeniería y Modernización Administrativa de la APE



La Comisión sesionará periódicamente, a fin de definir los lineamientos para la instrumentación del PIR, evaluar los avances e instrumentar las medidas correctivas que resulten necesarias.

III. PROYECTOS DETONADORES

El diagnóstico y la estrategia presentados en los capítulos anteriores proporcionan elementos valiosos para definir las acciones a realizar en materia de modernización administrativa, tanto a nivel de la APE en su conjunto, como en lo que se refiere a las dependencias y entidades en lo particular. Como se señaló previamente, cada uno de los programas sectoriales incluirá un capítulo que se referirá a las acciones de reingeniería administrativa que se llevarán a cabo en las dependencias y entidades vinculadas con cada sector.

En consecuencia, en lo que sigue de este *Programa* se describirán las acciones previstas a nivel de la Administración Pública Estatal en su conjunto, esto es, las que se refieren a las relaciones entre las dependencias, las que atañen a disposiciones generales en materia de recursos humanos, las acciones para mejorar los procesos que cruzan horizontalmente a diversas dependencias y las correspondientes a la plataforma tecnológica aplicable en toda la APE. Con el propósito de sistematizar las acciones a fin de lograr los objetivos planteados, éstas se han agrupado en ocho *proyectos detonadores*:

1. Reingeniería de procesos
2. Adecuación de la estructura organizacional
3. Administración de personal
4. Profesionalización de los servidores públicos
5. Gobierno Electrónico
6. Actualización del marco legal y regulatorio
7. Atención ciudadana
8. Certificación en Calidad

La instrumentación de estos programas, conforme a las directrices de la CIRMA permitirá atender las líneas estratégicas establecidas en el *Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010*.

III.1. Reingeniería de procesos

El esfuerzo de reingeniería de procesos y modernización administrativa necesariamente responderá a la iniciativa de las dependencias y entidades, pues nadie conoce mejor que éstas la problemática correspondiente.

Una definición aceptada de reingeniería es “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

La Reingeniería, comenzando por su aplicación a los procesos de la APE, no sólo trabajará en su rediseño, sino en la formulación de nuevos y mejores procesos.

Objetivo Particular

Analizar los procesos de la APE y reemplazarlos por nuevos procesos enfocados al ciudadano, que faciliten la prestación de los servicios públicos.

Acciones

- Seleccionar los procesos de las actividades más representativas de la APE para su reingeniería
- Analizar los procesos seleccionados para evaluar cuáles tienen una mayor posibilidad de alcanzar mejoras radicales;
- Ejecutar la reingeniería de los procesos seleccionados, enfocada a procesos más simples y la posible automatización de éstos;
- Automatizar los nuevos procesos, susceptibles a ser realizados de manera electrónica;
- Diseñar un sistema de seguimiento y mejora continua

Metas

- Mejorar 80% de los procesos de mayor impacto de la APE para el 2008
- Automatizar 100% de los procesos susceptibles a ser realizados de manera electrónica.

Indicadores

- Porcentaje de procesos mejorados
- Porcentaje de procesos automatizados
- Nivel de mejora en la eficiencia de los procesos

III.2. Actualización de la estructura organizacional de la APE

Una vez que los procesos de la APE estén alineados con su misión y visión propias, será más claro visualizar las áreas que deberán ser fortalecidas.

La estructura organizativa es el instrumento que permite la división del trabajo en tareas y su coordinación. En la APE, estas estructuras responden generalmente al modelo burocrático que, si bien en su momento supuso un considerable avance organizativo, hoy en día requiere de una profunda revisión para conseguir estructuras más flexibles y eficaces, con la capacidad de adaptarse a las condiciones provocadas por un entorno de continuo cambio y con mayores demandas para la Administración.

Objetivo Particular

Lograr una mayor operatividad de la APE, dotándola de una estructura organizacional eficiente y funcional, alejada de un excesivo esquema vertical.

Acciones

- Analizar y elaborar un diagnóstico de operatividad de la estructura organizativa de las distintas áreas que componen la APE;
- Definir Plantillas Modelo para las áreas administrativas comunes entre las dependencias;
- Diseñar la nueva estructura del Poder Ejecutivo de acuerdo a las actividades del gobierno, donde cada dependencia tenga una misión clara y específica, eliminando la duplicidad de funciones;
- Dotar a cada dependencia del capital humano necesario, definiendo el Catálogo de Puestos para cada una;
- Apoyar la estructura organizacional en estructuras virtuales, que permitan una mayor flexibilidad en la atención de las necesidades de la ciudadanía.

