

161  
29.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

LA ECONOMIA E INFORMATICA EN LAS COMPRAS GUBERNAMENTALES.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMIA  
P R E S E N T A :  
**ROBERTO ERNESTO SAMAYOA FRANCO**

DIRECTOR DE TESIS: JOSE VENANCIO RUIZ ROCHA.



MEXICO, D. F.

JUNIO DE 1998.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

261645



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*"La sabiduría es lo principal. Adquiere sabiduría y junto con todo lo que adquieres, adquiere entendimiento."*

*"Engrandécela, y ella te engrandecerá; te honrará, cuando la hayas abrazado".*

*Prov: 4: 7, 8.*

*A Claudia Mercedes Estrada, por todos tus sacrificios y por todo lo que significas para mí.*

*A mis padres Santos y Noemy, de quienes he recibido amor, comprensión y apoyo.*

*A mis otros padres Javier y Chelo, Patricia Franco, Emma Franco, Mario Paniagua, Mirian de quienes he recibido tanto.*

*A mis hermanos, Emma Nereyda, Rafael, Gabriela, Liliana y Emilia, protagonistas de los años maravillosos.*

*En memoria de mi tía Tere, con la seguridad de que nos volveremos a encontrar.*

*A todos mis sobrinos, prolongación del presente y esperanza del futuro.*

*A mis hijos.*

*Al Lic. Alfonso Martínez Ruiz, siempre mi amigo.*

*A la familia Rensoli, por su apoyo mi gratitud.*

*A todos mis amigos: en honor a la música, vitalidad y camaradería que nos unen e identifican.*

*A la UNAM.*

*A la Facultad de Economía.*

*A la Oficialía Mayor.*

*A la Contraloría General*

*Al honorable Jurado*

## INDICE DE CONTENIDO

	Página.
INTRODUCCION	1
<b>CAPITULO 1.-Las Adquisiciones en el Gobierno del DF</b>	
1.1.-Antecedentes	5
1.2.-Atribuciones	8
1.3.-Adjudicación Directa	11
1.4.-Invitación Restringida	17
1.5.-Licitación Pública	24
<b>CAPITULO 2.-La Aplicación de la Mercadotecnia</b>	
2.1.-Investigación de Mercado	29
2.2.-Segmentación de Mercado	41
2.3.-Planeación y Diseño	42
2.4.-Beneficios	45
2.5.-Futuros Proyectos	48

**CAPITULO 3.-Internet y su Interacción con la Economía en el DDF**

3.1.-Introducción	57
3.2.-Proyecto Internet DDF	63
3.3.-Proyecto nacional de Internet	66
3.4.-¿Qué es Internet?	73
3.5.-¿Quiénes estan conectados a Internet en México?	82
3.6.-Operación del Nodo DDF	86
3.7.-Definiciones	91
3.8.-Conclusiones	95

**CAPITULO 4.-Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales**

4.1.-Introducción	98
4.2.-El proceso	100
4.3.-Durante y despues del proceso	102
4.4.-Beneficios	113
4.5.-La experiencia obtenida en la Contraloría General	115

CONCLUSIONES	123
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	127
--------------	-----

## INTRODUCCION.

Para un servidor público su principal objetivo debe ser mejorar continuamente la calidad de los servicios que se brindan; eficientar la operatividad; asignar y aprovechar óptimamente los recursos y promover una cultura de servicio entre todos los servidores públicos fundamentada en los valores de honestidad y responsabilidad.

La Ley de Adquisiciones y Obras Públicas establece que el gobierno adquiera los bienes y contrate los servicios y obra pública que requiere para su funcionamiento, en las mejores condiciones de precio, calidad, financiamiento, oportunidad, etc.; sin embargo, cumplir con ello representa un grán reto para la administración pública ya que no se cuenta con un sistema integral que proporcione información precisa sobre el mercado de bienes y servicios, la normatividad aplicable y la programación anual de las necesidades a satisfacer.

En este contexto es ya improrrogable que el proceso mediante el cual satisfacer las demandas sociales se modernice; sea verdaderamente ágil; totalmente transparente; evite trámites innecesarios y recurrentes; ahorre tiempo; inhiba la discrecionalidad; y, sobre todo, sea oportuno en cantidad y calidad.

Contribuir al logro de una administración de excelencia, mediante la operación de los recursos económicos e informáticos disponibles, con un enfoque de excelencia y calidad, esa debe ser su aspiración.

Es justo reconocer, que en gran medida la labor de los servidores públicos se debe a la inmensa riqueza que en todo su significado implica la relación servidor público-ciudadanía, y al hecho de enfrentar día con día a una ciudadanía que, por muy pequeña que sea siempre espera algo de nosotros: nuestros servicios, en quienes podemos influir y por quienes somos afectados en uno u otro sentido.

En un proceso de reflexión y análisis también es justo preguntarse, ¿Cómo podemos mejorar?, ¿Qué les satisface del servicio?, ¿Cómo continúan o se van esos servicios?, las respuestas están a la vuelta de la esquina, y las oportunidades de mejorar y optimizar



nuestro trabajo las tenemos día con día allí, en la ciudad, servicio tras servicio, ciudadano con ciudadano.

La riqueza del trabajo grupal y sus resultados, la experiencia, el tiempo y sus ajustes en la modalidad de servicio de calidad, nos permitieron elaborar el presente trabajo; estamos conscientes que su aplicación total en la práctica en el trabajo y fuera de él, habrán de probar su efectividad y habrán de señalarnos nuevos derroteros, precisiones, modificaciones, en fin; también estamos plenamente convencidos de que mientras más recursos tengamos para optimizar la práctica del ejercicio, mejores servidores públicos enfrentaremos la compleja tarea de estudiar los procesos de servicio en nuestra sociedad, siempre en aras de sostener una calidad en las múltiples interpretaciones sobre tales procesos; sabemos que su utilidad servirá al menos para ser más selectivos en los procesos de servicios y adquisiciones.

Los métodos e instrumentos expuestos en este trabajo se han diseñado con la finalidad de ofrecer a los servidores públicos, proveedores, ciudadanía, así como a toda persona interesada, un apoyo práctico para el estudio del proceso de calidad de servicio al ciudadano por medio del Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales, lejos de caer en fórmulas o recetas esta propuesta es susceptible de observaciones que mejoren su contenido, su intención y aplicación en el complejo mundo de los servicios públicos.

Se considera que el estudio de los procesos de producción, distribución y consumo de los servicios del gobierno con un nuevo enfoque de calidad, es posible cuando existe un sustento teórico-metodológico que responda a las orientaciones que persigue el servidor público por un lado, y por otro, cuando este cuenta con los instrumentos básicos que le permitan optimizar el trabajo práctico.

También con esta intención se ha desarrollado el presente trabajo.

En el primer capítulo se señalan los principales antecedentes de las adquisiciones del Gobierno del Distrito Federal (DDF) como institución algunos de sus objetivos y principios, así como una breve revisión de su plan de adquisiciones, atribuciones, sus leyes, con el objeto de ubicar las áreas de conocimiento en las que éste se organiza.

De igual forma se identifican las características de las adjudicaciones directas, sobre el comité y los subcomités, el programa anual de adquisiciones, su elaboración, de los montos de actuación y del informe sobre los casos de excepción, de sus procedimientos, las invitaciones restringidas, de las adquisiciones de bienes de procedencia extranjera, de los anticipos, de las garantías, de las penas convencionales, de la información mensual, semestral, anual.

Asimismo encontramos un apartado al estudio general de su estructura y contenido dedicado a las licitaciones públicas, donde se hacen algunas reflexiones y se señalan juicios de valor sobre su diseño y operación abordando la integración del Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales.

El siguiente capítulo nos ubica en el contexto del diseño y la orientación sobre la mercadotecnia, la investigación de Mercado, ¿Cómo interviene la mercadotecnia en el Gobierno del Distrito Federal?, su aplicación, su segmentación de mercado, sus beneficios, cabe señalar que no se trata de cuestionar la validez o de enjuiciar su ubicación, intención, enfoque, contenidos y objetivos, sino de clarificar y difundir las obligaciones y derechos de la ciudadanía, desde un punto de vista crítico y propositivo.

El tercer capítulo lo consideramos significativo. La propuesta metodológica que en él se expone, tiene como finalidad el constituirse en un apoyo para el servidor público; básicamente esta propuesta tiene su origen en la necesidad de sistematizar un método que permita optimizar y avanzar cualitativa y cuantitativamente en el desarrollo de la economía e informática, y en la experiencia propia, tanto del trabajo como del diseño de materiales de apoyo para el trabajo que la naturaleza del tiempo exige. En toda economía, la tecnología central es la base para la revitalización y el crecimiento.

En su conjunto las técnicas y procedimientos aquí expuestos nos permiten aproximarnos hacia una evaluación, a que los logros de un tipo de economía se mantienen y son la base de construcción de las siguientes economías.

Partimos primero del diseño de la convergencia tecnológica que se ha producido entre la informática y las telecomunicaciones, con esto se busca optimizar la relación existente entre las áreas del DDF, la cual actualmente se basa en la mayoría de los casos en documentos integrados de manera manual.

Posteriormente caracterizamos lo que para efectos de economía e informática constituye Internet, la enseñanza consiste no sólo en que las empresas puedan revitalizarse promoviendo productos, servicios y negocios de generaciones más jóvenes, sino que se puede aplicar la tecnología de la información para revitalizar productos y negocios existentes.

Por último, en el capítulo cuatro se explica claramente cual es el objetivo, ubicación, función, contenido, proceso y beneficios del Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales (SECG), ya que uno de los mayores retos para la administración pública, en su carácter de instancia operativa y ejecutora de los programas gubernamentales, proveedora de insumos y prestadora de servicios a sus habitantes, es encontrar congruencia entre las demandas que plantea la población y la capacidad de respuesta que debe tener para satisfacerlas.

La instrumentación del SECG resulta un imperativo a la luz de la dimensión e impacto que las contrataciones del Gobierno Federal tienen en el desarrollo de la actividad económica del País, ya que de alguna forma derivan en empleo, salud, educación, vivienda, seguridad y servicios públicos.

Esperamos finalmente, que este trabajo sirva al servidor público para apoyar su trabajo en servicio a la ciudadanía, y que también sea enriquecido durante su aplicación práctica por las revelaciones que de él hagan nuestros compañeros, en quien nos inspiramos para seguir adelante y de quien recibimos, día con día, la vitalidad y riqueza del trabajo colectivo.

## **CAPITULO 1 Las Adquisiciones en el Gobierno del D.F.**

### **1.1.-Antecedentes.**

La Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales tiene como objetivo fundamental el control y el seguimiento de las acciones de racionalización, programación y desconcentración de las adquisiciones, los almacenes, los inventarios de bienes muebles, los servicios generales y las operaciones inmobiliarias que se efectúan en el Sector; ya sea a nivel centralizado o descentralizado.

Esto es en concreto, la administración en general de los recursos con que cuenta el Departamento del Distrito Federal. Por lo que su principal finalidad es satisfacer las necesidades de las áreas a efecto de que cumplan con los planes y programas institucionales, contemplados dentro de sus funciones.

“Los antecedentes de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, se remontan al año de 1933, cuando recibe el nombre de “Servicios Administrativos Generales” y se constituye en área responsable de las funciones de administración de personal, archivo, correspondencia, intendencia, proveeduría y almacenes, así como lo referente a los servicios telegráficos.

En 1941, con la expedición de la Ley Orgánica del Gobierno del Distrito Federal, se le denomina “Dirección de Servicios Administrativos”, incorporándole funciones relacionadas con el control de vehículos, talleres multigrafos y encuadernación; además de confirmar su participación en la Comisión Mixta de Escalafón.

En 1970, fue derogada la Ley Orgánica de 1941, y se creó la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal. En ella, se eleva a rango de Dirección General y se le llama Dirección General de Servicios Administrativos, conservando, desde entonces, sus funciones básicas, mismas que fueron ratificadas en la ley Orgánica y Reglamento Interior del Departamento del Distrito Federal de 1978 y 1979.

Posteriormente, con las reformas y adiciones a la Ley Orgánica y Reglamento Interior publicadas en el Diario Oficial el 16 de diciembre de 1983 y 17 de enero de 1984, respectivamente, desaparece la "Dirección General de Servicios Administrativos" y se da origen a la "Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales" y a la "Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal".

En este período se instala formalmente y da inicio el funcionamiento del Comité de Compras Central, con el correspondiente apoyo para su operación.

Durante la gestión 1982-1988, la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, conjuntaba los esfuerzos de las cinco Direcciones de área que la integraban: Adquisiciones, Proveeduría e Inventarios, Procesos Desconcentrados, Servicios Generales y Política Inmobiliaria." 1

El 9 de mayo de 1985, la Dirección General de Investigación y Desarrollo Administrativo, autoriza una redistribución de funciones y el cambio de nomenclatura de tres áreas, de la Dirección de Política Inmobiliaria, apareciendo así las unidades departamentales de; Planeación y Presupuesto Inmobiliario; Estudios y Proyectos; y Supervisión de Obras y Costos.

Con fecha 26 de agosto de 1985, la Subcontraloría de Auditoría, dependiente de la Contraloría Interna del Departamento del Distrito Federal, transfiere a la Dirección de Política Inmobiliaria, la Subdirección de Bienes Inmuebles, con tres unidades departamentales; Control de Inventarios; Procedimientos Inmobiliarios; e Integración Documental e Información Inmobiliaria.

Simultáneamente, en el Diario Oficial de la federación del día 26 de agosto de 1985, se transfiere a la Oficialía Mayor las funciones correspondientes a la formulación y actualización del inventario de bienes muebles e inmuebles, así como de las demás atribuciones vigentes, plasmadas en su artículo 31.

1.-Manual Administrativo de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales. Introducción, DGRMSG, México D.F., 1988 Pág. 2

El 1 de noviembre de 1988, se autoriza el cambio de denominación de la "Dirección de Política Inmobiliaria" por la de "Dirección de Servicios Inmobiliarios".

En apego a las medidas de racionalidad y disciplina presupuestal, emitidas por el Ejecutivo Federal, publicadas en el Diario Oficial de la Federación, el 4 de enero de 1988, la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, cancela la Dirección de Procesos Desconcentrados, permaneciendo únicamente como Subdirección de Procesos Desconcentrados.

De esta manera el Reglamento Interior del Departamento del Distrito Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 26 de agosto de 1985, determina en el artículo 31 las atribuciones vigentes.

## **1.2.-Atribuciones.**

"Determinar las políticas generales y las normas de operación para efectuar las acciones de racionalización, desconcentración y programación de las adquisiciones, almacenes, inventarios y de los servicios generales requeridos por las unidades administrativas y órganos desconcentrados del Departamento del Distrito Federal:

Formular el programa anual de necesidades de bienes y el de arrendamiento y servicios del Departamento del Distrito Federal, así como vigilar la correcta ejecución del presupuesto anual asignado al efecto;

Elaborar en coordinación con la Dirección General de Programación y Presupuesto, los manuales generales de adquisiciones, almacenes, inventarios y servicios generales e implantarlo, en las diferentes unidades administrativas y órganos desconcentrados del Departamento del Distrito Federal;

Programar, coordinar y, en su caso, ejecutar la adquisición y suministro de materiales y bienes muebles, así como otorgar los servicios generales requeridos por las unidades administrativas y órganos desconcentrados del Departamento del Distrito Federal;

Establecer en coordinación con la Dirección General de Programación y Presupuesto, los procedimientos y controles para integración y operación del Comité de Compras del Departamento del Distrito Federal;

Vigilar el cumplimiento de las normas establecidas para adjudicación de pedidos;

Elaborar y actualizar el inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad del Departamento del Distrito Federal;

Operar y promover el mejoramiento de los servicios de mantenimiento, conservación y acondicionamiento de los bienes muebles e inmuebles propiedad del Departamento;

Tramitar y controlar los contratos de arrendamiento de bienes muebles e inmuebles y de prestación de servicios en general, en los que sea parte el Departamento del Distrito

Federal, así como participar en los permisos de uso y concesiones que el mismo otorgue a los particulares;

Otorgar y controlar los servicios de reparación y mantenimiento a vehículos, maquinaria, mobiliario y equipo propiedad del Departamento del Distrito Federal, así como administrar las dotaciones de lubricantes, combustibles y refacciones para los mismos;

Tramitar las bajas de los bienes inservibles propiedad del Departamento del Distrito Federal a efecto de evitar gastos innecesarios en su guarda custodia;

Administrar los Almacenes Generales del Departamento del Distrito Federal;

Fijar a los proveedores las condiciones y montos de las garantías que deban otorgar, y atender lo relativo a los servicios de correspondencia, archivo, mensajería, seguridad y vigilancia, transporte, talleres, intendencia e impresión y encuadernación de documentos." 2

Definiciones.

Para los efectos de las presentes políticas se entenderá por:

- Adquisición: La compra de bienes muebles y/o prestación de servicios de cualquier naturaleza, excepto lo relacionado con obras públicas.
- Comité: Comité Central de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.
- Ley: Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.
- Subcomité: A los Subcomités de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios que funcionen por acuerdo del Comité en el Departamento del Distrito Federal.
- Subcomité de Especialidad: A los Subcomités que operan para el estudio y autorización de adquisiciones, arrendamientos, servicios o aspectos de otra índole, en materias específicas o especializadas.



- **Secretaría:** Secretaría de Finanzas.
- **Contraloría:** Contraloría General del Departamento del Distrito Federal.
- **Programa Anual:** Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, autorizado para 1997.
- **DGRMSG:** Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.
- **Delegación:** Organo desconcentrado por territorio, con autonomía funcional, señalados en el artículo 8° de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.
- **Dependencia:** La jefatura, las Secretarías, la Oficialía Mayor y la Contraloría General que forman parte de la Administración Pública Centralizada, conforme al artículo 2° de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.
- **Unidades Administrativas:** Las enlistadas en el artículo 2° del Reglamento Interior de la Administración pública del Distrito Federal.
- **Arrendamiento:** El arrendamiento de bienes muebles.
- **Servicios:** La contratación de los servicios de cualquier naturaleza, señalados en el artículo 3°, fracción VI de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.
- **Sector Central:** Las dependencias y unidades administrativas señaladas en el artículo 2° del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.

### **1.3.- Adjudicación Directa.**

Las adquisiciones, arrendamientos y servicios que lleven a cabo las dependencias y unidades administrativas centralizadas, deberán apegarse a lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas; la Normatividad del Comité Central de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, las presentes normas y la Normatividad aplicable a cada caso.

La información sobre adquisiciones a cargo del comité, los Subcomités y las unidades de adquisiciones, será de uso exclusivo interno del Departamento del Distrito Federal y estrictamente confidencial.

“Los servidores públicos que participen en la función de adquisiciones están obligados al manejo institucional y discrecional de la información, y serán responsables del mal uso que se haga de ella.” <sup>3</sup>

Sobre el Comité y de los Subcomités.

El Comité se integrará y ejercerá las funciones normativas y operativas conforme a lo señalado en su “Manual de Integración y Funcionamiento”.

Subcomités.

Los Subcomités que formalmente operan en el Distrito Federal, se integrarán y funcionarán de acuerdo al “Manual para la Integración y Funcionamiento de los Subcomités”.

Del Comité de Informática y los Subcomités Técnicos Especializados.

Los Subcomités Técnicos Especializados funcionarán de acuerdo con su propio “Manual de Integración y Funcionamiento”, el cual deberá ser aprobado por el Comité.

Las unidades de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de las dependencias, unidades administrativas del sector central y órganos desconcentrados, serán las únicas instancias legalmente facultadas y reconocidas en sus respectivos ámbitos de competencia para atender los requerimientos en la materia.

