



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO DIGITAL EN
EL PROCESO DE SOLICITUD DE ADQUISICIÓN DE
BIENES Y SERVICIOS EN QUINTANA ROO**

INFORME DE INVESTIGACIÓN

para obtener el grado de
Maestro en Economía y Administración Pública

por

Mauro Humberto Vargas García

Director de tesis
Dr. José Luis Esparza Aguilar

Chetumal, Quintana Roo, octubre 2012

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Informe de investigación elaborado bajo la supervisión del comité de asesoría y
aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

Maestro en Economía y Administración Pública

COMITÉ

DIRECTOR: _____

Dr. José Luis Esparza Aguilar

ASESOR: _____

Dra. Crucita Ken Rodríguez

ASESOR: _____

Dr. Salvador Ramos Tescum

Chetumal, Quintana Roo, octubre de 2012.

A G R A D E C I M I E N T O S

A Dios

Gracias por darme la vida, gracias por los padres y hermanos, esposa e hijos que tengo y por acercarme amigos que me han rodeado en este camino, sin ti no sería el ser humano que soy al día de hoy. Amen.

A mis padres

Don Omar Vargas González, mi querido Capitán donde quiera que te encuentres, te extraño para compartir este triunfo, pero no te libras del festejo... quedará pendiente hasta que nos veamos.
Doña Gladys García Mena, Por ser siempre mi palanca de apoyo para las grandes empresas de mi vida, una nueva raya al tigre y tú sigues ahí para mí como siempre.

A mi esposa

Dra. Nichte Há Borges Hoil, Por tu apoyo, por tu paciencia, por dejarme a cuidar a los bebés cuando estaba estresado con este documento y tus sonrisas cuando me frustraba ... ¡Te amo! gracias por aguantar mi ausencia, mi histeria y por compartir este logro, sin ti no lo hubiera logrado.

A mis hijos

Siendo el regalo más hermoso que Dios me ha dado, Maurito y Mateo, los amo ojalá tenga la sabiduría para guiarles por esta vida, los amo profundamente y espero lograr que sean hombres de bien, ... ¡esa asignatura aún la estoy cursando!

Al C.P. Antonio Bernardo Baduy Moscoso

Porque usted fue mi inspiración confiado en mí para llevar a cabo este proyecto y, por sus sabios consejos y guía.

A la M.A. Elina Coral Castilla

Porque siempre ha creído en mí y me apoyó para continuar en mis estudios así como en mi vida profesional, sin su invaluable respaldo muchas cosas no hubieran sido posibles.

A la Profa. Rosario Ortiz Yeladaqui

Sin su invaluable apoyo no hubiera tenido parámetros que me permitieran ver los alcances que el proyecto encomendado ha tenido, gracias a su apoyo a través de Javi Díaz y Richard Martin la información brindada fue fundamental para consolidar este proyecto profesional y espero que les sirva de inspiración para futuras mejoras.

A la Universidad de Quintana Roo

Quiero agradecer a todos mis profesores por su entrega y profesionalismo por permitirme dar un paso más académicamente, a todos y cada uno de ustedes mi amistad, respeto y cariño.

De manera especial a la Dra. René por hacer que esta oportunidad de consolidar mi grado académico fuera posible, al Dr. José Luís Esparza Aguilar por guiar con paciencia e interés este proyecto; a la Dra. Crucita Ken Rodríguez y al Dr. Salvador Ramos Tescum por sus comentarios, paciencia y por permitirme que esta investigación se diera en un tiempo invaluable. Para todos ustedes no tengo palabras para expresarles todo lo que siento.

Por último a la UQROO gracias por darme la oportunidad, por abonar a mi formación, por hacer brotar una semilla quintanarroense y observar sus frutos porque con el apoyo brindado a través de mi paso por la maestría he logrado consolidar muchas ideas y espero seguir sacando provecho del conocimiento adquirido.

A mis hermanos

Doris y Omar gracias por formar parte de mi vida, les quiero.

A mis hermanos de la vida

Hay muchos que han estado, hay otros que ya se adelantaron, los que vendrán y los que hoy están presentes, quiero agradecerles todo su aprendizaje, conocimiento, alegrías compartidas y también momentos amargos, gracias por estar ahí.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
Introducción.	III
Capítulo 1.	1
El gobierno digital y la simplificación administrativa como una alternativa de política pública eficiente.	
1.1 Definición de gobierno digital.	1
1.2 Los procedimientos doctrinales para considerar el gobierno digital o electrónico.	4
1.3 La reingeniería de procesos como parte de la simplificación administrativa.	5
1.4 Involucramiento de la iniciativa privada en el diseño de política pública.	7
Capítulo 2.	
Diagnóstico de las necesidades para la implementación electrónica del proceso de solicitud de adquisiciones de bienes y servicios.	
2.1 La Oficialía Mayor atribuciones y funciones.	14
2.2 Situación del proceso de solicitud de adquisiciones de bienes y servicios.	19
2.3 Diagnóstico de procedimiento de inscripción y renovación al padrón de proveedores.	23
2.4 Análisis estratégicos del proceso de solicitud de adquisiciones de bienes y servicios, así como la inscripción y renovación al padrón de proveedores.	25
Capítulo 3.	
Implementación del gobierno digital en el proceso de solicitud de adquisiciones de bienes y servicios.	
3.1 Proceso implementado para simplificar y optimizar la solicitud de adquisiciones de bienes y servicios.	28
3.2 Proceso implementado en la inscripción y renovación al padrón de proveedores.	33
3.3 Automatización de los procesos de la solicitud de adquisiciones de bienes y servicios, y de la inscripción y renovación al padrón de proveedores.	36
Conclusiones y recomendaciones.	59
Referencias.	
Bibliográficas.	64
Electrónicas.	64
Hemerográficas.	65
Normativas.	65

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Página

Cuadros

1.1 Comparativo entre la burocracia tradicional y burocracia virtual.	6
2.1 Organigrama vigente de la Oficialía Mayor.	18
2.2 Matriz FODA de la Oficialía Mayor.	26
3.1 Avance del Programa implementado por la Oficialía Mayor.	54

Figuras

2.1 Diagrama de flujo de solicitudes de adquisiciones 2008.	22
2.2 Diagrama de flujo de inscripción al padrón de proveedores.	24
3.4 Presentación del Portal de Adquisiciones.	37
3.5 Captura de datos de la solicitud de inscripción al Padrón de Proveedores.	38
3.6 Selección de actividades y/o sector del proveedor.	39
3.7 Generación de contraseña.	39
3.8 Obtención de la carta compromiso.	40
3.9 Verificación de datos de proveedores.	41
3.10 Pago a proveedores.	42
3.11 Ventana correspondiente al acceso al Padrón de Proveedores.	43
3.12 Generación de carta compromiso.	43
3.13 Solicitud de registro de necesidades.	44
3.14 Ejemplo de catálogo de bienes y servicios a escoger.	45
3.15 Datos generales de la solicitud de adquisición de bienes y servicios.	45
3.16 Aprobación de solicitudes de bienes y servicios.	46
3.17 Bandeja de publicaciones.	47
3.18 Publicaciones a los proveedores.	48
3.19 Cierre de publicación y emisión de orden de compra.	48
3.20 Orden de compra en el Sistema.	49
3.21 Remisión de órdenes de compra a la Secretaría de Hacienda.	50
3.22 Entrada de bienes y/o servicios al almacén.	51
3.23 La constancia de recibo de bienes en el almacén.	52
3.24 Diagrama de flujo de solicitudes de adquisiciones 2012.	56
3.25 Diagrama de flujo de inscripción al padrón de proveedores.	57

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto profesional elaborado con la intención de obtener el grado de maestría en Economía y Administración Pública me permito poner a su distinguida consideración el trabajo que se efectuó en la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado de Quintana Roo el cual empezó con la idea de la optimización de un procedimiento. Posteriormente esta idea se volvió una tarea más ambiciosa, ya que se sobre la marcha se contó tanto con la voluntad política de los entonces Titular del Poder Ejecutivo del Estado de Quintana Roo, Lic. Félix Arturo González Canto y del Oficial Mayor, C.P. Antonio Bernardo Baduy Moscoso para hacer una implementación de trámites y servicios digitales.

En la actualidad los gobiernos modernos tienen que replantearse cómo tener mejores y mayores vínculos de comunicación con la ciudadanía, por excelencia uno de ellos es el tema de los trámites y servicios, y la gestión engorrosa de ellos. Durante muchos años se desatendió el costo de gestión en horas hombre los que no permitía cuantificar los niveles de frustración y enfado que esto generaba, otorgándole por ende calificaciones negativas a la gestión gubernamental de manera generalizada. Esto fue atendido al incorporarse México a la Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica ya que al efectuarse un diagnóstico sobre el por qué nuestro país estaba perdiendo competitividad si tenía una amplia franja fronteriza y por ende cercanía con el mayor mercado del mundo y que aun así se prefería utilizar a otros países situados en Centro América y Asia como resultado de procedimientos largos, lentos y sobre regulación.

Los avances tecnológicos en este sentido no habían tenido mayor participación pese a que ya los diversos entes gubernamentales federal, estatales y municipales contaban con páginas electrónicas y es entonces que se hace una estrategia gubernamental para mejorar las calificaciones de México a nivel internacional considerándose el tema del gobierno digital. Este concepto se implementa con el objeto de aprovechar al máximo el uso de tecnologías de información y comunicaciones en el funcionamiento de Dependencias y Entidades de la Administración Pública, lo cual permitiría transparentar la función pública y elevar la calidad de los servicios gubernamentales. Por tal razón se crea la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno

Electrónico en diciembre de 2005 y entre los temas que son impulsados se encuentra el uso de la firma electrónica avanzada y de los sistemas automatizados de control de gestión.

En este sentido y ante lo complejo y nuevo de los temas Quintana Roo tenía que tomar con prudencia los pasos a seguir dimensionando los alcances del impacto en la incorporación de la tecnología, no era posible desatender las particularidades de esta incorporación a la gestión pública¹ la cual prevé de atención a distancia a ciudadanos, surgiendo incluso la idea de gestiones públicas virtuales y por 24 horas. Sin embargo no voy a enfocarme en realizar un tratado sobre gobierno digital aunque será valioso durante el desarrollo de la investigación.

La investigación pretende demostrar el proceso de aprendizaje y crítica de los procedimientos con los cuales tuvimos que trabajar en la Administración Estatal 2005- 2011 de manera específica en los años de 2008 a 2010 en los cuales laboré en la Dependencia conocida como Oficialía Mayor y que tiene su respaldo normativo y sus atribuciones específicas en el mandato establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo.

Por tal razón considero necesario apoyarme de la información que ahí se tiene bajo resguardo y que es de acceso público para demostrar la participación y compromiso empresarial a tal reingeniería de los procedimientos, motivo de la presente investigación, así como imprescindible considerar exponer a lo largo del documento el análisis FODA realizado y las acciones tomadas en atención a las experiencias observadas.

Dentro de la problemática detectada se observa que los proveedores no conocen un procedimiento específico por medio del cual poderle vender al Gobierno del Estado, aunado al hecho de que no conocen las necesidades para poder ofertar toda vez que este procedimiento no se lleva a cabo a través de licitaciones públicas ya que se tiene un presupuesto asignado para asegurar las necesidades básicas que permitan la capacidad de respuesta del Gobierno en su quehacer cotidiano.

Ante dicha situación y las inquietudes constantes del sector empresarial se observó la necesidad de reorientar el procedimiento; ya que probablemente, por el volumen de operaciones se podría dejar fuera a algún proveedor y dejando con mucho menor posibilidad a los pequeños y/o

¹ Rivera Urrutia, Eugenio. "Concepto y problemas de la construcción del gobierno electrónico". Volumen XV. Número 2. II Semestre de 2006. Consultada el 30 de abril de 2012 a las 18:35 horas en http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XV_No.II_2dosem/Eugenio_Rivera.pdf

nuevos proveedores. Dentro de la misma problemática se observaba que al ser proveedores constantes tenían problemas para el pago de determinadas facturas que previamente habían atendido solicitudes generadas por las diversas Dependencias de la Administración Pública, que no cubrían necesidades o que no contaban con la adecuada suficiencia presupuestal para ser cubiertas; cosa que generaba una mala imagen al gobierno y un menoscabo en las ganancias de la iniciativa privada.

Se había retrasado el uso del gobierno electrónico por ignorancia, desconocimiento, resistencia al cambio o incluso por no contarse con el tiempo adecuado que permita realizar un replanteamiento del tema. Esto suscitaba mayor incompetencia, más necesidad de personal, menor control y seguimiento de las solicitudes. Aunado a la molestia de las diferentes áreas al retrasarse su abasto de insumos y frustración en el sector empresarial.

Adicionalmente en el registro de padrón de proveedores no se consideraba el uso de las firmas electrónicas y si el responsable del área y/o titular que tenía a cargo la autorización del procedimiento se ausentaba, se complicaba dicha gestión. Ambos procedimientos de la manera en la que se venían realizando tenían aproximadamente un tiempo de gestión de 29 y 54 días.

De tal manera que al terminar la presente investigación se pretende que se haya satisfecho temas de tienen que ver con políticas económicas como de administración pública y que repercuten en el quehacer cotidiano. No obstante menester es mencionar el hecho de que la investigación presentará limitantes ya que hay mediciones y pasos que quedaron pendientes a desarrollar los cuales se desconocen, sin embargo se realizará e incluirá como parte del documento una simulación para observar que el control es adecuado en su diseño o en su defecto observar las debilidades que el mismo presenta.

En la presente investigación, el objetivo general es aplicar los conceptos de gobierno digital a la solicitud de adquisiciones de bienes y servicios, así como la inscripción y renovación al padrón de proveedores con la finalidad de agilizar ambos procesos en el Estado de Quintana Roo para avanzar en los temas de transparencia y modernización administrativa.

Asimismo, como objetivos generales los siguientes: identificar las condiciones del procedimiento al Padrón de Proveedores del Gobierno del Estado, así como su reinscripción anual; establecer mecanismos para contar con una estrecha vinculación con los sectores empresariales proveedores de bienes y servicios con el Gobierno del Estado de Quintana Roo; identificar a las

diferentes áreas del Gobierno del Estado involucradas para lograr que la reingeniería a los procedimientos planteados funcionen; y , observar si el procedimiento permite reorientar al personal designado hacia otras funciones que permitan optimizar el recurso humano de la Oficialía Mayor del Gobierno de Quintana Roo.

Esta investigación fue subdividida en tres capítulos para poder entender la Implementación del Gobierno Digital en el proceso de adquisición de bienes y servicios en Quintana Roo, el primero que versa sobre el gobierno digital y la simplificación administrativa como una alternativa de política pública eficiente. En el segundo capítulo se desarrolla un diagnóstico sobre las necesidades que existían en su momento en la Oficialía Mayor para la implementación electrónica del proceso de solicitud de adquisiciones de bienes y servicios. Para terminar, previo a las conclusiones y recomendaciones, se desarrolló el tercer y último capítulo, en este se consolidan los logros y se explica como se llegó a la implementación del gobierno digital en el proceso de solicitud de adquisiciones de bienes y servicios, situación que se abundará en los párrafos subsecuentes.

En lo que se refiere al primer capítulo, éste es un desarrollo doctrinario sobre la conceptualización del gobierno electrónico y los beneficios que los gobiernos que deciden implementarlo pueden alcanzar. Además se podrán encontrar cuáles son los retos y alcances obtenidos por el gobierno digital; otro tema que se desarrollo fue la reingeniería de procesos y la forma como incide en el tema de la simplificación administrativa. Por otra parte, la optimización de los recursos públicos al implementar o rediseñar procesos determinados, generando un impacto ciudadano. Este tema durante el trabajo fue prioritario para la toma de decisiones, aunado al hecho de que la nueva tendencia en administración pública a nivel global habla de la necesidad de hacer que tanto programas como proyectos gubernamentales y/o públicos se ciudadanicen, haciendo determinante la opinión de la iniciativa privada en dicha ciudadanización.

Por lo que corresponde al segundo capítulo se reflexiona sobre la situación que había en la Oficialía Mayor en el año de 2008 y la problemática que todo ello generaba para dar una oportuna atención a las áreas, y de manera específica complicando el quehacer de la Dirección de Recursos Materiales y la jefatura de departamento de adquisiciones. Para ello se tuvo que plasmar qué es lo que realiza la Oficialía Mayor. Posteriormente y atendíéndolos con particularidad se mencionan la solicitud de bienes y servicios, y la inscripción y renovación al padrón de proveedores que son trámites distintos que se gestionaban como si ambos fueran uno y no hubiera diferencia.

En el tercer capítulo se habla del cabildeo efectuado, primero al interior de la Oficialía Mayor para lograr un consenso sobre las posibilidades y alcances de lo que se proponía; y, posteriormente se proyectó la idea al sector empresarial el cual aportó ideas e incluso ellos solicitaron diferencias con los ejemplos que se venían implementando. Por ello se van desglosando en el sentido subsecuente como se fueron dando los ajustes en cascada y el producto final. Incluso se ponen gráficas de ejemplo sobre el funcionamiento del actual sistema digital que se realiza.

Sin más que decir procedo pues, al desarrollo de proyecto profesional con el deseo de que sea satisfactorio y sirva de base para futuros proyectos de digitalización gubernamental.

CAPÍTULO 1

EL GOBIERNO DIGITAL Y LA SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA COMO UNA ALTERNATIVA DE POLÍTICA PÚBLICA EFICIENTE

1.1. Definición de gobierno digital. 1.2 Los procedimientos doctrinales para considerar el gobierno digital o electrónico. 1.3 La reingeniería de procesos como parte de la simplificación administrativa. 1.4 Involucramiento de la iniciativa privada en el diseño de política pública.

En el presente capítulo se podrá observar un desarrollo doctrinario sobre lo que es el gobierno electrónico y que beneficios pueden tener los gobiernos que deciden implementarlo, así como retos y alcances obtenidos; de igual manera se podrá observar lo que autores consultados manifiestan sobre la reingeniería de procesos y la forma en que ésta incide dentro del tema de la simplificación administrativa y la optimización de recursos públicos cuando se implementan en un proceso determinado, todo ello para generar un impacto ciudadano; siendo entonces, este el último tema a tratar plasmando la importancia de que las decisiones y proyectos gubernamentales y/o públicos se ciudadanicen, haciendo determinante la opinión de la iniciativa privada en dicha ciudadanización.

1.1. Definición de gobierno digital

Definiendo al Estado como una organización política dinámica que tiene tres elementos esenciales los cuales son población, territorio y gobierno, en donde este último tiene o debe tener la capacidad para imponer y dar a conocer las decisiones y por ende tiene una interacción sobre el área de influencia, no es posible ignorar las transformaciones que se han dado en el ámbito tecnológico y como esto puede fungir como facilitador y optimizador en la relación gobierno-ciudadanía (Treves, 2007). Cabe hacer un breve repaso histórico sobre como la organización y la adecuada comunicación ha contribuido a la evolución de las naciones pasando desde el absolutismo monárquico hasta las ciudades griegas, incluida la alta burocracia medieval que por momentos deja ver su influencia en algunos asuntos gubernamentales. Sin duda la influencia en la creación del Estado moderno es la Revolución francesa ya que tuvo como consecuencia la creación de un nuevo marco político adaptado a las necesidades económicas que experimentaba Europa con el desarrollo del capitalismo.

Esto no es posible desatenderlo ya que las decisiones y mucha de la gestión gubernamental esta en la interacción que se genera y que remite al nuevo concepto de gobierno corporativo que se utiliza para definir al sistema con el cual las organizaciones son dirigidas y controladas (Meneguzzo, 1998). Donde se deben desarrollar mecanismos para proteger los intereses, acciones, derechos y obligaciones de los participantes con legítimo interés en la misma en el cual se pueda observar comportamiento ético, cumplimiento al mandato de la legislación y normas internas, trato igualitario y transparencia, y calidad de la información (Garza, 2012).

Partiendo de esas premisas y entendiendo la necesidad de adoptar mecanismos que permitan optimizar recursos era necesario observar los conceptos y alcances del tema de gobierno digital entendiéndolo como el principal dueño y procesador de información y por ende con la mayor parte de usuarios cautivos. Para ello y antes de abundar más en el tema deberé definir que es gobierno digital:

La definición utilizada por el Banco Mundial en el 2008 sostiene que el concepto de Gobierno Digital o e-gobierno se refiere al uso, por parte de las agencias gubernamentales, de las tecnologías de la información, las cuales posibilitan la transformación de las relaciones con los ciudadanos, la iniciativa privada y otras instancias del gobierno. (Lucca, 2006).

Por su parte la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (por sus siglas OCDE) en 2012 menciona que el gobierno digital revaloriza la importancia que tiene el uso de la tecnología en las relaciones del gobierno con la ciudadanía, y por ende modifica la relación que se entabla entre ellos. (OCDE, 2012).

Como tercera definición y que de manera personal se considera más completa, esto sin denostar a las antes mencionadas, para la presente investigación es que el gobierno electrónico constituye una nueva manera de organizar la gestión pública para aumentar la eficiencia, transparencia, accesibilidad y capacidad de respuesta a los ciudadanos a través de un uso intensivo y estratégico de las tecnologías de la información y las comunicaciones, tanto en la gestión interna del sector público como en sus relaciones diarias con ciudadanos y usuarios de los servicios públicos (Rivera, 2006).