- Hacer las adecuaciones correspondientes a los manuales de organización y a los reglamentos internos de las dependencias cuyas estructuras sufran cambios.

Metas

- Actualizar e implementar el catálogo general de puestos de la APE
- Definir Plantillas Modelo aplicables a toda la APE
- Disponer de los manuales de organización y reglamentos internos actualizados para todas las entidades y dependencias de la APE

Indicadores

- Porcentaje de estructuras orgánicas revisadas y mejoradas
- Variación del número de estructuras
- Porcentaje de manuales y reglamentos internos actualizados

III.3. Administración de Personal

El Gobierno, sus estructuras y procesos no pueden funcionar sin la adecuada participación de su personal.

Los servidores públicos, como uno de los elementos principales de la APE, requieren de un ambiente laboral óptimo para el desarrollo de sus responsabilidades. Para construirlo se requieren diversas acciones administrativas dirigidas a conocer y mantener el registro y control de las características y variaciones en la plantilla de la APE.

Objetivo Particular

Fortalecer el control que guarda la APE sobre la situación de su personal, para poder incorporar esta información en la toma de decisiones que involucren a los servidores públicos

Acciones

- Llevar a cabo un censo del capital humano con el que cuenta la APE, que refleje tanto la información personal como la profesional de los trabajadores, bajo un esquema automatizado que permita su rápido acceso;
- Mantener contacto con las demandas sindicales, con la finalidad de promover una relación de cooperación entre los sindicatos y la APE
- Realizar un análisis y una valuación de los puestos de la APE para coadyuvar de la elaboración del tabulador único.
- Diseñar un esquema de reclutamiento interno que dé preferencia a los trabajadores en activo de la APE para evitar el aumento en contrataciones

Metas

- Controlar el crecimiento del número de personal administrativo de la APE.
- Contar con el tabulador único de puestos de la APE
- Disponer del censo de capital humano actualizado

Indicadores

- Tasa de crecimiento del personal administrativo
- Tasa de crecimiento del personal total
- Años promedio de labor del personal administrativo en la APE

III.4. Profesionalización de los servidores públicos

El desarrollo de los servidores públicos es una de las tareas prioritarias para esta Administración. El Gobierno del Estado de Veracruz, cuenta actualmente con el Servicio Público de Carrera, el cual está a cargo de los programas de profesionalización y capacitación de los servidores públicos del APE.

La profesionalización de los servidores públicos, considera actuar sobre todos los procesos enfocados a su desarrollo profesional, como su ingreso, planeación de carrera, capacitación, evaluación del desempeño y separación.

Objetivo Particular

Elevar el nivel de competencias laborales de los servidores públicos a través de su desarrollo y formación profesional.

Acciones

- Realizar un diagnóstico de la funcionalidad de los ordenamientos legales y procesos enfocados a la profesionalización de los servidores públicos.
- Implantar el Programa Integral de Profesionalización de los Servidores Públicos de la Administración Pública Estatal, conformado por los subprogramas de:
 - Capacitación y Adiestramiento del personal
 - Profesionalización de los servidores públicos de la APE
 - Desarrollo Profesional para el preingreso al Servicio Público Carrera
 - Formación de Servidores Públicos
- Establecer los lineamientos para la instrumentación, seguimiento y evaluación del Sistema del Servicio Público de Carrera, que consiste en:
 - Sensibilización
 - Incorporación
 - Desarrollo profesional basado en planes de carrera.
 - Vinculación para la profesionalización y certificación.
 - Programa de Capacitación Integral de las Dependencias de la Administración Pública del Estado de Veracruz (PROCAI)
 - Educación a Distancia
 - Programa de Evaluación del Desempeño con enfoque de desarrollo y productividad.
 - Incentivos.
- Desarrollar la plataforma tecnológica para la operación de los procesos enfocados a la profesionalización de los servidores públicos.
- Establecer estándares y métodos de selección de personal que serán aplicables a toda la APE

Metas

- Consolidar el Sistema del Servicio Público de Carrera, como el principal medio para la profesionalización de los servidores públicos de la APE
- Incorporar al total de los Servidores Públicos que sean sujetos a serlo, al Sistema del Servicio Público de Carrera
- Incrementar el porcentaje de servidores públicos profesionalizados y capacitados, en relación con el ejercicio presupuestal inmediato anterior
- Renovar los órganos del Sistema

Indicadores

- Índice de incorporación de servidores públicos.
- Índice de servidores públicos que participan en los programas de profesionalización.
- Índice de capacitación en las dependencias y entidades
- Porcentaje de Personal apoyado para estudios profesionales.