**Es competencia y responsabilidad de las unidades de adquisiciones:**

1. **Conducir sus actividades en forma programada.**
2. **Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en la Ley y en la Normatividad aplicable en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios.**
3. **Atender con eficiencia los requerimientos de compra de bienes, arrendamientos y servicios.**
4. **Aplicar los montos de actuación y procedimientos legales de adquisición.**
5. **Obtener las mejores condiciones de compra.**
6. **Adjudicar y formalizar los contratos de adquisición.**
7. **Programar los pagos a proveedores.**
8. **Cubrir con oportunidad y eficacia las necesidades de abastecimiento de los bienes requeridos.**
9. **Informar sobre el comportamiento de las adquisiciones y el abastecimiento de los bienes adquiridos, a través de los informes requeridos en las presentes normas y demás disposiciones en materia de adquisiciones.**
10. **Elaborar y presentar el Programa Anual de Adquisiciones a la consideración del Subcomité que corresponda, durante su primera reunión de trabajo anual.**
11. **Proporcionar la información necesaria al Subcomité para la elaboración del informe semestral de actuación.**

“Las unidades de adquisiciones, para satisfacer las necesidades de sus áreas, promoverán la integración de grupos de trabajo, de participación plural, técnica y administrativa, que tengan como finalidad:

1. Sustanciar bases de licitación.
2. Investigar, evaluar y seleccionar precios y productos alternativos.
3. Sustituir importaciones y promover el abastecimiento nacional.
4. Estandarizar productos y consumos de uso recurrente generalizado.
5. Supervisar procesos de producción; y
6. Verificar la calidad de los bienes." 4

Mensualmente, y dentro de los 15 días siguientes al periodo que se informe, todas las unidades de adquisiciones deberán informar a la DGRMSG de todos y cada uno de aquellos proveedores que hubiesen incurrido en algún tipo de incumplimiento.

Del Programa Anual de Adquisiciones.

El Programa Anual de Adquisiciones se elaborará con estricto apego al presupuesto autorizado para el ejercicio correspondiente, conforme a los formatos e instructivo que para el efecto establezca el Comité. La DGRMSG será la encargada de remitir a la Secretaría los programas para su validación presupuestal.

"En la elaboración del Programa Anual de Adquisiciones se deberá tomar en cuenta:

- a) La disponibilidad y calendarización de recursos presupuestales.
- b) Lo dispuesto en el artículo 18 de la Ley.
- c) Lo comprometido en el Plan Nacional de Desarrollo, en lo que corresponde al Distrito Federal.
- d) Los antecedentes programáticos y presupuestales de ejercicios anteriores.
- e) Las existencias físicas en almacén e inventarios, considerando los bienes de lenta y nula rotación.
- f) Los consumos históricos.

- g) La reparación, mantenimiento, rehabilitación y reposición de los bienes muebles.
- h) El programa anual de inversión". 5

La DGRMSG integrará y presentará en forma consolidada al Comité, el Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Distrito Federal.

En los casos en que se solicite y se obtenga de la Secretaría de Finanzas, oficio de preautorización para ejercer recursos para efectuar adquisiciones relacionadas con bienes muebles, deberán someter a su Subcomité cada caso conforme a la Normatividad vigente en materia de adquisiciones:

- a) Cuando estén previstas en su proyecto de Programa Anual de Adquisiciones.
- b) Cuando los requerimientos sean estrictamente necesarios para dar continuidad o cumplimiento a los programas y metas establecidas para cada unidad u órgano.

Las modificaciones al programa originalmente autorizado que impliquen adición de recursos al presupuesto otorgado, o bien aquéllas que se refieran a bienes o servicios restringidos, se justificarán y presentarán a la consideración y aprobación del Comité.

**De los Montos de Actuación y Del informe sobre Casos de Excepción.**

Para llevar a cabo los procedimientos legales de adquisición que observarán los Subcomités y las unidades de adquisiciones, los montos de actuación serán los autorizados, en concordancia con lo dispuesto en el Decreto que apruebe el Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para cada ejercicio.

Las Secretarías Ejecutivas de los Subcomités de conformidad con lo establecido en el artículo 80 de la Ley, deberán remitir mensualmente a la DGRMSG el informe sobre los casos de excepción a la Licitación Pública autorizados por ese órgano colegiado, al amparo del artículo 81 de la Ley, mediante el formato SIN-03, y copia del acta de la sesión del Subcomité en la que se sustente dicho procedimiento, durante los 15 días naturales siguientes al mes que informa.

## De los Procedimientos de Adquisición.

Para las adquisiciones efectuadas por adjudicación directa, los proveedores presentarán su cotización por escrito, que deberá observar los siguientes requisitos:

- 1) Elaborarse en papel membretado del proveedor, con nombre, domicilio, teléfono y registro impreso de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 2) Fecha de presentación.
- 3) Dirigida al titular de la Unidad de Adquisiciones o al servidor público facultado para recibir cotizaciones.
- 4) Descripción clara y precisa de los bienes, arrendamientos y servicios que se ofertan: nombre, características, especificaciones, marcas, modelos, cantidades, unidad de medida, muestras, planos, dibujos, etc.
- 5) Nombre y firma del representante comercial legalmente facultado y acreditado para contratar a nombre de la empresa.
- 6) Condiciones de venta: precios unitarios netos, subtotal por partida o concepto de compra, descuentos, IVA, condiciones de pago, condiciones de empaque, condiciones de embarque, condiciones de entrega, seguros y cualquier otra información complementaria.

Para el caso de adquisiciones efectuadas por invitación restringida a cuando menos tres proveedores, éstos deberán presentar su cotización por escrito, que observará los mismos requisitos que para la licitación pública, debiendo anexar la invitación de participación que fundamente su cotización.

Es obligatorio el dictamen de toda operación de compra con base en el artículo 46 antepenúltimo párrafo de la Ley.

Cuando las áreas técnicas o requerientes de los bienes y servicios participen en la evaluación y selección de las ofertas y su dictamen contribuya a tomar la decisión de compra serán corresponsables en la adjudicación de los contratos de adquisición correspondientes.

Las prórrogas a los tiempos de entrega se podrán otorgar por una sola vez de acuerdo con lo siguiente:

- a) Que lo solicite el proveedor con la debida oportunidad; presentando la justificación amplia y detallada que el caso amerite. Tratándose de bienes de línea se otorgará como máximo una prórroga de diez días hábiles contados a partir de la fecha de entrega establecida en el contrato.
- b) Tratándose de bienes de fabricación especial se otorgará como máximo un plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de entrega establecida en la última prórroga al contrato.
- c) En ambos casos se requerirá documentación que fundamente la solicitud por parte del proveedor.

El otorgamiento de la prórroga será responsabilidad del titular del área administrativa que corresponda.

#### **1.4.-Invitación Restringida.**

##### **De las Adquisiciones de Bienes o Contratación de Servicios Restringidos.**

Se consideran bienes o servicios restringidos, los contenidos en las partidas presupuestales señaladas en el "Procedimiento para Autorización de Adquisiciones o Arrendamiento de Bienes o Servicios Restringidos" y para su adquisición o contratación deberán someterse a ese procedimiento.

Todo requerimiento para la adquisición, arrendamiento o contratación de bienes o servicios restringidos determinados en dicho procedimiento, se presentará a la previa consideración y resolución del Subcomité correspondiente.

En caso de que el bien se encuentre sujeto a la opinión del Comité de Informática o del Subcomité Técnico de Especialidad respectivo, debe de contar con la opinión favorable de éstos, para ser presentado a la consideración del Subcomité correspondiente.

##### **De las Adquisiciones de Bienes de Procedencia Extranjera.**

"Todo requerimiento para la importación directa de bienes o servicios se presentará a la previa consideración y resolución del Subcomité correspondiente y deberá estar contenido en el programa del Programa Anual de Adquisiciones.

Para comprar bienes y servicios de importación directa, las unidades de adquisiciones deberán disponer de:

- a) El estudio específico de factibilidad que demuestre la necesidad y conveniencia de recurrir al abastecimiento en los mercados extranjeros.
- b) Las autorizaciones que cada operación de compra amerite, expedida por las Secretarías de Estado, según sea el caso de adquisición.
- c) El permiso de importación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.



d) En su caso, cumplir con el "Procedimiento para Autorización de Adquisición, o Arrendamiento de Bienes o Servicios Restringidos".

#### De los Anticipos.

Las unidades de adquisiciones para los casos que se requiera el otorgamiento de anticipos, se sujetarán a lo establecido en los artículos 33 apartado A fracción V, 38 y 44 de la Ley.

#### De las Garantías.

Las unidades de adquisiciones serán las responsables de que se garantice legal, técnica, económica y administrativamente las operaciones de compra que formalice.

En los procedimientos de adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios del Distrito Federal deberá garantizarse:

- a) El sostenimiento de la proposición mediante fianza o cheque de caja o cheque certificado.
- b) El cumplimiento de los contratos mediante fianza.
- c) El 100 % del anticipo otorgado, de ser el caso, mediante fianza.

Para el sostenimiento de la proposición y el cumplimiento del contrato se tomará en cuenta:

- a) La cuantía de las operaciones de compra.
- b) Las características e importancia de los bienes que se pretendan adquirir o arrendar, así como de los servicios por contratar.
- c) La posibilidad de fijar como porcentajes máximos, el 5% para el sostenimiento de ofertas y del 10% para el cumplimiento de los contratos. Previa justificación, los porcentajes antes citados podrán elevarse de conformidad con la importancia de las operaciones de adquisición que se efectúen de conformidad con el artículo 38 párrafo quinto de la Ley.

En las solicitudes formales de cotización y en las bases de licitación se indicarán, clara y expresamente, el tipo de garantías y el monto que cada operación de compra amerite.

Las fianzas deberán de ser expedidas por instituciones legalmente constituidas y facultadas para el efecto. Las unidades de adquisiciones mantendrán en su poder las fianzas hasta veinte días posteriores a la emisión del fallo o el cumplimiento del contrato en su caso, y las liberarán cuando el proveedor haya cumplido previamente y a satisfacción, el objeto y las condiciones que motivaron su expedición.

Las fianzas de garantía de sostenimiento de proposiciones se harán efectivas cuando el licitante:

- a) Retire su propuesta una vez iniciado el acto de presentación y apertura de proposiciones.
- b) Retire su propuesta antes de emitirse el fallo.
- c) No confirme su aceptación del contrato.
- d) No entregue oportunamente la fianza de cumplimiento del contrato.

La fianza de garantía de cumplimiento del contrato se hará efectiva, después de agotar las penas convencionales pactadas en los contratos por incumplimiento en las entregas.

Para hacer efectiva una fianza, es requisito indispensable que las unidades de adquisiciones envíen a la Tesorería del Departamento del Distrito Federal lo siguiente:

- a) Original de la póliza de fianza.
- b) Fallo de adjudicación del contrato.
- c) Recibos en los que se hagan constar las cantidades entregadas al proveedor.

- d) Acta administrativa circunstanciada, levantada y firmada con intervención de las autoridades competentes y, en su caso, del proveedor, donde se asiente detalladamente el incumplimiento de éste.
- e) Constancia de que se requirió la presencia del proveedor mediante notificación personal o por correo certificado con acuse de recibo, para el levantamiento del acta mencionada en el punto anterior.
- f) Resolución administrativa por la que se haya rescindido o cancelado el contrato, firmada por las autoridades competentes.
- g) Constancia de que dicha rescisión o cancelación del contrato le fue notificada al proveedor.
- h) Oficio mediante el cual se haya comunicado a la afianzadora correspondiente, la rescisión o cancelación del contrato, que ostente el sello de recepción de la misma.
- i) Liquidación formulada por el monto de las obligaciones exigibles.
- j) Todos los documentos que acrediten la exigibilidad de la obligación incumplida.” 6

#### De las Penas Convencionales.

En caso de incumplimiento a las condiciones establecidas en los contratos, los proveedores se harán acreedores a las penas convencionales señaladas en los propios contratos.

Las áreas de adquisiciones determinarán en los contratos correspondientes, los montos de las penas convencionales. Para ello valorarán:

- a) Las condiciones de compra pactadas en los contratos.
- b) El monto e importancia de la adquisición.

- c) La necesidad en tiempo de disponer de los bienes o servicios.
- d) La importancia y trascendencia del incumplimiento.

El tipo y el monto de las penas y los criterios para su aplicación se indicarán con claridad y precisión en las bases de licitación, las solicitudes de cotización y los contratos que al efecto se establezcan.

Las penas convencionales se aplicarán:

- a) Sobre el valor total neto de los productos o servicios no recibidos a satisfacción, de acuerdo con las condiciones de compra pactadas; es decir, sin considerar los impuestos y descuentos consignados en el contrato.
- b) En caso de incumplimiento en el plazo de entrega posterior a la fecha de entrega pactada en el contrato, durante el tiempo que sea necesario, sin rebasar el monto total de la garantía del cumplimiento en el contrato.

El importe de las penas convencionales se deducirá del pago que corresponda al proveedor por la operación específica de que se trate y antes de su cobro efectivo.

Cuando los proveedores se nieguen u omitan entregar las mercancías a satisfacción de las unidades y no sea posible deducir su cobro de los pagos al proveedor, la unidad de adquisiciones procederá a:

- a) Cancelar el contrato y efectuar el procedimiento que el caso amerite para efectuar el abastecimiento de los bienes o servicios.
- b) Tramitar la ejecución de la fianza por incumplimiento del contrato a través de la Tesorería del Departamento del Distrito Federal.

Reportar formalmente y de inmediato al proveedor incumplido a la Contraloría General para que por medio de ésta, de conformidad con sus atribuciones y facultades, y aquello que

determine la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, se proceda conforme a derecho.

El producto de las penas convencionales deberá enterarse a la Tesorería del Departamento del Distrito Federal.

De la Información.

Los subdelegados administrativos, los coordinadores administrativos o puestos homólogos presentarán a la DGRMSG, lo siguiente:

#### **MENSUALMENTE**

- a) Informe del Ejercicio del Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios mediante el formato SIN-01, autorizado.
- b) Informe del Ejercicio del Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, mediante el formato SIN-02, autorizado.
- c) Informe de las adquisiciones efectuadas al amparo del artículo 81 de la Ley, mediante el formato SIN-03, autorizado.
- d) Informe de las adquisiciones efectuadas al amparo del artículo 82 de la Ley, mediante el formato SIN-04, autorizado.
- e) Informe de las licitaciones públicas, nacionales e internacionales realizadas en el periodo indicado a través de la cédula CONLIC-1
- f) Recalendarización de las licitaciones nacionales e internacionales a realizarse en el transcurso del año, mediante el formato para tales efectos.

#### **SEMESTRALMENTE.**

Cada semestre deberán presentar ante el Comité, el informe de actuación conforme al instructivo y formatos vigentes.

**ANUALMENTE.**

Deberán presentar anualmente el Calendario de Licitaciones Públicas que realizarán durante el ejercicio mediante el formato "Calenda"

Los titulares de las dependencias serán responsables de que los informes reportados sean complejos, veraces y oportunos.

## 1.5-Licitación Pública.

Para la mayoría de los especialistas en informática que trabajan en dependencias gubernamentales, cuando se trabaja en algún proyecto nuevo la parte técnica es la más sencilla. Lo complicado es el procedimiento administrativo que hay que seguir para realizar la adquisición. De igual forma opinan algunos de los representantes de compañías que desean vender bienes o servicios informáticos al Gobierno:

Las propuestas técnicas no tienen gran complicación, pero preparar la documentación para una licitación pública no es un trabajo que se pueda dejar a principiantes, no importa que tan buenos técnicos sean.

La mayoría de los especialistas informáticos, tanto en Gobierno como en empresas tienen una preparación académica en cómputo, administración, economía o áreas afines.

Pocos son aquellos que tienen preparación en los procesos propios de la administración pública; sin embargo, una falla por parte de un especialista en Gobierno puede provocar una inconformidad y retrasar un proyecto, pudiendo llegar a perder el empleo y hasta tener responsabilidades penales si no se hacen bien las cosas. Un error en una propuesta de alguna empresa podría hacer que se perdiera el contrato, pero también puede llegar a costar fianzas que oscilan alrededor del 5% del valor total del proyecto, por no sostener una oferta.

Una licitación pública es un procedimiento mediante el cual una dependencia adquiere bienes o servicios mediante convocatoria pública para que libremente se presenten proposiciones solventes, en sobre cerrado que serían abiertos, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles. Esto lo define la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, específicamente el título tercero "de los procedimientos y los contratos" que describe en detalle los pasos a seguir y las obligaciones que se adquieren en un proceso de esa naturaleza.

En una licitación, la dependencia compradora (que se llama la convocante) publica una convocatoria para invitar a quien tenga la capacidad de suministrar los bienes o

servicios que requiere a que presente una propuesta por escrito en cierta fecha. La compra se realiza de acuerdo a las bases o reglas que publica la convocante y en las que se tendrá que basar para decidir a quien se adjudica el contrato.

De acuerdo a la Ley, la licitación se adjudica a aquella propuesta que cumpla con todos los requerimientos de la convocante expresados en las bases. Si dos o más propuestas cumplen, la adjudicación se hace a aquella que presente el precio más bajo.

La idea es dar igualdad de condiciones a todos los participantes para que cualquiera pueda presentar una oferta ganadora. Por otra parte, al exigir que todas las propuestas sean por escrito y se abran al mismo tiempo, se obliga a los participantes a dar su mejor oferta y evita la modificación de precios, haciendo el proceso más abierto y transparente.

Los elementos básicos en estos procesos son los tiempos que se deben otorgar a los participantes para que preparen sus propuestas y aclaren sus dudas, la forma en que se deben redactar las bases y los criterios que se siguen para decidir quién es el participante ganador.

Existen muchas variantes en el proceso de una licitación pública. El modelo a utilizar depende de lo que se esté adquiriendo (computadoras, software, desarrollos, capacitación, etc.). Una licitación típica incluye los siguientes pasos: publicación de la convocatoria, venta de bases, sesión de aclaraciones, sesión de apertura de ofertas técnicas, sesión de fallo técnico y apertura de propuestas económicas, y sesión de fallo.

La publicación de la convocatoria se realiza en la sección especializada del Diario Oficial de la Federación, en un diario de circulación nacional y en un diario de la entidad federativa donde ha de ser utilizado el bien o servicio.

Si se es un proveedor y se busca posibles nuevos contratos, se puede hacer consultando ahora el sistema de CompraNet donde la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo publica las convocatorias vigentes de todas las dependencias (consultando en internet: <http://www.compranet.gob.mx>).



La convocatoria indica los bienes y servicios a adquirir, las fechas importantes y los requerimientos generales. Los detalles se podrán consultar al leer las bases que publica la dependencia. Si se considera que la empresa cumple con los requisitos solicitados y puede proporcionar los bienes y servicios a un buen precio se deberá inscribir en la licitación adquiriendo una copia de las bases.

Las bases son quizá el documento más importante de la licitación. En estas se listan las características de los bienes y servicios a adquirir. La compra se deberá hacer al mejor postor que cumpla con los requisitos, descalificando a aquellas propuestas que no cumplan.

La dependencia adquirirá lo que solicita. Si se hacen bases de mala calidad, se corre el riesgo de obtener bienes de mala calidad o de no adquirir la mejor solución; sin embargo, un juego de bases hecho profesionalmente puede lograr los mejores precios por productos que solucionan los problemas que desea la dependencia.

Tratándose de informática, es común que no se puedan especificar con suficiente detalle todas las características de los bienes a adquirir, por lo que generalmente se realiza una sesión de aclaraciones. En esta, los proveedores presentan sus dudas y solicitan se amplíe la información que requieran para hacer las propuestas y cotizar el proyecto.