Dentro del Sexto Informe de Gobierno del Presidente de México, Vicente Fox Quezada, consultado en la página electrónica de la Presidencia de la República y que fuera remitida al Congreso de la Unión, se define como gobierno digital al que tiene el objetivo de aprovechar al máximo el uso de las tecnologías de la información y de comunicaciones en el funcionamiento de

las Dependencias y Entidades de la Administración Pública para agilizar los trámites que realizan los ciudadanos, coadyuvar a transparentar la función pública, elevar la calidad de los servicios gubernamentales y en su caso, detectar con oportunidad las prácticas de corrupción al interior de las instituciones públicas.

De igual manera manifiesta que el trabajo a realizar estaba soportado por 7 premisas básicas:

- Instalación y aprovechamiento de infraestructura tecnológica gubernamental, uso intensivo de redes de intranet gubernamental e Internet, para mantener integrada la actividad del sector público en todas las dependencias y entidades de la Administración Pública, e imprimir mayor precisión y oportunidad a la gestión de los servidores públicos.
- Promoción y aplicación de la administración del conocimiento y la colaboración digital, mediante sistemas y esquemas tecnológicos para adquirir, organizar y comunicar el conocimiento en la Administración Pública en sus distintas etapas, tales como aprendizaje, colaboración, evaluación y toma de decisiones. Estas acciones han sido fundamentales para el pleno ejercicio y operación de las Leyes de Transparencia y Acceso a la Información Pública tanto federal como estatal.
- Mejora y rediseño de procesos con tecnologías de información, para desarrollar, actualizar y consolidar los sistemas informáticos en las distintas áreas de la Administración Pública, así como para facilitar la actualización informática de los procesos que operan las tareas adjetivas y sustantivas de las instituciones públicas.
- Mayor cobertura de los servicios y trámites electrónicos (también conocidos como e-Servicios), para ofrecer a la ciudadanía la oportunidad de acceder a éstos a través de medios electrónicos con seguridad y rapidez.
- Consolidación del Portal Ciudadano del Gobierno, el cual se ha convertido en el eslabón para la creación de cadenas de valor y en un medio eficiente para la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas. Con este portal la ciudadanía puede consultar a través de Internet toda la información sobre productos, servicios y trámites de la Administración Pública; el portal representa a su vez un vínculo de comunicación e interacción entre el gobierno y la ciudadanía, las empresas del sector privado y entre las distintas instancias gubernamentales.

- Ampliación de mecanismos como e-Democracia y participación ciudadana, para continuar aplicando y desarrollando esquemas tecnológicos de planeación, participación y atención a la población, así como espacios en línea que identifiquen y recojan los planteamientos, problemas, necesidades y propuestas de la ciudadanía, facilitando su seguimiento mediante Sistemas de Administración de las Relaciones con Ciudadanos.
- Promoción de políticas de información, comunicaciones y organización para el Gobierno Digital, dirigidas a conformar una red organizacional para la definición de planes rectores y políticas internas en materia de tecnologías de la información, que sean congruentes con las metas de innovación gubernamental, y coordinar las tareas para el desarrollo y consolidación de las acciones del Gobierno Digital en México.

En el mismo documento se menciona dentro del apartado de aplicaciones electrónicas específicas y proyectos al Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales (por sus siglas COMPRANET) el cual es reconocido por el Banco Mundial como el único sistema en ese momento generado para efectuar compras gubernamentales vía internet en América Latina teniéndose el dato de que sólo durante la primera mitad del año 2006 se realizaron 7,784 licitaciones por vía electrónica, que traducido representaba el 80.4% del total de las licitaciones registradas en el primer semestre del mencionado año. (México, Gobierno de la República, 2003).

1.2 Los procedimientos doctrinales para considerar el gobierno digital o electrónico

Las particularidades para poder modificar el actuar tradicional de un gobierno a un gobierno digital implica desafíos singulares, ya que de inicio supone una profunda transformación interna de las agendas gubernamentales, que incluye reingeniería de procesos, modificación de la normatividad y la transición de la burocracia tradicional a la burocracia virtual, todo ello constituye un gran esfuerzo de innovación institucional y transformación (Rivera, 2006).

La ONU en el *World Public Sector Report, 2003* exalta la habilidad del gobierno para crear los servicios que la ciudadanía desea, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida y por otra parte a la capacidad de hacerlos viables y efectivos traduciéndose así en un gobierno más abierto, sujeto al escrutinio público y a la apertura de oportunidades para la participación directa de las personas en la discusión sobre creación y transformación de políticas públicas. (ONU, 2003).

Sin embargo, no todo es bondades ya que en el esfuerzo de identificación hay resistencias al cambio y cuellos de botella, por lo que se hace necesario contribuir con herramientas prácticas a los

tomadores de decisiones; reflexionando sobre como insertar en la web formas de coordinación entendiendo que el gobierno es una compleja estructura que protege el bienestar ciudadano y por ende debe garantizar que el incremento a la calidad de vida a través de los servicios que ofrece sea bien organizada, bien estructurada y protegida. Asegurando que ningún servicio se imponga a otros, por lo que debe reconstruirse como si fuera una fábrica de servicios públicos en la cual haya una reformulación de las líneas de trabajo y los instrumentos de la puesta en línea.

En tal sentido el cambio organizacional se podrá observar únicamente cuando haya la adecuada voluntad política para que el cambio organizacional se dé asumiendo mecanismos para detectar áreas de oportunidad y en su defecto replantear mecanismos flexibles en el trabajo para una toma de decisiones más efectiva y colaborativa (Lynn, 1996). El desafío se profundiza cuando la provisión de servicios sin fisura implica un cierto desdibujamiento de los papeles y funciones dentro de la administración; cuando se incita a las organizaciones a trabajar en conjunto para entregar servicios de acuerdo con las necesidades de los ciudadanos y no de acuerdo con sus divisiones internas. Los requerimientos para compartir información dificultan la rendición de cuentas. Del mismo modo, los procesos de reestructuración pueden modificar los equilibrios entre las distintas áreas funcionales, o entre la oficina central y las locales. Fountain menciona que compartir información y la integración de las bases de datos puede mejorar el desempeño de los servicios y ahorrar costos considerables, pero, al liberar fuerza de trabajo, generan resistencias que hacen necesaria una inteligente cooperación con los funcionarios. Desde un punto de vista global, se requieren cambios organizacionales para armonizar procesos de trabajo, mejorar la coordinación y la colaboración entre las organizaciones (Rivera, 2003).

1.3 La reingeniería de procesos como parte de la simplificación administrativa

Weber habla de la existencia de reglas formales que no necesariamente implican que se carezca de relaciones sociales (Runciman, 1976). Por el contrario, los flujos y redes propias de las redes de comunicación, influencia y consejos informales son tan importantes como la estructura formal en el proceso de formulación de políticas. Por otra parte, ni las redes inter organizacionales ni el Internet garantizan la colaboración. Muchas redes encuentran grandes dificultades para operar e incluso para constituirse; a menudo son altamente conflictivas, envueltas en disputas contractuales y faltas de coordinación.

En tal sentido, si el capital social se encuentra entre los principales beneficios de la cooperación y es un producto de redes bien operadas y si la computación en red va a formar parte

del estado virtual, será necesario definir con precisión cómo construir y mantener capital social utilizando la web. Esto es indispensable, ya que los temas de la distribución del poder y los recursos en arreglos interinstitucionales son problemas que difícilmente terminarán.

Un aspecto de crucial importancia en la construcción del gobierno electrónico es el desarrollo de nuevas formas de colaboración con el sector privado. Se trata de un tema que proviene, por una parte, de los replanteamientos generales de la distribución de tareas entre el estado y la actividad privada y, por la otra, de las modalidades que asume la prestación de servicios tecnológicos. En lo que se refiere a lo primero, la experiencia pone en evidencia la posibilidad de que el sector privado participe más activamente en la prestación de servicios considerados hasta ahora como propios de la actividad pública. Los temas de privatización de empresas y externalización de servicios caen dentro de esta categoría.

De esta manera la burocracia tradicional eventualmente ha transitado a una burocracia virtual en donde se utilizan los avances tecnológicos y de computación masivos, para la tarea de la gestión pública. El siguiente cuadro muestra la diferencia entre estos dos tipos de burocracia.

Cuadro 1.1 Comparativo entre la burocracia tradicional y la burocracia virtual

BUROCRACIA TRADICIONAL	BUROCRACIA VIRTUAL
Diferenciación funcional, división precisa del trabajo, fronteras jurisdiccionales claras.	Información estructurada sobre la utilización de tecnologías de la información; y, estructuras organizacionales basadas en sistemas de información más que en personas.
Jerarquía de oficinas e individuos.	Comunicaciones electrónicas e informales; los equipos desarrollan el trabajo y toman decisiones.
Archivos, documentos escritos, personal para mantener y transmitir archivos.	Archivos digitalizados mantenidos y transmitidos electrónicamente utilizando sensores, códigos de barras, computadoras portátiles; información grabada, almacenada, analizada y transmitida en chips; sistemas de personal mantienen el hardware y software y las telecomunicaciones.
Empleados neutrales, impersonales, adscritos a una oficina particular.	Empleados empoderados; trabajos limitados no sólo por su experiencia, sino también por el alcance y sofisticación de la mediación computacional.
Sistema de oficina de reglas generales, procedimientos operativos estándares, programas de desempeño.	Reglas insertas en sistemas de información y aplicaciones, estructura invisible (inserta en los programas informáticos), virtual.
Tiempo de procesamiento lento debido a procesamiento en atrasos, rezagos y múltiples manipulaciones.	Procesamiento rápido o en tiempo real.
Ciclos largos de retroalimentación y ajuste.	Monitoreo constante y retroalimentación continua; ajuste más rápido o en tiempo real posible.

Fuente: Gil García, 2008.

1.4 Involucramiento de la iniciativa privada en el diseño de política pública

Además, como afirma la OCDE (2003), las relaciones público-privadas se han ampliado en el ámbito tecnológico desde la adquisición de productos y servicios, que no podían ser previstos por los gobiernos, hasta servicios como la operación de equipos computacionales y la previsión directa a los usuarios finales de los servicios gubernamentales. La demanda por servicios transaccionales más refinados agrega niveles de complejidad. Las organizaciones gubernamentales enfrentadas con este tipo de presiones demandan de los proveedores privados no sólo soluciones técnicas, sino también la capacidad de desarrollar, implementar y entregar los nuevos servicios.

Por otra parte, la integración de servicios gubernamentales con actividades no gubernamentales puede apalancar la infraestructura y los patrones de interacción de ciudadanos y negocios. En tal sentido, la incorporación de actividades no gubernamentales complementa los servicios gubernamentales presentados ante el público sin fisuras, de manera que, desde el punto de vista del consumidor, la integración con empresas privadas o de la sociedad civil puede, incluso, ser más relevante que vincular servicios del gobierno. El esfuerzo de construcción del gobierno virtual incrementa la necesidad de colaboración con el sector privado por las razones siguientes (OCDE, 2003):

1. Cuanto mayor es la incorporación de nuevas tecnologías de la información, mayor es el peligro de que la administración se vea demasiada involucrada en los temas relativos a las nuevas tecnologías y pierda la concentración en sus tareas propias, en particular la formulación de políticas.
2. La colaboración con el sector privado puede ser útil en el desarrollo de habilidades especializadas, como por ejemplo el desarrollo de software. En algunos casos se discute esta política, pues a menudo el conocimiento relevante está en manos de las entidades públicas y, en los hechos, se transfiere sin compensaciones a los proveedores privados de software. Es el caso, aparentemente, de algunos municipios. En la experiencia chilena, la autoridad optó por desarrollar desde adentro los sistemas informáticos para la informatización del sistema de formulación y ejecución presupuestaria. Aunque se expresaban algunas críticas, en particular las dirigidas al aumento de personal que la realización del proyecto implicaba, se insistió en esa política por la capitalización en

desarrollo de software que ello permitía y las posibilidades para su futura exportación a otros países.

3. Establecer mecanismos de negocios y/o financiamiento con participación del sector privado pueden contribuir a reducir los riesgos involucrados en algunos proyectos de nuevas tecnologías en la medida en que efectivamente se comparten dichos riesgos.
4. La cooperación con el sector privado puede permitir la entrega de servicios mediante infraestructura privada mejorando la eficiencia y capturando ciertas economías de escala.
5. La colaboración puede facilitar el conocimiento del sector público por parte del sector privado y mejorar con ello la capacidad para proveer soluciones tecnológicas específicas para el gobierno.

Un problema central es mejorar las modalidades contractuales. Cuando los servicios requieren el desarrollo de soluciones globales para la puesta en línea de los servicios, los mecanismos tradicionales de compras públicas o de contratación de servicios resultan a menudo insuficientes. Un caso típico es cuando la propia identificación de las soluciones requiere una fuerte participación de los proveedores tecnológicos. La opción de licitar una solución no resulta viable, ya que ignora los esfuerzos colaborativos realizados en su identificación. A menudo, la colaboración en la primera fase de la licitación (preparación de los términos de referencia) inhabilita para la participación en la segunda, lo que puede generar fuertes pérdidas desde el punto de vista de la eficiencia y la oportunidad en el desarrollo de las soluciones. Por consiguiente, el desafío consiste, en desarrollar nuevas modalidades contractuales sin afectar los requerimientos en materia de transparencia de las licitaciones. (García López, 2002).

Un segundo aspecto relevante es el que se refiere a la potencialidad del gobierno electrónico de acercar el Estado a los ciudadanos y de fomentar su participación en las decisiones públicas. El e-gobierno aparece como un instrumento poderoso para promover la participación ciudadana. Las aplicaciones de e-gobierno pueden proveer manuales y guías de todo tipo sobre materias que van desde la formación básica hasta el desarrollo de habilidades en nuevas tecnologías; desde la promoción de valores democráticos hasta el desarrollo de habilidades para el trabajo en línea y la organización efectiva para la deliberación y acción política. Dichas aplicaciones facilitan el trabajo en línea y el establecimiento de dominios de intereses compartidos (Naciones Unidas, 2003).

De manera creciente, la experiencia internacional releva la importancia de orientar las decisiones de política pública, en particular, lo relativo a la creación del e-gobierno de acuerdo con

la creación de valor público, esto es, el valor creado por el gobierno a través de la provisión de servicios, el establecimiento de normas y regulaciones y otras acciones. La noción de valor público está enraizado en las preferencias de la gente; significa entonces, la convicción de que sólo el público puede determinar lo que realmente es valioso para sus miembros. En ese sentido, el e-gobierno se justifica en la medida en la que amplía la capacidad de la administración pública para generar valor público (Naciones Unidas, 2003).

La construcción de la política pública es un proceso de dos etapas. Involucra consultas y toma de decisiones. La e-participación se interpreta a menudo como mecanismos variados de extensión de consultas y preparación de los ciudadanos para una votación bien informada. Por ello, el desafío de renovar la gobernanza radica en involucrar más directamente a los ciudadanos en las instancias de debate de tal manera que aumenten su influencia sin comprometer la democracia representativa. El gobierno debe visualizar, en ese sentido, las consultas como una discusión en la que el gobierno es tanto participante como facilitador. Los funcionarios electos tienen un papel crítico en esos procesos como facilitadores de las discusiones y debates públicos y para ayudar a los ciudadanos a considerar lo que implican las opciones complejas de política (Naciones Unidas, 2003). Los grupos de la sociedad civil que más necesitan el acceso a los servicios públicos y que menos espacio tienen para opinar y participar carecen de acceso a Internet o a los equipos informáticos requeridos. Aunque existan políticas de acceso, traducidas en servicios comunitarios de Internet, o cibercafés que faciliten el acceso, siguen operando los obstáculos más complejos (OCDE, 2003).

Finalmente, las herramientas para la reingeniería gubernamental aluden a los prerequisites que crean las condiciones “ambientales” necesarias para que tengan lugar los dos tipos de iniciativas descritas anteriormente. Sólo en la medida en la que se avance en la utilización efectiva de estos tres tipos de herramientas y se generen los procesos correspondientes, habrá también progresos en la construcción del e-gobierno. La construcción del gobierno electrónico implicaba cambios sustanciales en los procesos y organizaciones del sector público. En tal sentido, un aspecto fundamental de la dirección general del esfuerzo es determinar las modalidades organizativas a las que se deben traducir los requerimientos de coordinación de las actividades más directamente relacionadas con la construcción del gobierno electrónico con otros aspectos de la modernización y la reforma del estado. En el caso de México, las tareas relativas al gobierno electrónico se incluyeron en el gobierno de Fox en el contexto de un esfuerzo más general de modernización del estado dirigido desde la Oficina de Innovación Gubernamental de la Presidencia de la República. (México, Gobierno de la República, 2003).

Por otra parte, las características de la cultura política del país y las estructuras administrativas condicionan los arreglos institucionales que dan cuerpo a las acciones dirigidas a la puesta en línea del gobierno. Dos modalidades se distinguen en el ámbito internacional; una primera, centralizada, en la que una instancia cercana a la autoridad máxima asume el liderazgo en la materia, opera sobre la base de un comité de alto poder y genera directivas obligatorias para el resto. Una segunda, descentralizada, caracterizada principalmente por la existencia de una visión compartida, en la cual se distribuye la responsabilidad del tema en una secretaría y por coordinaciones específicas en torno a los proyectos estratégicos y que radica en las dependencias las decisiones principales. El desafío central es encontrar un equilibrio entre la necesidad de mejorar la coordinación y los enfoques compartidos, por una parte, y la promoción de la flexibilidad, la innovación y la responsabilidad individual, por la otra (OCDE, 2003).

Una adecuada resolución de estos aspectos implica definir los papeles de las entidades coordinadoras y los papeles de las otras secretarías y entidades. Aunque la determinación del papel que les cabe cumplir a las secretarías centrales depende, en primer lugar, del predominio de un enfoque centralizado o uno descentralizado, parece claro que, en cualquier caso, el impulso de la discusión para lograr una visión común es tarea fundamental de las instancias centrales. Del mismo modo, es imprescindible que las instancias de coordinación tomen bajo su responsabilidad el impulso de los proyectos transversales y la creación de las condiciones jurídicas regulatorias requeridas para el despliegue del e-gobierno. Otro tema importante es el que se refiere a las modalidades de participación de las secretarías y entidades cruciales en la definición de la política y en el lanzamiento de las iniciativas.

Un elemento, que en el caso inglés es de crucial importancia, es el que se refiere a la incorporación del sector privado en la dirección del esfuerzo. Como señala Bellamy, ello deriva del reconocimiento del importante papel que desempeñan las empresas proveedoras de hardware y software, de gestión de equipos, los proveedores de servicios de información y las autoridades certificadoras como los bancos. En otras palabras, frente a la necesidad de definir una política y liderazgo claros, y para navegar a través de un sistema de organizaciones gubernamentales complejo, fragmentado y de intereses privados, el gobierno británico recurre a la estrategia clásica de incorporar actores clave. Lo que llama particularmente la atención es que esta incorporación se intenta no sólo de manera vertical con los intereses privados y de otros niveles de gobierno, sino, además, de manera horizontal a través de las fronteras departamentales y los sectores. Todo ello deja en evidencia la complejidad política de la construcción del e-gobierno (Olmedo, 2002).

Un aspecto central de la estrategia de construcción del gobierno electrónico es definir las modalidades de coordinación que se utilizarán para impulsar las grandes tareas comunes. Los proyectos transversales, junto con la transformación de los procesos específicos de alcance global en el estado, operan como catalizadores de la construcción del gobierno electrónico en las secretarías y entidades. En consecuencia, un aspecto determinante del éxito de la construcción del gobierno digital es la manera como se encaran dichos proyectos.

Un proyecto transversal de primera importancia es la puesta en línea de la operación del sistema presupuestario y su articulación con los sistemas de compras y pagos, manejo de personal y transferencias. Su informatización hace posible el seguimiento en tiempo real de la ejecución del presupuesto en cada entidad pública y del estado en su conjunto. Al centralizar las decisiones fundamentales, se genera una suerte de coordinación obligada que se puede extender con facilidad a ámbitos más amplios que la simple gestión del presupuesto. También se trata de un tema crucial, desde el punto de vista del esfuerzo, por transparentar el gasto público mejorando las condiciones del escrutinio público. La puesta en línea de la formulación del presupuesto, de su discusión y, particularmente, de su ejecución, facilita la supervisión a través de auditorías y la discusión política respecto de las decisiones del gasto. (Burgos, 2002).

Un segundo proyecto transversal de gran importancia es la instalación y el uso del documento y la firma electrónica. Es frecuente el reclamo de parte de los encargados del gobierno electrónico en las diferentes instituciones de que se dificulta el avance, pese a que existan soluciones tecnológicas adecuadas, porque no se dan las condiciones jurídicas y regulatorias necesarias. Uno de los problemas más importantes se refiere al uso de la firma y el documento electrónico. Desde el punto de vista tecnológico, es un problema resuelto satisfactoriamente, pero las normas vigentes exigen que, aun cuando algunos procesos se desarrollen de manera totalmente informatizada, al final sea necesario llegar con formatos en papel. Además de los costos que ello implica, este requerimiento hace perder parte importante de los ahorros en términos de tiempo que logra la puesta en línea de los procesos. Este tema es, además, muy importante desde el punto de vista de la construcción de un gobierno digital. Es difícil medir el impacto que tendría sobre la digitalización de las empresas si las distintas instancias gubernamentales exigieran el uso del documento electrónico en sus operaciones.