III.5. Gobierno Electrónico

La reingeniería propone un cambio radical en la forma de organizar el trabajo realizado en una organización, y una de sus principales herramientas es el uso de las tecnologías de la información.

Las nuevas plataformas tecnológicas inciden sobre la mayoría de las actividades propias de la administración pública. En primer lugar, ayudan a facilitar la gestión gubernamental, sobre todo en lo que se refiere a trámites que dan lugar a procesos replicables y estandarizados; igualmente, crean la posibilidad de establecer modernas ventanillas de atención ciudadana, punto de contacto para iniciar o concluir trámites y gestiones sin necesidad de asistir a las oficinas de cada dependencia; en tercer lugar, dichas plataformas permiten el acopio, sistematización, análisis y acceso de fuentes de información para la gestión gubernamental y para la ciudadanía en general; por último, otorgan al gobierno un medio rápido, eficaz y barato para la difusión de su información, contribuyendo en gran medida a brindar mayor transparencia de la gestión gubernamental a la ciudadanía.

El Proyecto de Gobierno electrónico del Estado de Veracruz mantendrá dos vertientes, una dirigida al uso de las tecnologías de la información y a mejorar la operatividad del gobierno, así como su relación con la ciudadanía; y otra enfocada a dotar a las dependencias estatales de la infraestructura tecnológica necesaria para modernizar su gestión.

Objetivo Particular

Colocar al ciudadano como el centro del sistema de atención de calidad, dotando a la Administración Pública Estatal con la infraestructura tecnológica para llevar a cabo su gestión de manera electrónica.

Acciones

- Evaluar las necesidades de infraestructura tecnológica de la APE
- Modernizar y actualizar equipos y programas de cómputo, con una visión integral de tecnologías de la información de punta
- Asegurar que la infraestructura tecnológica crezca en la misma tendencia tecnológica que el GRP (Government Resource Planning) del Gobierno del Estado
- Proporcionar información de interés general y de trámites y servicios que brindan las Instituciones Gubernamentales utilizando canales de amplio acceso a la población
- Establecer oficinas virtuales
 - Coordinar la creación de los portales de información del Gobierno del Estado
 - Habilitar las herramientas para generar, almacenar y enviar la información de manera electrónica
 - Crear el “Portal del Funcionario” para reducir el uso del papel en la gestión interna
- Constituir centros de atención electrónica

PROGRAMA INTEGRAL DE REINGENIERÍA

- Instalar, en puntos estratégicos del Estado, Kioscos de Atención Ciudadana (KAC) donde la ciudadanía pueda acudir a realizar trámites para obtener servicios o información de cualquier dependencia, sin tener que dirigirse a una oficina.

Metas

- Reducir en un 50% el índice de obsolescencia de los equipos de cómputo
- Operar con programas de cómputo vigentes apegados a estándares internacionales
- Habilitar los módulos del GRP del Gobierno del Estado para mejorar la atención ciudadana y la gestión interna
- Estandarizar la plataforma de desarrollo para reutilizar y reducir los costos de mantenimiento de las aplicaciones
- Crear los Portales del Ciudadano y del Funcionario
- Incrementar el tráfico a los portales utilizando la oferta de servicios electrónicos
- Automatizar los servicios identificados en el proceso de reingeniería

Indicadores

- Índice de obsolescencia de los equipos de cómputo
- Índice de licencias vigentes
- Porcentaje de crecimiento de visitas al Portal del Ciudadano
- Porcentaje de gestiones realizadas en Portal del Funcionario
- Índice de vigencia del GRP
- Porcentaje de población atendida a través de KAC

III.6. Actualización del marco legal y regulatorio

Las diversas acciones previstas en materia de reingeniería administrativa requieren sustentarse en las modificaciones legales, reglamentarias, y normativas relevantes. En consecuencia, este programa incluye el propósito de reformar diversos ordenamientos e, incluso, la elaboración de una nueva normatividad donde sea pertinente.