El personal de la dependencia que conteste las preguntas técnicas debe extremar precauciones, pues todo lo que se acuerde en esta sesión pasará a formar parte de las bases y obligará a todos los participantes por igual. Un proveedor con mucha experiencia podría tratar de hacer alguna pregunta que si se contestara de cierta manera obligaría a sus competidores a incurrir en gastos que los sacaría de la competencia.

La sesión de presentación de propuestas es la ceremonia más interesante del proceso. La asistencia a la sesión es obligatoria. Las puertas se cierran precisamente a la hora señalada y si algún proveedor llegara un minuto tarde esto obligaría a la convocante a descalificarlo.

En esta sesión se verifica la documentación, firma o elemento, se descalifica la propuesta en ese momento. Los sobres con la propuesta económica se firman por todos los

participantes para que no puedan ser violados y se resguardan para que el análisis técnico se realice sin conocer de precios.

La convocante analiza las propuestas técnicas, descalificando a aquellas que no cumplan al 100% con lo solicitado. Si alguna propuesta sobrepasa lo requerido, esta es aceptada pero no recibe puntuación adicional por esto. De hecho, no se permite utilizar puntuación en la evaluación. Las propuestas simplemente cumplen o no lo hacen.

En la sesión de dictamen técnico se dan a conocer las propuestas aceptadas y se abren las propuestas económicas correspondientes. La decisión deberá ir a la propuesta que cumpla todos los requisitos y presente el precio más bajo. Esto se da a conocer durante la sesión de fallo.

Si se es un proveedor que desea vender al Gobierno bienes o servicios, debe saber que los contratos más fuertes generalmente se asignan por licitación pública. En estas, todos los proveedores tienen las mismas oportunidades y no importa de quién se trate. Hay muchos puntos que observar; entre los más importantes están los siguientes:

1. Consultar el periódico oficial o ahora conectarse a CompraNet periódicamente, esto nos ahorra tiempo y dinero que esta bien invertido en esta nueva cultura.
2. Como todas las licitaciones piden la misma documentación básica, recomiendo ensamblar un paquete con copias notariadas y guardarlas aparte; para no perder tiempo con esa fase de las propuestas; recomiendo que alguien que no participó en la preparación de la propuesta revise la documentación antes de que se cierre los sobres, pues a veces no leemos bien algo que hemos visto mil veces y un externo aportará una visión fresca y le puede ahorrar muchos dolores de cabeza.
3. Por último, recordar que el precio que se cotice no podrá ser modificado ni negociado y que si algún competidor está un peso más barato, el contrato se le irá de las manos.

En el caso del Gobierno, siempre que se es posible, lo más sano es hacer las compras por licitación pública. Seguido se sabe de casos de funcionarios públicos que se

encuentran en problemas por que, ya sea de mala fe o por un descuido, no observaron las leyes vigentes y realizaron una compra por un procedimiento indebido.

Generalmente la dependencia cuenta con personal con experiencia en el desarrollo de licitaciones que conoce las leyes y reglamentos. Sin embargo, tratándose de aspectos técnicos, debe confiarse en los especialistas en informática para decidir si una propuesta cumple con lo solicitado o si se debe descalificar.

Ser lo más justo posible. No hay que otorgar ventajas ni dar información especial a algún proveedor.

Las bases determinarán finalmente lo que va a adquirir. Bases mal hechas pueden dejar la puerta abierta a que se ofrezcan productos de mala calidad y, como se compra por precio, se puede quedar atorado con un proveedor poco confiable o productos de segunda calidad.

De ahí la importancia para el gobierno de contar con este Programa de Comprasnet, porque de cierta manera se puede evitar las actuaciones de mala fe.

## **CAPITULO 2 La aplicación de la Mercadotecnia.**

### **2.1.- Investigación de Mercado.**

La economía Pública satisface necesidades en el marco que se desarrolla, la economía privada satisface necesidades obteniendo un beneficio, lucro o ganancia.

Aunque la economía pública no obtiene ninguna "ganancia" al final recauda impuestos que se convierte en su presupuesto para seguir sirviendo a la ciudadanía.

Los servidores públicos debemos tener en cuenta un principio económico muy presente en nuestro trabajo "obtener la máxima utilidad con menos insumos" y esto no significa renunciar a la calidad en el servicio.

"La economía de la empresa es el estudio de la empresa y su manera de tomar decisiones, sometida a las restricciones que le impiden las leyes de la naturaleza y de la sociedad" 1

¿Qué se necesita para que una empresa produzca u ofrezca bienes y servicios?

Estar bien organizada y que sus factores estén bien definidos.

¿Cuáles son esos factores?

1. Medio Ambiente.- La integración dentro de su mercado, buena localización, comunicación.
2. Política y Dirección.- Ganar lo más posible dentro de cualquier sector (buscar la eficiencia) a base de tecnología, controles de calidad (controles de operación).
3. Productos y Procesos.- Adecuada selección del producto o servicio.
4. Insumo.- Planear los procesos (producción liberada).
5. Proceso.- Como se va a transformar la materia prima en un artículo terminado.

1.- Webb Samuel. Economía de la Empresa, Limusa, México, 1981, Pág. 19

6. **Financiamiento.-** Afluencia de fondos, uso óptimo del capital, como insumo, no tener desperdicios, equilibrio en préstamos, inventarios.
7. **Medios de Producción.-** Producto final, maquinaria, equipo instalado adecuadamente a lo que se requiere.
8. **Fuerza de Trabajo.-** Adiestramiento, capacitación de calidad .
9. **Incentivos.-** Un motor de productividad.
10. **Seguridad.-** Sentirse protegido para trabajar con tranquilidad.
11. **Suministro.-** Suministro adecuado de la calidad necesaria.
12. **Actividad Productora.-** Fuerza de trabajo, medios de producción queda como resultado final un producto.
13. **Mercadeo.-** Precios que estén dentro de la competencia, calidad y precio, adecuar las ventas o compras.

¿Cómo utilizar la mercadotecnia en el Gobierno del Distrito Federal como medio para poder determinar las necesidades del ciudadano?

La mercadotecnia son las actividades que realiza una empresa para decidir qué productos o servicios ofrecerá a sus clientes, a qué precio y cómo se los van hacer llegar, con el objeto de satisfacer sus necesidades, gustos y preferencias.

En resumen Mercadotecnia son las actividades para decidir: Producto o Servicio, Precio, Distribución.

¿Por qué es importante la aplicación de la mercadotecnia?

Porque a través de ella se determina ¿Qué es lo que se puede vender?, en ¿Qué cantidades? y ¿Qué pasos se deben seguir para atraer clientes o servicios?.

A través de la investigación de mercados, podremos determinar lo siguiente:

- Si existe la necesidad del producto o servicio en el mercado a que se enfoca.
- Si realmente es necesario.
- Si se lanza el producto en un mercado nuevo o en uno donde ya existe el producto; ¿Cuáles son los productos competidores?, ¿Qué ventajas y desventajas tienen en relación al nuestro?, por citar unos ejemplos: su precio, su calidad, ¿Quiénes serán nuestros consumidores?, ¿Cuál será la cantidad de productos a vender o adquirir?.
- Detectar nuestros hábitos de consumo, permitiendo lanzar o adquirir nuevos productos.
- Determinar si los precios están de acuerdo a lo que esperan los consumidores.
- El diseño y empaque del producto.

Para poder llevar a cabo una investigación de mercados se deben seguir los siguientes pasos:

“1. Determinar el problema.- Es decir, definir claramente el problema del producto a investigar.

2. Investigación Sencilla.- Consiste en hablar con las personas que tengan la información sobre el problema definido, anotando todos los datos disponibles.

3. Recopilación de datos primarios.- Cuando la información que se obtuvo en la investigación sencilla no es suficiente para resolver el problema definido, es necesaria la recopilación de otra información complementaria de datos primarios, considerando los siguientes aspectos:

3.1 Determinación del Universo.- Delimitar exactamente el campo que se va a estudiar.

3.2 Muestreo.- Cuando el universo es de un gran número de individuos, se deben considerar una muestra representativa del mismo.

3.3. Métodos para obtener información.- Pueden ser la entrevista telefónica, aplicación de un cuestionario por correo o la entrevista personal.

4 Análisis e informes.- Ordenar la información para obtener las conclusiones y redactar el informe correspondiente.”<sup>2</sup>

En conclusión, debemos hacer todo lo que los consumidores de servicio en nuestro caso deseen o necesiten, asimismo debemos tomar en cuenta las razones y los hábitos de compra de los posibles clientes.

Para crear un producto o servicio debe existir un deseo o necesidad de tener el producto o servicio por parte de los consumidores, es bueno que no se nos olvide.

También debemos considerar que los consumidores puedan comprar el producto o servicio.

¿Para qué le sirve al Gobierno del Distrito Federal esta información para sus compras Gubernamentales?

En la adquisición de los elementos que le permitan combatir los procesos costosos de acreditación, la falta de transparencia en todas las etapas del proceso, el requerimiento de la presencia física de los representantes legales, de los proveedores o contratistas, la heterogeneidad en las demandas de bienes, servicios y obra pública y el proceso manual con carencia de mecanismos de control y generación de estadísticas.

No hay que olvidar que “la estructura económica de una época dada y los cambios que sufre son los factores que ejercen influencia más poderosa sobre las ideas económicas, y las ideas económicas forman parte de las enseñanzas de los economistas del pasado.”<sup>3</sup>

En el Gobierno del Distrito Federal la importancia de la economía para sus administradores se refleja en lo siguiente:

Básicamente los administradores se encargan de maximizar los resultados de una organización, lo que de hecho constituye el principio económico fundamental.

2.- Holtje, Mercadotecnia, Schaum, Buenos Aires, 1993, Pág. 24

3.- Roll Eric, Historia de las Doctrinas Económicas, FCE, México, Pág. 17

Los administradores manejan los procesos económicos fundamentales: Producción, distribución y circulación por lo que deben conocer su funcionamiento general.

Los administradores manejan uno de los recursos económicos básicos que es el trabajo, consecuentemente lo debe ubicar y analizar como recurso productivo, "Juan Brom nos indica que los factores de producción son: Tierra, Capital, Trabajo y Empresa." 4

En síntesis, la economía es importante para los administradores porque éstos deben:

Estudiar la unidad productiva como elemento básico del desarrollo económico general, analizar las relaciones concretas de producción en el contexto social general y comprender la importancia de sus funciones determinantes: producción, distribución de bienes y servicios.

No debe confundirse la habilidad empresarial con el administrador ya que éste generalmente es el dueño de la empresa o negocio, en cambio la habilidad empresarial debe desarrollarse y se puede adquirir a través del estudio sistematizado del proceso productivo y de su organización, lo cual se puede hacer por medio de estudios universitarios, cursillos, conferencias, etc.

Por lo tanto, "las relaciones técnicas de producción se llevan a cabo durante el proceso de producción que es el conjunto de procesos específicos de trabajo realizados conscientemente y con fines vinculados entre sí para producir un bien determinado, o sea un producto o servicio." 5

4.- Brom Juan, Para Comprender la Historia, Nuestro Tiempo, México, 1971, Pág. 53

5.- Lange Oskar, Economía Política II, FCE, México, 1963 Pág. 194



La atención y satisfacción que reciba un ciudadano deben ser los indicadores de medición.

#### ATENCION

- RESOLUCION DEL ASUNTO
- RESPETO A SUS DERECHOS
- QUE NO EXISTA IMPUNIDAD
- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

#### INDICE DE SATISFACCION (ENCUESTAS)

- TIEMPOS ESTABLECIDOS
- CUMPLIMIENTO DE LA LEY
- CUMPLIMIENTO DE LA LEY
- CAPACITACION DE SERVIDORES PUBLICOS

Para estos fines, el objetivo del siguiente cuestionario es:

Mejorar continuamente la calidad de los servicios que se brindan; eficientar su productividad; asignar y aprovechar óptimamente los recursos y promover una cultura de servicio entre todos los servidores públicos fundamentada en los valores de honestidad y responsabilidad, nos debe interesar conocer la opinión de nuestros servicios y el desempeño del servidor público.

1.-¿Qué gestión llevó a cabo con nosotros?

Queja

Denuncia

Sugerencia

Reconocimiento

Consulta

Seguimiento

2.-¿El servicio prestado responde a sus necesidades o expectativas?

Si

No

En caso negativo ¿por qué?

3.-¿Cómo consideraría la eficiencia de nuestro servicio?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

4.-¿La información que le brindaron fue... ?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

5.-¿Cómo calificaría los conocimientos que de su trámite tuvo el servidor público que lo atendió?

Muy buenos

Buenos

Regulares

Malos

6.-¿El interés puesto por el servidor público a su trámite fue... ?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

7.-¿El trato que le brindaron fue... ?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

8.-¿El tiempo que se le brindó fue el adecuado?

Si

No

9.-¿Cómo calificaría nuestras instalaciones?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas

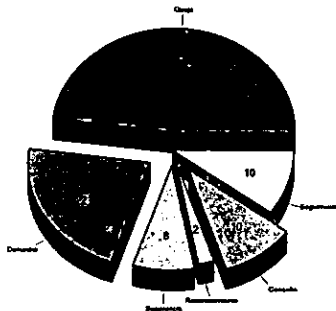
10.-¿Volvería a acudir a nosotros para hacer uso de nuestros servicios?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si	No

La investigación se llevó a cabo aplicando el cuestionario en las instalaciones de la Contraloría General del Gobierno del Distrito Federal, ubicadas en Avenida Juárez N°92, Colonia Centro, C.P. 04060.

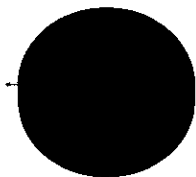
El muestreo fueron 100 personas que vinieron a solicitar diversos servicios a esta Contraloría General

1.- ¿Qué gestión llevó a cabo con nosotros?



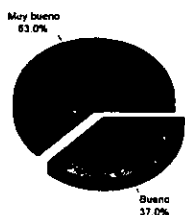
En cuanto a esta pregunta, el 48% presentó quejas, 22% fueron denuncias, 8% sugerencias, 2% Reconocimientos, 10% consultas y 10 % seguimientos a trámites anteriores.

2.-¿El servicio prestado responde a sus necesidades o expectativas?



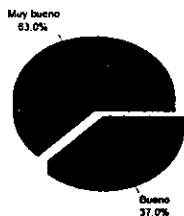
Referente a esta pregunta, el 100% de los encuestados contestó que los servicios prestados por esta Contraloría General si responden a sus expectativas.

3.-¿Cómo consideraría la eficiencia de nuestro servicio?



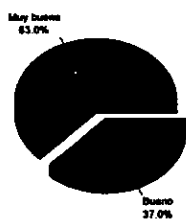
Un 63% consideró muy bueno y un 37% bueno.

4.-¿La información que le brindaron fue... ?



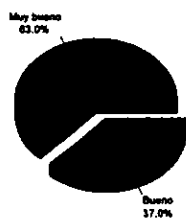
Un 63% la consideró muy buena y un 37% buena.

5.-¿Cómo calificaría los conocimientos que de su trámite tuvo el servidor público que lo atendió?



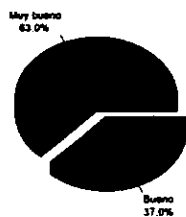
Un 63% los consideró muy buenos y un 37% buenos.

6.-¿El interés puesto por el servidor público a su trámite fue... ?



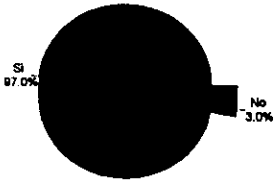
Un 63% los consideró muy buenos y un 37% buenos.

7.-¿El trato que le brindaron fue... ?



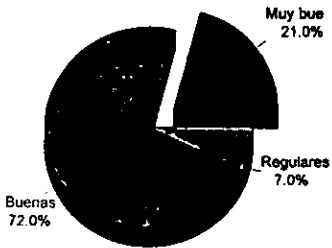
Un 63% lo consideró muy bueno y un 37% bueno.

8.-¿El tiempo que se le brindó fué el adecuado?



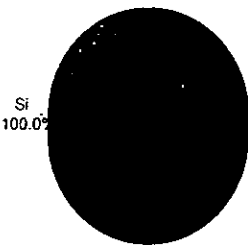
Un 97% lo consideró adecuado, un 3% no.

9.-¿Cómo calificaría nuestras instalaciones?



Un 72% las consideró Buenas, un 21% muy buenas y un 7% regulares.

10.-¿Volvería a acudir a nosotros para hacer uso de nuestros servicios?



El 100% de los ciudadanos está de acuerdo en tener un medio que les sirva de comunicación con las autoridades del Gobierno del Distrito Federal.

De esta manera debe medirse la calidad en términos de la satisfacción de los usuarios y no en base a la percepción que tengan las propias instituciones.

Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.

Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas.

Deben de sistematizarse los procesos de recepción de quejas, opiniones y sugerencias provenientes de los usuarios, y diseñarse sistemas que permitan reaccionar a los servicios frente a ellas.

Las instituciones deberán divulgar información sobre los servicios que prestan, con la mira de disminuir, por esa vía el impacto negativo que producen los excesos de discrecionalidad fundados en la subjetividad.

Las dependencias deben establecer estándares de calidad que deben ser conocidos por el público y se agreguen opciones a elección del público.

Con esto podemos lograr la participación más activa de la sociedad en la definición, ejecución y evaluación de las acciones institucionales, para contribuir a que reciba una atención eficiente, eficaz y satisfactoria por parte de las instituciones públicas.

## **2.2.- Segmentación de Mercado.**

Es una técnica que consiste en dividir un mercado en diversos grupos de consumidores que tienen las mismas características.

En caso de las instituciones como el Departamento del Distrito Federal, Al formar una organización compleja, se enfrenta a una serie de problemas relacionados con la comunicación, ya que si bien no deja de ser un reto definir estrategias, normas, políticas y lineamientos a seguir que correspondan a la realidad de cada una de las instancias que lo conforma, es más difícil aún, hacer que éstos sean conocidos y seguidos en todos los niveles de la institución.

Es por ello que el Comité de Informática se preocupa, no solo por establecer la normatividad que habrá de seguirse en todas las dependencias del DDF, sino también por crear canales de comunicación eficientes, que faciliten su difusión.

Para ello, se tienen como integrantes del Comité, a un representante de cada una de las Secretarías, Oficialía Mayor y Contraloría General, quienes son responsables de informar al resto de sus dependencias, de los acuerdos y logros obtenidos en los distintos trabajos que se realizan en el Comité.

En apoyo a estas actividades, se organizan reuniones mensuales con el pleno del Comité y con los responsables informáticos de las Delegaciones Políticas. Asimismo, cada semana, el grupo técnico trabaja en la definición de los estándares a seguir, lo que permite conocer las distintas problemáticas existentes y dar soluciones globales válidas para cualquier dependencia.

Es por ello, que la segmentación de mercado o servicios debe de haber un canal común que permita llegar a todas las dependencias para seguir el mismo lineamiento y que mejor que Internet.



### 2.3.- Planeación y Diseño.

Este debe de ser de acuerdo a las necesidades del servicio y debe de cumplir con ciertas características que el cliente acepta como satisfactor de deseos y necesidades.

Conviene advertir que la justipreciación económica significa estimaciones sobre el futuro, lo que inevitablemente supone riesgos en cuanto a la certeza de las previsiones. Es sabido que alguno de los riesgos o contingencias que enfrenta toda empresa son asegurable; pero no lo son los que derivan de los errores de estimación en los varios aspectos que comprende el estudio del proyecto, y pueden ser de tal cuantía que conduzcan al fracaso.