La introducción del documento electrónico es una iniciativa compleja desde el punto de vista jurídico, pero en la experiencia internacional se han encontrado modalidades que simplifican

significativamente el proceso. Se trata de un proceso que debe involucrar a diversos grupos y entidades comprometidas con los mecanismos tradicionales de certificación de la validez documental. Entre ellos, destacan los notarios. (Burgos, 2003).

Implica también coadyuvar en el desarrollo de una nueva industria, la de la certificación, y resolver los temas internacionales involucrados. Desde el punto de vista de la responsabilidad, es claro el papel de los organismos coordinadores, a los cuales, sin embargo, se debe sumar el ministerio de justicia o su equivalente.

Sin embargo, la introducción del documento electrónico constituye también uno de los proyectos transversales cruciales. En efecto, la necesidad de contar con un sistema de identificación y validación seguro y compatible a lo largo de la administración pública es central para la suerte del gobierno digital. Se trata, además, de una iniciativa que se debe impulsar de manera coordinada con los sectores privados interesados, pues va a ser igualmente relevante para muchas de las transacciones del estado con el sector privado. Desde el punto de vista tecnológico, debe ser un sistema abierto que garantice la posibilidad de una incorporación permanente de los nuevos avances tecnológicos en la materia. Junto a los indicados, es importante el tratamiento transversal de los siguientes temas de manera que se puedan reducir costos y fortalecer la interoperabilidad (Orrego, 2002):

1. Disponibilidad de sistemas informáticos de aplicación tales como: factura electrónica, seguimiento de expedientes, gestión de recursos humanos, control de ingresos y egresos, monitoreo de gestión, patrimonio y capacitación.
2. Utilización de estándares en la especificación de bienes y servicios.
3. Definición de lineamientos básicos para el desarrollo de los portales gubernamentales.
4. Técnicas para la mejora de interoperabilidad: definición de estándares, definición de esquemas de metadatos. Elaboración de un cuadro único de organismos y desarrollo e implementación de un sistema de actualización (elemento básico para la interoperabilidad entre los sistemas).
5. Mejora y optimización de la conectividad entre organismos y del uso de Internet, de mecanismos de seguridad y de adquisiciones de tecnologías.

6. Recopilación de temas críticos para la generación de capacitación específica.
7. Estructura: tipo de funciones de áreas de tecnología informática.

Un tema muy importante es el que se relaciona con las normas de manejo de datos. Una serie de instituciones tiene prerrogativas y obligaciones respecto de la recolección de datos que deben ser modificados para que se puedan compartir los datos, lo que haría viable lo que hemos denominado la agencia virtual, base de un gobierno electrónico centrado en el ciudadano. El gobierno electrónico constituye una gran oportunidad para mejorar la calidad de los servicios y, por esa vía, la calidad de vida de los ciudadanos. No obstante, los requerimientos en materia de uso de las bases de datos con información privada son significativos y, en consecuencia, pueden representar una inmensa amenaza para la privacidad de las personas. En ese sentido, es crucial generar los instrumentos jurídicos necesarios para lograr un equilibrio entre estos objetivos.

Lo anteriormente desarrollado en este capítulo tiene primordial interés en la presente investigación en el entendido de todo lo que se tuvo que considerar a la hora de plantear modificaciones sustanciales a los procesos y observar lo que los expertos en el tema estaban planteando a nivel internacional y nacional, por ello se consideró importante citar y desarrollar algunos temas y de manera específica a los autores que con mayor dedicación han incidido al respecto.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN ELECTRÓNICA DEL PROCESO DE SOLICITUD DE ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS

2.1. La Oficialía Mayor: atribuciones y funciones. 2.2 Situación del proceso de solicitud de adquisiciones de bienes y servicios. 2.3 Diagnóstico de procedimiento de inscripción y renovación al padrón de proveedores. 2.4 Análisis estratégicos del proceso de solicitud de adquisiciones de bienes y servicios, así como la inscripción y renovación al padrón de proveedores.

En el presente capítulo se puede observar la situación que había en la Oficialía Mayor en el 2008 y la problemática que todo ello generaba complicando el quehacer de la Dirección de Recursos Materiales y de manera específica la jefatura de departamento de adquisiciones, para ello se tuvo que plasmar que es lo que realiza la Oficialía Mayor; posteriormente y atendiéndolos con particularidad se mencionan la solicitud de bienes y servicios; y la inscripción y renovación al padrón de proveedores.

2.1. La Oficialía Mayor: Atribuciones y funciones

Es importante mencionar que el derecho administrativo se encarga de la estructura de los Poderes y su relación teniendo un énfasis en el Poder ejecutivo y la actividad del Estado, para ello es pertinente considerar la definición de Serra Rojas (2002: 21) que dice: “La actividad del Estado, es decir, lo que el Estado debe hacer, se define por el conjunto de normas que crean órganos, fijan su funcionamiento y los fines que deben alcanzar. La exigencia lógica del Estado se precisa por los fines o propósitos que una sociedad organizada le ha venido señalando de acuerdo a su propia naturaleza”.

Entendiendo la definición de Serra y para realizar su actividad, el Estado requiere definir atribuciones. Esto es, qué le corresponde hacer y cómo hacerlo bien aun cuando la doctrina utiliza de manera indistinta los términos atribución y función, autores como Gabino Fraga (1999) manifiestan que para el ejercicio de sus atribuciones se crean mandamientos legales que definen el ámbito de competencia; como es el caso de esta entidad federativa a través de su Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo¹ la cual de manera específica establece en el

¹ Consultada la ley vigente cuya última reforma publicada en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo es del 27 de Junio del 2011.

artículo 19 lo siguiente: “Para el despacho, estudio y planeación de los asuntos que correspondan a los diversos ramos de la Administración Pública del Estado, auxiliarán al Titular del Poder Ejecutivo, las siguientes dependencias: Fracción XII. Oficialía Mayor”.

Considerando lo que establece la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, la Oficialía Mayor es considerada una de las 16 Dependencias que conforman al gabinete legal; esto es, que tiene una importancia equiparada con las demás Secretarías teniendo el mismo nivel de importancia que las Secretarías de Hacienda y Planeación y Desarrollo Regional como entes globalizadores y con las que todo gobierno tiene relación directa por las atribuciones conferidas.

De manera específica a la Oficialía Mayor y por lo que hace a la presente investigación le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

“Fracción I. Establecer y difundir las normas, políticas, sistemas, funciones, programas y procedimientos vinculados con la administración de los recursos materiales, tecnológicos y de los servicios informáticos que deberán aplicarse para el manejo de sus recursos y servicios;

Fracción II. Emitir normas y lineamientos que permitan la pronta y eficiente desconcentración de sistemas y procedimientos [...].

Fracción IV. Instrumentar los mecanismos de coordinación con las diversas unidades administradoras de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado, procurando transferirles la operación en la administración de los recursos y servicios, proporcionándoles la asistencia y apoyo técnico que requieran para el desarrollo de sus funciones; y

Fracción XVI. Desarrollar, regular, administrar y supervisar los servicios de informática, vinculados a la administración de los recursos y servicios [...], promoviendo su adecuada organización y mantenimiento;”

En cuanto al Reglamento Interior de la Oficialía Mayor cuya fundamentación normativa se encuentra en el artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo que define al reglamento interior como el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores en desarrollo del trabajo; es posible apreciar para los fines de la presente investigación el enfoque particular y la distribución de las funciones que recaen en cada una de las áreas administrativas de la Oficialía Mayor , enfatizando la competencia de la Dirección de Recursos Materiales que es la responsable de los dos procesos

motivos de esta investigación; por lo que debe observarse de manera específica en el artículo 20 del mencionado reglamento interior que a la letra dice:

I.- Formular y operar el programa de adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios del Poder Ejecutivo del Estado, conforme a lo dispuesto por la legislación correspondiente;

II.- Formular y proponer las políticas y normas que deberán observar las Dependencias y Órganos Administrativos Desconcentrados para llevar a cabo la planeación, programación, presupuestación y ejecución de las adquisiciones de bienes muebles y servicios;

III.- Integrar los programas de adquisiciones de las Dependencias y Órganos Administrativos Desconcentrados del Poder Ejecutivo del Estado y presentarlos para su consideración al/la Director/a General de Administración;

IV.- Operar el programa de compras consolidadas para atender las necesidades de las Dependencias y Órganos Administrativos Desconcentrados de la Administración Pública Estatal;

V.- Aplicar las normas y lineamientos para llevar a cabo las adquisiciones de bienes muebles y la contratación de servicios de las Dependencias y Órganos Desconcentrados;

VI.- Programar, documentar y ejecutar los procedimientos que señala la ley de la materia para adquirir los bienes muebles y contratar los servicios que requieran las Dependencias y Órganos Desconcentrados de la Administración Pública Estatal;

VII.- Integrar y mantener actualizado el catálogo de los insumos requeridos por las Dependencias y Órganos Administrativos Desconcentrados de la Administración Pública Estatal;

X.- Elaborar las órdenes de compra de bienes muebles, de servicios y de consumo a los proveedores que ofrezcan las mejores opciones, cuidando calidad, precio, garantía y pronta entrega, verificando que la mercancía corresponda a lo estipulado en la orden de compra;

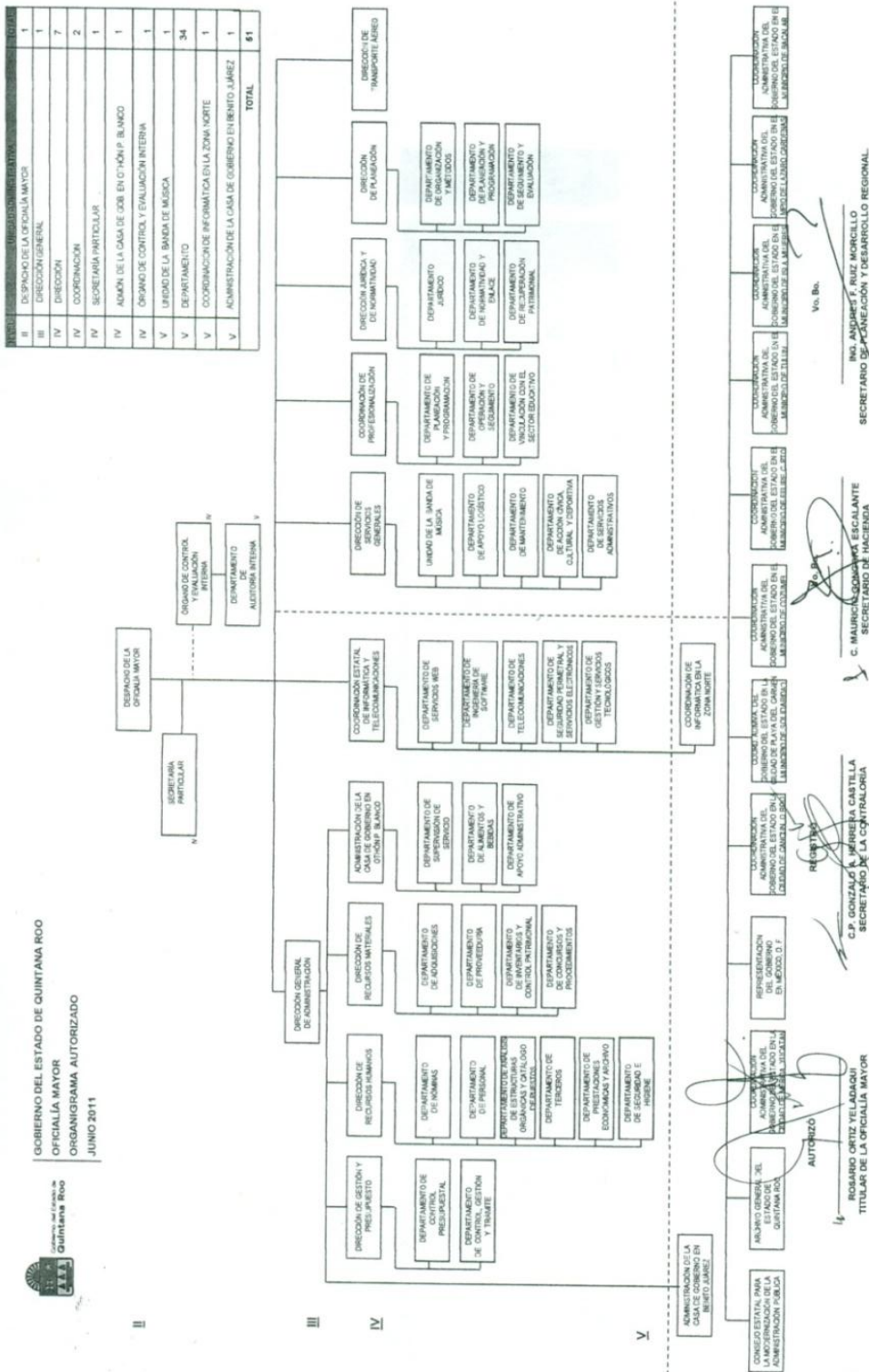
XII.- Suministrar oportunamente los servicios básicos que requieran las Dependencias y Órganos Administrativos Desconcentrados de la Administración Pública Estatal;

XIII.- Integrar y mantener actualizado el Padrón de Proveedores de Bienes y Prestadores de Servicios del Gobierno del Estado;

XVI.- Convocar a los proveedores registrados en el Padrón de Proveedores de Bienes y Prestadores de Servicios del Gobierno del Estado, para la presentación sistemática de cotizaciones de los bienes de su línea o ramo, a fin de efectuar el análisis comparativo que permita la óptima selección.

Para poder entender el funcionamiento que la Oficialía Mayor le daba a los procedimientos de solicitud de adquisiciones de bienes y servicios, así como mostrar de que manera se relacionaba este trámite con la inscripción y renovación en el padrón de proveedores se presenta el cuadro 2.1 referente al organigrama vigente de la Oficialía Mayor para que se puedan observar las diversas áreas que la integran y con ello la complejidad de la relación entre todas, haciendo mención de que la información es oficial y fue obtenida de la página de transparencia y acceso a la información pública obligatoria del Gobierno del Estado.

Cuadro 2.1 Organigrama vigente de la Oficialía Mayor



2.2 Situación del proceso de solicitud de adquisiciones de bienes y servicios

Bajo el tema del buen gobierno debe considerarse un concepto moderno la solución a las crisis de confianza y la falta de credibilidad que se percibe sobre el sector público, el correcto manejo y la eficiente administración promoviendo en todo momento la transparencia y la competencia empresarial bajo principios de equidad y justicia. Es pertinente hacer mención de que cuando se inició el análisis no se pretendía efectuar una modificación en las Dependencias de la Administración Pública Estatal sino únicamente optimizar los trámites y gestiones que se venían realizando en el Gobierno del Estado de Quintana Roo especialmente desde la Oficialía Mayor.

No había un formato pre-establecido, por ende las solicitudes llegaban redactadas de cualquier forma, situación que aún complicaba más las cosas toda vez que no se tenía un manejo de consecutivos de órdenes de compra y esto complicaba muchísimo el seguimiento. Otra situación detectada es que no se manejaba un consecutivo de ordenes de compra, además, que no se tenía archivada la secuencia de las solicitudes, ni se le podía dar un seguimiento adecuado. La mayor parte de las veces, la forma para solicitar un mismo artículo variaba, complicando la cotización ya que no se tenía homologado un catálogo de bienes y servicios. Por ejemplo la solicitud de pegamento podría ser Resistol, pegamento blanco, Uhu, etcétera y esto hacía que no necesariamente se cotizara lo que realmente se requería y con ello se generaba un mayor retraso.

Por otra parte y dado el mecanismo de validación, aprobación y visto bueno de las solicitudes vinculadas a la suficiencia presupuestal para ser adquiridos, hacían que el trámite pasara por diversas áreas y el control no se tenía más que a través de un registro económico el cual no siempre resultaba eficiente. Esto se traducía en la posibilidad de que se traspapelaran, extraviaran o no se les diera seguimiento por no saber en que área se habían quedado las solicitudes, ya que podían estar con el Titular de la Oficial Mayor, en la Dirección de Recursos Materiales, con la Dirección General de Administración o en el Departamento de Control Presupuestal. Por ende, no se sabía que ordenes de compra habían terminado el proceso al interior de la Oficialía Mayor y si se habían enviado o no a la Secretaría de Hacienda.

Esto propiciaba tiempo perdido, falta de control y lo que pasaba al extraviarse la orden de compra era que tenía que iniciarse el procedimiento desde el principio. Aunado a esto, las órdenes de compra traían errores de llenado y tenían igualmente que reponerse; y no se contaba con controles de todo lo que se remitía de manera interna en la Oficialía Mayor, esto es no se sabía

cuántas salían validadas por tener la suficiencia presupuestal ya que el Jefe del Departamento de Adquisiciones sabía cuantas se habían mandado y cuántas se habían autorizado en la Secretaría de Hacienda, pero de las demás al interior de la Oficialía Mayor no se sabía en dónde se detenían ni por qué, lo que ocasionaba incluso un alto consumo de bienes materiales y humanos para tal efecto. El tiempo de gestión duraba de 26 a 54 días hábiles para que el procedimiento concluyera satisfactoriamente.

Lo plasmado en este capítulo permite observar lo tortuoso de los procedimientos existentes que se utilizaban, los cuales no permitían otorgar una óptima capacidad de respuesta ante las necesidades manifestadas por las diversas áreas adscritas a la Oficialía Mayor. De igual manera ante la falta de esquematización que permitiera observar lo que se tenía, se ha generado, para efectos de esta investigación dos flujogramas tratando de atender lo más posible cada uno de los procedimientos, motivos de estudio y reingeniería.

Como podrá observarse en el diagrama de flujo correspondiente a la figura 2.1, al llegar una solicitud y solamente para turnarla al área que tiene la facultad específica de atenderla, dentro de la estructura de la Oficialía Mayor, hay una tardanza que varía de los cinco a los ocho días. Una vez en su poder, el Departamento de Adquisiciones quien remite a su vez al área de cotizaciones, se toma de dos a seis días para ver qué se requiere y a qué precios están los productos en el mercado para tener cotizaciones que permitan la oportuna toma de decisiones y remitir al Departamento de Adquisiciones quien remitía la probable orden de compra para que la Dirección de Recursos Materiales validara y/o autorizara la compra. Para tal efecto y con la finalidad de que estuvieran bien y vinculadas de manera correcta con las partidas presupuestales, estas órdenes se turnaban al Área de Control y Seguimiento para ser verificadas, si traían algún error se regresaban para su corrección y si no, pasaba por un procedimiento de recabación de una rúbrica de validación y cinco firmas de autorización que según la importancia, ocupación y agenda del servidor público se llevaba de una a tres días.