Con el propósito de alcanzar los objetivos previstos en materia de recursos presupuestales, se prevé revisar y reformar el Código Financiero. Con el mismo sentido, pero en materia de recursos materiales, se modificarán la Ley de Obras Públicas y la de Adquisiciones, Arrendamientos, Administración y Enajenación de Bienes Muebles del Estado. A fin de contribuir al objetivo de fortalecer el control y la rendición de cuentas, se plantearán reformas a la Ley Orgánica del Órgano de Fiscalización Superior (ORFIS), así como proponer una nueva Ley de Acceso a la Información del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Se prevé revisar de manera integral la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia.

Objetivo Particular

Realizar las adecuaciones legislativas y reglamentarias necesarias para fortalecer el accionar de la APE, y mejorar su relación con la ciudadanía.

Acciones

- Revisar y en su caso reformar:
 - el Libro Cuarto del Código financiero;
 - la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado
 - la Ley Orgánica del Órgano de Fiscalización Superior;
 - la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia;

- la Ley Orgánica del Municipio Libre;
- la Ley de Obras Públicas para el Estado;
- la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Administración y Enajenación de Bienes Muebles del Estado;
- la Ley del Instituto de Pensiones del Estado.
- Reforzar la supervisión y el control con un enfoque preventivo;
- Elaborar una nueva Ley de Acceso a la Información Pública;
- Elaborar legislación para el funcionamiento del gobierno electrónico.

Metas

- Contar con un marco legal actualizado y adecuado, de acuerdo con las necesidades de la APE y de la ciudadanía veracruzana
- Crear las condiciones legales necesarias para la ejecución del gobierno electrónico

Indicadores

- Número de leyes reformadas
- Número de leyes creadas
- Número de leyes abrogadas

III.7. Atención ciudadana

Históricamente la administración ha diseñado sus procesos y servicios de acuerdo a sus propias necesidades, dejando a un lado los requerimientos de la ciudadanía; actualmente las nuevas formas de interacción gobierno-ciudadanos generadas en otros estados así como en el resto del mundo, obligan a la APE a colocar en el centro de su operación a la ciudadanía.

Es obligación de esta administración mejorar la atención a los veracruzanos, pues ellos son los elementos claves para el establecimiento de los parámetros de lo que será una atención ciudadana de buen nivel.

Objetivo Particular

Cumplir las expectativas ciudadanas sobre la atención que reciben por parte del Gobierno.

Acciones

- Realizar evaluaciones periódicas de percepción de la atención ciudadana, que permitan identificar las necesidades y expectativas de los ciudadanos
- Detectar las fallas en la atención, que provocan una percepción deficiente del servicio, para su solución
- Posicionar en el servidor público la importancia de la buena atención ciudadana
- Dignificar las áreas de atención
- Consolidar un mecanismo efectivo de envío y atención de quejas y sugerencias
- Mejorar los procedimientos de atención

Metas

- Mantener un elevado nivel de satisfacción de la atención;
- Mejorar la actitud de los servidores públicos en la atención ciudadana;
- Establecer y mantener áreas de atención dignas;
- Aumentar el cumplimiento de obligaciones y la participación activa de los ciudadanos.

Indicadores

- Calificaciones en los mecanismos de evaluación de atención
- Niveles de participación y cumplimiento de obligaciones
- Índice de quejas y sugerencias atendidas
- Índice de consultas atendidas

III.8. Certificación en Calidad

La obtención de certificaciones de calidad en los procesos administrativos del Gobierno, en funciones que sean denominadas como de alto impacto ciudadano y que impulsen e impliquen una mejora en la gestión gubernamental serán muestras del compromiso de esta Administración por mejorar el servicio que da a la ciudadanía veracruzana. Con el objetivo de llevar un claro control de la situación de los procesos certificados, la CIRMA fungirá como único medio para que las distintas dependencias de la Administración Estatal tengan acceso a los sistemas certificadores.

Objetivo Particular

Asegurar la correcta administración de las certificaciones en calidad.

Acciones

- Promover la implantación de los diversos sistemas de calidad adecuados en el marco de la Administración Pública Estatal
- Seleccionar los procesos, trámites y servicios susceptibles de certificación
- Evaluar los sistemas de certificación existentes y seleccionar el más adecuado en cada caso.
- Verificar el cumplimiento y vigilar la continuidad de los procesos de certificación
- Dar seguimiento de la situación de la certificación

Metas

- Establecer a la CIRMA como el único medio de vinculación entre la APE y los distintos sistemas de certificación en calidad;
- Obtener al menos 50% de certificaciones en los procesos que hayan sido avalados por la CIRMA;
- Mantener vigente el total de las certificaciones obtenidas.