Aún cuando entre los costos se incluya una partida por este concepto, cabe recordar que no sólo hay en el proyecto estimaciones en cuanto a costos, sino también en lo que toca a la cuantía de la demanda, los precios, la reacción de los consumidores, el desarrollo de la oferta del mismo bien o servicio.

Las posibles innovaciones técnicas, el gusto de los consumidores y muchas otras variables. Se puede afirmar, por esto, que la asignación de recursos para ilustrar y operar nuevas unidades de producción de bienes o servicios implica hacer frente a lo que se acostumbra llamar un "riesgo calculado".

Así es como " el análisis del equilibrio parcial pone de manifiesto los problemas prácticos de la industria individual y de la empresa individual; y aunque, naturalmente, sea mucho más que esto, representa también una base científica para la economía de los negocios." <sup>6</sup>

Ello debe interpretarse en el sentido de que no sólo se requiere contar con la decisión para afrontar el riesgo a secas, sino también con un análisis racional de las posibilidades de éxito, basado en los mejores antecedentes y elementos de juicio disponibles.

Es cierto, que por muy bien estudiado que este, un proyecto no podrá contener los detalles relativos a todos los elementos que inciden en él, ni prever todas las dificultades que habrá que resolver en el terreno mismo, en cuanto a organización, puesta en marcha y funcionamiento. Pero el proyecto representa la base racional de la decisión de montar una empresa, y ello explica la necesidad de que esté lo mejor estudiado posible.

Además, los proyectos bien estudiados podrán contribuir a despertar el interés por desarrollarlos y tendrán más probabilidades de atraer la atención de los posibles ejecutores justamente en la medida en que hayan sido bien elaborados y presentados.

Los comentarios desfavorables que suelen oírse respecto a la calidad de algunos proyectos de inversión originados en los países poco desarrollados permiten que si se lograran presentar en forma adecuada las ventajas económicas de las iniciativas de inversión que les preocupan, podrían obtener más fácilmente -o en mayor proporción- la colaboración del capital externo que con urgencia necesitamos.

Por otra parte, continuamente se registran importantes pérdidas en el sector público y en el privado por escoger la mejor alternativa disponible para lograr determinada producción, o por llevar adelante iniciativas que nunca debieron pasar de la fase estudio.

"La riqueza de las sociedades en que impera el régimen capitalista de producción se nos aparece como un inmenso artesanal de mercancías y la mercancía como su forma más elemental" 7

La mercancía o servicio es un bien que se produce con el fin de intercambiarlo, por un lado satisface necesidades humanas; es decir, es un valor de uso. Por otro lado se produce para intercambiarla, es decir, es un valor de cambio.

Para tomar una decisión hay que darse cuenta del problema, definirlo, delimitarlo, localizar y evaluar los datos y organizar (entre más datos, mejor decisión), descubrir relaciones entre esos datos y formular hipótesis, valorar las hipótesis escoger la mejor que nos llegue a resolver el problema y aplicar la solución.

"Hay que tomar en cuenta que el consumidor toma en cuenta para pagar el precio de un bien o servicio la utilidad y escasez que le significa" 8

## 2.4- Beneficios.

La prosperidad de todo producto o servicio depende de la conservación y crecimiento de los beneficios, razón por la cual es necesario planear y desarrollar nuevos productos y servicios, los productos y servicios tienen un ciclo de vida es decir, nacen se desarrollan y mueren, esto significa que no se quedarán siempre en el mercado.

Un ejemplo lo tenemos en las tenencias de los autos, antes se enviaban los formatos al domicilio del dueño o propietario, hoy se llena el formato en la tesorería .

Por tal motivo se debe pensar en productos o servicios nuevos o en mejorar los ya existentes, sobre todo porque cada día existe un mayor número de competidores con mejores productos o servicios. ( los competidores pueden ser los mismos partidos políticos)

Por otro lado, nuestro producto o servicio debe tener aceptación en el mercado y se debe adaptar a los recursos disponibles de la empresa, por lo cual se deberá determinar su costo y que su utilidad sea la que se pretenda obtener.

Cabe señalar que, se cuente o no con una investigación sistemática y racional de las metas u objetivos de producción que se pueden alcanzar, el sistema evolucionará de modo que alcance cierta compatibilidad entre las variables económicas (producción e ingreso, inversión y ahorro, balance de pagos, consumo público y privado, etc.) el verdadero problema está en evitar que estos equilibrios de hecho se logren a gran costo social y con desperdicio de los recursos disponibles.

El problema revelará la naturaleza y la cuantía de los posibles cambios estructurales previstos en el desarrollo, y planteará una serie de problemas relativos al financiamiento, al aparato institucional necesario y a la política económica que hay que seguir para alcanzar los objetivos, sin caer en el oligopolio.

“El oligopolio es aquella categoría general de modelos de mercado en que hay tan pocas empresas que las decisiones en cuanto a producción y precios que tome una de ellas pueden influir en las utilidades y decisiones de las otras que participan en la industria.” 9

La corrupción ha sido un fenómeno históricamente presente en todas las épocas y civilizaciones del mundo.

En México, la corrupción en el sector público es un problema sumamente complejo y arraigado desde las primeras formas de su gobierno.

Sus principales efectos nocivos son :

- Irritación de la sociedad.
- Desconfianza en el Gobierno.
- Encarecimiento extraoficial de los trámites y servicios.
- Desvío de recursos del erario público.
- Menosprecio de las personas dedicadas al servicio público.
- Disminución del margen de gobernabilidad y legitimidad de la autoridad.

Sin duda, una de sus principales consecuencias es el deterioro de la relación de la sociedad con su gobierno, tan importante para la gobernabilidad y el desarrollo del país.

Los motivadores que desencadenan las conductas que se asocian con la dinámica de la corrupción constituyen las áreas de oportunidad para implantar cambios de fondo.

Estas pueden ser de dos tipos:

Las estructurales:

- Monopolio de la información por parte de la autoridad.
- Complejidad y poca claridad en los procedimientos, requisitos, tiempos de respuesta y costos.
- Complejidad y discrecionalidad en la aplicación del marco legal.
- Respuesta lenta o inoportuna en los trámites y servicios.
- Exigencias irracionales de requerimientos.
- Sistemas de supervisión y controles deficientes etc.

Las sociales:

- Falta de identificación de los servidores públicos con la institución.
- Remuneración inadecuada y falta de reconocimiento e incentivos.
- Falta de formación en valores y principios éticos y morales.
- Falta de un servicio de carrera, estabilidad y visión de largo plazo.
- Impunidad.

Los principales programas y acciones concretas que la administración debe promover para atacar estructuralmente este problema, deben dar resultados conforme avance su implantación.

Los elementos fundamentales que orientan estos esfuerzos, buscan que se cuente con: un marco legal de "reglas claras", automatizar, evitar contactos personales innecesarios y evitar traslados del usuario.

Destacan entre otros los siguientes programas:

- Programa de Desregulación y Simplificación Administrativa.
- Programa de Calidad y Excelencia.

Adicionalmente a estos programas formales se debe profundizar en:

- Clarificar y difundir las obligaciones y derechos de la ciudadanía.
- Garantizar la facilidad y accesibilidad a información básica.
- Difusión amplia de las áreas y procedimientos de atención al público.
- Automatización Informática de los procesos.
- Fomentar la regularización de empresas.
- Difusión de las instancias de la Contraloría General del D.F. para denunciar irregularidades.

## **2.5 - Futuros Proyectos.**

El programa de desregulación y simplificación administrativa está orientado a modernizar el marco legal eliminando o reduciendo trámites y requisitos para facilitar y agilizar la atención al público.

El principio básico es sólo exigir lo que verdaderamente se justifique, siendo las principales aportaciones del programa las siguientes:

**Nueva normatividad vigente:**

1. Ley del Procedimiento Administrativo del D.F.
2. (Incorporación de la "Afirmativa Ficta" y el Manual de Trámites al Público)
3. Ley de Desarrollo Urbano del D.F.
4. Ley para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles en el D.F.
5. Ley Ambiental del Distrito Federal.
6. Ley del Transporte en el Distrito Federal.

**Normatividad en proceso:**

1. Ley de Responsabilidad de los Servidores Públicos del D.F.
2. Reglamento de Visitas de Verificación Administrativa del D.F.
3. Normatividad sobre el Servicio Civil de Carrera del D.F.

Con el refuerzo de los sistemas de control y la infraestructura necesaria, podremos aplicar las sanciones correspondientes para evitar la impunidad.

El Programa de Calidad y Excelencia debe implantar mejoras operativas, organizacionales y de sistemas, a la vez de ir desarrollando una nueva cultura de servicio y trabajo en equipo orientada a la mejor atención al ciudadano.

Sus tres principales vertientes son:

1. Delegaciones, para mejorar los procesos de mayor impacto a la Ciudadanía (atención a la ciudadanía, ventanilla única, servicios urbanos y mantenimiento de escuelas y edificios de servicio público).
2. Procesos sustantivos de los once sectores (Secretarías) del Gobierno Central (servicios de salud, transporte, policía, registro civil, reforestación, entre otros).
3. Procesos horizontales de las áreas globalizadoras para efficientar las interrelaciones internas del gobierno. (adquisiciones, remuneraciones, programación, presupuestación y evaluación).

Estos procesos son clave para el involucramiento del mayor número de personal y el liderazgo de los principales responsables de la administración.

Como programas de soporte para la mejor consecución de las metas planteadas, se debe trabajar en la mejora del sistema social, es decir, lo que propicia el mejor desarrollo de nuestros recursos humanos.

Se debe replantear la forma de:

1. Reclutar y seleccionar a los colaboradores.
2. Introducirlos al ámbito del Distrito Federal y a la labor de desempeñar.
3. Capacitar técnicamente y formarlos en valores fundamentales.
4. Facilitar su contribución integral en la mejora continua.
5. Reconocer e incentivar el buen desempeño.
6. Remunerar en forma adecuada al nivel de responsabilidad y desempeño.

En una forma muy especial se deben realizar acciones para implantar el Servicio Civil de Carrera que les permita tener certeza y una visión de largo plazo que propicie la identificación de los colaboradores con su institución.



Los objetivos de este programa de refuerzo están orientados a combatir efectivamente las distintas manifestaciones de este fenómeno para lograr las metas en el menor plazo posible.

En este esfuerzo se debe:

1. Reducir drásticamente los niveles de corrupción de el D.D.F.
2. Convencer a la población que el Gobierno está actuando con decisión para erradicar este fenómeno.
3. Involucrar a la ciudadanía para que se corresponsabilice en la parte que le corresponde.
4. Facilitar los mecanismos e instancias de participación ciudadana.
5. Institucionalizar las medidas para que permanezcan.

El problema de la corrupción no es un problema exclusivo del gobierno pero sí el principal responsable como proveedor, quien establece el sistema y procedimientos de la relación.

La estrategia que se esta planteando busca enfocar los esfuerzos en aquellas áreas que producen los mayores efectos negativos para la sociedad y para el gobierno.

Criterios para orientar acciones:

1. Por el número de personas que afecta.
2. Por el impacto e irritación que produce.
3. Por el daño económico que genera etc.

Las acciones están encaminadas a combatir la corrupción, evitar la impunidad, a la vez de implantar sistemas y controles preventivos para evitar la recurrencia.

Por otro lado, vemos necesario actuar haciendo partícipes a los grupos de interés involucrados para atacar el problema desde todos los frentes posibles.

En un esquema de participación abierta queremos combinar la acción de autoridades del DF, investigadores externos, organizaciones sociales, empresariales; representantes sindicales así como medios de comunicación.

Esto con objeto de:

1. Asumir la responsabilidad que como autoridad se tiene.
2. Contar con experiencia de firmas especializadas.
3. Abrir canales de retroalimentación con los afectados.
4. Cuidar las implicaciones sindicales.
5. Comunicar a la sociedad los esfuerzos y logros alcanzados.
6. Corresponsabilizarlos en la parte que les corresponde.

Para actuar eficazmente junto a la Contraloría General deben trabajar otras áreas de gobierno, La SECODAM y empresas investigadoras, para el mejor diseño y operación del programa.

Los principales protagonistas del programa son:

Autoridades Gubernamentales del Distrito Federal:

1. Contraloría General.
2. Oficialía Mayor.
3. Secretaría de Desarrollo Económico.
4. Secretaría de Gobierno.
5. Dirección General de Servicios al Transporte.
6. Dirección General de Prevención y Control de la Contaminación

Para reforzar, corresponsabilizar y difundir el programa se sugiere incluir:

1. Representantes de la Alianza para la Recuperación Económica.
2. Dirigentes del SUTGDF.
3. Consejeros Ciudadanos.
4. Coordinación de difusión y relaciones públicas.

Las acciones para reforzar el combate a la corrupción, están concebidas con una orientación complementaria y coherente con las estrategias y programas institucionales.

El Programa Emergente cuenta con dos elementos básicos:

Un diagnóstico para dimensionar el fenómeno de la corrupción en el Gobierno del DF, sus manifestaciones, sus causas y grado de impacto en la ciudadanía, para poder enfocar mejor las acciones de combate.

Un conjunto de acciones que de inmediato comiencen a combatirla en los aspectos más evidentes, aunadas a otras de aplicabilidad en el corto y mediano plazos, reorientadas con los elementos del diagnóstico.

Las acciones de refuerzo de la Contraloría General están orientadas a vigilar todos los servicios relacionados con la atención al ciudadano y de poner a su alcance las instancias de control para apoyarlo.

En el corto plazo las principales acciones son:

1. Establecer mecanismos de atención inmediata con medios de comunicación que reciben queja o denuncia ciudadana.
2. Control de inspectores (padrón, álbum, gafetes y leyenda de actas).
3. Abrir la Oficina Matriz de Atención Ciudadana de la Contraloría General.
4. Contratar personal y capacitarlo para su operación.

5. Recibirán, darán seguimiento e informarán sobre las quejas/solicitudes de los particulares hasta su completa resolución.
6. Harán visitas de "incógnitos" para evaluar los servicios prestados.
7. Realizarán entrevistas y encuestas de opinión a la población objetivo. (abiertas, a salida o telefónicas a usuarios de trámites inspeccionados).
8. Atenderán llamadas de particulares con visitas de inspección.
9. Auxiliarán a la ciudadanía en casos de abuso de las autoridades.
10. Evaluarán y retroalimentarán al personal y a las áreas de servicio.

Por otro lado, se debe crear un grupo de trabajo coordinado por la Contraloría General, para dar seguimiento puntual a las acciones de combate a la corrupción comprometidas por las áreas.

El enfoque de su participación es:

1. Coordinar al grupo de trabajo de combate a la corrupción.
2. Dar seguimiento a la implantación de las acciones comprometidas por todas las áreas.
3. Reportar el avance y resultados de las propias.
4. Hacer visitas de verificación para constatar su operatividad.
5. Coordinar la estrategia de difusión del programa.
6. Integrar los informes de evaluación.
7. Coordinar las relaciones con otras instancias, (SECODAM, Asesores de la Presidencia, SUTGDF, representantes de la ARE, consultores etc.).

Adicionalmente se deben modificar los lineamientos de los Comités de Control y Auditoría para desarrollar estrategias para combatir la corrupción y dar seguimiento a las acciones comprometidas.

Las principales acciones realizadas o que están por implantarse de inmediato o en el corto plazo, en algunos de los sectores del DDF para combatir la corrupción, son las siguientes:

#### Secretaría de Desarrollo Económico

Concentración con la ARE los procesos de desregulación administrativa.

Establecimiento de Comités de Fomento Económico en delegaciones.

Fortalecimiento de Ventanillas de Gestión en sedes empresariales.

Reducción de trámites para apertura y funcionamiento de empresas.

#### Oficialía Mayor

Expedición de la Ley de procedimientos Administrativos que incorpora la Afirmativa Ficta.

Elevación a rango normativo el Manual de Trámites.

Reestructuración y fortalecimiento de las Ventanillas Unicas.

Regularización de doce mil micro y pequeñas empresas del DF

Publicación del Programa anual de Licitaciones del DDF

Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda

Establecimiento de la Licencia Rápida para la construcción de Vivienda Nueva (VIN).

Actualización de Programas de Zonificación y Uso de Suelo.

### Secretaría de Finanzas

Expedición de la Carta de Derechos y Obligaciones del Auditado.

Establecimiento de 40 Módulos de Asistencia al Contribuyente.

Rediseño del proceso de Descarga de Obligaciones Fiscales.

### Secretaría del Medio Ambiente

Cierre de los Centros Oficiales de Verificación y Diagnóstico del DF

Instrumentación del Programa de Aseguramiento de la Calidad en Verificentros.

Remoción de 160 empleados involucrados en actos de corrupción.

### Secretaría de Transportes y Vialidad

Implantación del Programa Piloto de Refrendo de Licencias de manejo por correo.

Proceso de Concesión de Exámenes Reglamentarios de Licencias.

Depuración y Sistematización de los Padrones Vehiculares.

### Contraloría General / Secretaría de Finanzas

Coordinación del Programa de Calidad y Excelencia del D.F.

Rediseño del Sistema de Autoevaluación de la Calidad de los Servicios Prestados por el DDF

Rediseño del Sistema de Módulos de Quejas y Evaluación de los Servidores Públicos en el DF

Mecanismo de Atención de Quejas y Denuncias ante los Medios de Comunicación Social.

Evaluación, sustitución, rotación y/o ratificación de los 36 Contralores Internos dependientes de la Contraloría General.

Programa de difusión de precios de productos adquiridos por las distintas unidades administrativas y referencias de mercado.

Todo este esfuerzo que se ha venido desarrollando no logrará todo su alcance si no permea hacia la sociedad y se le hace participe tanto en el compromiso de actuar conjuntamente, como del conocimiento de las metas alcanzadas y evolución de los indicadores relevantes.

## **CAPITULO 3.- Internet y su Interacción con la Economía en el DDF.**

### **3.1- INTRODUCCION.**

La convergencia tecnológica que se ha producido entre la informática y las telecomunicaciones hace necesario considerar, dentro de la concepción general de la política informática del Departamento del Distrito Federal, algunos conceptos de telecomunicaciones.

Con esto se busca optimizar la relación existente entre las áreas del DDF, la cual actualmente se basa en la mayoría de los casos en documentos integrados de manera manual.

Por otra parte, se desean eliminar las islas de información existentes, facilitando así las actividades de consolidación de la información, reduciendo los costos de distribución y desecho de documentos y la duplicidad de esfuerzos, para finalmente, poder brindar herramientas sencillas y oportunas para la toma de decisiones.

La Oficialía Mayor propuso las siguientes acciones como parte de la solución a esta problemática:

1. Estandarizar los conceptos, procedimientos y herramientas de cómputo a través del Comité de Informática.
2. Establecer Bancos (repositorios) de Información, comunes a las distintas áreas del DDF.
3. Establecer una Red Privada de Comunicación a nivel DDF.

Al ser el proyecto de la red privada de largo plazo, se propuso como acción inmediata generar en el DDF un nodo de la red Internet.

Una forma de entender el poder y su dinámica es sabiendo cómo se puede perder.



Los cambios organizacionales a menudo comprenden cambios en la distribución del poder. A veces los cambios se hacen suavemente, pero en otras ocasiones, se hacen conflictivamente.

De todas formas, la dinámica del poder está íntimamente ligada a las dinámicas organizacionales; y entender cómo se erosiona el poder es esencial para entender cómo cambian las organizaciones.

La pérdida del poder para las personas puede ser altamente doloroso, pero para las organizaciones los cambios de poder pueden ser terapéuticos, debido al cambio que originan en ellas.