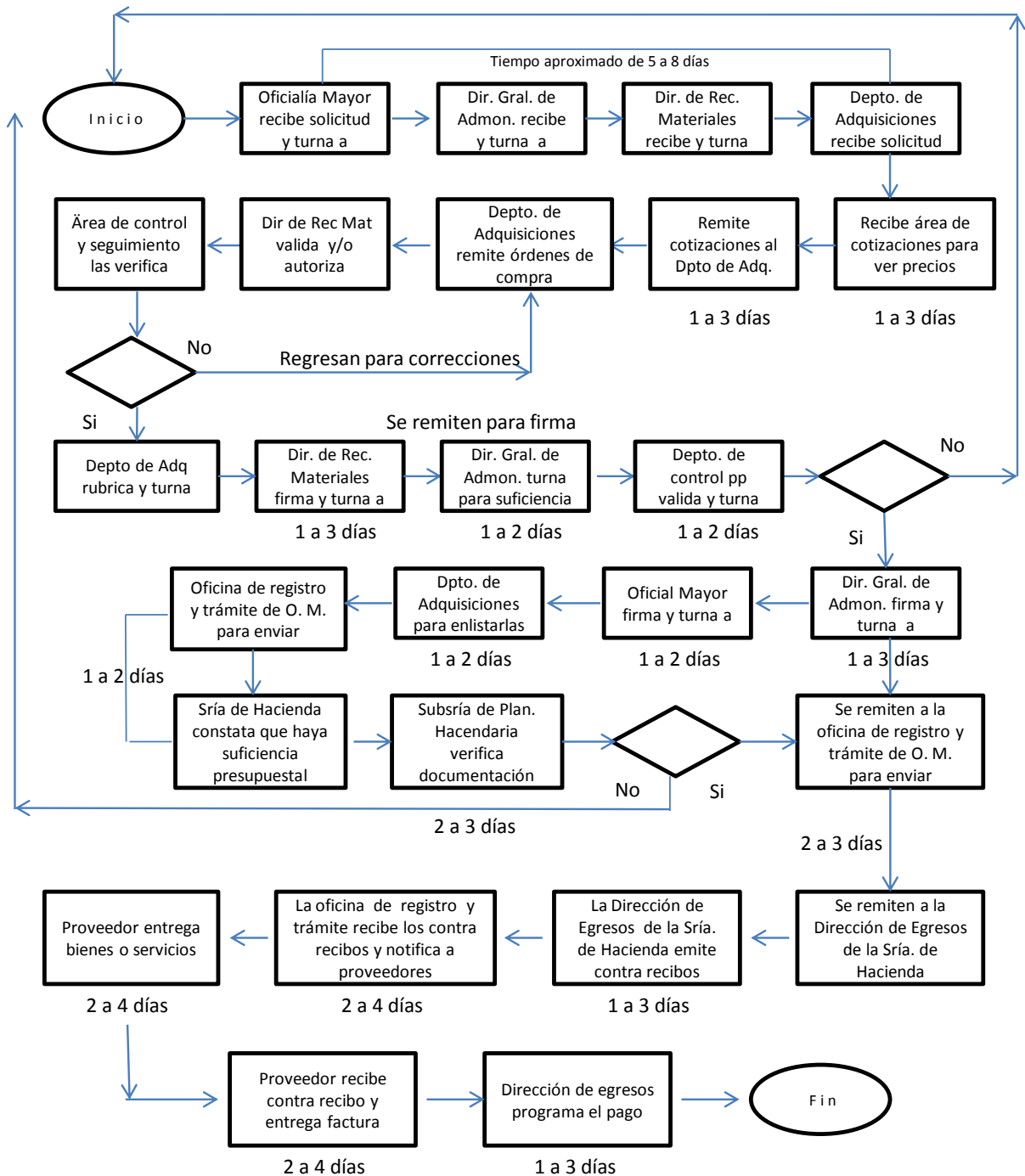
Una vez firmado por el Titular de la Oficialía Mayor se remitía al Departamento de Adquisiciones para que sean enlistadas y de ahí se entregan a la Oficina de Registro y Trámite para que sean turnadas a la Secretaría de Hacienda, la cual constata que haya suficiencia presupuestal a las partidas a las que fue cargado el requerimiento. Posteriormente se turna a la Subsecretaría de Planeación Hacendaria en donde se verifica que contenga toda la documentación soporte y que esta esté en orden. Si esto no es así, el trámite regresa al principio para ser corregido y volver a empezar el procedimiento, y si el trámite cuenta con todo en perfecto orden se remite la validación para que

la Oficialía Mayor haga la gestión conducente ante los proveedores que hasta este momento y después de haber entregado sus cotizaciones aún no conocen el resultado.

Seguidamente la orden de compra se remite a la Dirección de Egresos de la Secretaría de Hacienda para la elaboración de contra recibos y una vez entregados estos en un plazo de uno a tres días, la oficina de registro y trámite de la Oficialía Mayor los recibe y notifica a los proveedores en un tiempo que va de los 2 a los 4 días. Una vez notificados los proveedores se toman un período que va de los dos a los cuatro días en donde se le hace entrega del contra recibo y él a su vez entrega la factura, una vez finiquitado este paso la dirección de egresos programa el pago. Todo este procedimiento se contabiliza en tiempos mínimos y máximos que fluctúan entre los 25 y los 30 días.

En la página que sigue, dentro de la figura 2.1 puede verse el procedimiento de manera gráfica para tener más claro lo tortuoso y burocrático del procedimiento que en párrafos anteriores se ha plasmado. En esas condiciones las necesidades plasmadas por las áreas no estaban en tiempo y forma dado que lo tortuoso de la gestión y los controles pre establecidos para hacer una alineación programática y presupuestal no permitían darle un adecuado seguimiento al recurso público ejercido.

Figura 2.1 Diagrama de flujo de solicitudes de adquisiciones, 2008



El tiempo que esta gestión puede durar entre los 26 y los 54 días

Fuente: Elaboración propia con base a investigación primaria sobre las Procedimientos realizado por el Departamento de Adquisiciones, 2012.

2.3 Diagnóstico del procedimiento de inscripción y renovación al padrón de proveedores

En la inscripción anterior al Registro, el trámite era altamente oneroso debido a todos los requisitos que se tenían que cumplir, pero lo más complicado para el proveedor era que cada año tenía que refrendar ese registro el cual debería hacerse con un trámite sencillo toda vez que ya se contaba con un expediente y hasta con el número de folio. Sin embargo, para el procedimiento de renovación en el que se supone existían las condiciones para que fuera un procedimiento más ágil, se observaba era el mismo procedimiento y requisitos que si se realizara una nueva inscripción. Esto enfadaba grandemente al sector empresarial, especialmente a quienes no tenían residencia en el Estado, ya que esta inscripción es un requisito obligatorio para ser proveedor o para participar en alguna licitación. (Alvarez, E., 2000).

No obstante esta problemática, aún había otra situación, el sector empresarial no contaba con una área de asesoramiento sobre con quién acudir, qué presentar y cómo inscribirse. Esto resultaba por el hecho de que las solicitudes para dicha inscripción llegaban a nombre de distintos directores adscritos a la Oficialía Mayor o de los diferentes Secretarios del Gabinete quienes las redirigían a la Oficialía Mayor, situación que de antemano retrasaba el ya tortuoso procedimiento de inscripción.

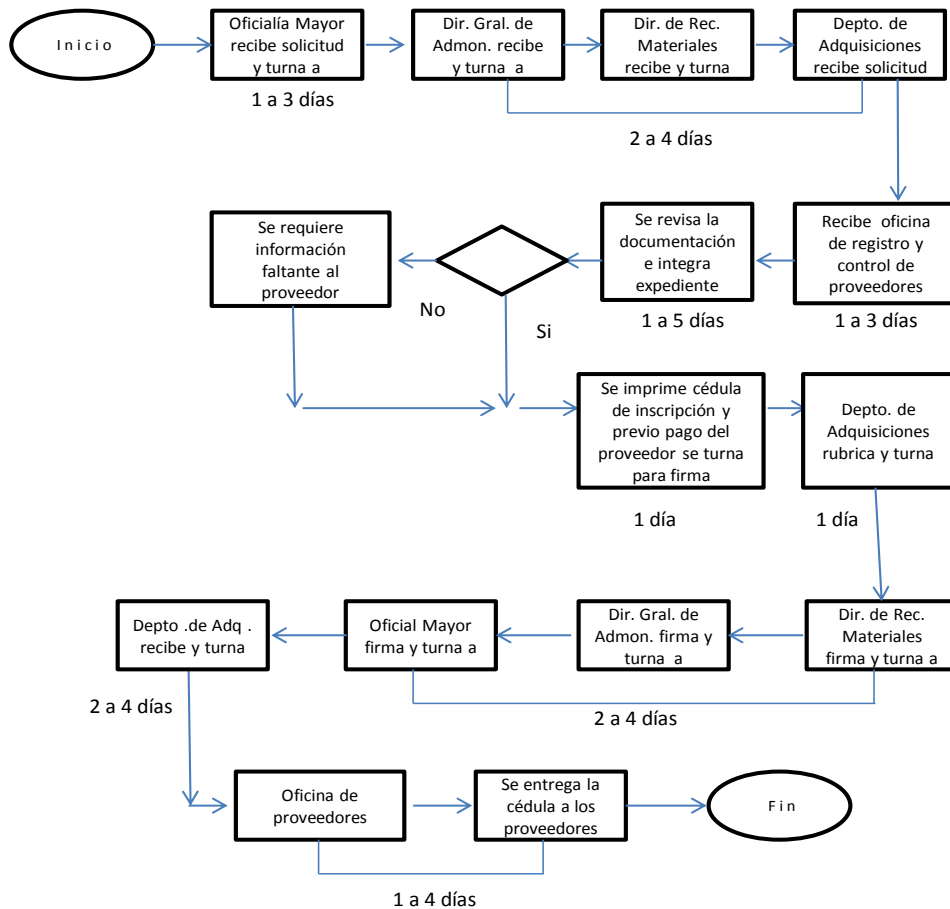
De la misma manera que en el apartado anterior, se esquematiza la situación que guardaba el procedimiento de inscripción al padrón de proveedores del Gobierno del Estado y el proceso de reinscripción. Lo que resultaba de este procedimiento era una cédula única a la que no se le podían sacar copias, por lo que ante una situación de extravío se tenía que volver a hacer el trámite.

Como se puede apreciar en la siguiente figura 2.2 la solicitud de inscripción al padrón de proveedores se recibe en la Oficialía Mayor y se turna a varias áreas hasta llegar al Departamento de Adquisiciones, lo cual puede durar solo en la recepción de uno a tres días y de dos a cuatro en su peregrinar hasta llegar al Departamento de Adquisiciones. Este tiene entre sus facultades asignar a sus distintas áreas la información lo cual podría tardar de uno a tres días. Posteriormente la Oficina de Registro y Control de Proveedores revisa toda la documentación e integra el expediente correspondiente, para lo cual se lleva de uno a cinco días dependiendo de la carga de trabajo con la que se encuentre.

Si la información no viene completa se le requiere al proveedor y una vez que se encuentre completa se imprime la cédula de inscripción pero antes tiene que pagar el proveedor. Una vez efectuado el pago, la cédula correspondiente se turna para rubrica al Departamento de

Adquisiciones para rubricar y este a su vez lo remite para obtener las rúbricas y firmas correspondientes y devolver al Departamento de Adquisiciones para que por medio de la Oficina de Proveedores se entreguen las cédulas a los proveedores, quienes tenían que ir las a buscar. Dicha gestión depende de las cargas de trabajo de los servidores públicos involucrados. Como se observa este proceso queda ilustrado en la figura que sigue:

Figura 2.2 Diagrama de flujo de inscripción al Padrón de proveedores



El tiempo que esta gestión puede durar entre los 12 y los 29 días

Fuente: Elaboración propia con base a investigación primaria sobre las Procedimientos realizado por el Departamento de Adquisiciones, 2012.

2.4 Análisis estratégico del proceso de solicitud de adquisiciones de bienes y servicios así como la inscripción y renovación al padrón de proveedores

Este apartado se inicia definiendo el análisis estratégico como una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el análisis estratégico considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el trabajo.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplirse en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta ante el ciudadano.
- Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto público y su quehacer institucional.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos.

Como paso previo a la identificación de las estrategias a implementar, se ha realizado un ejercicio de análisis de la normatividad existente, lo que permite delinear el alcance de la Oficialía

Mayor y en específico, lo que la Dirección y la Jefatura de Departamento deben realizar bajo un marco jurídico para accionar los programas internos, así como, evaluar la conveniencia de que sea modificado de acuerdo a las nuevas necesidades sociales, económicas, políticas y en su momento incluso, culturales. Hay que acotar que el análisis de cada elemento es situacional, es decir, para decidir si es benéfica o perjudicial, se debe tener en cuenta que se poseen objetivos ya dados que se deben realizar. El cuadro 2.2 presenta las principales características de la matriz FODA

Cuadro 2.2 Matriz FODA de la Oficialía Mayor

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal; • Mala distribución de las responsabilidades; sobrecarga de trabajo; • Demasiadas instancias para validación y aprobación; • Falta de un catálogo de manejo unánime; • No se cuenta con un formato único; • Retraso en la atención a las solicitudes;
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Oficialía Mayor administra el sistema informático del Gobierno; • Se tiene el acceso a las solicitudes y por ende, a las necesidades; • Se cuenta con voluntad política para implementar simplificación y de ser el caso, un trámite dentro del tema de Gobierno Digital; • Involucramiento del personal para lograr los cambios.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de perder abasto si las empresas no saben que ofertarle al Gobierno; • Tener costos más elevados por ser a menudeo y no al mayoreo; • Mantener e incrementar el descredito por una gestión muy burocratizada; • Hartazgo empresarial ante la lentitud de las gestiones.
Potencialidades	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar puntos de acuerdo con la iniciativa privada para el rediseño; • Establecer criterios generales que permitan dar mayor transparencia a la gestión con menor inversión en tiempo.

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base a investigación primaria sobre los Procedimientos realizado por el Departamento de Adquisiciones, 2012.

Las estrategias que se pueden plantear partiendo de este análisis estratégico son las siguientes:

1. Ante la falta de personal y lo complicado del procedimiento de contratación era necesario reorientar las capacidades para hacer el trabajo más eficiente;

2. Efectuar un análisis sobre la pertinencia de desaparecer instancias revisoras y de validación; si van a prevalecer debe encontrarse un mecanismo de optimización y agilización de dicha validación;
3. Es necesario contar con un formato único, el cual cuente con un catálogo que facilite la detección de las necesidades de las diferentes áreas;
4. Aprovechar que la Coordinación de Informática del Gobierno depende de la Oficialía Mayor para plasmar mecanismos electrónicos que permitan aprovechar esta fortaleza;
5. Aprovechar la voluntad política para implementar cambios en las áreas de la Oficialía Mayor y el involucramiento del personal de otras áreas como son la legal, la administrativa y la informática para dichos efectos;
6. Minimizar la falta de abasto ante la ignorancia de los proveedores sobre las posibles necesidades de la Oficialía Mayor y del Gobierno del Estado de manera permanente y temporal dependiendo de la época de fiestas patrias, navidad, temporada de sequia, huracanes y/o de incendios forestales;
7. Dar una mejor imagen gubernamental a través de la implementación del gobierno digital tanto a las otras Dependencias y Entidades, así como a los usuarios y la ciudadanía en general;
8. Vincularse con el sector empresarial para que se logren puntos de acuerdo y mejores criterios para los puntos donde no los haya logrando que el trámite tenga mejor aceptación, dado que se busca el consenso ciudadano a través de la aprobación de los usuarios;

Una vez plasmada la situación de los procedimientos que se encontraron en estos dos trámites, motivo de la investigación, en el presente capítulo, y con la finalidad de atender el resultado del análisis estratégico, se consideró necesario apegarse a los procesos de modernización administrativa que permitieran contar con un punto en común sobre el camino a seguir para mejorar estos servicios a los usuarios. Dicha situación se explicará a detalle en el capítulo tercero y se demostrará cuál fue el resultado final de la reingeniería del proceso de solicitud de adquisiciones de bienes y servicios, así como la inscripción y renovación al padrón de proveedores.

CAPÍTULO 3

IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO DIGITAL EN EL PROCESO DE SOLICITUD DE ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS

3.1 Proceso implementado para simplificar y optimizar la solicitud de adquisiciones de bienes y servicios. 3.2 Proceso implementado en la inscripción y renovación al padrón de proveedores. 3.3 Automatización de los procesos de la solicitud de adquisiciones de bienes y servicios; y, de la inscripción y renovación al padrón de proveedores.

En este capítulo se observa el trabajo y toma de decisiones que se efectuó al interior de la Oficialía Mayor para optimizar y digitalizar tres procedimientos correspondientes a trámites y servicios, cómo fue ciudadanizó la propuesta y la explicación, incluidas las figuras e imágenes de los resultados obtenidos, aunado a la elaboración de los datos duros de dicha situación.

3.1 Proceso implementado para simplificar y optimizar la solicitud de adquisiciones de bienes y servicios

Al Gore (1994) menciona que el procedimiento de compras, en este caso de adquisiciones, del gobierno en donde se emplean numerosos servidores públicos con reglas y procedimientos rígidos, demasiado papeleo, especificaciones detalladas y múltiples inspecciones es un ejemplo de lo “extraordinario” que son los trámites burocráticos; aunque haya sido diseñado con las mejores intenciones para evitar acaparamientos y fraudes. Esto en el Gobierno del Estado de Quintana Roo, al no contar con un catálogo constante de bienes y servicios genera la problemática para quien realiza las órdenes de compra de que al no ser el área solicitante quien realmente decide que comprar, muchas veces intentando interpretar se pueden adquirir cosas que no se necesitan, productos de menor calidad o que llegan demasiado tarde. En ese tenor y derivado de una intención de involucramiento con los sectores empresariales proveedores de bienes y servicios al gobierno del Estado de Quintana Roo, se logró generar un inventario en el cual se especificaba cada producto que se incluía en él de manera nominal.

Para la consolidación de un inventario general de bienes y servicios era necesario hacer un catálogo de los productos y servicios que usualmente eran consumidos. Para ello no era posible considerar la información que el área de cotizaciones tenía y era prioritario involucrar a la iniciativa privada al respecto. Por tal motivo, se hicieron reuniones en las cuales se pudiera definir la descripción de los conceptos a solicitar, si había varias áreas gubernamentales solicitando por

ejemplo clavos, debería existir un catálogo donde pudieran visualizar de manera concreta que tipo de clavo sería, dependiendo de sus necesidades.

Estas reuniones surgieron de considerar la idea de ciudadanizar la decisión y de involucrar a los usuarios entendiendo que cuando esto pasa se evitan llamadas telefónicas, colas en ventanillas, información deficiente y servidores públicos estresados con bajos niveles de atención, de calidad y por debajo de lo que la ciudadanía espera (Gore, 1994). Brindar un buen servicio significa darle a la gente lo que necesita. Sin embargo, para hacerlo era necesario averiguar qué era lo que deseaban al respecto. En este sentido se utilizaron procedimientos de mejora regulatoria para optimizar, simplificar y en un momento buscar ser más competitivos. Los procedimientos que se implementaron son los que a continuación se enuncian:

- Promover un esquema de dialogo entre los sectores público y privado para analizar los cambios regulatorios que se necesitan para promover la competitividad (Guerrero, 2003).
- Revisar el entorno sectorial de los trámites y no de manera aislada lo que conllevo a incluir la inscripción y renovación del padrón de proveedores en el esquema.
- Mejorar los servicios que se prestan propiciando el uso de mejores prácticas regulatorias.

Incluso a través de los estudios que el Banco Mundial realiza a 155 países se observan indicadores de climas favorables para realizar negocios entre los cuales se miden el costo beneficio de cada uno de ellos. Este estudio llamado “Doing Business” incluso se solicitó que fuese implementado en todas las Entidades Federativas del país durante la Administración del Presidente Vicente Fox Quezada bajo 4 indicadores constantes que demuestran en que Entidades Federativas hay mayor opacidad en las gestiones, exceso de tramitología, muchos requisitos inútiles para los controles propios de la autoridad y costo en tiempo de gestión, el cual por lo general no es cuantificado haciendo a los ciudadanos o usuarios dar vueltas y tiempos de espera por falta de eficiencia en las gestiones. (Fox Quezada, 2006).

Bajo estos criterios el Gobierno del Estado de Quintana Roo estableció un listado que puede consultarse en línea sobre todos los trámites y servicios que un ciudadano puede realizar a través de fichas técnicas que son públicos y de fácil acceso en los cuales se observa el horario, ante qué autoridad se gestionan y lo más importante los requisitos mínimos. Esto obligó a definir qué es un trámite y qué es un servicio, los cuales están debidamente conceptualizados dentro de la Ley de

Mejora Regulatoria para el Estado de Quintana Roo en sus artículos 29 y 31 que respectivamente dicen:

“Por trámite se entenderá, cualquier solicitud o entrega de información que los particulares, sean personas físicas o morales, realicen ante una Dependencia o Entidad, para cumplir con una obligación, así como cualquier documento que dichas personas estén obligadas a conservar”.

“Por servicio se entenderá, cualquier solicitud o entrega de información que los particulares, sean personas físicas o morales, realicen ante una Dependencia o Entidad, con el objeto de obtener un beneficio o una prestación, así como solicitar información o realizar una consulta”.

Ante esta lluvia de información y dada la complejidad de la modificación que se iba a realizar hubieron reuniones multidisciplinarias al interior de la Oficialía Mayor. En dichas reuniones se contó con la Dirección de recursos materiales con sus diversos departamentos, la Dirección Jurídica, el área de informática y las diversas instancias participantes en la gestión. Se buscaba, de manera inicial, resolver el asunto de las solicitudes de las diversas áreas que conforman a la Oficialía Mayor, pero conforme se fueron involucrando se volvió un proyecto altamente ambicioso, en el cual se aprovecharían las tendencias de la nueva Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público que se estaba discutiendo a nivel nacional y en el Congreso del Estado de Quintana Roo a efectos de lograr una adecuada armonización contable. Por tal motivo se terminó incluyendo en el programa desarrollado de modificaciones que la Oficialía Mayor implementaba a todas las dependencias.

Una vez planteada la situación de que el personal que tenía la encomienda cotidiana de realizar la integración de la documentación correspondiente a las órdenes de compra y cotizaciones, se comprendió que no era posible, ante los avances tecnológicos, seguir burocratizando con la contratación de personal para realizar dicha integración y gestión. Esto es porque al no tenerse esquemas de automatización había momentos donde no se daban abasto y se hacía necesario considerar el incremento de personal en el área. Por ello y una vez convocadas a las áreas se conformó un grupo interdisciplinario con la encomienda de consolidar en análisis y que esto se cristalizara; de ahí se tenía que considerar la idea de cómo darle certeza jurídica a los cambios que se realizarían y ello llevó a la modificación de la normatividad administrativa que rige a la Oficialía Mayor. Para ello, se insistió en incluir las tendencias internacionales lideradas desde la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y promovidas en México, a través de las 12 recomendaciones del Comité de Política Regulatoria, que se vienen implementando desde el

2005 en los países miembros (OCDE, 2012) y sus oficinas homólogas en las Entidades Federativas, para hacer un simplificación administrativa y una reingeniería en procedimientos, para que se diera de una manera más rápida y orquestada al implementar el gobierno digital.