Indicadores

- Número de procesos certificados
- Índice de procesos que mantienen su certificación
- Número de dependencias con procesos certificados

GLOSARIO

- **Administración Pública Estatal:** La integrada por las dependencias centralizadas y las entidades paraestatales del Gobierno del Estado de Veracruz.
- **APE:** Administración Pública Estatal
- **COPLADE:** Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- **Dependencias Centralizadas:** Son aquellas instituciones públicas subordinadas en forma directa al Titular del Poder Ejecutivo Estatal en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo que tienen encomendados. Las dependencias de la Administración Pública Estatal son las Secretarías de Despacho, la Procuraduría General de Justicia, la Contraloría General y la Coordinación General de Comunicación Social según lo establece la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. El acuerdo de sectorización a nivel federal reserva el concepto de dependencias a los organismos públicos del Sector Central que no son coordinadores de sector y da la denominación de secretaría a los que sí lo son.
- **Dependencias Descentralizadas:** Son organismos descentralizados las personas jurídicas creadas por ley o decreto del Congreso del Estado, o por decreto del titular del Ejecutivo, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten y cuyo objeto sea: La realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias; La prestación de un servicio público o social; o La obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.
- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- **Eficiencia:** Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.
- **e-gobierno:** Ver Gobierno Electrónico
- **Entidades Paraestatales:** Son organismos auxiliares del Estado que gozan de personalidad jurídica y patrimonio propios para la prestación de servicios y manejo o producción de bienes. Se integra por: los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, los fideicomisos, las comisiones, los comités, los consejos, las juntas y demás organismos auxiliares.
- **Estructura Organizacional:** Disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles de autoridad y sus relaciones de dependencia. Expresión formal en la que se plasman de manera ordenada y sistemática, los niveles jerárquicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal. Además constituye el marco administrativo de referencia para la adopción racional de decisiones, lo cual permite, a partir de procedimientos o líneas de acción, la interrelación y coordinación de actividades.
- **Estructuras discontinuas:** Se refiere a una estructura organizacional en la cual a una oficina de rango *R* no le sigue una de rango *R-1*, sino una de rango *R-2* o *R-3*.

- **Fideicomisos:** Figura jurídica mercantil en virtud de la cual un fideicomitente destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando su realización a una institución fiduciaria. La ley mexicana sólo acepta el fideicomiso expreso.
- **Fideicomisos Públicos:** Entidad de la Administración Pública Paraestatal creada por ley o decreto del Congreso o decreto del Titular del Ejecutivo para un fin lícito y determinado, a efecto de fomentar el desarrollo económico y social a través del manejo de ciertos recursos que son aportados por el Gobierno Estatal y administrados por una institución fiduciaria. La estructura del fideicomiso público está formada por tres elementos: los fideicomisarios o beneficiarios; el fideicomitente y la Fiduciaria, que puede ser cualquier institución o sociedad nacional de crédito. Existen también fideicomisos públicos sin estructura orgánica análoga a una institución; se constituyen por el Gobierno Federal a través de las dependencias y entidades, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con el propósito de administrar recursos públicos fideicomitidos destinados al apoyo de programas y proyectos específicos.
- **Gestión de Calidad:** Enfoque para alcanzar la modernización de las administraciones y que las mismas operen bajo los principios de eficacia, eficiencia, economía y participación.
- **Gobernabilidad:** Propiedad del sistema político representativo y participativo, por la cual la acción y previsión de la representación del poder público esta, definida por su capacidad para alcanzar objetivos prefijados al menor costo posible. Caracterizándose, porque sus instituciones de gobierno actúan eficazmente dentro de su espacio de un modo considerado legítimo por la ciudadanía.
- **Gobierno Electrónico:** Se refiere al proyecto de alto impacto delineado en el capítulo XIII del Plan Veracruzano de Desarrollo (PVD) 2005-2010, el cual considera el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, además de aumentar la eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana. Para su desarrollo emplea diversas plataformas tecnológicas (correo electrónico, kioscos de información, intranets privadas, extranets, portales en Internet, teléfono móvil, PDA, videoconferencia, etc.) a fin de permitir la conexión e interacción con otras organizaciones y ciudadanos.
- **GRP (government resource planning):** Término referido específicamente a los paquetes de planeación gubernamental que permiten el control eficiente e integrado de los recursos humanos, financieros y materiales de las dependencias que integran cualquier Administración Pública, a fin de optimizar procesos, disminuir costos y mejorar la calidad de la Gestión.
- **Kioscos electrónicos:** Cajeros que permitirán realizar diversas transacciones electrónicas y consultas de información que el Gobierno del Estado de Veracruz (GEV) pondrá a disposición de la ciudadanía para la consulta de información que ha sido diseñada bajo plataformas tecnológicas que interactúan, a través de enlaces de comunicaciones diversos, con bases de datos centralizadas con información consolidada y confiable. Dichos cajeros estarán conectados a un servidor central, a los que se tendrá acceso a través de una identificación personal.
- **Mejora Continua:** Incremento sistemático de la eficacia interna de la organización para permanecer económicamente competitiva, las necesidades individuales de los clientes y el nivel de desempeño que el mercado normalmente espera.