“La economía no trata de cosas, sino de relaciones entre personas y, en última instancia entre clases”<sup>1</sup>

Los tiempos cambian, pero no las personas, por lo que para evitar perder el poder debemos sensibilizarnos a los cambios, a veces sutiles, en el entorno y a ser lo suficientemente flexibles para cambiar nuestro comportamiento y adaptarnos a la nueva realidad, aunque esto signifique cambiar nuestros hábitos.

Lo que se logra fácilmente se pierde fácilmente. Las personas que llegan a puestos elevados sin haber empezado desde abajo, a menudo pierden poder porque no conocen su dinámica. No han creado redes de relaciones ni tienen un conocimiento institucional específico. Si se nos ofrece un puesto muy elevado, haremos bien si investigamos qué problemas podemos encontrar en él.

También hay que pensar que tener puesto alto no significa que se pueda perder. Es necesario crear rápidamente otras fuentes de poder si se quiere sobrevivir largo tiempo.

A menudo se pierde el poder porque se olvida que la autoridad es consecuencia de una relación entre los que la tienen y los que la conceden. La soberbia, la toma apresurada de privilegios y la falta de paciencia combinados, pueden ocasionar la caída de los poderosos.

1.- Engels Federico, Objeto y Método de la Economía Política, De. Nuestro Tiempo, México, 1978, Pág. 80

Asimismo, el envejecimiento es inevitable y por lo tanto también es inevitable que se pierda poder. Debemos aprender cómo evitar perderlo prematuramente y cómo dejarlo graciosamente en su momento. Esto se logra entendiendo nuestro papel en el sistema mediante el cual las organizaciones operan y se gobiernan.

¿Cómo la dinámica del poder puede ser productiva o improductiva para la organización?

Es importante considerar cómo la dinámica del poder afecta a las organizaciones, y quizá aún más crucial entender los problemas y el potencial en administrar productivamente la dinámica del poder.

Las personas ingresan en las organizaciones, en las que a algunas les va mejor que a otras, tanto en ascensos a puestos más altos como en términos de poder informal y posición relativa, debido a que las organizaciones tienen sistemas que tienden a recompensar algunas actividades y habilidades mejor que otras.

Sin embargo, al haber un cambio, es posible que esas actividades y habilidades no sean las necesarias para resolver los nuevos problemas, pero aquéllos que han ascendido debido al sistema, no pueden o no quieren cambiar sus habilidades.

Es por ello útil conocer el papel vital y necesario del poder en el proceso de implementación y cambio. Los cambios dentro de las organizaciones generalmente vienen por parte de personas que están, por lo menos parcialmente, fuera de la línea principal y -a veces - fuera de la organización.

El asunto está en incorporar nuevas ideas y perspectivas sin destruir la organización; lo ideal es manejar las dinámicas de manera que produzcan un cambio sin acabar con los procesos políticos y por lo tanto, sin destruir la capacidad de adaptación.

Así como la jerarquía y la visión común tienen problemas, también los tienen el poder y la influencia. Al considerar los problemas potenciales con las dinámicas de poder, nos damos cuenta de qué tan importantes pueden ser como fuente de adaptación.

Todos estos problemas surgen de las mismas condiciones que crean el poder. Para eliminar el papel del poder se necesita igualar la distribución de recompensas organizacionales, crear homogeneidad en los puntos de vista y acabar con las diferencias de opinión, lo que también tiene sus costos.

El manejo de poder en las organizaciones requiere de habilidad de adaptación. Es importante reconocer que las dinámicas políticas y sus problemas difieren en las distintas etapas y procesos. Los tipos de habilidad de influencia necesarios para lograr el cambio son diferentes de las necesarias para motivar grandes análisis o para implementar algo que ya está básicamente acordado.

Los problemas potenciales que surgen de los procesos políticos hacen que sea importante la relación entre los procesos de poder e influencia y el desempeño.

La suposición más común es que los procesos de poder e influencia son a la vez innecesarios e ineficientes, dado que se supone que el jefe es una persona inteligente y bien intencionada que toma decisiones en favor de la administración y que está interesado en la eficiencia económica y el bienestar de la misma, pero que a menudo actúa buscando su propia conveniencia.

Esto no ocurre así, pues la relación entre la política y el desempeño es contingente. En las grandes organizaciones, con control más centralizado y poder institucionalizado, las habilidades de poder e influencia son necesarias para conseguir que haya cambios.

“En las organizaciones pequeñas, en las cuales casi siempre el dueño es el director general, con resultados fácilmente medibles y ciclos cortos de retroalimentación, el poder y la influencia también afectan el desempeño.”<sup>2</sup>

La comunicación efectiva es el pilar de los negocios y una habilidad universal que los administradores deben desarrollar al máximo. Los líderes son continuamente criticados, observados y desafiados en modos tales que los problemas cotidianos parecen juego de niños.

El asunto clave es si en ausencia de actividad política la organización registrará y responderá a su entorno o si dicha actividad es parte integrante del proceso de cambio en la organización.

"Para comprender el pensamiento económico tenemos que relacionarlo con su ambiente, lo que implica determinar los criterios acerca de las relaciones entre las ideas humanas y el medio social que las rodea" 3

Pero por desgracia no hay garantía de que los procesos de poder e influencia, aún en una administración grande, la hagan eficaz. Depende mucho de la distribución de las habilidades e intereses políticos entre los participantes.

No se logra nada a menos que los que quieren implementar algo aprendan a desarrollar y usar el poder eficazmente, lo que requiere voluntad y habilidad.

Administrar con poder significa reconocer que en casi todas las organizaciones existen intereses variados, y para esto se necesita trazar un mapa político y determinar cuáles son y dónde se encuentran los intereses relevantes.

Hace falta ver qué puntos de vista tienen las personas y subunidades en los asuntos que nos atañen y a qué se deben las perspectivas que tienen.

El secreto del éxito está en la habilidad de conseguir que aquellos que difieren de nosotros hagan lo que es necesario hacer, mediante la información y el convencimiento.

Administrar con poder también significa entender que para lograr que se hagan las cosas, se necesita tener más poder que los oponentes, y saber de dónde viene el poder y cómo desarrollar las fuentes del mismo.

También significa entender las tácticas y estrategias sobre como se desarrolla y se utiliza el poder en las organizaciones, para las opciones que tenemos y usar lo que sea más adecuado.

Lograr que se hagan las cosas requiere de poder, pero obtenerlo y usarlo no siempre es un proceso atractivo.

En muchos casos nos obsesiona trastornar a la gente y equivocarnos, por lo que preferimos no hacer nada o demorar hacerlo, pero esta parálisis que surge de nuestra falta de habilidad en sobreponernos a la oposición generada en todo cambio, es mala, y es una receta para el fracaso, tanto organizacional como personal; es mejor cometer errores que cometer el pecado de no hacer nada.

Por ello el poder y la influencia son el secreto del éxito. La innovación y el cambio, en casi todas partes, requieren la habilidad para desarrollar el poder y la voluntad de usarlo para lograr que se hagan las cosas.

### 3.2.- PROYECTO INTERNET DDF.

A finales del año 1996 el C.P. Manuel Merino García, C. Oficial Mayor del DDF, autorizó el proyecto para crear y poner en marcha, una infraestructura de telecomunicaciones que sirva de canal de entrada y salida, desde el DDF y hacia el mundo, a través de la red mundial Internet.

Al mismo tiempo esta estrategia permitirá interconectar a todas las dependencias, mediante la infraestructura necesaria, eliminando la comunicación a través de "propios" y otros medios.

El ritmo acelerado de los cambios que se generan en nuestro entorno, afecta profundamente a nuestras organizaciones, las cuales han entrado en una dinámica de aguda competencia, no solamente con las empresas del país, sino también con las extranjeras.

Ante esta situación, las organizaciones se ven en una búsqueda constante por mejorar las formas de organizar y administrar el trabajo.

Pero, ¿Cuál es la mejor forma de organizar y administrar el trabajo? Aunque esto varía mucho de acuerdo a la sociedad y al tipo de organización de que se trate, hay evidencia de que se puede obtener una ventaja competitiva mediante "la adopción de un estilo gerencial que involucre a los empleados en la administración de su organización, esto puede crear un mundo en donde los individuos puedan conocer más acerca de la organización, hacer mejor su trabajo y contribuir de una manera eficaz al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización." 4

Pero una estructura organizacional como el DDF que permita que los empleados se involucren, requiere no solamente de un cambio en el diseño del trabajo o del sistema de salarios, sino de un cambio completo en el diseño de la organización.

En la actualidad, la mayoría de nuestras organizaciones están en competencia. Muchas empresas compiten con otros negocios; las universidades compiten entre sí y nuestro gobierno compete con otros gobiernos.

4.- Carnall Colin, Cambio Organizacional, Routledge, 1995, Pág. 27

Así, en un mundo tan competitivo, las organizaciones buscan sobrevivir a través de la obtención de una ventaja competitiva que les permita crear un nicho de mercado. Algunas empresas han basado su ventaja competitiva en el desarrollo y/o la adquisición de tecnología avanzada - tal es el caso de muchas empresas japonesas y taiwanesas; otras en el conocimiento y habilidades de sus empleados - como Walt Disney; otras, en proyectos de investigación para desarrollar productos novedosos - como IBM o 3M.

Sin embargo, considero que todavía más allá de estas ventajas competitivas. Tal vez el enfoque basado en el involucramiento del empleado sea la ventaja competitiva decisiva para las organizaciones.

"La razón la podemos encontrar en que el enfoque gerencial burocrático con frecuencia falla para alcanzar los niveles de desempeño que son necesarios en el entorno competitivo actual.

La administración tradicional ha tenido muchos problemas para producir tanto la clase de mejoramiento continuo que se requiere en una organización para ser competitiva, como en las respuestas de alta calidad, bajo costo, rapidez en la tecnología y satisfacción de los ciudadanos, que son cada vez más importantes y exigentes." 5

El enfoque orientado al involucramiento del empleado es muy difícil de desarrollar en entornos poco competitivos y estables y en organizaciones donde el trabajo es relativamente simple y rutinario, ya que existe poca interdependencia entre las diferentes áreas de trabajo y existe poca coordinación en la toma de decisiones y en la resolución de los problemas.

Posiblemente en este tipo de situaciones, el enfoque gerencial tradicional obtenga mejores resultados. Tratar de implementar un enfoque orientado al involucramiento del empleado en una compañía con estas características, probablemente traerá consecuencias negativas para la organización.

Los empleados difícilmente pueden involucrarse y estar motivados por el desempeño de su propio trabajo cuando éste es altamente repetitivo y hay pocas probabilidades de cambios.

Por el contrario, el enfoque orientado al involucramiento del empleado puede ser implementado en entornos altamente complejos y competitivos, y en organizaciones donde el trabajo requiere de altos estándares de desempeño, de elevar la productividad, de aumentar la calidad de los productos o servicios, de agregarles un valor, bajar los costos, de implementar nuevos procesos, de adaptarse a las demandas del entorno y de interdependencia entre las diferentes áreas.

En particular, este enfoque es adecuado en organizaciones cuyas estrategias enfatizan productos y servicios de alta duración, respuesta rápida al ciudadano e innovaciones que requieren por lo menos costos competitivos.

Desarrollar un enfoque orientado al involucramiento del empleado que pueda proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva no es simple. El enfoque requiere de una gran energía que va desde el compromiso de la gerencia y el cambio de la cultura corporativa, hasta el conocimiento profundo de la organización y de las diferencias individuales de los empleados.

Para diseñar este proyecto los encargados deben de comenzar por considerar la estrategia de negocio de la organización. Los diferentes diseños y estructuras adoptadas, dependerán de la estrategia elegida. La razón es sencilla: Diferentes diseños producen diferentes comportamientos y diferentes resultados.

Cualquier diseño de una organización orientada al alto involucramiento del empleado debe ser guiada por especificaciones que deben de ir más allá de decir que se requiere alta calidad, bajo costo y rapidez.

Una organización no solamente requiere de saber que quiere decir calidad, qué tipo de costos son aceptables y qué tan aprisa necesita la organización tener los productos y servicios en el mercado, sino también debe incluir opciones de trabajo en donde los empleados puedan involucrarse, desarrollar equipos autoadministrados, desarrollar programas de enriquecimiento del trabajo y sistemas de remuneración basados en las personas, en su desempeño y en el desempeño de la organización.



### 3.3.- PROYECTO NACIONAL DE INTERNET.

La Presidencia de la República, preocupada por la comunicación entre dependencias a nivel federal, creó el proyecto " Sistema Internet de la Presidencia de la República " e invitó a distintas dependencias a participar en él.

El Jefe del Departamento del Distrito Federal mediante el oficio N° OP/0200/95, de fecha 2 de octubre de 1995, firmado por el Dr. Luis Tellez K., fue invitado a participar en el proyecto, designando al Lic. Mario E. Valle Hernández, Coordinador Ejecutivo de Desarrollo Informático en la Oficialía Mayor, como su representante.

Actualmente se participa en el proyecto de manera paralela al propio proyecto de Internet del DDF. Los retos al diseñar una organización de alto involucramiento son:

1. Proporcionar a los empleados la mayor información referente a: procesos, calidad, retroalimentación de los ciudadanos y resultados de los logros.
2. Conocer el trabajo, el negocio; la competencia y el sistema total de trabajo.
3. Darles poder en la toma de decisiones y en todos los aspectos relacionados con el trabajo y
4. Otorgarles reconocimientos de acuerdo a los resultados obtenidos, del desarrollo de sus capacidades y por sus contribuciones al mejoramiento organizacional.

Para lograr esto, debe ser mayor el número de dependencias gubernamentales que tiendan a disminuir sus niveles jerárquicos y a simplificar sus organigramas estructurándolos alrededor de sus productos, servicios y clientes, y ensanchando horizontalmente los tramos de control.

Algunos de los principios que deben ser considerados al diseñar una estructura gubernamental de alto involucramiento son:

- La determinación de las partes de la organización que deben ser incluidas en el modelo, como la gente, metas, tecnología, procesos de información, reconocimientos y estructura.
- El conocimiento de las características y habilidades de los empleados, especialmente sus valores, necesidades y motivaciones.
- La determinación del tipo de tecnología, de acuerdo a los productos o servicios que ofrezca la organización y al tipo de clientes al que van destinados.
- La implementación de un proceso de comunicación a todos los niveles, no solamente de arriba hacia abajo, sino de abajo hacia arriba u horizontalmente.
- Un sistema de reconocimientos que apoye y refuerce las estructuras y la cultura.

El punto central de las relaciones entre un individuo y su trabajo, es la naturaleza del trabajo que al individuo se le pide que lleve a cabo. Un considerable número de estudios muestran que la tarea que se pide a los individuos que hagan, ejerce una fuerte influencia en qué tan motivados están para llevar a cabo su trabajo, qué tan comprometidos están con respecto a su dependencia y qué tan efectivamente ellos se desempeñan.

Diseños pobres pueden dar por resultado empleados insatisfechos, pocos motivados y que necesitan de constante supervisión y control. De otro modo, un buen diseño de trabajo puede conducir a tener empleados altamente motivados satisfechos, quienes - en muchos aspectos - están autoadministrados y requieren poca supervisión y dirección.

Dos elementos son determinantes en el diseño del trabajo de los empleados:

1. La estructura total de la organización y
2. El tipo de tecnología con la cual opera la organización.

Las estructuras tradicionales con tecnología adecuada, a menudo impiden el involucramiento de los empleados, ya que aquellas no permiten la búsqueda de opciones y decisiones para mejorar el desempeño de los individuos

Es necesario, entonces contar tanto con una estructura organizacional como una tecnología adecuada, que permitan el involucramiento de los empleados.

Un diseño basado en el involucramiento del empleado debe enfatizar el enriquecimiento del trabajo y/o desarrollo de equipos autoadministrados. Tradicionalmente se ha visto el enriquecimiento del trabajo como la asignación al empleado de tareas adicionales en el proceso de elaboración de un producto o un servicio.

Sin embargo, este enfoque busca enriquecer el trabajo de los empleados otorgándoles mayores responsabilidades y autoridad en la toma de decisiones.

La implementación de un programa de enriquecimiento del trabajo debe incluir:

1. Información acerca de las necesidades y motivaciones de los empleados, así como lo significativo que es para ellos su trabajo.
2. Conocimientos acerca de cómo hacer mejor su trabajo y a la organización.
3. Poder y autonomía para hacer su trabajo como ellos crean que es lo mejor.
4. Retroalimentación acerca de qué, cómo y dónde tienen que mejorar.
5. Reconocimientos a su desempeño. El tipo de reconocimientos que se van a otorgar, el por qué y cuando se van a dar.

El empleo de grupos auto-administrados está muy relacionado con las prácticas de empresas con enfoques orientados al involucramiento del empleado.

Estos grupos se emplean para obtener información acerca de los conocimientos y experiencias que están en la mente de los empleados y para desarrollar sus ideas.

Los grupos también podrán ayudar a asegurar que sus ideas sean escuchadas dentro de la organización, dado que las ideas de los empleados sobre las mejoras organizacionales pueden ser muy valiosas, al guiar hacia mejoras en los métodos de trabajo y en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

El reto que enfrenta toda dependencia gubernamental es cómo escoger, procesar e implementar estas ideas. Si bien, esto es más fácil en organizaciones privadas que enfatizan el involucramiento de los empleados, se requiere siempre de programas y de atención especial.

Los programas de grupos auto-administrados que hacen sugerencias por escrito, son la forma más común en las organizaciones que buscan alternativas para mejorar. Es poco probable que dichos programas puedan ayudar a organizaciones tradicionalmente manejadas, que son muy burocráticas e individualistas en su orientación.

En organizaciones de alto involucramiento, estos grupos son más prometedores.

Cada vez más organizaciones de gobierno crean grupos, no solamente para hacer sugerencias de cómo mejorar las áreas de trabajo, sino también para desarrollarlas.

Grupos típicos de voluntarios se reúnen por un período determinado de tiempo y enfocan sus esfuerzos en mejorar los procesos técnicos o administrativos de las dependencias.

Tales grupos pueden ser particularmente útiles en la estrategia de transición de las organizaciones gubernamentales que se mueven hacia un mayor involucramiento, pero su papel necesita disminuir en las organizaciones maduras de alto involucramiento.

La manera en la que se determina el pago de un individuo, trae como consecuencia un número de efectos importantes en una organización, tales como la cultura corporativa, la motivación del empleado hacia el aprendizaje de nuevas habilidades, y la atracción y retención de personas valiosas.

En la mayoría de las organizaciones gubernamentales orientadas hacia el control, la forma en que se determina el pago de los individuos es de acuerdo al trabajo que desarrollan. Las organizaciones gubernamentales contratan personas por sus cualidades individuales, pero una vez que entran a la organización el monto de lo que se les paga se determina, sobre todo, por el tipo de trabajo que desempeñan.

Basar el pago de las personas según su puesto es una práctica que viene muy bien con el enfoque burocrático, que ejerce el poder desarrollando una amplia variedad de puestos, asignando personas a ellos y llevando una contabilidad sobre su manera de actuar.

En este enfoque tradicional, los empleados son, en muchos aspectos, valorados de acuerdo a los que la descripción del puesto dice que valen, porque eso es lo que se les pide que hagan.

Pueden ser vistos como algo reemplazable por otro individuo que haya sido asignado para tomar el puesto, de aquí que las organizaciones gubernamentales tienen poca necesidad de enfocarse sobre los individuos y el valor de éstos en el mercado.

La mejor opción frente al pago basado en el puesto es el pago basado en la persona.