Los principios que la mejora regulatoria maneja en ese sentido y que han sido primordiales para el trabajo realizado en la Oficialía Mayor son:

1. Que la política debe tener objetivos y marcos claros para la implementación, de tal manera que se asegure que si la regulación es usada, el beneficio económico y social justifique los costos distributivos y ambientales, maximizando los beneficios netos.

Esto es, que al momento de identificarse un nicho de oportunidad se recomienda proceder a la redacción y/o modificación de una regulación a través de la evidencia basada en la toma de decisiones, en donde inclusive se buscó contar con una evaluación de impacto como evidencia para la toma de decisiones. De ahí el involucramiento de diversas áreas y sectores que pudiesen ponderar los costos y beneficios de las mejoras propuestas.

2. El impacto sobre la competitividad y el crecimiento económico que pudiera efectuarse al agilizar los trámites, asegurándose con ello que la regulación sirviera al interés público y que permitiera el impulso a la competencia, innovación y los beneficios para todos los actores involucrados. En este sentido se tuvieron reuniones de capacitación a los servidores públicos para familiarizarse con los beneficios para efectuar las solicitudes de bienes y servicios en línea, aunado a que se tuvieron reuniones con varias cámaras empresariales como son la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), Cámara Nacional de Comercio (CANACO), Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Cámara Nacional de la Industria de los Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y Asociación de Hoteles y Moteles (por sus siglas AH) para darles a conocer el proyecto y recibir sus propuestas, comentarios, sugerencias y observaciones al respecto. En ellas se manifestó que el interés de contar con un catálogo homologado no era tener el inventario de los proveedores sino tener claro que era lo que el Gobierno del Estado de Quintana Roo compraba y que a ellos de igual manera les quedara claro que se les podría requerir. Y,

3. El dinamismo y la necesidad de la revisión constante y/o periódica. Para ello, se considera pertinente hacer la aclaración de que el catálogo no es estático ya que conlleva a actualizarlo constantemente y a efectuar una mejora continua a través de las solicitudes irregulares que se presentan. Entendiendo por una solicitud irregular a todos aquellos bienes y servicios que no forman parte del catálogo de bienes y servicios a través del cuál se hacen los solicitudes de adquisición y que al ser solicitados pasarán a una actualización, donde se pueda tener la descripción de las características para que posteriormente puedan integrarse al catálogo como un elemento más.

Una vez llegado a este punto era importante que las necesidades se dieran a conocer a la iniciativa privada. Para ello se procuró, dentro del sistema que se esta implementando, tener una publicación. Entendiéndose como publicación una lista de bienes y servicios que en un momento determinado se da a conocer a los proveedores y que el Gobierno del Estado de Quintana Roo necesita adquirir; para que posteriormente haya una buena comunicación que permita un correcto abasto sin necesidad de inversiones extraordinarias por ambas partes para cubrirlo.

Por otra parte, solicitaron que se mantuviera la tradicional subasta competitiva para ofertar los productos con mayor calidad y a menores precios solo a la vista del gobierno del Estado de Quintana Roo para con ello evitar actitudes mercantiles agresivas que lo único que lograría es acabar con los pequeños proveedores y con ello beneficiar a las grandes corporaciones, las cuales incluso ni siquiera están domiciliadas en el Estado. Por ello solicitaron esta medida proteccionista, más no cerrada a la competencia y el libre mercado haciéndose un diseño diferente a los sistemas implementados.

Obviamente y con el afán de contar con orden y transparencia en las adquisiciones era necesario verificar que el requerimiento tuviera el respaldo financiero para dicha situación por lo que era necesario implementar un mecanismo de verificación y este fue a través de las áreas administrativas de las Dependencias, ya que tienen que pasar validadas para justificar que haya suficiencia presupuestal y así el mecanismo de cobro ante el Gobierno se agilizará también.

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) al respecto manifiesta que el diseño de los controles internos que son benéficos respecto de sus costos al reducir el riesgo hasta un nivel aceptable, requiere que los gerentes entiendan claramente el conjunto de los objetivos a ser alcanzados. Si esto no es así, los gerentes gubernamentales pueden diseñar sistemas con excesivos controles en un área operativa que pueden afectar negativamente

otras operaciones. Por ejemplo, los empleados pueden tratar de evadir los procedimientos, las operaciones ineficientes pueden causar retrasos, el exceso de procedimientos puede mermar la creatividad de los empleados o la capacidad de solucionar problemas y perjudicar la calidad de los servicios que se presta a los beneficiarios. Por ello, los beneficios derivados de los excesivos controles en un área, pueden ser anulados por el incremento de costos en otras actividades. Sin embargo, también se deben hacer consideraciones cuantitativas, puede por ejemplo ser importante el tener los controles adecuados sobre las transacciones en unidades monetarias de alto o bajo riesgo, tales como los salarios, viajes y gastos de representación. Los costes de los controles correspondientes pueden parecer excesivos en relación a las cantidades de dinero que se manejan en el conjunto de los gastos gubernamentales. (Aparicio, 2007).

3.2 Proceso implementado en la inscripción y renovación al padrón de proveedores

Una vez logrado el avance con la iniciativa privada para la modificación de la solicitud de adquisiciones y motivados a ir más allá en el trabajo conjunto que se venía realizando, me atreví a sugerirle al Titular de la Oficialía Mayor que planteara ante el sector empresarial, presente en las negociaciones, el tema de las modificaciones al Padrón de Proveedores, toda vez que su sentir era de que dicho trámite era muy tardado, complicado y que año con año tuvieron que llevar nuevamente la misma información aunque su estatus no hubiese cambiado. Además, al momento de tener la cédula si esta se extraviaba o dañaba no podía reponerse, lo que conllevaba a tener que realizar el trámite nuevamente. Esto se traducía a generar expedientes duplicados de una misma empresa, lo que engrosaba los archivos, distorsionaba el total del padrón de proveedores existente al generarse un nuevo folio, sin considerar que este procedimiento se realizaba de manera manual.

Por otra parte si se quiere vincular las solicitudes de adquisiciones que serán publicadas para que los proveedores coticen y sepan las necesidades y requerimientos, cómo se les podría vincular en línea, en un solo sistema, en tiempo real o en algún otro procedimiento ya que no se contaba con un mecanismo de retroalimentación, en el entendido de que la información del Padrón de Proveedores se encontraba estática la mayor parte de las veces e incluso inútil. Había que aprovechar toda esa información para generar una sinergia en la relación de “ganar – ganar”. Cuando se hace este planteamiento es bien acogido por el sector empresarial, el cual manifiesta sus críticas al sistema que se manejaba hasta ese momento y se generan propuestas.

Por cuanto hace a la inscripción y renovación al padrón, el Gobierno del Estado de Quintana Roo le propuso a los empresarios consideraran importante encontrar un mecanismo que

facilitara la inscripción y que agilizara la reinscripción. En ese sentido efectuaron la propuesta de que si ya había un expediente generado, para reinscribirse solo fuera necesario actualizar sus datos en el caso de que estos cambiaran y sino manifestaran bajo protesta de decir verdad que la documentación remitida seguía vigente. Esta información ya se tenía en una base de datos la cual se debería hacer funcionar de manera confiable y actualizada. El hecho de generarles manualmente una cédula de registro que si se extraviaba era imposible de conseguir, sin volver a realizar el procedimiento de inscripción, conllevaba a considerar una reposición si se hace referencia a gobierno digital.

El trámite, después de muchas reuniones, para poderle dar legalidad está en línea y los proveedores pueden hacer su inscripción la cual está supeditada primero por la entrega de los documentos requeridos mínimos tanto para persona física como para persona moral, que sustenten lo que ellos afirman sobre su giro; dicha situación se observa, ya que si hay algún llenado indebido por parte de ellos a la hora de capturar, les hace quedar insertos en algún apartado, giro o sector diferente al suyo. Una vez que se coteje con la información legal remitida, se les hace una recomendación para que actualicen sus datos y con ello evitar una vinculación errónea, ya que no podrían conocer las publicaciones que se efectúen y si conocerían otras que no son de la competencia empresarial del proveedor.

Una vez validada la información y verificada en tiempo real se da la anuencia de que se efectúe el trámite de pago ante el cualquier oficina recaudadora de rentas establecida en el territorio estatal para remitir el comprobante de pago y que ya se les pudiera dar la anuencia de que eran proveedores del Gobierno del Estado.

Para facilitar el procedimiento de inscripción lo que se planteó a través de una guía de empadronamiento fue lo siguiente:

1. Si ya has estado inscrito en el padrón de proveedores y existe aumento o disminución en tus obligaciones fiscales, cambio de domicilio fiiscal o de representante legal, actualiza estos datos y envía la documentación correspondiente;
2. Llenado del formato de inscripción;
3. Imprimir y firmar el Formato de Solicitud - Carta compromiso (Se genera al terminar el registro de la solicitud, rubricar cada página y firmar al calce de la última hoja);

4. Enviar documentación a la Oficina del Registro y Control de Proveedores;
 - a) Acta Constitutiva y modificaciones, (Personas Morales);
 - b) Acta de Nacimiento (Personas Físicas);
 - c) Poder Notarial del representante o apoderado legal (Personas Morales);
 - d) Identificación oficial con fotografía (Ambos, Pasaporte o Credencial de Elector);
 - e) Alta de Hacienda y Modificaciones (Aumento o disminución de obligaciones, cambio de domicilio fiscal - Ambos);
 - f) Solicitud de inscripción al RFC (Ambos); y,
 - g) Cuota de inscripción;
5. Verificar la autorización de su solicitud;
6. Aprobada su solicitud deberá realizar su pago ante la Secretaría de Hacienda Estatal;
7. Ingresar a la sección de proveedores mediante la pagina principal de este portal; y,
8. Emitir su cédula de empadronamiento.

Una vez aceptada la idea y solicitando la anuencia de todos los proveedores para que al estar finiquitado el sistema, ellos capturarán sus datos y con ello evitarán algún error de captura que pudiese ponerles en un giro distinto. Se implementó un sistema de capacitación para facilitarles dicho procedimiento y demostrarles lo amigable del trámite en línea. Para ello, se hizo la capacitación en dos momentos: la primera a los Proveedores que estaban inscritos y posteriormente a cada una de las Cámaras se dio la capacitación, con la convocatoria de sus agremiados para que conocieran las bondades del sistema y se les invitara a formar parte del Padrón de Proveedores del Gobierno del Estado de Quintana Roo. De igual manera se le dio capacitación al personal de cada una de las Cámaras Empresariales para que sirvieran como enlaces facilitadores de dicho trámite con sus agremiados.

En cuanto a los proveedores nacionales e internacionales se consideró poner un vínculo en la página electrónica del Gobierno del Estado y difusión a través de diversos portales de trámites y servicios, capacitándoles e incluso se les instaló el servicio de captura personal en las oficinas del Padrón de Proveedores para que al llegar a las oficinas, ellos mismos pudiesen realizar su trámite con o sin la ayuda del personal de la Oficialía Mayor.

3.3 Automatización de los procesos de la solicitud de adquisiciones de bienes y servicios; y, de la inscripción y renovación al padrón de proveedores

El Estado dentro de sus deberes debe responder eficazmente a la sociedad para cerrar la brecha existente entre el gobernante y el gobernado mediante una mayor participación que no esté supeditada a los tiempos de oficina. Esto implica el uso de tecnología para estar más cerca de la gente por dicha razón en el presente informe de investigación el Sistema de Adquisiciones así como el Padrón de Proveedores se encuentran desarrollados en la plataforma PHP¹ (versión 5.1.2) y todos los datos son procesados y manipulados por el administrador de base de datos mySQL² (versión 5.0.26), los cuales operan en un sistema operativo Linux. Estas herramientas son consideradas software libre o de distribución gratuita, por lo que no se tiene que realizar algún gasto extra en la realización, implementación o mantenimiento de los sistemas, ya que estas aplicaciones se encuentran disponibles en internet para que cualquier persona pueda hacer uso de ellas.

Además, al utilizar este tipo de herramientas, las tareas que se tienen que realizar (programación, administración de datos, mantenimiento del sistema, etcétera) se pueden realizar de una manera más sencilla, sin necesidad de que la persona encargada de dichas actividades tenga un alto nivel de conocimiento específico, como ocurre en sistemas que son desarrollados con el uso de aplicaciones comerciales, las cuales representan un mayor costo en tiempo, dinero y esfuerzo.

Observando la página principal del portal de adquisiciones incluida en la página electrónica destinada a la Oficialía Mayor y sus diversos vínculos con otras para facilitar el acceso ciudadano, se puede ver ciertos aspectos que van desde el marco legal mediante el cual se sustenta el Padrón de Proveedores del Gobierno del Estado de Quintana Roo; así como también se puede ver el listado de requisitos. Aunado a la guía de empadronamiento para facilitar la captura que se tiene que hacer para poder inscribirse. Adicionalmente se pueden consultar los giros y líneas que están registrados en el sistema, para que en el caso que no se encuentre el giro y línea al cual pertenece el proveedor, pueda solicitar a la Oficina de Control de Proveedores que se registre la línea de acuerdo a su giro operacional.

¹ PHP es un lenguaje de programación que se utiliza para desarrollar códigos de los sistemas, con estructura y formato para que la computadora lo interprete y realice diversas acciones dependiendo de lo que se ha programado. Oficialía Mayor, 2012.

² La aplicación mySQL permite administrar las tablas y bases de datos que se utilizan en el sistema, parecido al Excel pero mucho más especializado en el manejo y manipulación de datos, como son guardar, recuperar y generar informes a partir de datos específicos. Oficialía Mayor, 2012.

En cuanto al área de noticias y comunicación entre los usuarios del sistema, cabe mencionar que estos apartados significan un vínculo de comunicación entre el proveedor y el Gobierno del Estado, o una comunicación entre el Gobierno del Estado y el universo que integra en ese momento el Padrón de Proveedores.

Figura 3.4 Presentación del Portal de Adquisiciones



Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Por otra parte puede ingresar a la opción que le permitirá registrar sus datos para poder solicitar su inscripción al padrón de proveedores como se observa remarcado en rojo en la figura 3.4. De igual forma puede consultar el listado de los proveedores que ya se encuentran inscritos en dicho padrón, así como noticias generales que se le hacen a los proveedores, con esto se puede utilizar como ejemplo el aviso para su reinscripción al siguiente año, así como también los datos de contacto con personal del Departamento de Adquisiciones o de la Oficina de Control de Proveedores y de igual forma el acceso al portal una vez que haya sido empadronado para la impresión de su cédula.

La próxima imagen demuestra lo ágil del manejo ya que está elaborada de manera amigable para el usuario, ya que al haber ingresado a la opción de Solicitud de Inscripción al Padrón, deberá registrar sus Datos Generales como son: el Registro Federal de Contribuyentes (por sus siglas RFC), la razón social y el nombre comercial, entre otros. Deberá registrar de igual manera datos generales de su Domicilio Fiscal (tales como la procedencia, calle, colonia, etc.) y por último registra los Datos Adicionales que sirven para la pronta localización del proveedor como el número

telefónico y el correo electrónico, dependiendo de la naturaleza de los bienes o servicios que maneja.

Figura 3.5 Captura de datos de la solicitud de inscripción al Padrón de Proveedores

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Después de registrar los datos requeridos, el proveedor tiene que escoger el giro y posteriormente la línea de los bienes y servicios que tiene, de acuerdo a su régimen giro empresarial. Los bienes del catálogo del sistema corresponden a una línea de esta relación; por lo que un proveedor no podrá cotizar un bien si no seleccionó la línea a la cual pertenece dicho bien al momento de realizar su solicitud de registro en el padrón de proveedores.


De igual forma, si el proveedor selecciona algún giro empresarial que no está en la relación de Giros-Líneas del sistema, él puede solicitar a la Oficina de Control de Proveedores que se registre esa línea, para que pueda continuar con su proceso de inscripción al Padrón.

Figura 3.6 Selección de actividades y/o sector del proveedor

Solicitud de Inscripción al Padrón

Opciones

Seleccionar todas | Quitar selección



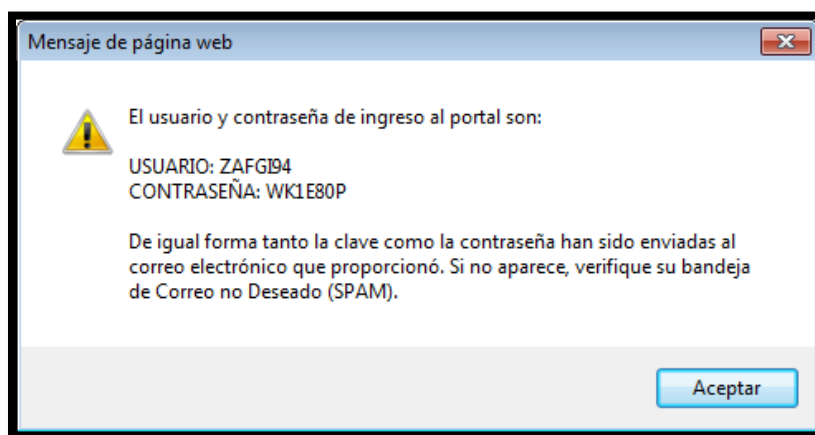
Listado de Giros - Líneas disponibles

Giro	Línea	Descripción	Seleccionar
1	0	AGENCIAS	
1	1	ADUANALES	<input type="checkbox"/>
1	2	ASEGURADORAS	<input checked="" type="checkbox"/>
1	3	AUTOMOTRIZ	<input checked="" type="checkbox"/>
1	4	DE INVESTIGACION PRIVADA	<input checked="" type="checkbox"/>
1	5	DE VIAJES	<input checked="" type="checkbox"/>
1	6	MODELAJE Y EDECANES	<input type="checkbox"/>
1	7	PUBLICITARIA	<input checked="" type="checkbox"/>
1	8	INVESTIGACION DE MERCADOS Y ENCUESTAS DE OPINION PUBLICA	<input type="checkbox"/>
2	0	AGROPECUARIA	
2	1	ACCESORIOS MENORES. COMPRA VENTA	<input type="checkbox"/>
2	2	AGROQUIMICOS. COMPRA VENTA	<input type="checkbox"/>
2	3	FERTILIZANTES. COMPRA VENTA	<input type="checkbox"/>

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Una vez que seleccione las líneas y todos los datos estén correctos, el proveedor puede mandar su solicitud electrónica de inscripción al padrón a la Oficina de Control de Proveedores, para ello se le proporciona un nombre de usuario y contraseña para poder acceder al portal una vez que esté empadronado; adicionalmente, estos datos se envían al correo electrónico que registró el proveedor al hacer su solicitud de inscripción.

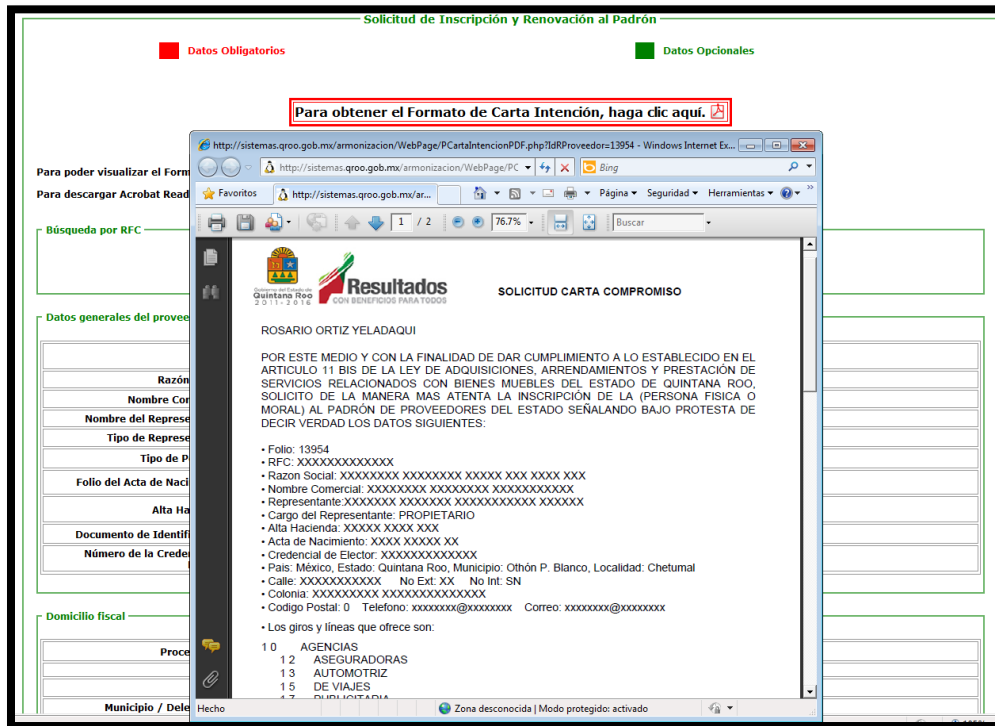
Figura 3.7 Generación de contraseña



Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

El proveedor podrá imprimir su Solicitud de Inscripción al Padrón, que es personalizada con los datos que registró anteriormente. Esta deberá firmarla e integrarla a la documentación solicitada como requisito y remitirla a la Oficina de Control de Proveedores.