- **PIR:** Programa Integral de Reingeniería de la Administración Pública del Estado
- **Plataformas Tecnológicas:** Es el conjunto de hardware y software que permiten automatizar procesos y sus funciones.
- **Portal del ciudadano:** Punto de reunión en Internet entre la Administración Pública Estatal y la ciudadanía veracruzana, a través del cual se ofrecen servicios públicos sectorizados, con el objeto de garantizar un acceso equitativo a los mismos en un entorno virtual. El objetivo del Portal Ciudadano es fungir como una ventanilla virtual del GEV, bajo el concepto 24x7, que amplíe el número de servicios que se ofrecen a la ciudadanía, simplifique trámites administrativos, aumente los canales de atención, recoja las opiniones ciudadanas, fomente la transparencia, además de facilitar y aumentar la recaudación.
- **Portal del funcionario:** Escritorio virtual de comunicación e información interna de la Administración Pública Estatal, con acceso a través de Internet e Intranet, para uso de los funcionarios públicos de las Dependencias y Entidades pertenecientes al Poder Ejecutivo de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- **Proceso:** Una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes, (Hammer, La Agenda)
- **Procesos Administrativos:** Conjunto de trámites y formalidades jurídicas que preceden a todo acto administrativo, como su antecedente y fundamento, los cuales son necesarios para su perfeccionamiento, condicionan su validez y persiguen un interés general.
- **Profesionalización:** Elemento fundamental para potencializar el desarrollo profesional de los servidores públicos y constituye uno de los medios de superación institucional dentro de la función pública. Establece el modelo de capacitación, los planes y programas de educación continua, medidas y estándares de certificación de competencias, así como los planes de carrera de los servidores públicos.
- **PVD:** Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010
- **Recursos Públicos:** Toda aquella riqueza que, teniendo origen en el sector privado, se transfiere al sector público; se devenga a favor del estado y se acredita financieramente a través del ingreso de fondos en la tesorería. Estos ingresos tienen como propósito atender al gasto público y producir ciertos efectos sobre la economía, es decir, contribuir a los fines del estado.
- **Reingeniería:** El replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de la organización para alcanzar mejoras dramáticas en las medidas críticas contemporáneas de funcionamiento, como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad, (Hammer & Champy, Reengineering the Corporation)
- **Reingeniería Administrativa:** La aplicación de un ejercicio de reingeniería a la Administración Pública Estatal
- **Reingeniería de Procesos:** Ver Reingeniería
- **SEFIPLAN:** Secretaría de Finanzas y Planeación
- **Servicio Civil de Carrera:** Conjunto de disposiciones, órganos, procesos, programas y acciones orientados a la profesionalización de los servidores públicos municipales.

PROGRAMA INTEGRAL DE REINGENIERÍA

- **Servicio de Carrera:** Término que se utiliza para cualquier sistema de profesionalización en sus distintos niveles y en las diversas entidades federativas.
- **Servicio Público de Carrera:** Sistema que se integra por el conjunto de disposiciones, órganos, procesos, programas y acciones tendentes a la profesionalización de los servidores públicos que laboran en calidad de trabajadores de confianza en la Administración Pública Centralizada.
- **Tabuladores:** Documento que determina los niveles de percepciones de los trabajadores al servicio del Estado, de acuerdo a la función que desempeñan. El sueldo es la base de la administración de las remuneraciones, se "amarran" a través de catálogo de puestos y de la asignación de plazas presupuestales.

Documento que delimita los niveles máximo y mínimo para retribuir un puesto genérico de trabajo y permite flexibilidad a las dependencias y entidades para asignar sueldos a los cargos específicos de los mismos.