Se enfoca en una o más de las características del individuo para determinar su pago, pagarle a una persona basándose en lo que ella puede hacer es la aproximación al pago basado en la persona que mejor se sitúe en una organización gubernamental de alto involucramiento.

El pago de bonos basado en el desempeño del individuo es una manera vieja y potencialmente efectiva de mejorar el desempeño organizacional gubernamental, ya que pueden mejorar la motivación del individuo, crear una cultura de trabajo de alto involucramiento en la cual la gente esté comprometida y le importe la eficacia de su dependencia, además de que ayuda a enfocar a las organizaciones gubernamentales en el ambiente de competitividad y a ajustar los costos de trabajo de una organización a su poder de pago.

Sin embargo, en muchas organizaciones gubernamentales manejadas tradicionalmente los planes de bonos de pago por desempeño no tienen un impacto mayor.

La razón de esto es sencilla: la mayoría de los empleados no tiene la información, el conocimiento ni el poder para entender estos planes y para influir en las cantidades de dinero que pagan; además porque la mayoría de los empleados no ven cómo su trabajo

influye en el desempeño de las organizaciones gubernamentales, no sienten que sea justo que sus recompensas estén atadas al desempeño de dichas organizaciones.

En una organización gubernamental de alto involucramiento, parte de la paga de los individuos debería de depender de qué tan bien se desempeña dicha organización.

Las investigaciones demuestran que la mayor parte del éxito de los esfuerzos del involucramiento de los empleados lleva recompensas económicas. Las gratificaciones financieras son vitales para un adecuado balance de poder, información, conocimientos y recompensas en una organización gubernamental.

La falta de tales recompensas puede traer problemas de equidad capaces de lastimar la cultura de una organización.

Cuando -como resultado de los esfuerzos de los empleados- mejora el desempeño de una organización gubernamental, los empleados esperan compartir los reconocimientos; si no los comparten, se sienten explotados y, en última instancia, rechazan su organización gubernamental que exclusivamente les pide que tengan mejor desempeño pero que no les recompensa por su desempeño.

Existen algunas formas para recompensar a individuos en su desempeño organizacional en la empresa privada. La más antigua es el pago de bonos basado en las utilidades de la organización, la que es sin duda la más conocida.

La pertenencia de los empleados representa una segunda manera de estar seguros de que ellos ganen cuando el desempeño de las organizaciones mejora.

Sin embargo, las compañías orientadas al alto involucramiento empiezan a utilizar formas menos conocidas como el compartir ganancias o también llamado compartir logros con empleados, el pago por el desempeño basado en equipo y el pago por contribuciones al mejoramiento de la organización gubernamental sería otra opción.

El diseño de organizaciones orientadas al involucramiento del empleado también debe desarrollar sistemas de comunicación que permitan a los empleados tener información acerca de la organización gubernamental tales como la misión de la dependencia, sus objetivos, los resultados obtenidos, sus clientes, sus principales problemas, sus procesos y procedimientos; así como establecer prácticas adecuadas que permitan el desarrollo de habilidades de liderazgo y sistemas de apoyo jerárquicos; y además el involucramiento de los sindicatos.

### 3.4.- ¿ QUE ES INTERNET ?.

Es la red de computadoras más grande del mundo, que provee de información de todo tipo, así como de " Correo Electrónico " a 40 millones de usuarios aproximadamente, en más de doscientos países del mundo.

Se considera como una herramienta de gran valor, pues permite acceder información pública, intercambiar correo e inclusive publicar información a la ciudadanía y otras entidades.

La intención de la Oficialía Mayor fue formar un " Nodo " para con él tener un medio de acceso directo a la red a través de un equipo de cómputo "dedicado" y un enlace permanente de comunicaciones, para atender a las áreas del DDF interesadas en estos servicios.

Para conectarse a Internet se necesita una computadora personal, 386 y con 4 megas en memoria como mínimo para PC's y para Macintosh es necesario que se cuente con sistema operativo versión 7.1 en adelante.

Cualquier módem, aún cuando un módem rápido (14.4 bps por ejemplo ) y de buena calidad permite obtener un acceso más rápido y sin problemas la información que se busca.

Una línea telefónica común y corriente ( analógica ) que se utilizará solo cuando se hace la conexión.

Un programa ambiente gráfico (Windows o Mac.) que la compañía lo proporciona y el cual utiliza conexión SLIP (Serial Line Internet Protocol) para garantizar una conexión total y sin restricciones a Internet.

Los sistemas de información de una dependencia gubernamental debe promover el flujo de información adecuado si la organización quiere tener éxito en la práctica del alto involucramiento. Los empleados deberán tener información acerca de la misión de la dependencia para poder dirigirse y manejarse, operar con una jerarquía reducida y estar involucrados en la administración.



Si los empleados no conocen cuál es la misión de la dependencia, difícilmente podrán contribuir con su trabajo al desempeño de la organización. Si bien es cierto que el principal responsable del diseño de los sistemas de información es el regente capitalino, sus colaboradores también necesitan un sistema como este que permita regular y diseminar efectivamente los resultados de la administración.

Aparte de internet y junto a él se pueden utilizar los servicios de Correos Electrónicos, buzón de sugerencias, programas de televisión en vivo, video-cintas y, por supuesto el contacto personal.

Cuando hemos alcanzado la segunda edad y nos vemos al espejo, notamos el inexorable paso del tiempo. entonces, lo importante ya no es cuántos años tenemos, sino cuántos nos restan por vivir; así, decidimos cambiar la forma de conducir nuestras vidas y nos dedicamos a las cosas que, para nosotros, son más importantes.

Las economías también alcanzan un punto medio en sus vidas. Por eso, tener una consciencia del ciclo de vida de nuestra economía puede igualmente producir efectos transformadores.

La economía de hoy o economía de la información, llegará a su fin en la década de los años 2020, por lo que tendremos que actualizarnos de inmediato.

Un claro ejemplo de esas transformaciones lo constituye la industria de muebles para baño. En Japón se venden ya retretes que no requieren de papel, rocían agua tibia como un "bidet" y posteriormente una corriente de aire tibio hace la función de secado; tanto la temperatura como la presión de las corrientes pueden controlarse electrónicamente por el usuario.

Estos retretes también se mantienen tibios durante la temperatura invernal. Existen algunos modelos que pueden elaborar análisis de orina y medir la temperatura y presión sanguíneas. Esta información también puede ser almacenada, procesada y transmitida.

Por su parte, los estadounidenses introdujeron ya al mercado un grifo inteligente de baño, con el cual se puede seleccionar temperatura, humedad, música, aire y flujo de agua con sólo pulsar algunos botones electrónicos, que a su vez pueden ser programados y operados a control remoto. Así, se puede desde la oficina preparar el baño de la casa.

En la actualidad, los adelantos con base en la información se han convertido en la arteria principal para revitalizar los negocios y gobiernos maduros y convertirlos en nuevos.

En toda economía, la tecnología central es la base para la revitalización y el crecimiento.

La tecnología de la información es el centro de la economía de hoy; por lo que tanto los negocios y gobiernos, si desean sobrevivir, deben informacionalizarse, palabra que tal vez no suene muy bien, ¿pero no sucedería así también con la palabra industrialización cuando apareció por primera vez?

El valor agregado al generar, usar y vender información crece mucho más rápidamente que el valor agregado de la producción de bienes y servicios tradicionales. En el ciclo de vida de la economía, cada avance tecnológico produce un consiguiente salto cuántico en el crecimiento de las empresas y administraciones, cuya gráfica es una curva en forma de "S"

La fase embrionaria o de gestación se da dentro de la economía anterior y como sucede con un niño que es cuidado por los adultos, requiere de una gran inversión y durante varias décadas no contribuye mucho a la economía.

Después de un largo período de gestación y desarrollo, se alcanza un punto crítico de despegue y la nueva economía entra en la fase de crecimiento, comparable a la fase humana joven.

Es entonces cuando las inversiones empiezan a rendir utilidades. Al igual que la gente, la economía se desarrolla hacia la madurez, donde el sector que da nombre a la

economía y que predomina sobre todos los otros sectores, viene a ser como el patriarca, el vehículo dominante para crear poder económico.

En el tercer cuarto de nuestra actual economía, el patriarca es la información, tal como fueron la agricultura y la manufactura en economías anteriores. La cuarta y última fase, el envejecimiento, disminuye la vitalidad y la economía, sin importar cuántos esfuerzos se hagan o recursos se inviertan para impedirlo.

Pero a diferencia de los humanos, el final de la cuarta etapa no significa muerte, sólo se trata del fin de una supremacía: El sector que había prestado su nombre a la economía (agricultura, manufactura, información) cede sus derechos de título a una de las categorías no dominantes.

La curva del ciclo de vida no siempre es en forma de campana, cayendo al nivel económico donde se inició (si los productos y las civilizaciones desaparecieran), sino que las tecnologías puedan eclipsar totalmente y desaparecer para siempre.

Así sucedió con el barco de galeras, la ballesta y el carro de tiro. En la mayoría de los casos, los logros de un tipo de economía se mantienen y son la base de construcción de las siguientes economías.

"Aunque parezca paradójico -dice Hazlitt- una economía sana y dinámica consiste en dejar que mueran las viejas industrias para que nazcan las nuevas" 6

Las tecnologías "esenciales" de cada economía son las que constituyen la base sobre la cual se construye el resto de la economía; por ejemplo, la máquina de combustión interna y la electricidad fueron las tecnologías esenciales durante la economía manufacturera. La tecnología esencial de la economía actual es la información.

La forma más directa de entender toda la tecnología de la información es un plano arquitectónico. Los fundamentos de la arquitectura según Aristóteles y que siguen vigentes hasta nuestros días son la forma y la función.

Al referirnos a la arquitectura de la información, resulta útil considerar a la información en términos de sus formas y funciones. En nuestra economía, la mayor parte de la información se puede clasificar dentro de cuatro formas y cuatro funciones, como se ilustra en la figura siguiente, llamada "la retícula forma-función." 7

F	Datos	Aquí empezaron las computadoras		
O	Texto			
R	Sonido			Aquí empezaron los teléfonos
M	Imagen			
A		Generación	Procesamiento	Almacenamiento
S		FUNCIONES		

Es muy difícil hablar de alguno de los términos de esta retícula sin referirse a los demás.

"El punto clave es entender cómo interactúan entre sí. Las formas de la economía de la información: Datos, texto, sonido e imagen, son impresiones mentales que recibimos mediante los sentidos.

En esta economía la vista y el oído son los sentidos más importantes.

- Datos.- Son todos los hechos, números, letras y símbolos que pueden ser procesados o producidos por una computadora.

Claro está que los datos existen desde antes que las computadoras, pero es la habilidad única de las computadoras para manipular datos lo que condujo a la economía de la información.

En general, cuando decimos datos nos referimos a números.

- **Texto.-** Es el lenguaje escrito, manuscrito o impreso.
- **Sonido.-** Es lo que oímos. En nuestra economía escuchamos básicamente voces y música.
- **Imagen.-** Es una forma visual. Las imágenes pueden ser dibujos o fotografías, pueden ser artísticas o prácticas, realistas o interpretativas, pueden ser diagramas o gráficas en color o en blanco y negro. En la economía de la información existen diferencias fundamentales entre imágenes estáticas e imágenes en movimiento.

Estas cuatro formas de la economía de la información en ocasiones pueden traducirse de una a otra; por ejemplo, la música impresa se puede interpretar o ejecutar traduciendo a sonido las imágenes con forma de punto de las notas del pentagrama.

Otro caso es el de la secretaria que toma el dictado, traduciendo sonido en texto. Los números se pueden utilizar para expresar todas estas formas mediante una computadora, ya que todo texto, sonido e imagen puede ser reducido a la cadena de "ceros" y "unos" de una computadora.

Estas cuatro formas básicas de la información se complican más cuando se conocen sus funciones, las cuales son generación, procesamiento, almacenamiento y transmisión.

- **Generación.-** Consiste en tomar la información existente en el medio y capturarla para mostrarla en cualquiera de sus cuatro formas.
- **Procesamiento.-** Esta función es donde las computadoras hicieron su primera gran contribución, empezando con el procesamiento de datos, después el de las palabras y en la actualidad de voz e imagen. La función de procesamiento de la computadora convierte, edita (modifica, agrega, elimina), analiza, calcula y sintetiza.
- **Almacenamiento.-** Esta función toma la información en cualquiera de sus cuatro formas y la guarda para uso posterior. Generación y almacenamiento son dos caras de una

moneda: La captura de información. La función de almacenamiento es realmente la creación de un "banco de memoria" donde se archiva y ordena la información para usos posteriores.

- Transmisión.- Esta cuarta función nos llega como cortesía del teléfono. Es el envío y recepción de un punto a otro de todos los tipos de información. Mientras el almacenamiento transfiere información a través del espacio. Es la función de distribución. Así como las computadoras dominaron las tres primeras funciones : Generación, procesamiento y almacenamiento; las telecomunicaciones lo han hecho con la cuarta: La transmisión. Dicho en otras palabras, las computadoras comenzaron con la celda del procesamiento de datos y las telecomunicaciones con la celda de la transmisión del sonido." 8

Una red de telecomunicaciones consiste básicamente de varias computadoras ligadas entre sí desde grandes computadoras centrales hasta estaciones de trabajo, computadoras personales y terminales.

Las telecomunicaciones tienen como función la transmisión, que se puede dar en una gran variedad de combinaciones, dentro o fuera de un edificio y en cualquier parte del planeta.

"En el lenguaje de telecomunicaciones las redes locales se denominan LAN's, (por sus siglas en inglés: Local Area Networks) las de largo alcance WAN's; (Wide Area Networks) y cuando además de transmitir información desempeñan funciones de generación, procesamiento y almacenamiento, se denominan VAN's, (Value-added Networks)." 9

Todas las comunicaciones y configuraciones de la red forma-función producen una variedad infinita de herramientas, productos, servicios y negocios. Por ejemplo, si simplemente se conecta una grabadora a un teléfono, aquélla almacenará las transmisiones sonoras. En este caso se usan tres funciones y una forma.

8.- Stan Davis, Visión 2020 Transforme hoy su negocio para triunfar en la economía del mañana, Simon & Shuster, 1991, Págs. 57 y 58.

9.- Jenkins Neil, Understanding Local Area Networks, Sams, 1995. Pág. 10

Esta sencilla red de forma-función es para empresarios y gerentes un mapa para la segunda mitad de la economía de la información. Con ella no sólo se pueden entender todos los productos y servicios relacionados con información, sino que también la pueden usar todas las compañías para construir sus negocios futuros.

Se pueden usar de tres maneras:

- La más sencilla es para entender toda la información en términos de este mapa conceptual.
- Otra es eliminar confusión en cuanto a lo que los proveedores ofrecen al respecto y a éstos ayudarles a organizar su propia infraestructura de información.
- La última considera que será manejado por la información, por lo cual se tendrá ventajas en la medida en que se maneje las formas y funciones de la información.

La infraestructura es en toda economía la red básica. Es la primera en formarse y sobre ella descansan todas las actividades económicas siguientes. Infraestructura nueva es sinónimo de transformación económica y consecuentemente de crecimiento.

Actualmente las computadoras enlazadas a las telecomunicaciones están creando esas nuevas infraestructuras. Se puede decir que la "infoestructura" transformará otra vez nuestra economía y forma de vida.

En la economía actual muchas compañías en su etapa de madurez agregan cada vez menos valor económico, al tiempo que los negocios que utilizan la infraestructura de la información empiezan a sobresalir frente a los negocios tradicionales.

Por esto las compañías automovilísticas pueden hacer más dinero financiando la adquisición de autos que fabricándolos. Las líneas aéreas con sus servicios de información - como son los sistemas de reservaciones- hacen más dinero que por la venta de boletos. Los clubes deportivos ganan menos por el partido que juegan que por vender los derechos del vídeo.

La mezcla de todas las formas y todas las funciones de información es una sola arquitectura está creando una nueva economía de negocios. Para el último cuarto de la actual economía -alrededor de los años 2010- el teléfono, la computadora y el televisor serán una sola cosa:

Los teléfonos podrán procesar imágenes tal como lo hacen actualmente con el sonido. Las computadoras procesarán imágenes como actualmente procesan datos. Sin embargo, hay cuellos de botella económicos, tecnológicos y organizacionales; el más importante parece ser la incompatibilidad de arquitecturas computacionales.

Así como las tecnologías evolucionan más rápidamente que las habilidades de los negocios para absorverlas, los negocios evolucionan más rápidamente que las habilidades de sus gerentes para desarrollar nuevas formas organizacionales.

Para hacer frente a los retos de esta economía en su segunda mitad de vida, es necesario reestructurar las actividades económicas a nivel personal, corporativo y nacional. Es tiempo de meditar un poco y preguntarse:

¿Hacia dónde voy?

¿Hacia dónde va mi administración?

¿Hacia dónde va mi nación?



### 3.5.- ¿ QUIENES ESTAN CONECTADOS A INTERNET EN MEXICO ?.

Los usuarios de Internet en México pueden clasificarse en cuatro grupos:

- Universidades e Institutos de Investigación
- Organizaciones Gubernamentales y Paraestatales
- Proveedores Comerciales y
- Compañías Privadas.

Internet es ya una red mundial. Muchos gustan llamarle la "Supercarretera de Información".

Según la Internet Society, en México existían, a principios de años, alrededor de diez mil computadoras conectadas a Internet.

Tanto en el lado dramático como en el cómico, nuestros deseos de vigorizamos a nosotros mismos y a nuestro mundo son muy reales. El esfuerzo desesperado del rey Lear por permanecer lo llevó a la locura y a la muerte; en el lado cómico, a las mujeres se les pregunta su edad, incluso casi al final de su vida, siempre contestan "treinta y nueve".

Nadie ni nada quieren volverse viejos; sin embargo todos -familias, negocios y economías- envejecen. No existe la ley de las mujeres para los negocios, por lo cual no pueden tener siempre treinta años de edad.

El negocio de las computadoras estaba en su etapa embrionaria en los años cincuenta. En los sesenta, el centro era el Rey Hardware -la caja negra; sus hijas Servicio y Software, eran cosas que tenían que hacerse sólo para lograr negocios reales.

El espectáculo pertenecía al Rey Hardware y todo mundo se inclinaba ante su grandeza. En los años setenta, sus hijas crecieron y se volvieron bellas y poderosas mujeres. A medida que los sistemas operativos y las redes cobraban mayor importancia en el mundo de los negocios, Servicio y Software disputaban la igualdad con su anciano padre.

En los años ochenta el balance de poder de la familia viró irreversiblemente: Hardware todavía dominaba las cifras de ingresos, pero Servicio y Software llegaron a dominar las utilidades. En la actualidad, un perfil típico es que el Rey Hardware represente 60% del ingreso, mientras que las gemelas Servicio y Software conforman el otro 40%.

Pero cuando se trata de conservar realmente a la familia, cada una de las hermanas contribuye con el 50% de las ganancias. La inversión de papeles y de poder no es más fácil de aceptar en los negocios que en las familias. Es muy difícil adaptarse a los cambios en ambas esferas, el proceso es lento y puede durar décadas.

La enseñanza consiste no sólo en que las empresas puedan revitalizarse promoviendo productos, servicios y negocios de generaciones más jóvenes, sino que se puede aplicar la tecnología de la información para revitalizar productos y negocios existentes.

No es que la tecnología de la información simplemente haya agregado una función más a la forma de dirigir los negocios, sino que ha modificado el proceso de una manera tan radical que la propia naturaleza de los negocios -y consecuentemente la forma de organizarlos y administrarlos- ha cambiado también en forma radical.