Figura 3.8 Obtención de la carta compromiso




Fuente: Oficialía Mayor, 2012.



Una vez que el proveedor ha enviado toda la documentación requerida, el personal de la Oficina de Control de Proveedores se encargará de revisarlo y validarla, y después que se determine que el proveedor cumple con todos los requisitos, se procederá a verificar la solicitud mediante su usuario del sistema, notificándosele vía electrónica que su gestión es correcta, razón por la cual el proveedor procede a realizar su pago en la Secretaría de Hacienda a través de las oficinas recaudadoras.

Figura 3.9 Verificación de datos de proveedores

Proveedores: Verificación de Documentos y Aceptación

Opciones



Datos generales del proveedor

Solicitud:	13954
RFC:	XXXXXXXXXXXXXX
Nombre Comercial:	XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX
Razón Social:	XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXX XXX XXXX XXX
Nombre Del Representante:	XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX XXXXXX
Tipo de Representante:	PROPIETARIO
Tipo de Persona:	FÍSICA
Acta de Nacimiento:	XXXX XXXXX XX
Credencial de Elector:	XXXXXXXXXXXXXX

Domicilio fiscal

País:	México
Estado:	Quintana Roo
Municipio:	Othón P. Blanco
Localidad:	Chetumal
Calle:	XXXXXXXXXXXXXX
No. Exterior:	XX
No. Interior:	
Colonia:	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXX
Código Postal:	0

Otros datos

Telefono 1:	XXXXXXXX@XXXXXXXX
--------------------	-------------------

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Después que el proveedor haya realizado su pago en la Secretaría de Hacienda a través de las oficinas recaudadoras, personal de la Oficina de Control de Proveedores registrará en el sistema el recibo de su pago, y al hacerlo, el proveedor será marcado como empadronado, con lo cual se le asignará el siguiente número dentro del consecutivo de proveedores y ya podrá ingresar al Portal de Proveedores con los datos que se le proporcionaron cuando elaboró su Solicitud de Inscripción al Padrón para imprimir su cédula y también cotizar los bienes que pertenezcan a las líneas que el proveedor manifestó al momento de hacer su registro.

Figura 3.10 Pago a proveedores

The screenshot displays a web interface for 'Proveedores: Pago'. At the top, there are logos for 'Gobierno del Estado de Quintana Roo' and 'Resultados OFICIALÍA MAYOR CON BENEFICIOS PARA TODOS'. The main heading is 'Proveedores: Pago'. Below this, there are two main sections:

- Buscar Proveedor:** A search form with an 'RFC:' label and a text input field containing 'XXXXXXXXXXXX'. Below the input field are two icons: a red octagon with a white 'X' and a magnifying glass over a computer monitor.
- Pago Hacienda:** A payment form with two input fields:
 - RazonSocial:** A text input field containing 'XXXXXXXX XXXXXXXX XXXX XXX XXXX XXX (XXXXXXXXXXXX No. Ext XX)' and a small checkbox icon.
 - Folio Recibo:** A text input field containing 'XXXXXXX'.
 Below these fields are three icons: a green checkmark, a red octagon with a white 'X', and a green recycling symbol.

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Una vez registrado en el padrón, el proveedor ya podría ingresar a la opción de Acceso a Proveedores mediante el uso de su usuario y contraseña que se le proporcionaron cuando creó su solicitud de inscripción al padrón, aquí es donde ya tiene un vínculo directo con el Gobierno del Estado de Quintana Roo para efectos de conocimiento de publicaciones de los requerimientos y ya puede cotizar y ofertar.

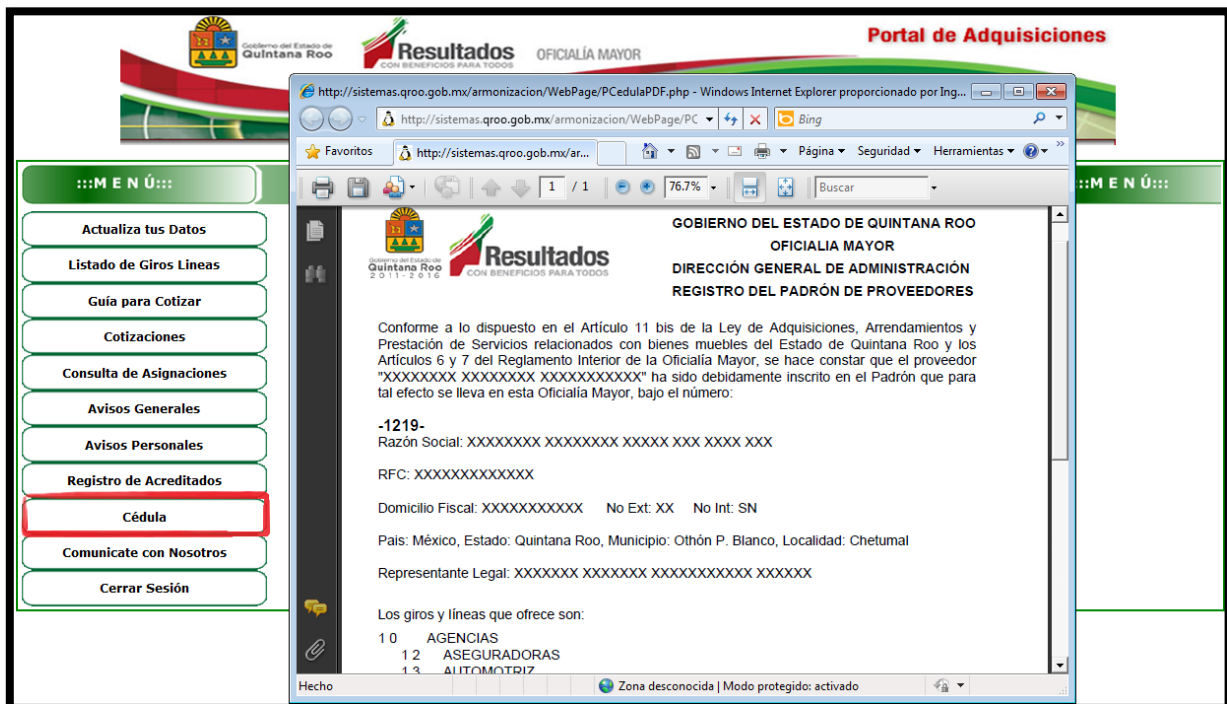
Teniendo la calidad de proveedor ya se puede imprimir la cédula y en el portal de adquisiciones, el proveedor deberá buscar la opción de acceso a proveedores y ahí solicitará su clave de usuario y contraseña. Se cuenta con dos opciones: se puede ver todo el menú a que tiene acceso el proveedor y en el tema específico concluir con la emisión de la cédula y si desea volver a imprimirla, saldrá con la leyenda de “copia” tal y como se puede observar en las figuras 3.11 y 3.12.

Figura 3.11 Ventana correspondiente al acceso al Padrón de Proveedores



Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Figura 3.12 Generación de carta compromiso



Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Además, puede hacer modificaciones a sus datos de inscripción (tales como agregar o eliminar Giros-Líneas, cambiar el nombre de representantes, domicilio fiscal, etc.). Igualmente puede realizar las cotizaciones de aquellos bienes que correspondan a las líneas que manifestó en su solicitud de inscripción. Otra opción a la que tiene acceso el proveedor es consultar el contenido de las órdenes de compra que le han sido asignadas, así como también registrar a personas que sirvan como sus acreditados para que puedan realizar trámites del sistema ante las dependencias.

En la siguiente figura se podrá observar como las unidades administrativas que conforman las diferentes Dependencias cuentan con un *password* y usuario asignado para hacer sus solicitudes de bienes y servicios en el sistema, ya que es importante resaltar esta parte porque es la que completa todo el procedimiento hasta que se haga la publicación. Al hacerse la publicación, el proveedor ya podrá ver cuáles son las necesidades de bienes y/o servicios que el Gobierno del Estado de Quintana Roo requiere en función del volumen y conceptos solicitados, como se explicó en párrafos anteriores.

Figura 3.13 Solicitud de registro de necesidades

The screenshot displays the 'Sistema de Adquisiciones' interface. At the top, there are logos for the Government of Quintana Roo and 'Resultados OFICIALÍA MAYOR'. The main heading is 'Solicitudes: Registro'. Below this, there is a search bar for 'No. de Solicitud' and a 'Consultas' section. A dropdown menu for 'Solicitud:' is set to 'Todas'. The 'Datos generales de la solicitud' section contains several fields: 'Evento' (dropdown), 'Proceso/Proyecto' (dropdown with value '05017107 086 1-02-01 ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADQUISICIONES 3099'), 'Tipo de Solicitud' (radio buttons for 'Consumibles', 'Bienes Licitados', and 'Bienes por Publicación'), 'Destino del material' (text field with value 'ADQUISICION DE BIENES'), and 'Justificación de Solicitud' (text area). At the bottom, there are icons for a red 'X', a green plus sign, and a green recycling symbol.

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

En esta ventana el servidor público tiene acceso para capturar todas sus solicitudes de materiales y de servicios requeridos. Para ello tiene que tomar una serie de decisiones como son el

escoger el tipo de bienes por publicación, teniendo que vincularlos para dar orden a la solicitud con el Programa Operativo Anual (por sus siglas POA) el cual deberá considerar dentro del presupuesto asignado el recurso para poder realizar dicha solicitud, así como el proyecto o proceso del área administrativa que justifique dicha solicitud en base a las metas planteadas.

Figura 3.14 Ejemplo de catálogo de bienes y servicios a escoger

<input type="checkbox"/>	PINTURA TEXTIL DE COLOR BLANCA LITRO(S) PARTIDA: 2171 ; , 15565	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA TEXTIL DE COLOR ROJA LITRO(S) PARTIDA: 2171 ; , 15566	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA TEXTIL DE COLOR VERDE LITRO(S) PARTIDA: 2171 ; , 15567	<input type="text"/>
Giro: 25 MATERIALES Y ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION (OBRA CIVIL Y PUBLICA) Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES		
Línea: 25 4 BARNICES Y PINTURAS		
Ver	Descripción	Cantidad
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE SINTETICO DE COLOR NEGRO LITRO(S) PARTIDA: 2491 ; , 4653	5
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE SINTETICO DE COLOR ROJO LITRO(S) PARTIDA: 2491 ; , 4667	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE SINTETICO DE COLOR VERDE LITRO(S) PARTIDA: 2491 ; , 4681	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE DE COLOR ORO LITRO(S) PARTIDA: 2491 ; , 8257	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE DE COLOR VERDE ESMERALDA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 ; , 8270	2
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE DE COLOR AMARILLO TRAFICO CUBETA(S) PARTIDA: 2491 ; , 8280	1
<input type="checkbox"/>	PINTURA VINILICA DE COLOR MARFIL CALIDAD MEDIA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 ; , 8344	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA VINILICA DE COLOR ARENA CALIDAD MEDIA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 ; , 8351	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA VINILICA DE COLOR BLANCO CALIDAD MEDIA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 ; , 8357	1
<input type="checkbox"/>	PINTURA VINILICA DE COLOR BLANCO CALIDAD PLASTICA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 ; , 14174	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE DE COLOR AZUL REY LITRO(S) PARTIDA: 2491 ; , 14243	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE DE COLOR ROJO LITRO(S) PARTIDA: 2491 ; , 14244	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE DE COLOR NEGRO LITRO(S) PARTIDA: 2491 ; , 14245	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE DE COLOR VERDE LITRO(S) PARTIDA: 2491 ; , 14246	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA VINILICA DE COLOR BLANCO CALIDAD ALTA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 ; , 14957	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE DE COLOR BLANCO CUBETA(S) PARTIDA: 2491 ; , 15379	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE DE COLOR VERDE TURQUESA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 ; , 15380	<input type="text"/>

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

El solicitante busca en el catálogo de bienes y servicios, aquello que quiere incluir en su solicitud; por lo que una vez ubicado, ingresa la cantidad que requiere y lo agrega a su solicitud.

Figura 3.15 Datos generales de la solicitud de adquisición de bienes y servicios



OFICIALÍA MAYOR
Sistema de Adquisiciones


Solicitudes: Registro

Datos generales de la solicitud

Solicitud: <7864> Adquisición de Bienes

Tipo: SOLICITUD DE BIENES POR PUBLICACIÓN EN INTERNET

Proceso/Proyecto: 05017107 ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADQUISICIONES

Bienes que integran la solicitud

Giro:	25 MATERIALES Y ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION (OBRA CIVIL Y PUBLICA) Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES, 201	
Línea:	25 4 BARNICES Y PINTURAS, 205	
Ver	Descripción	Cantidad
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE SINTETICO DE COLOR NEGRO LITRO(S) PARTIDA: 2491 ,4653	5
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE DE COLOR VERDE ESMERALDA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 ,8270	2
<input type="checkbox"/>	PINTURA ESMALTE DE COLOR AMARILLO TRAFICO CUBETA(S) PARTIDA: 2491 ,8280	1
<input type="checkbox"/>	PINTURA VINILICA DE COLOR BLANCO CALIDAD MEDIA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 ,8357	1



Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

En la figura 3.15 se observa un ejemplo de solicitud debidamente llenada con los conceptos y el número de materiales requeridos. Una vez que el solicitante ha agregado todos los bienes que requiere, se finaliza por sistema la captura, de tal forma que no podrá modificar el contenido de dicha solicitud.





Figura 3.16 Aprobación de solicitudes de bienes y servicios

Solicitudes: Aprobación

Datos generales de la solicitud

Solicitud: «7864» Adquisición de Bienes
Tipo: SOLICITUD DE BIENES POR PUBLICACIÓN EN INTERNET
Proceso/Proyecto: 05017107 086 ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADQUISICIONES





Bienes por publicación que integran la solicitud

Ver	Descripción	Cantidad	Precio U	Precio N	IVA	Precio T	Quitar
	PINTURA ESMALTE SINTETICO DE COLOR NEGRO LITRO(S) PARTIDA: 2491 , 4653	<input type="text" value="5"/>	\$ 70.00	\$ 350.00	\$ 38.50	\$ 388.50	<input type="checkbox"/>
	PINTURA ESMALTE DE COLOR VERDE ESMERALDA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 , 8270	<input type="text" value="2"/>	\$ 985.00	\$ 1,970.00	\$ 216.70	\$ 2,186.70	<input type="checkbox"/>
	PINTURA ESMALTE DE COLOR AMARILLO TRAFICO CUBETA(S) PARTIDA: 2491 , 8280	<input type="text" value="1"/>	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 187.00	\$ 1,887.00	<input type="checkbox"/>
	PINTURA VINILICA DE COLOR BLANCO CALIDAD MEDIA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 , 8357	<input type="text" value="1"/>	\$ 825.80	\$ 825.80	\$ 90.84	\$ 916.64	<input type="checkbox"/>

Importe total (aproximado) de la solicitud: \$ 5,378.84

En caso de regresar la solicitud a registrada, ingrese el motivo:

[IMPRIMIR]

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

A nivel administrativo en las Dependencias se revisan, validan y autorizan todas las solicitudes de las unidades administrativas responsables, en donde se pueden modificar las cantidades de acuerdo a la suficiencia presupuestal de las diferentes áreas, rechazar o eliminar las solicitudes en caso de que se detecten errores o por falta de presupuesto. Así es como se visualiza en las oficinas administrativas observándose ya el importe neto de cada bien o servicio solicitado, así como el monto total de la solicitud; determinante es el hecho de que tienen un apartado para pedir una explicación del por qué le fue rechazado su requerimiento.

Figura 3.17 Bandeja de publicaciones

Solicitudes: Publicación

Publicaciones activas

Publicación	Fecha de Publicación	Fecha de Cierre	Nueva Fecha de Cierre	Cambiar
16	2012-05-10	2012-05-14	<input type="text"/> [Elegir]	<input type="radio"/>
15	2012-05-10	2012-05-14	<input type="text"/> [Elegir]	<input type="radio"/>

Opciones para la publicación 17

Seleccione la fecha para el cierre de la publicación: [Elegir]

Solicitudes para publicar de la Oficialía Mayor de Gobierno

Solicitud	Destino	Artículos	Ver Bienes
Unidad Administrativa: Departamento de Terceros, 16			
6532	Gastos de Operacion SICOPRE Departamento de Terceros Abril	5	<input type="radio"/>
Unidad Administrativa: Departamento de Nóminas, 17			
6535	Gastos de Operacion SICOPRE Departamento de Nóminas Abril	3	<input type="radio"/>
Unidad Administrativa: Dirección de Recursos Materiales, 18			
7864	Adquisicion de Bienes	4	<input type="radio"/>
Unidad Administrativa: Dirección Administración de la Casa de Gobierno en Othón P Blanco, 23			
6553	Gastos de Operacion SICOPRE Dirección Administración de la Casa de Gobierno en Othón P Blanco Abril	15	<input type="radio"/>
Unidad Administrativa: Dirección Administración de la Casa de Gobierno en Benito Juárez, 24			
6556	Gastos de Operacion SICOPRE Dirección Administración de la Casa de Gobierno en Benito Juárez Abril	15	<input type="radio"/>
Unidad Administrativa: Dirección de Servicios Generales, 28			
6559	Gastos de Operacion SICOPRE Dirección de Servicios Generales Abril	19	<input type="radio"/>
6870	Gastos de Operacion SICOPRE Dirección de Servicios Generales Abril	1	<input type="radio"/>
Unidad Administrativa: Departamento Banda de Música, 29			
6562	Gastos de Operacion SICOPRE Departamento Banda de Música Abril	5	<input type="radio"/>

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Después de que a nivel central la dependencia autorice las solicitudes, éstas se colocarán en una bandeja especial, llamada Bandeja por Publicación, en donde los bienes que sean idénticos se consolidarán como un solo requerimiento, de tal manera que los proveedores puedan cotizar una mayor cantidad de bienes (una dependencia pide 5 cubetas de pintura y otra 10, al proveedor le aparecerán para cotizar 15, con lo que podría cotizar un poco más barato por ser mayor volumen).

En la figura que se observará a continuación ya se vincula el procedimiento toda vez que el proveedor al ingresar al portal de proveedores, revisa aquellas publicaciones activas y es así como se ve; en el entendido de que hay tiempos para poder cotizar. Puede elegir, si desea visualizar todos los bienes que se publicaron o sólo aquellos que pertenecen a su giro o sector y procede a cotizarlos (al elegir todos los bienes, solo podrá registrar los precios de aquellos bienes que coincidan con sus giro o sector), pero podrá visualizar los demás, para revisar las líneas que tienen asignadas y en dado caso, incrementar sus capacidades empresariales actualizándolas dependiendo de su rubro de operación.

Figura 3.18 Publicaciones a los proveedores

Cotizaciones

Bienes que integran la publicación 17, efectuada el 2012-06-08, con fecha de cierre 2012-06-15

[CONSULTAR GIROS - LÍNEAS]

Línea	Descripción	Impuesto	Cantidad	Precio Unitario (sin IVA)
	CEMENTO PLASTICO FESTER LITRO(S) PARTIDA: 2491	El bien no está relacionado con sus Giros - Líneas	4	
	CESPOL PARA LAVABO AZTECA PVC PIEZA(S) PARTIDA: 2492	El bien no está relacionado con sus Giros - Líneas	1	
	PINTURA ESMALTE SINTETICO DE COLOR NEGRO LITRO(S) PARTIDA: 2491	Impuesto al Valor Agregado al 11%	5	200
	PUNTAS PARA DESARMADOR DE 1/4 PULGADA (37 PIEZAS) JUEGO(S) PARTIDA: 2981	El bien no está relacionado con sus Giros - Líneas	1	
	PINTURA ESMALTE DE COLOR VERDE ESMERALDA CUBETA(S) PARTIDA: 2491	Impuesto al Valor Agregado al 11%	2	300
	PINTURA ESMALTE DE COLOR AMARILLO TRAFICO CUBETA(S) PARTIDA: 2491	Impuesto al Valor Agregado al 11%	1	400
	PINTURA VINILICA DE COLOR BLANCO CALIDAD MEDIA CUBETA(S) PARTIDA: 2491	Impuesto al Valor Agregado al 11%	1	500
	PLATO DESECHABLE NUMERO 2 PLASTICO REDONDO (PASTELERO) PAQUETE(S) PARTIDA: 2231	El bien no está relacionado con sus Giros - Líneas	7	
	AZUCAR KILOGRAMO(S) PARTIDA: 2211	El bien no está relacionado con sus Giros - Líneas	42	
	CAFE DESCAFEINADO NESTLE 200 GRAMOS PIEZA(S) PARTIDA: 2211	El bien no está relacionado con sus Giros - Líneas	19	
	REFRESCO EN LATA COCA COLA 355 ML (24 PIEZAS) CAJA(S) PARTIDA: 2211	El bien no está relacionado con sus Giros - Líneas	30	
	REFRESCO EN LATA COCA COLA LIGHT 355 ML (24 PIEZAS) CAJA(S) PARTIDA: 2211	El bien no está relacionado con sus Giros - Líneas	15	
	CREMA PARA CAFE 311 GRAMOS BOTE(S) PARTIDA: 2211	El bien no está relacionado con sus Giros - Líneas	3	
	PAPEL SERVILLETA COLOR BLANCO (250 HOJAS) PAQUETE(S) PARTIDA: 2161	El bien no está relacionado con sus Giros - Líneas	10	

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Figura 3.19 Cierre de publicación y emisión de orden de compra

Órdenes: Emisión

Datos generales de la orden

Orden: < 17 | 123 >

Tipo: ORDEN POR PUBLICACIÓN EN INTERNET

Proveedor: < 1219 > XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXX XXX XXXX XXX (XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXXXXXXXXX)

Opciones

¡IMPORTANTE! al momento de emitir la orden, automáticamente se le concatenará al folio las siglas de la dependencia, quedando como ejemplo, de la siguiente manera: 9999-OM

Ingrese un folio para la orden:







Bienes que integran la orden

Ver	Descripción	Precio Unit.	Cantidad	SubTotal	Impuesto	Total
	PINTURA ESMALTE SINTETICO DE COLOR NEGRO LITRO(S) PARTIDA: 2491 , 4653	\$ 200.00	5	\$ 1,000.00	110.00	\$ 1,110.00
	PINTURA ESMALTE DE COLOR VERDE ESMERALDA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 , 8270	\$ 300.00	2	\$ 600.00	66.00	\$ 666.00
	PINTURA ESMALTE DE COLOR AMARILLO TRAFICO CUBETA(S) PARTIDA: 2491 , 8280	\$ 400.00	1	\$ 400.00	44.00	\$ 444.00
	PINTURA VINILICA DE COLOR BLANCO CALIDAD MEDIA CUBETA(S) PARTIDA: 2491 , 8357	\$ 500.00	1	\$ 500.00	55.00	\$ 555.00

Subtotal:	\$ 2,500.00
IVA:	\$ 275.00
Total:	\$ 2,775.00

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Cuando se termina el periodo de publicación, los bienes se asignan a los proveedores que hayan cotizado bajo dos criterios un menor precio y el mejor tiempo de entrega y posteriormente, la Dependencia de considerarlo necesario podrá imprimir la orden de compra. Para ello únicamente tiene que capturar el folio consecutivo que le será asignado a la orden de compra.