Como los hijos e hijas de una familia, la información es una herramienta de supervivencia para los negocios de generaciones viejas. Varias industrias como la aeronavegación comercial, la automovilística y la del vestido ya están probando este enfoque.

Las empresas que capturan y usan información en cada punto de contacto con el cliente serán mejores que aquéllas que lo hagan sólo en uno o en pocos puntos. Por ejemplo, en la industria de la aeronavegación comercial hay tres puntos clave de contacto con el cliente:

En los canales de distribución (por ejemplo, agencias de viaje), en el aeropuerto y en el avión.

Este enfoque de información se funda en el hecho de que cada actividad de negocios se puede mejorar mediante la aplicación de nuevos métodos y tecnologías, produciéndose tres beneficios principales:

- Mejoría de la eficiencia operativa interna
- Producción de servicios mejorados y
- Formación de nuevos negocios independientes.

Mexicana de Aviación aumentó sus utilidades con el sistema de reservaciones, el cual ya está siendo utilizado por otras aerolíneas. General Motors (GM) compró EDS, la empresa independiente más grande de redes de información, para crear la infraestructura electrónica necesaria que le permita sobrevivir durante el próximo siglo.

Si una empresa desea tratos con GM, debe estar en la red de EDS. el perfil de capacidades electrónicas -que incluye software, hardware, telecomunicaciones y formatos de datos entre otros regirá cada vez más el desempeño del negocio, determinando con quién se puede hacer enlaces.

Cada vez un número mayor de computadoras rechazarán a proveedores que no tengan enlaces electrónicos o cuyos sistemas de información sean inaccesibles.

En la industria del vestido, Levis Strauss es una de las empresas que ha mejorado su respuesta a las demandas del mercado. El ciclo normal desde la elaboración de la fibra, el tejido de la tela, la confección de la prenda, la puesta en el aparador y por último ponerla en las manos del cliente, requiere normalmente 66 semanas.

Con su sistema Levilink, que comprende siete servicios a minoristas, se ha reducido el tiempo de respuesta a menos de una semana. Estos tres casos nos muestran lo que sucederá con la mayoría de las relaciones de negocios en los años venideros.

Los clientes abandonarán aquellas empresas que no construyeron la capacidad de informacionalizar sus operaciones.

Las habilidades para adaptarse masivamente y para operar en tiempo real se están volviendo asuntos cotidianos. Tal es el caso de los préstamos hipotecarios, las reclamaciones de seguros, los libros y revistas, los semiconductores y las chequeras.

"Algunas de las ecuaciones de la informacionalización:

- Informacionalización = Productos y servicios mejorados + repuesta rápida.
- Informacionalización = Fabricar en el punto de entrega.
- Informacionalización = Reducción de excedentes, de inventarios y de capital de trabajo.
- Informacionalización = Unión inter-organizacional.
- Informacionalización + Acceso directo = Estándares de servicio más altos.
- Informacionalización + Logística = Globalización." 10

### 3.6.- OPERACION DEL NODO DDF.

La operación del nodo del DDF se divide en los tres siguientes rubros:

1. Flujo de la Información a colocar en Internet. Donde las distintas dependencias enviarán información, y una vez validada ésta conforme a los lineamientos establecidos, se programarán e incluirán en banco de datos al cual se tendrá acceso por medio de Internet.
2. Consultas a la información colocada en Internet. Todas las dependencias podrán extraer la información de la red, a través del nodo del DDF.
3. Comunicación interdependencias. Los usuarios de la red podrán comunicarse entre sí y utilizar el " Correo Electrónico " por medio de la propia red.

#### PRINCIPALES ACTIVIDADES

La Coordinación de Comunicación Social se encargará de:

- Definir las características que debe tener la información.
- Precisar los lineamientos con los que debe cumplir la información a publicar.
- Supervisar que las características y lineamientos establecidos se cumplan.

Las distintas dependencias del Departamento del Distrito Federal deberán:

- Generar la información que desean colocar en Internet.
- Validar la información programada antes de su inclusión en Internet.
- Asegurar que la información generada cumpla con los lineamientos establecidos.

La Oficialía Mayor será la responsable de:

- Definir la Normatividad que deben cumplir los interesados en utilizar el nodo.
- Recibir la información de las dependencias.

- Diseñar las páginas de Internet conforme a las características definidas.
- Programar las páginas con la información recibida.
- Incluir las páginas programadas en Internet.
- Soportar la operación de Internet a través del Nodo de Oficialía Mayor.

En la economía manufacturera aparecieron los intermediarios, como los corredores de bienes raíces. Cuando los negocios se informacionalizaron, los intermediarios fueron desplazados o sus funciones se transformaron. Paralelamente a su desaparición surge la nueva generación de infomediarios, como la división de servicios de crédito de TRW.

Los infomediarios son empresas que utilizan diversas formas y funciones de la información para enlazar electrónicamente a vendedores y compradores, productores y consumidores, proveedores y usuarios, remitentes y destinatarios.

Agregan valor al hacer posible que ambas partes reciban mejor y más rápidamente la información. Esta nueva generación de infomediarios puede no ser más abierta de lo que fue la antigua forma de competencia.

Los servicios financieros pueden proporcionarnos medios más efectivos para conducir nuestras actividades monetarias; pero al mismo tiempo limitarán el acceso directo a mercados electrónicos, tanto a clientes como a competidores. Realmente ellos determinarán qué tan abierto o cerrado será el acceso a compradores y vendedores.

Así como los infomediarios almacenan información vital y la dejan disponible a sus clientes mediante una red de teleproceso, los constantes avances en la tecnología de la microelectrónica sugieren cada vez más que los servicios de información pueden incorporarse en un producto y colocar éste en las manos del cliente.

Esto puede ocurrir con los teléfonos, televisores, computadoras, automóviles y otros productos; como está sucediendo con los retretes.

Una administración y su organización forman una pareja y cuando uno de ellos es mucho más joven que el otro, el matrimonio dista de lo ideal por obvias razones. No se puede tener organizaciones jóvenes y vibrantes sin negocios igualmente jóvenes y vibrantes que las manejen, como difícil será encontrar negocios jóvenes manejados por organizaciones viejas y anquilosadas.

Lo mejor es que los ciclos de vida de la administración y la organización estén lo más estrechamente paralelos posible. A medida que aumenta la velocidad de transición entre la concepción y el crecimiento, mayor es la dificultad de la organización para mantener el paso.

Como en el matrimonio, un servicio tendrá más éxito cuando sus dos socios - administración y organización- pasen las mismas épocas de sus vidas más juntos que separados.

“En muchos renglones de la población es esencial el crecimiento de la empresa, debido al fenómeno conocido como “economía de escala”, que consiste en que a mayores cantidades de producción menores costos.

Cada empresa, según los artículos que produzca, debe buscar un crecimiento que les permita costos comerciales y, para muchas, como las automotrices, éste les hace convertirse en verdaderos monstruos, que el economista debe justificar mientras sirvan a la comunidad mediante una producción eficiente de bienes y servicios” 11

Cuando las economías de escala dejan de funcionar en las corporaciones grandes y maduras, éstas crecen a tal punto que se vuelven inmanejables; dejan de crecer y mueren o evolucionan hacia una nueva forma capaz de administrar y organizar los ciclos de crecimiento a niveles de complejidad más altos.

Sólo con crecimiento y reproducción se evitará que las compañías mueran. El primero es la clave para vivir dentro de un ciclo; mientras que la reproducción lo es para vivir a través de una sucesión de ciclos.

11.- Koutsoyiannis A., Microeconomía Moderna, Amorrortu, Editores, Buenos Aires, 1975, Pág. 134

Sólo se puede vivir cuando internamente es posible diferenciarse; pero esto también tiene su límite, el cual es la madurez y posterior declive. Una vez que se ha alcanzado ese límite, es necesario redefinir la propia entidad a fin de continuar con el crecimiento.

Cuando las administraciones de la era de la información maduran, hay que rediseñar la organización la enseñanza de este capítulo es que la construcción de la infraestructura de una economía fuerte toma tiempo.

Las nuevas economías no aparecen fortuitamente, son los visionarios quienes las construyen. Para obtener el liderazgo en la navegación, Portugal fundó en 1419 la Escuela Náutica de Sagres; aunque el dominio final del comercio mundial de la navegación fue de los británicos. Algo similar sucedió con la industrialización nacida en Inglaterra, pero consolidada en los Estados Unidos. Los caminos -infraestructuras- se trazaron.

En la segunda mitad de esta economía, la competencia internacional se basará en las computadoras y en las telecomunicaciones. Muchos países, grandes y pequeños -no sólo los Estados Unidos- son líderes en estos sectores y desarrollan tecnologías, promueven industrias y construyen infraestructuras para lograr un alto desempeño económico.

Por supuesto, el fin no es otro que el liderazgo mundial en lo económico, lo militar y lo político. No se puede mantener la supremacía militar sino se tiene la supremacía económica; de esta manera, la plataforma para el liderazgo global del futuro consiste en el dominio sostenido de las tecnologías e industrias de información.

Las fuerzas que están cambiando al mundo no son políticas ni militares, sino tecnológicas. La meta de los líderes japoneses es reconstruir toda la economía sobre una nueva infraestructura de la tecnología de la información.

Este esfuerzo se nota en muchas regiones del archipiélago. Sus avances en la investigación y desarrollo de productos en el campo de los semiconductores y en equipo electrónico de audio y vídeo, son sorprendentes; basta con mencionar que el uso de fotones en lugar de electrones como medio para el procesamiento de información, podría resultar el elemento central para la economía de la información.



Los científicos japoneses ya lograron desarrollar un chip de memoria fotónica de un kilo-bit. Japón tiene ahora la voluntad y los recursos; su estrategia nacional está trazando los caminos, pero otros países –especialmente en Europa- tienen sus ojos puestos en el mismo objetivo.

Los Estados Unidos también cuentan con los recursos y la fortaleza; por ejemplo, son líderes en el mercado de estaciones de trabajo y microcomputadoras. Asimismo, en los segmentos de mayor rentabilidad y volumen de crecimiento: Servicios y Software de información.

Un punto débil es el sistema o red de telecomunicaciones público –que a diferencia de las redes privadas, se concentra casi exclusivamente en la transmisión de voz- por lo cual el sector privado de los Estados Unidos prefiere las redes privadas que satisfagan sus necesidades.

### 3.7.- DEFINICIONES.

Para estar acordes con la imagen que se desea dar del Departamento del Distrito Federal, se requiere que la Coordinación de Comunicación Social participe e indique los lineamientos a seguir en algunos aspectos como:

- Diseño de la publicación.
- Imagen del DDF (combinación de colores, . . . )
- Normatividad (agrupamiento de la información, lineamientos generales, etc.)

La fase de las conclusiones estratégicas dentro del proceso de planeación es, en muchos aspectos, la más difícil para los administradores desde el punto de vista emocional, porque les obliga a mirarse en el espejo a verse tal como son, como los percibe el mundo y sus competidores.

Por esta razón se considera el paso crítico del proceso, porque es a partir de esta apreciación que diseñamos las estrategias apropiadas; si las conclusiones estratégicas no son correctas, las estrategias específicas que surjan de ellas tampoco lo serán.

Como es utilizado en todo el contexto del proceso estratégico, la conclusión es la actividad que ayuda a los administradores a identificar qué debe hacerse para lograr un servicio duradero; ayuda a los administradores en la identificación de las acciones que la administración debe tomar para superar sus debilidades y servir mejor a los mercados elegidos.

Con frecuencia, sin embargo, los administradores tienden a pasar por alto los análisis cuidadosos de la evaluación estratégica sin considerar tampoco a las conclusiones; así sus "conclusiones" están basadas en deseos o nociones preconcebidas.

Para llegar a conclusiones estratégicas precisas, es necesario seguir una lógica deductiva; esto es, si existe un cierto conjunto de factores (evaluación estratégica), entonces lo siguiente debe ser cierto (conclusión estratégica) y por lo tanto la dirección estratégica debe ser cuidadosamente estudiada.

En estos cambios de Gobierno por los que atraviesa el País, nuestros servicios son los que deciden los votos, por lo cual, la formación de estrategias debe medir esos cambios.

Desde el punto de vista del poder y la influencia, el proceso de implementación requiere de la siguiente serie de pasos:

- Decidir las metas que se requieren lograr
- Diagnosticar patrones de dependencia e interdependencia: ¿Quiénes son influyentes e importantes para conseguir nuestras metas?
- ¿Qué puntos de vista tienen? ¿Qué sentimientos tendrán acerca de lo que se quiere hacer?
- ¿Cuáles son sus bases de poder? ¿Quién de ellos tiene más influencia en la decisión?
- ¿Cuáles son nuestras bases de poder e influencia? ¿Qué bases de influencia se pueden desarrollar para tener mayor control sobre la situación?
- ¿Cuáles estrategias y tácticas para ejercitar el poder parecen más apropiadas y pueden ser más eficaces en una situación determinada?
- Basados en lo anterior ¿Qué curso de acción tenemos que elegir para que se haga lo que queremos?

El primer paso parece obvio, pero a menudo se pasa por alto en la administración.

Necesitamos fijarnos metas claras para lograr los objetivos. Si todos los integrantes están orientados hacia el mismo objetivo, es más fácil lograrlo. Ya fijados los objetivos, necesitamos diagnosticar quién es importante para lograrlos, determinar los patrones de dependencia e interdependencia entre ellos y lo que piensan del proyecto.

También necesitamos saber cómo pueden desarrollarse los eventos y estimar el papel del poder y la influencia en el proceso. Debemos conocer el juego, a los jugadores y sus

posiciones. Es importante conocer las bases de poder de los demás, así como las propias, reales y potenciales, para determinar las fuerzas relativas.

Es básico entender las fuentes de poder para diagnosticar lo que puede suceder y estar preparados para ello. Finalmente, hay que considerar las tácticas posibles de cada uno de los que intervienen en el proceso.

Aún cuando el poder juega un papel importante en las actividades de la organización, no todas las decisiones y acciones usan el poder en el mismo grado, ni los conflictos de poder son igualmente comunes en todas las organizaciones.

Es importante reconocer y diagnosticar el contexto para implementar los planes eficazmente. Para ver las condiciones en las cuales se usa el poder, podemos recurrir a la percepción de los ejecutivos acerca de qué tipo de decisiones requieren más poder.

Se ha visto que mercadotecnia, adquisiciones y coordinación administrativa son las tres áreas en las que se ocupa más poder, y que las decisiones que involucran más poder tienen que ver con reorganizaciones, cambios de personal y asignación de recursos.

Esto implica que, mientras más importantes sean las decisiones, más poder requieren.

La interdependencia existe cuando un actor no controla por completo las condiciones necesarias para la realización de una acción o para obtener el resultado deseado de una acción.

Cuando hay interdependencia, nuestra capacidad para lograr las metas requiere que desarrollemos poder y la capacidad para influir en aquéllos de quienes dependemos, y es especialmente importante cuando la gente con la cual se tiene interdependencia posee puntos de vista diferentes a los nuestros y no se puede confiar en que harán lo que deseamos.

Un factor crítico y que afecta la naturaleza y cantidad de interdependencia, es la escasez de recursos. Esta escasez provoca un mayor uso de poder en las situaciones de decisión organizacionales.

Además, el hecho de que las personas sean interdependientes no es suficiente en sí mismo para usar el poder y la influencia en las organizaciones.

Si todos tienen las mismas metas y comparten las mismas ideas acerca de cómo lograrlas, no habrá conflicto y no se requerirá el uso del poder; pero la especialización del trabajo ocasiona diferentes puntos de vista, que pueden causar desacuerdos si no hay metas claras o si se genera la competencia interna suficiente para evitar que trabajen todos juntos.

### 3.8.- CONCLUSIONES.

El Gobierno de la Ciudad de México debe contar con herramientas tecnológicas actuales y suficientes para tener un contacto ágil y oportuno tanto interinstitucional como con la ciudadanía.

Para ello y siguiendo el lineamiento de la utilización Internet, propuesto por la Presidencia de la República, se trabaja en el proyecto de Internet del DDF.

En este proyecto es vital que la Coordinación de Comunicación Social establezca la normatividad que las dependencias deben cumplir en materia de difusión de la información.

La Oficialía Mayor propone un mayor acercamiento entre ambas áreas para poder cumplir con estas expectativas.

Para lograr la promoción, descentralización y modernización administrativa y, por ende el Desarrollo Nacional y un servicio de calidad y calidez, es menester tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

El análisis, la revisión, adecuación y congruencia permanentes entre funciones, facultades y estructuras, con el fin de favorecer la descentralización y acercar la administración a la ciudadanía.

Uso eficiente de los recursos para el crecimiento.

Asegurar el uso amplio y eficiente de los recursos humanos y materiales de que dispone el país.

Crear las condiciones que favorezcan el empleo intensivo de mano de obra.

Elevar sostenidamente la productividad de la fuerza laboral para lograr no sólo más empleo, sino mejores ingresos.

Debe propiciarse un aumento sistemático de la eficiencia general de la economía, la cual sigue estando limitada por insuficiencias en la infraestructura y en la calidad y el costo de insumos básicos, el retraso tecnológico y la existencia de pesadas regulaciones.

Elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo, para el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios.

Impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país.

Se estima, de acuerdo al "Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000" <sup>12</sup> dado a conocer a los mexicanos por el Presidente de la República, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, que sólo una de cada cinco personas económicamente activas han recibido algún curso de capacitación.

La capacitación para el trabajo continúa entendiéndose como una etapa de corta duración y de importancia secundaria en la preparación del trabajador.

Entre las dificultades que aquejan a la información de recursos humanos para el trabajo son el divorcio entre sistemas de capacitación técnica y humanística (sobre todo en el área de sensibilidad de servicio) y mercados ocupacionales.

La educación tecnológica y la capacitación para el trabajo cuentan con un modelo que pone más énfasis en los insumos del proceso educativo que en el éxito del educando, ya que los programas se integran alrededor de áreas de especialidad académica, sin referencia necesaria al mundo de trabajo.

Falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y del sector privado, impidiendo eficientes acciones formativas y mecanismos conjuntos de seguimiento y evaluación.

No existe disposiciones para el reconocimiento formal de habilidades y conocimientos adquiridos en el ejercicio de una ocupación.

12.- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, apartado 3.9 Reforma de Gobierno y Modernización de la Administración Pública Federal. México, D.F.

Hay rigidez en los sistemas de capacitación.

La forma de operación de la actual oferta de capacitación prácticamente obliga a cambiar programas enteros para incorporar nuevos conocimientos no hay seguimientos de programas esto se ha apreciado tanto en el sector público como en el privado.

Al percibirse un vínculo débil entre capacitación para el trabajo y oportunidades de desarrollo profesional y personal, hacen ver a la capacitación técnica como opción de calidad inferior a la académica.



## **CAPITULO 4.- Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales.**

### **4.1.- Introducción.**

El espíritu de la Ley de Adquisiciones y Obras Publicas establece que el gobierno adquiera los bienes y contrate los servicios y obra pública que requiere para su funcionamiento, en las mejores condiciones de precio, calidad, financiamiento, oportunidad, etc.; sin embargo, cumplir con ello representa un gran reto para la administración pública ya que no se cuenta con un sistema integral que proporcione información precisa sobre el mercado de bienes y servicios, la normatividad aplicable y la programación anual de las necesidades a satisfacer.

De acuerdo a lo que establece el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en su apartado "3.9 Reforma de Gobierno y Modernización de la Administración Pública Federal" <sup>1</sup>, uno de los mayores retos para la administración pública, en su carácter de instancia operativa y ejecutora de los programas gubernamentales, proveedora de insumos y prestadora de servicios a sus habitantes, es encontrar congruencia entre las demandas que plantea la población y la capacidad de respuesta que debe tener para satisfacerlas.