Figura3.20 Orden de compra en el Sistema

CANT.		UNIDAD	NOMBRE Y DESCRIPCION COMPLETA DEL BIEN O SERVICIO	PTDA	TASA IVA	P. UNITARIO	IMP. BRUTO	DESCUENTO	NETO
Dirección de Recursos Materiales 131-11-4021 / 05017107 / 086 / 1-02-01									
2	CUBETA(S)		PINTURA ESMALTE DE COLOR VERDE ESMERALDA	1	2491	11%	\$ 300.00	\$ 600.00	\$ 600.00
1	CUBETA(S)		PINTURA ESMALTE DE COLOR AMARILLO TRAFICO	1	2491	11%	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
1	CUBETA(S)		PINTURA VINILICA DE COLOR BLANCO CALIDAD MEDIA	1	2491	11%	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
5	LITRO(S)		PINTURA ESMALTE SINTETICO DE COLOR NEGRO	1	2491	11%	\$ 200.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
DESTINO DE LOS BIENES: 1 ADQUISICION DE BIENES (7884)									
RESUMEN POR PARTIDAS									
131-11-4021-05017107-086-2491-1-02-01-\$ 2,775.00									
							SUBTOTALES	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
SOLICITO		APROBO		AUTORIZO		FIRMA AUTORIZACION SHDA		SELLO DIR. PROG Y C. PTAL	
RESUMEN DEL IVA									
Tasa	Valor de los Actos		IVA	Partida	Importe		Fecha:		
0%	\$ 0.00		\$ 0.00	2491	\$ 2,775.00		Nombre:		
11%	\$ 2,500.00		\$ 275.00				Cargo:		
16%	\$ 0.00		\$ 0.00				FECHA Y SELLO		
Exento	\$ 0.00		\$ 0.00						
Subtotal	\$ 2,500.00		\$ 275.00						
Suma	\$ 2,775.00								
Retención	\$ 0.00								
Total	\$ 2,775.00								

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Después de asignarle el folio a la orden de compra, el usuario la podrá imprimir e iniciar el proceso de recabar las firmas de las personas autorizadas. Para poder continuar con el trámite de la orden de compra, en la figura se podrá observar que ya lleva código de barras aunado al hecho de que ya va vinculado a las partidas presupuestales, las cuales automáticamente tienen retenido el recurso para poder cumplir el compromiso generado por la solicitud.

Figura 3.21 Remisión de órdenes de compra a la Secretaría de Hacienda

The screenshot shows the 'Sistema de Adquisiciones' interface. At the top, there are logos for the Government of Quintana Roo and 'Resultados OFICIALÍA MAYOR'. The main title is 'Órdenes: Entrega Compras - Control Presupuestal'. Below this, there are options to 'Seleccionar todas' (with a checked checkbox) and 'Quitar Selección' (with an unchecked checkbox). A green checkmark icon is displayed below the options. The interface is divided into three sections, each with a table of purchase orders:

- Relación de órdenes globales disponibles:**

Folio	ID	Descripción	Proveedor	Enviar
0517-OM	133 G 133	MATERIAL DE LIMPIEZA	LIMPIEZA DELFIN DEL CARIBE SA DE CV	<input checked="" type="checkbox"/>
- Relación de órdenes por visita disponibles:**

Folio	ID	Descripción	Proveedor	Enviar
0537-OM	7057 E 4852	Regulador Que Se Utiliza en la Direccion de Informatica	VIANEY ANAHI HERNANDEZ ARCOS	<input checked="" type="checkbox"/>
- Relación de órdenes por publicación en Internet disponibles:**

Folio	ID	Descripción	Proveedor	Enviar
0495-OM	10 I 86	2012-04-18	MINGUER ALCOCER JOSE LUIS	<input checked="" type="checkbox"/>
1234-OM	17 I 123	2012-06-08	XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXX XXX XXXX XXX	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Una vez emitida la orden de compra y ya con todas las firmas necesarias, se inicia el proceso para mandarla a la Secretaría de Hacienda, en donde será verificada la suficiencia presupuestal. Para ello, la orden de compra se remite a la Subsecretaría de Planeación Hacendaria en donde el área de presupuesto revisa las partidas, claves presupuestales, y demás. Después, que le fue asignada la suficiencia presupuestal a la orden de compra, se regresa al Departamento de Adquisiciones para que ellos sean los encargados de notificar vía electrónica, utilizando el sistema, al proveedor que ha ganado por lo que puede proceder a la entrega de los bienes y/o servicios.

Ante dicha situación, el proveedor efectúa la entrega de los bienes y/o servicios generalmente al encargado del almacén de la Dependencia entregando al mismo tiempo el correo electrónico que recibió, el cual indica el tipo y número de orden de compra la cual le corresponde abastecer. Con esto, el usuario sabe qué parámetros tiene que elegir para poder ubicar la o las órdenes que el proveedor vaya a entregar. Una vez que estas son ubicadas, el almacenista procede a hacer la revisión física de los bienes, para verificar que coinciden en cantidad y calidad con los que indica el sistema. Una vez validados todos los artículos, el usuario realiza el movimiento de ingreso

de bienes al almacén, con lo cual se envía un correo electrónico a la unidad solicitante en el que se le indica que ya puede pasar por sus bienes al almacén.

Figura 3.22 Entrada de bienes y/o servicios al almacén

Movimientos: Entradas por Orden de Compra					
Dependencia Oficialía Mayor de Gobierno ALMACEN DE OFICIALIA MAYOR					
ACUMULADO DE BIENES PARA ENTRADA AL ALMACÉN					
Ordenes: 123					
Clave Bien	Descripción	Partida	Precio Unit	Cant Solic	Costo Tot
4653	PINTURA ESMALTE SINTETICO DE COLOR NEGRO LITRO(S) PARTIDA: 2491	2441	200.00	5	1,000.00
8270	PINTURA ESMALTE DE COLOR VERDE ESMERALDA CUBETA(S) PARTIDA: 2491	2441	300.00	2	600.00
8280	PINTURA ESMALTE DE COLOR AMARILLO TRAFICO CUBETA(S) PARTIDA: 2491	2441	400.00	1	400.00
8357	PINTURA VINILICA DE COLOR BLANCO CALIDAD MEDIA CUBETA(S) PARTIDA: 2491	2441	500.00	1	500.00
Total de Bienes:				9	
[IMPRIMIR]					

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Al mismo tiempo que se realiza el movimiento de entrada de los bienes al almacén, se genera un documento que sirve como comprobante del ingreso de los mismos, el cual firma el usuario del sistema y se lo entrega al proveedor, quedando establecido que el responsable del almacén recibió todos los bienes de conformidad. Con dicho documento, el proveedor podrá recibir las órdenes de compra e iniciar el trámite de su contra recibo de pago tal y como puede verse en la figura 3.23 que ejemplifica una constancia de recibo. Una vez entregados los bienes y de ser el caso los servicios, el proveedor da por concluido, conjuntamente con la Oficialía Mayor, este procedimiento de tramitación de la orden de compra, quedando pendiente la gestión de cobro que no es motivo de esta investigación.

Figura 3.23 Constancia de recibo de bienes en el almacén

Publicación - Orden: 17 - 123					
Clave Bien	Descripción	Partida	Precio Unit	Cant Solic	Costo Tot
4653	PINTURA ESMALTE SINTETICO DE COLOR NEGRO LITRO(S) Partida: 2421	2491	200.00	5	1,000.00
8270	PINTURA ESMALTE DE COLOR VERDE ESMERALDA CUBETA(S) Partida: 2421	2491	300.00	2	600.00
8280	PINTURA ESMALTE DE COLOR AMARILLO TRAFICO CUBETA(S) Partida: 2421	2491	400.00	1	400.00
8357	PINTURA VINILICA DE COLOR BLANCO CALIDAD MEDIA CUBETA(S) Partida: 2421	2491	500.00	1	500.00

Los bienes que amparen la orden fueron recepcionados en el almacén en su totalidad, de acuerdo con la marca, calidad y características indicadas en la misma

Fecha Reporte: _____ Atendio: _____
 Hora Reporte: _____ (Firma) _____ Hoja 1/1

Fuente: Oficialía Mayor, 2012.

Una vez desarrollado lo anterior solo resta observar, con los datos aportados, cual ha sido el comportamiento del padrón de proveedores y del sistema para la captura de solicitudes de adquisiciones, no es posible dejar de lado los inconvenientes que pueden haber afectado la implementación de dicho sistema ya que con su implementación nacían dos grandes crisis: la primera la económica a nivel internacional; y la segunda, el brote de AH1N1. Aunado a que el Estado se encontraba en un momento de recuperación debido a los fenómenos hidro meteorológicos que habían impactado fuertemente a la entidad en años anteriores. La Administración Estatal en el período 2005-2011 tuvo que mitigar el impacto de la crisis económica, para lo cual se implementó el “Plan para mantener la inversión, el empleo y la economía familiar” el cual fuera publicado el día 23 de enero de 2010 como una estrategia que minimizara y defendiera con ello la economía en el Estado.

Esta situación conllevó a generar esquemas económicos proteccionistas a nivel local para que se mantuviera el flujo de circulante y se disminuyera el impacto de la pérdida de empleos por la baja captación del sector turístico y restaurantero, que es el principal motor económico de Quintana Roo. Aunado a dicha situación se encuentra el compromiso de inversión en recuperación de espacios públicos afectados por fenómenos meteorológicos. Para ello se generaron actividades que vincularían a la iniciativa privada con el sector público, lo que hacía prioritario consolidar la forma de interrelación del Gobierno del Estado de Quintana Roo a través de la Oficialía Mayor para que dichos esquemas tuvieran una mayor cobertura y el impacto negativo fuese mitigado.

Para observar dicho vínculo, se plasma la tabla de datos que nos demuestran el avance del sistema implementado, el cual se puede observar desde dos variables: la primera que no hay un impacto en la sistematización; y la segunda, que los datos duros no reflejan los avances que se han obtenido con la sistematización.

Por ello al explicar que la primer variable menciona que aparentemente no hay un impacto real en la sistematización del procedimiento de adquisiciones y observando los datos fríos que presenta dicha tabla por año al haber un movimiento de 17 publicaciones de diferencia realizadas de un año a otro genera un avance importante que para el 2011 se observa como un retroceso al haber menos cinco publicaciones. En este sentido es pertinente mencionar que el 2009 fue un año de prueba y/o experimentación del sistema, en el cual incluso no se contaba con el total de Dependencias ya que esto se dió hasta el 2012 con la obligatoriedad normativa para tal efecto.

Y por lo que refiere a la segunda variable se puede observar que ésta no refleja los avances obtenidos con la sistematización si se observa de manera aislada la tabla 3.1 ya que las publicaciones realizadas son menores, sin embargo éstas se deben entender como órdenes de compra globalizadoras si bien es cierto que son menos en la publicación el volumen de conceptos de bienes y servicios solicitados por las Dependencias han incrementado de manera el impacto en su número de manera exponencial casi a un 300 por ciento desde el inicio del sistema y esto, sin incluir el número de bienes y servicios registrados en el catálogo el cual es más dinámico y cuenta con más conceptos a escoger. Dicha situación se observa en dos años muy complicados en el ámbito económico no solo para el Estado sino también en el ámbito internacional. Por otra parte no necesariamente un mayor número de ellas es un indicador fehaciente ya que en una sola el volumen de bienes y/o servicios puede haber sido bastante importante.

Cuadro 3.1 Avance del Programa implementado por la Oficialía Mayor

A ñ o	Publicaciones realizadas	Número de bienes publicados	Número de bienes registrados en el sistema
2009	34	33, 517	3, 084
2010	51	98, 226	3, 596
2011	46	110, 250	5, 212

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base a la información
Proporcionada por la Oficialía Mayor, 2012.

Abundando en los datos antes expuestos es pertinente mencionar que los bienes publicados son el total de requerimientos que está presentando el gobierno del Estado que van en incremento. Ahora bien por lo que respecta al número de bienes registrados en el sistema, se puede entender que son el número de conceptos, artículos, bienes y/o servicios que está en constante movimiento ya que hay artículos y servicios que pueden ser solicitados o no, de ahí el movimiento entre uno y otro año.

Una vez analizada la tabla y entendiendo el funcionamiento del sistema con datos comparativos de los primeros años de utilización, es necesario mencionar que al llevar a cabo este proceso de implementación se dio un importante paso fortaleciendo al proceso de homologación de transparencia y rendición de cuentas. Esto se manifiesta en función de que el Congreso de la Unión aprueba una modificación de la fracción XXVIII del Artículo 73 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos otorgándose con ello facultades al Poder Legislativo para expedir leyes que regulen la práctica contable en los tres órdenes de gobierno.

Dicha modificación establece las bases jurídicas para la armonización contable de los tres órdenes de gobierno y con ello por ende que se facilite la revisión de las cuentas públicas de cada uno de ellos. Esto, aunado a la entrada en vigor de la Ley General de Contabilidad Gubernamental la cual contempla como principal objetivo el establecimiento de los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos para lograr su adecuada armonización estableciendo plazos para tal efecto; y, la instalación del Consejo Nacional de Armonización Contable erigiéndose en pilares fundamentales de la armonización contable y la emisión de información financiera, con la finalidad de contar con información

homogénea de las finanzas públicas, que sea factible de ser comparada y analizada bajo criterios comunes, facilitando el escrutinio público y las tareas de fiscalización.

De ahí la importancia del sistema ya que desde su implementación considero trascendente vincular la transparencia³ del recurso público, el cuidado del gasto y la responsabilidad de la planeación ya que se buscó optimizar y llevarlas de la mano para saber cuándo se comprometió, cuándo se devengo y cuando ejerció y cuándo se pagó. Por lo tanto, se puede establecer en tiempo real el compromiso del gasto. Esta situación permitiría que se diera la con mayor facilidad la implementación de la armonización contable porque ya el sistema había dado algunos de los pasos en la adquisición de bienes y/o servicios.

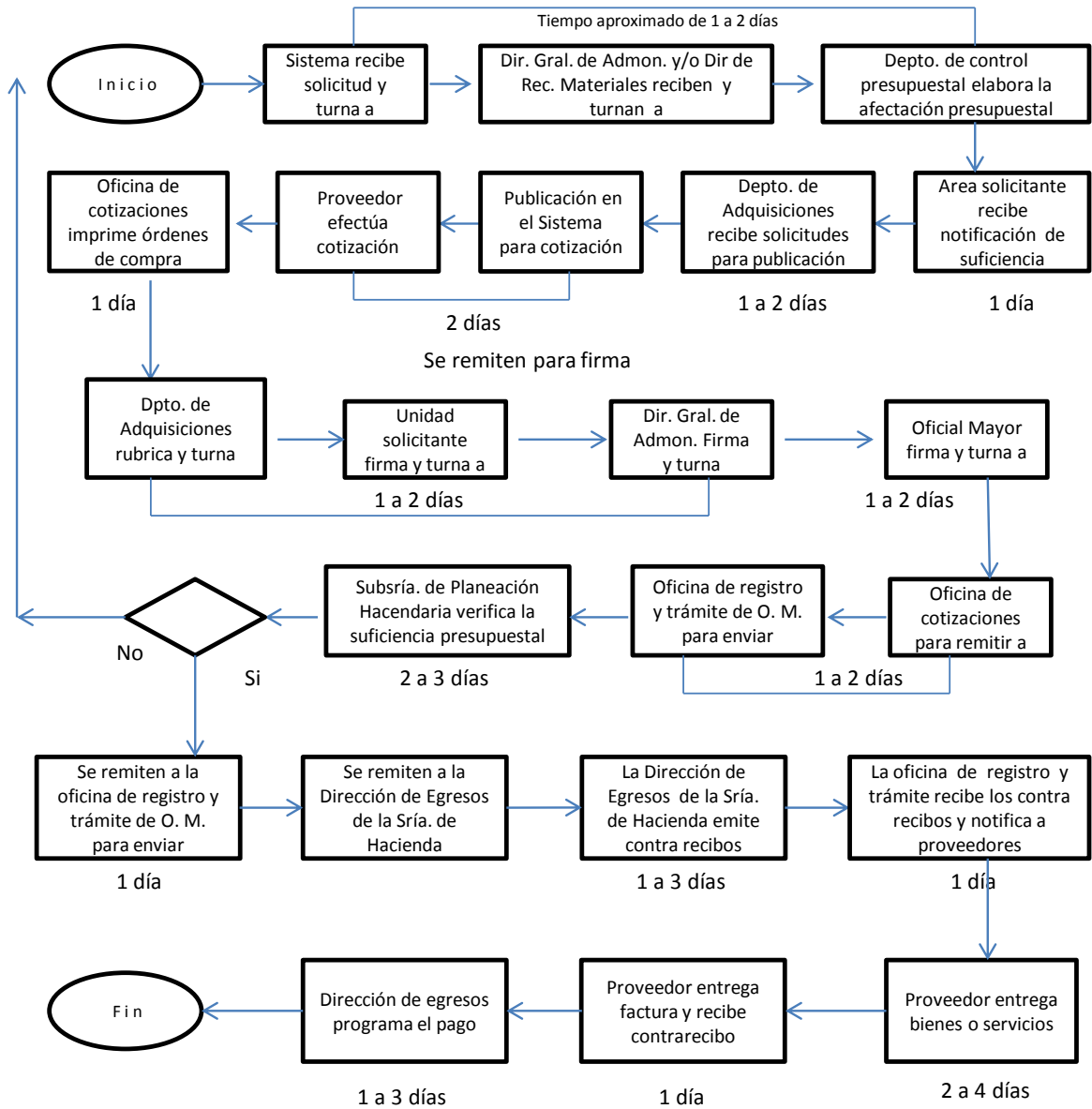
Por último para concluir la presente investigación se presentan los diagramas de flujo que quedan una vez implementado el programa en donde se puede observar de manera inicial que hay una simplificación importante al esquematizarse y utilizarse medios tecnológicos situación que se observa en el tiempo que se acorta ya que se disminuye movimiento burocrático y el área atiende directamente las solicitudes, compilando todas las solicitudes de adquisiciones que se hagan y acomodándolas para su salida ante la iniciativa privada a través de publicaciones.

Las publicaciones permitían que se diera una estrategia para ofertar tanto en el precio como en la capacidad y tiempo de entrega del material o servicio solicitado, en donde es pertinente manifestar que dentro de los acuerdos tomados con la iniciativa privada en las sesiones de análisis se planteó que para evitar un canibalismo comercial las ofertas se mantuvieran en secreto para conocimiento nada más del Gobierno del Estado. Una vez hecho este comentario y teniendo ya las ofertas por parte de los proveedores interesados en vender, se imprimían las órdenes de compra y se involucra al área solicitante que es la que tiene que firmar la solicitud cosa que anteriormente se hacía en un principio y se remite para la recabación de firmas.

Como se puede observar en la figura 3.24 la solicitud de adquisiciones que sin estar automatizada duraba de 26 a 54 días hábiles logró una optimización en la cual el tiempo actual de la gestión es de 19 a 33 días. En donde se observa que tardándose mucho es casi el tiempo mínimo en el anterior procedimiento, siendo pertinente resaltar que en la práctica ninguna solicitud se ha efectuado en 33 días sino que por lo general son de 2 a 3 semanas.

³ Atendiendo el mandato de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Quintana Roo.

Figura 3.24 Diagrama de flujo de solicitudes de adquisiciones, 2012

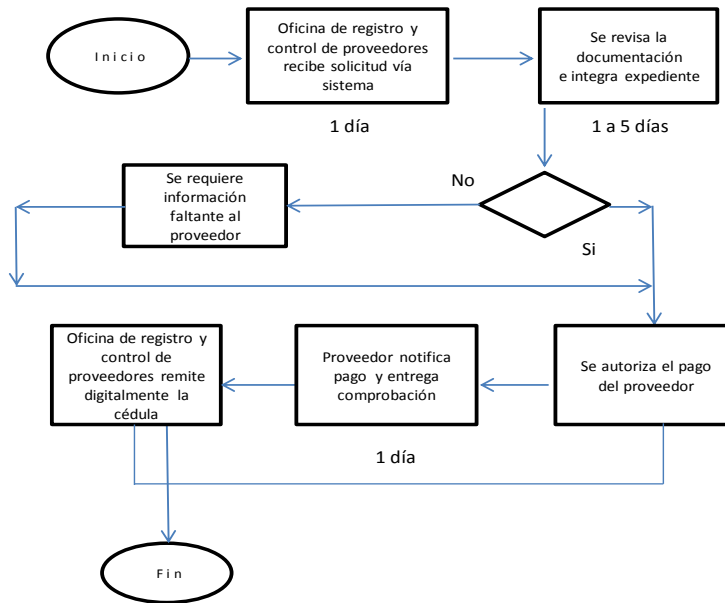


El tiempo que esta gestión puede durar entre los 19 y los 33 días

Fuente: Elaboración propia con base a investigación primaria sobre las Procedimientos realizado por el Departamento de Adquisiciones, 2012.

Por lo que respecta a la figura 3.25 que refiere a la inscripción al padrón de proveedores, la solicitud que antes se interponía ante cualquier instancia gubernamental si había desconocimiento o requería su tiempo en ser turnada al área responsable, con la implementación del sistema se recibía directamente en línea pudiendo concluirse el trámite en máximo dos horas incluida la captura, la revisión de la documentación y el pago y este tiempo se da considerando que sea una persona que por primera vez lo realiza. Aunado al hecho de que tiene acceso a las copias que así desee imprimir y que con esta gestión exitosa se le entrega un password para que acceda directamente al sistema y con ello conozca las publicaciones que se realizan para poder ofertar de manera inmediata.

Figura 3.25 Diagrama de flujo de inscripción al Padrón de proveedores



El tiempo que esta gestión puede durar entre los 5 y los 9 días

Fuente: Elaboración propia con base a investigación primaria sobre los Procedimientos realizado por el Departamento de Adquisiciones, 2012.

Lo antes desarrollado permite observar que la revolución de las comunicaciones y el aprovechamiento de la extensión de la tecnología informática al ser vinculada directamente con el proceso de globalización, es perceptible y medible en el terreno económico puesto que al estar los mercados funcionando las 24 horas del día, permiten abatir fronteras y decisivamente influyen en la transformación de valores en la administración pública (Guerrero, 2003).

Aunado al hecho de que la nueva gestión pública desde la perspectiva de la implementación de un gobierno digital ha sido atendida en la presente investigación y de manera particular en este capítulo demostrándose con ello eficiencia en la atención y resolución de los dos trámites que de manera inicial estaban desvinculados, eficacia ya que no solo se optimizó el tiempo de gestión sino incluso el de atención ciudadana a través del portal en línea a través del cual no solo se evita desplazamiento ciudadano a las oficinas sino que el tiempo de atención se extiende de manera ilimitada fuera de horarios rígidos de oficina y de días inhábiles. Lo que hace que haya una mayor y más comprometida participación ciudadana, lo que permite mejorar los canales de comunicación entre el Gobierno del Estado y la ciudadanía.

Llegando por último a una rendición de cuentas la cual viene ciudadanizándose porque al haber mejores canales de comunicación y participación ciudadana el compromiso se ve reflejado en acciones que son cuantificadas y que van a ser calificadas por sus avances y/o retrocesos teniendo como juez eficiente e imparcial a la ciudadanía. Entendiendo con ello que la rendición de cuentas no se limita solamente a la evaluación de política pública y el manejo de recursos sino al uso de la tecnología de la información a la hora de cambiar de gobierno tradicional a gobierno digital, lo cual genera un valor público; y con ello, se mide el impacto que a través de estos nuevos e innovadores canales de comunicación se tiene en relación con la misión de una instancia gubernamental.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hay un punto importante cuando se habla de gobierno digital, al cual se entiende como el uso que las instancias gubernamentales le dan a la tecnología de la información para posibilitar la transformación de las relaciones con ciudadanos, otras instancias gubernamentales y entes de la iniciativa privada. Se ha comprobado que hay importantes beneficios para los gobiernos que deciden implementar plataformas tecnológicas que permitan hacer un gobierno digital ya que se enfatiza sobre la interacción del gobierno con sus gobernados en un contexto igualitario y transparente con información de calidad fluyendo a buen ritmo. Esto genera no sólo modernización administrativa y alternativas de política pública eficiente y dinámica que impactan en la opinión pública, sino también en la rendición de cuentas. Esto es impulsado desde varios de los Organismos Internacionales como son la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) las cuales enfatizan que la implementación del gobierno digital es una tendencia la cual revaloriza la relación a través del uso de la tecnología disponible.

Al implementarse en Quintana Roo fue fundamental contar con el liderazgo y visión política del entonces titular de la Oficialía Mayor, ya que sin la toma de decisión y su percepción de la problemática imperante no hubiese sido posible. De igual manera sin la valiosa aportación de la información que se obtuvo en la maestría a través de sus diferentes materias, la cual me motivo a indagar sobre como implementar esquemas que pudiesen modernizar el trabajo que se realizaba en el área en la que estaba adscrito y con ello utilizar la información que se me entregaba para analizar. Mucho del trabajo realizado no se hubiese podido llevar a cabo o tal vez hubiera fluido con mucho mayor lentitud o tal vez con un alcance menor al que se pudo desarrollar.

Era necesario encontrar los mecanismos que aseguraran la participación ciudadana sin desatender las estructuras administrativas y la cultura política existente. Al hacer uso de los procedimientos doctrinales planteados para cambiar de una burocracia tradicional a una burocracia virtual que pudiese impulsar a un gobierno digital era necesario que pudiera darse a través de la reingeniería de procesos e incluso modificación de la normatividad aplicable para los trámites que fueron tema de la presente investigación. Fundamental fue, considerar el tema de la reingeniería de procesos como parte de la simplificación administrativa en el entendido de que era necesario dar certeza a las áreas que tendrían que formar parte de las modificaciones a proponer y de los

replanteamientos generales en la distribución de las tareas que asumirían los servicios tecnológicos sin por ello afectar las áreas de competencia o de ser el caso si, bajo anuencia y previo cabildeo de la situación para tomar decisiones sobre las alternativas que se implementarían se mantuvieran bajo esquemas de certidumbre jurídica.

Para ello y entendiendo a las tendencias internacionales que se generan de acercar a las instituciones gubernamentales con la ciudadanía se consideró de manera prioritaria involucrar a los usuarios, que se encuentran en contacto cotidiano con la Oficialía Mayor, a través de estos trámites, a que se sumarán en el diseño de esta política pública la cual tendría que ser redituable para las partes. De ahí que se efectuaron múltiples reuniones las cuáles al estarse hablando y argumentando sobre las posibilidades de la agilización y simplificación de la solicitud de adquisiciones se entendió como una de las conclusiones y resultados, el hecho de que también se incluyera a la inscripción y reinscripción al padrón de proveedores. Además que de manera alterna se buscara, a través de la tecnificación, un mecanismo de vinculación entre ambos para que el padrón de proveedores no fuese un requisito más en la comunicación con el Gobierno de Estado cuando se le quería proveer de un bien o un servicio sino de un aliado, que por otra parte permitiera que se generara en un clima de competencia óptimo la competencia empresarial por el abasto de bienes y servicios al gobierno.

Al entrar a la Universidad de Quintana Roo a formar parte de la Primera Generación de la Maestría en Economía y Administración Pública fui entendiendo que era prioritario impactar en el área de trabajo todo el conocimiento que se me estaba brindando en las aulas. Sin lugar a dudas pude realizar este propósito en el Departamento que se me encomendó en la Oficialía Mayor ya que contaba con mucho personal el cual no se daba abasto para hacer eficiente las gestiones administrativas delegadas las cuales en ocasiones por las cargas de trabajo provocaban retrasos y frustración entre los trabajadores de la misma. Se observaba una tremenda burocratización la cual iba por etapas indelegables. Esta situación imposibilitaba hacer la gestión más ágil, aunado al hecho de que no se consideraba el uso de la tecnología, por ende la gestión se retrasaba sin sumarle a dicho proceder tortuoso y lento, la posibilidad de la ausencia de algún servidor público primordial en el esquema y que para continuar tuviese que dar su anuencia.

Precisamente de la detección de estos cuellos de botella observados, los cuales sin importar el número de personal asignado sería totalmente insuficiente, se genera un análisis estratégico o mejor conocido como una matriz FODA a partir del cual se propusieron estrategias que se fueron atendiendo como las decisiones que se tomaron al interior de la Oficialía Mayor para simplificar los

trámites. Dichas decisiones fueron acompañándose de las opiniones ciudadanas que a través de las Cámaras Empresariales que emitieron sus opiniones, y su valiosa aportación para consolidar el proceso de mejora, en donde su comprometida participación permitió que el proyecto fuera aún más ambicioso al punto de incluir dos trámites más del que se vislumbró de manera inicial. Dicho compromiso incluyó en la consolidación del proyecto de mejora y de implementación del gobierno digital en estos trámites que se les impartiera capacitación a las cámaras empresariales y sus afiliados y que por otra parte, a nivel gubernamental se efectuaran pruebas piloto sobre el funcionamiento del software hasta adecuarlo a las necesidades que se requerían. Para ello, a lo largo de la investigación se incluyeron los flujogramas de procedimientos de cómo se encontraban ambos trámites y cómo al implementarse el gobierno digital quedaron tanto en responsabilidades como en los tiempos utilizados desde su inicio hasta su término, por lo que se incluyeron y explicaron imágenes de cada una de las fases que se siguen dentro del software, en el entendido de cómo lo ven los usuarios hasta la conclusión de los procedimientos mencionados a lo largo de la presente investigación.

Por último, se puede concluir que el presente documento al elaborarse dio un soporte doctrinal al impacto que se esperaba al desempeñar todo el procedimiento de simplificación administrativa, reingeniería de procesos y en especial de la implementación del gobierno digital en Quintana Roo desde la perspectiva de la Oficialía Mayor. Al mencionar esto, me permito hacer una pausa para manifestar una satisfacción personal haber contado con el apoyo de mis superiores y con el conocimiento para poder aventurarme a hacer una modificación de tal magnitud, sin embargo al ver ya a nivel de análisis y de soporte doctrinario se observa que el impacto que dichas mejoras se reflejaron también a nivel de valor público como uno más de los logros de la Oficialía Mayor en la anterior administración para hacer que la gestión fuera de impacto ciudadano y alta eficiencia.

Inclusive el trabajo realizado fue visionario, ya que al implementarse el sistema se dieron pasos tendientes a coadyuvar con la armonización contable que se requería en la nueva Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Quintana Roo toda vez que se definen de manera contundente y de manera sistemática los momentos presupuestales y los momentos contables, los cuales quedaron altamente definidos en todos los pasos y el procedimiento tecnificado como tal, y en tiempo real. De ahí que incluso se encontró una importante área de oportunidad a través de la mejora continua y la revisión periódica y sistemática para la coordinación de las áreas y de ser el caso, de innovación. De tal manera que la nueva gestión pública y los pilares sobre los que descansa de eficiencia, eficacia y efectividad han quedado debidamente

incluidas en el trabajo realizado toda vez que el sistema ha contribuido a todo eso a través de la democratización al utilizar la tecnología. Con esto se genera transparencia al estar en el uso de tecnologías de la información la cual incrementa la percepción ciudadana de legalización, de disminución de decisiones discrecionales, de eficiencia en los horarios y tiempos de atención ya que no se supedita a los tiempos de oficina sino que se tienen 24 horas de acceso. Y por último, un incremento de efectividad en la respuesta a las áreas gubernamentales solicitantes que ya no son sólo las adscritas a la Oficialía Mayor sino a todo el Gabinete legal, o sea que el Sistema actualmente está atendiendo a las áreas administrativas de todas las Dependencias y algunas Entidades. Ahí que, uno de los retos en la innovación es cómo lograr la inclusión de todas las instancias gubernamentales en el Sistema para mejorar el desempeño.

Ante esto me permití emitir las siguientes recomendaciones que pueden servir para investigaciones futuras sobre el tema e incluso para considerarse en los pasos a seguir en el proceso de innovación que el Gobierno del Estado implemente

RECOMENDACIÓN NÚMERO 1.

Vincular e integrar los sistemas de la Secretaría de Hacienda y de la Oficialía Mayor para acortar el tiempo y optimizar los recursos humanos disponibles para evitar nuevas capturas, se considera conveniente que se utilice tecnología a través de lectores de códigos de barras que puedan leer los códigos que se encuentran insertos en las órdenes de compra, lo cual por una parte evitaría pérdida de tiempo en captura. Y por la otra, reduciría automáticamente el tiempo de respuesta en el tema de la suficiencia presupuestal de cada orden de compra, en el entendido de que una visualización del sistema permite controlar los datos de las partidas presupuestales en línea y verificar si hay congruencia y lo más importante que se cuente con el presupuesto para autorizar dicha adquisición.

RECOMENDACIÓN NÚMERO 2.

Considerar como parte del proceso de optimización el pago en línea para la inscripción y reinscripción al padrón de proveedores, ya que esto incluso llevaría a tiempos mínimos el procedimiento y agilizaría la respuesta de la iniciativa privada interesada en obtener su inscripción

de manera rápida, sin tener que invertir en tiempo para efectuar el pago en alguna recaudadora o institución bancaria ya que podrían hacerlo en línea desde sus instalaciones.

RECOMENDACIÓN NÚMERO 3.

Incluir como una segunda fase en el sistema al gabinete ampliado, entendiendo como tal a las Entidades de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, toda vez que con el gabinete legal (Dependencias) fue exitoso, pudiendo realizarse dicha inclusión en el entendido de que las conocidas Secretaría Particular y Secretaría Técnica del Gabinete ya están inmersas en dicho sistema sin contratiempo alguno para ello y son entidades.

RECOMENDACIÓN NÚMERO 4.

Generar un ciclo de capacitación con los Órganos Autónomos y otros poderes para mostrarles las bondades del sistema desarrollado con la finalidad de que se adhieran a él o en su defecto a través de sus áreas de informática generen sistemas similares que permitan contar con una adecuada transparencia en el manejo de sus recursos avanzando en los temas del gobierno digital como de la armonización contable.

RECOMENDACIÓN NÚMERO 5.

Siendo el Poder Ejecutivo del Estado el rector de la administración pública es pertinente incidir para que los Poderes Legislativo y Judicial, así como los H. Ayuntamientos desarrollen sistemas similares o en su defecto se adhieran a través de convenios al uso del sistema generado por el Gobierno del Estado de Quintana Roo para que en el ámbito de su competencia puedan implementar los mismos mecanismos y repetir las historias de éxito que se traduzcan en beneficio ciudadano y mejora en la calidad de los servicios, en el entendido de que el municipio generalmente tiene el primer contacto con la ciudadanía.

REFERENCIAS

Bibliográficas.

1. ALVAREZ, E. y Castro S., Ó. “Participación ciudadana y gobierno local. Agenda de la reforma municipal en México. Cuadernos de debate. Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara A.C. México, 2000.
2. APARICIO GONZÁLEZ, M.L. “El gobierno corporativo entre el derecho y la ética empresarial”. Varia. México, 2007) Pág. 1133.
3. FRAGA, Gabino. Derecho Administrativo. Porrúa. México 1999. Pág. 63.
4. IPN. “Metodología para el análisis ESTRATÉGICO”. México, 2006. Pag. 3 - 6.
5. GORE, Al. “Un gobierno más efectivo y menos costoso”. EDAMEX. México, 1994. Pág. 37 y 78.
6. GUERRERO, Omar. “Gerencia pública en la globalización”. UAEM, México, 2003.
7. OLMEDO Carranza, Raúl. “Participación ciudadana y gobernabilidad municipal” Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo y Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo. Memoria. Foro de Instituciones para el fortalecimiento de los gobiernos y la modernización de las administraciones públicas municipales. México, 2002.
8. GARCIA López, Jesús. “Modernización y eficiencia en la prestación de servicios públicos” Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo y Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo. Memoria. Foro de Instituciones para el fortalecimiento de los gobiernos y la modernización de las administraciones públicas municipales. México, 2002.
9. RUNCIMAN, Walter. “Crítica de la filosofía de las ciencias sociales de Max Weber”. Fondo de Cultura Económica. México, 1976. Págs. 176 y 255.
10. SERRA Rojas, Andrés. Derecho Administrativo. Primer curso. Porrúa. México, 2002. Pág. 21.
11. TREVES, Renato. “La doctrina del Estado de Hermann Heller” Instituto de Investigación Jurídicas. UNAM, 2007. Pág. 350.

Electrónicas.

1. FOX QUEZADA, Vicente. Sexto Informe de Gobierno del Presidente de México. 2006. <http://sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=116&ruta=1>
2. México, Gobierno de la República (2003), “Logros relevantes gobierno digital”, http://innova.gob.mx/work/resources/LocalContent/364/5/logros_gobierno_digial.pdf
3. Cadbury, Sir Adrian. “Cadbury Report, 1992: Report of the financial aspects of corporate governance”. <http://www.ccgi.org/codes/>

4. LUCCA, Daniel A. “Elementos críticos del gobierno corporativo”. Presentación para la XI Conferencia Latinoamericana de Auditoría Interna. Argentina, 2006.
5. OCDE “Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance” (Recomendaciones del Comité de Política Regulatoria y Gobernanza). OCDE, 2012. http://www.cofemer.gob.mx/Varios/Adjuntos/09.05.2012/OECD_Recomendaciones_Regulatorias_2012.pdf
6. Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) Guía para las normas de control interno del sector público. www.issai.org (Pág. 9).
7. Orrego, Claudio y Rodrigo Araya (2002), “Internet en Chile: oportunidad para la participación ciudadana”, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Tema de desarrollo humano sustentable núm. 7, <http://www.desarrollohumano.cl/textosotraspub/Pub07/internet.pdf>

Hemerográficas.

1. BURGOS Silva, Germán. “Derecho y desarrollo económico: de la teoría de la modernización a la nueva economía institucional”. Revista de Economía institucional, volumen 4, número 7, segundo semestre. México, 2002.
2. GARZA Cantú, Mariano. “El valor público del gobierno digital”. Nexos, a través de Política digital. Numero 67. Abril / Mayo 2012. ISSN 1665-1669
3. GIL GARCÍA, José Ramón [Et. Al.]. “Gobierno electrónico en México”. México, Septiembre 2008.
4. LYNN, Laurence. “Reforma administrativa desde una perspectiva internacional: Ley pública y la nueva administración pública”. Gestión y Política Pública. México, 1996. Págs. 303-318.
5. MENEGUZZO, Marco. “Repensar la modernización administrativa y el New Public Management”. Reforma y Democracia. Caracas, 1998.
6. RIVERA Urrutia, Eugenio. “Concepto y problemas de la construcción del gobierno electrónico. Gestión y Política Pública, Publicaciones CIDE, México 2006. Págs. 263-267.
7. RIVERA Urrutia, Eugenio (2003), *Nueva economía, gobierno electrónico y reforma del Estado*, Santiago de Chile, FLACSO, Editorial Universitaria. (Pág. 35).

Normativas.

1. Ley Federal del Trabajo. Publicada en el Diario Oficial de la Federación 01-04-1970.
2. Ley General de Contabilidad Gubernamental. Publicada en el Diario Oficial de la Federación 31-12-2008.

3. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo. Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo 27-06-2011.
4. Reglamento Interior de la Oficialía Mayor del Estado de Quintana Roo. Publicada en el Periódico Oficial del Estado 01-12-2009.
5. Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Quintana Roo. Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo 18-05-2010.
6. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Quintana Roo. Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo 10-12-2010.
7. Plan para mantener la inversión, el empleo y la economía familiar” Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo 23 de enero de 2010.
8. OCDE Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance” (Recomendaciones del Comité de Política Regulatoria y Gobernanza) emitido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos el 22 de marzo de 2012. http://www.cofemer.gob.mx/Varios/Adjuntos/09.05.2012/OECD_Recomendaciones_Regulatorias_2012.pdf
9. Organización de las Naciones Unidas (ONU). “World Public Sector Report 2003”. Pág 4. www.un.org/Pubs/whatsnew/e03366.htm