En este contexto es ya improrrogable que el proceso mediante el cual satisfacer las demandas sociales se modernice; sea verdaderamente ágil; totalmente transparente; evite trámites innecesarios y recurrentes; ahorre tiempo; inhiba la discrecionalidad; y, sobre todo, sea oportuno en cantidad y calidad.

Es por ello que la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), en el marco de atribuciones que le confieren la "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal" <sup>2</sup> y el "Reglamento Interior de la propia Secretaría" <sup>3</sup>, así como la "Ley de Adquisiciones y Obras Públicas" <sup>4</sup>

1.- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, apartado 3.9 Reforma de Gobierno y Modernización de la Administración Pública Federal. México, D.F.

2.- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal 1995, Departamento del Distrito Federal, Art. 177, México, D.F., Pág. 95

3.- Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo 1994, Diario Oficial de la Federación Artículo 42 México, D.F. 26 de agosto de 1985. Pág. 27

4.- Ley de Adquisiciones y Obras Públicas 1995, Departamento del Distrito Federal, Art. VIII Fracc. II, México, D.F., Pág. 70

integro un grupo interdisciplinario de especialistas a efecto de incorporar tecnología informática y de telecomunicaciones al proceso de contratación de bienes, arrendamientos, servicios y obra pública, para instrumentar un sistema electrónico que genere e integre un mercado virtual; es decir un espacio electrónico para que interactúen libremente compradores con proveedores y contratistas, en el que las dependencias globalizadoras del gobierno y la sociedad tengan libre acceso para efectos de control e información.

Así, el Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales (SECG) fue asumido como uno de los compromisos del Ejecutivo Federal en el marco de la "Alianza para Recuperación Económica" <sup>5</sup> (APRE), así como en el "Programa de Política Industrial y Desregulación Económica" <sup>6</sup> elaborado por la SECOFI.

Además, es parte importante de los avances reales de las acciones desarrolladas y reportadas recientemente, en el "Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000" (PROMAP); está clasificado como proyecto informático nacional en el "Programa de Desarrollo Informático del Gobierno Federal 1995-2000" <sup>7</sup>

La instrumentación del SECG resulta un imperativo a la luz de la dimensión e impacto que las contrataciones del gobierno federal tienen en el desarrollo de la actividad económica del país, ya que de alguna forma derivan en empleo, salud, educación, vivienda, seguridad y servicios públicos diversos como agua potable, energía eléctrica, drenaje, limpia, vialidades, etc.; en suma calidad de vida para la población.

5.- Alianza para la Recuperación Económica, Presidencia de la República, México, D.F. 1995

6.- Programa de Política Industrial y Desregulación Económica, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México, D.F. 1995

7.- Programa de Desarrollo Informático del Gobierno Federal 1995-2000, apartado 4.5 Reforma de Gobierno y Modernización de la Administración Pública Federal. México, D.F.

#### **4.2.- El Proceso.**

Sobre la base de un estudio y análisis del esquema actual de contrataciones del gobierno federal, se realizó un diagnóstico que evidenció el impacto, las limitaciones e inconsistencias que se describen a continuación:

1. "El gobierno federal destina anualmente entre el 25 y 30% del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) para adquisición de bienes y contratación de arrendamientos, servicios y obra pública (alrededor de 160 mil millones para 1996). Sin embargo, no existe un mecanismo que de forma sistemática ordene, dé seguimiento y controle el proceso en todas sus fases." <sup>8</sup>
2. En el proceso de compras gubernamentales intervienen anualmente alrededor de 3,500 unidades compradoras de las dependencias y entidades de la APF; 70 mil proveedores y contratistas de acuerdo a las últimas cifras registradas entre 1989 y 1991; para realizar cerca de 15 mil licitaciones públicas y alrededor de 1 millón de operaciones por la vía de la invitación restringida.

Por su parte, las limitaciones e inconsistencias del esquema vigente se manifiestan, entre otras causas, en los aspectos siguientes:

- a) Proceso costoso de acreditación.- Todo proveedor o contratista en cada licitación que participa, aún ante la misma dependencia o entidad, debe acreditarse mediante la presentación de los mismos documentos en todos los casos; en ocasiones las empresas al no cumplir íntegramente con la presentación de la documentación solicitada son desechados del proceso, lo que deriva en la presentación de inconformidades, provocando con ello la suspensión temporal del proceso.

- b) Falta de transparencia en todas las etapas del proceso.- El proceso sólo establece la publicación de la convocatoria y el fallo de la licitación, pero no contempla mecanismos para consulta pública de las bases de licitación, las licitaciones en proceso y las ya efectuadas; los proveedores y contratistas participantes, su comportamiento; los precios; el suministro de bienes, el adelanto en la prestación de servicios y avance de obra; el pago oportuno; etc.
- c) Requerimiento de la presencia física de los representantes legales de los proveedores o contratistas.- El hecho de que la mayoría de las licitaciones se celebran en la Ciudad de México representa un obstáculo para la participación de ciertas empresas, sobre todo las conocidas como micro, pequeña y mediana, ubicadas generalmente en el interior del país, por los elevados gastos de traslado.
- d) Heterogeneidad en las demandas de bienes, servicios y obra pública.- Los programas anuales de adquisiciones de las dependencias y entidades de la administración pública federal carecen de una presentación homogénea. Esto impide que los proveedores y contratistas, activos y potenciales, cuenten con información específica y oportuna de la demanda del sector público.

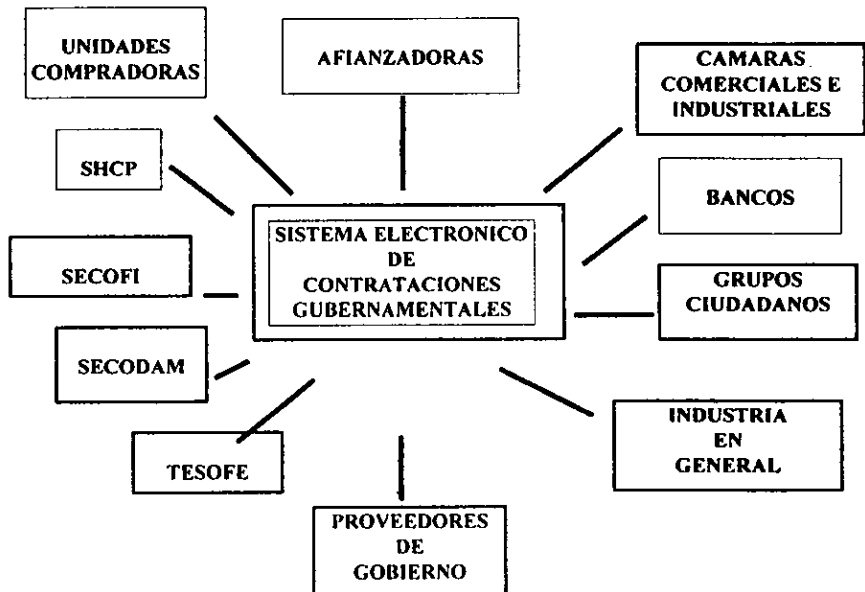
Proceso manual con carencia de mecanismos de control y generación de estadísticas.- Esta situación contribuye al incremento general de los costos de las dependencias y entidades y a la elevación de los precios a los que contrata el gobierno, al no contar con mecanismos que registren, consoliden, almacenen y difundan información sobre el mercado, la normatividad, volúmenes de compra, precios, etc.; realizando sus operaciones de manera incompleta y desactualizada.

#### 4.3.- Durante y después del proceso.

El SECG consiste en la automatización de las distintas etapas del proceso de contratación del gobierno federal, mediante la interconexión por vía electrónica de los actores y participantes del mismo; abarcará desde la planeación del proceso hasta el finiquito de los contratos que se generaron.

El SECG constituirá un mercado electrónico que permitirá "cruzar" las demandas de bienes, arrendamientos, servicios y obra pública del gobierno, con las ofertas de las empresas nacionales y extranjeras participantes, fomentando así una competencia que mejorará precios y condiciones.

En él participarán todos los actores del proceso, tanto los pertenecientes al sector público, como los de la iniciativa privada y la sociedad en general.



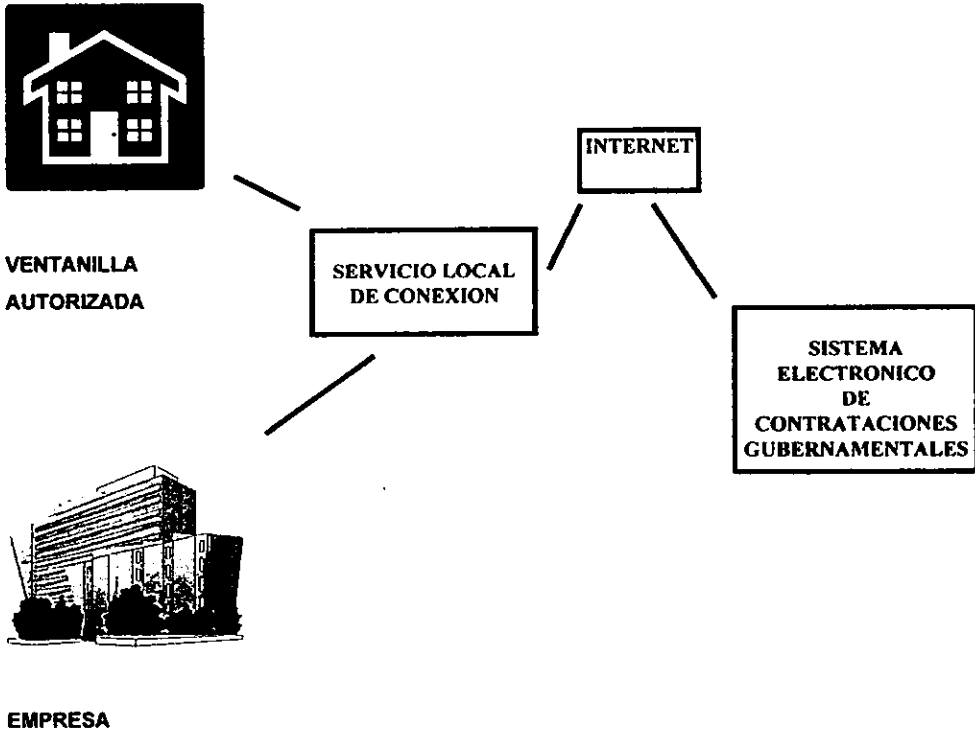
El SECG realizará, cuando menos, las funciones siguientes:

- Contener el historial de las convocatorias publicadas y las bases de licitación;
- Contar con cifras consolidadas sobre la programación y ejercicio anual de las contrataciones de bienes, arrendamientos, servicios y obra pública
- Generar, administrar y difundir información precisa sobre las licitaciones efectuadas y en proceso, en la que se consigne qué se compró, quién compró, quién vendió, a qué precio, qué proveedores o contratistas participaron y cuáles fueron sus ofertas, si hubo descalificaciones y cuál fue el fallo;
- Registrar las inconformidades presentadas por proveedor, por unidad compradora, por tipo de insumo, así como las resoluciones a las que se llegó
- Evitar la acreditación repetitiva de todos los proveedores o contratistas en cada licitación;
- Dar seguimiento automático al cumplimiento de las responsabilidades de los actores que intervienen en el proceso: proveedores, unidades compradoras y sus responsables, bancos, afianzadoras, etc.
- Concentrar y difundir la normatividad en materia de adquisiciones y obra pública;
- Brindar información precisa sobre el suministro de los bienes y avances de obra, así como al pago a proveedores;
- Controlar y estandarizar todo el proceso; y,
- Constituir un instrumento eficaz de rendición de cuentas a la ciudadanía.

El SECG podrá ser consultado de dos formas, ya sea acudiendo de manera personal a una ventanilla autorizada o por comunicación electrónica remota.

En el primer caso el consultante deberá cubrir una cuota por cada consulta que realice, con lo cual se facilita el acceso a la información para cualquier ciudadano; en el

segundo caso, exclusivo para proveedores y contratistas, se deberá tramitar y pagar una suscripción anual al sistema, con características legales específicas que garanticen su buen uso, con lo cual se establece el mercado electrónico en el que podrán interactuar los actores involucrados.



El sistema estará conectado, por un lado al sistema bancario para que los proveedores y contratistas puedan realizar la suscripción a las licitaciones pagando el costo de las bases de licitación y, por el otro, a una cámara de compensación que les permita presentar las fianzas respectivas por medios electrónicos remotos.

También contempla la presentación de proposiciones técnicas y económicas, toda vez que la tecnología informática y de telecomunicaciones posee mecanismos sofisticados de

criptografía de datos (códigos de doble llave, firma electrónica y reconocimiento de terminal de envío), que garantizan la confidencialidad e inviolabilidad de la información transmitida.

Este mecanismo, además se utilizaría para realizar la consulta y compra de bases, así como la celebración de las juntas de aclaraciones, desde puntos remotos, superando con ello, en lo posible, la presencia física de los proveedores y/o contratistas en las oficinas de las unidades compradoras.

Esta nueva posibilidad al tiempo de cumplir con los ordenamientos legales, garantiza que se abatan los tiempos y costos de transacción entre demandantes y oferentes.

Para realizar las compras gubernamentales a través del SECG es necesario llevar a cabo los pasos siguientes:

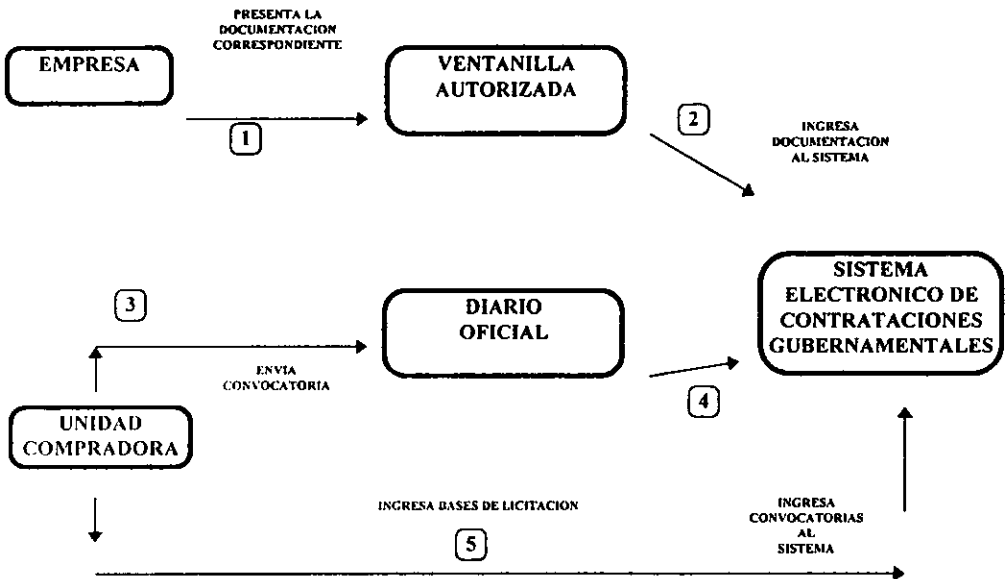
- Ingreso de la convocatoria y bases de licitación por parte de la unidad compradora al SECG, por medios electrónicos. Simultáneamente se publicará en el Diario Oficial de la Federación.
- Consulta remota y, en su caso, la inscripción a la licitación correspondiente, por parte de los proveedores y/o contratistas, situación que de inmediato quedará registrada en el SECG.
- Celebración de la junta de aclaraciones, la cual podría realizarse tanto en presencia física de los proveedores o contratistas como mediante el envío de las preguntas al SECG, en la cual se elaboraría el acta correspondiente en la que se asentarían todas las preguntas realizadas por todos los participantes, así como las respuestas de la unidad compradora.
- Envío de proposiciones técnica y económica, fianza y carta-compromiso, ya sea en forma documental a la unidad compradora o envío en criptografía al SECG.
- Acto de apertura de propuesta técnica, el cual se realizaría mediante la apertura de las ofertas encriptadas y la captura de las presentadas físicamente en sobre cerrado, concluyendo con la elaboración del acta correspondiente.



- En el caso de adquisición de bienes, pruebas de desempeño que deberán realizarse posteriormente al acto de apertura de oferta técnica y previo al acto de apertura de oferta económica, preferentemente por una institución externa que emita un dictamen técnico.
- Acto de apertura de propuesta económica, el cual se realizaría mediante la apertura de las ofertas encriptadas y la captura de las presentadas físicamente en sobre cerrado; con ello el SECG automáticamente generaría un cuadro comparativo de precios en el que se destacaría la oferta de menor costo monetario, concluyendo con la elaboración del acta correspondiente. En caso de que los resultados de las pruebas de desempeño hubieran descalificado a algún proveedor, no se descriptará su oferta.
- Fallo de licitación, el cual lo emitiría la propia unidad compradora a la hora y en la fecha establecida. Este se cargará al SECG de manera inmediata para su difusión.
- Formalización de la adquisición, mediante la emisión y firma del contrato, así como la presentación de la fianza para garantizar el cumplimiento de éste y, en su caso, el pago del anticipo establecido, registrando dicha información en el SECG junto con el calendario de pagos y de suministro o avance de obra correspondiente.

## DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

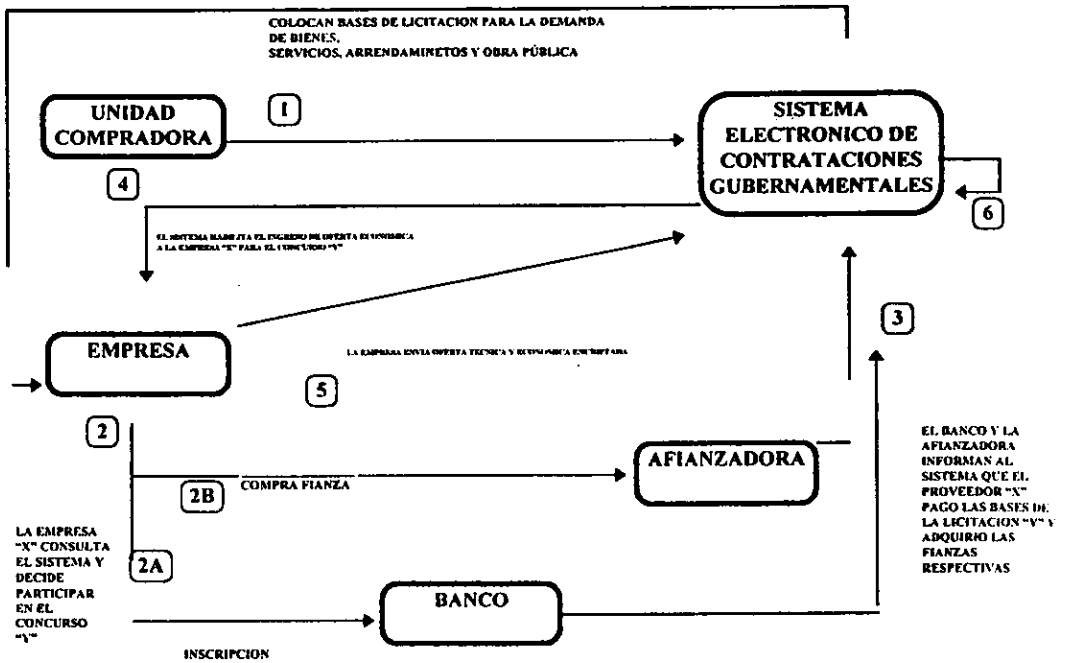
### ANTES DE LA LICITACION



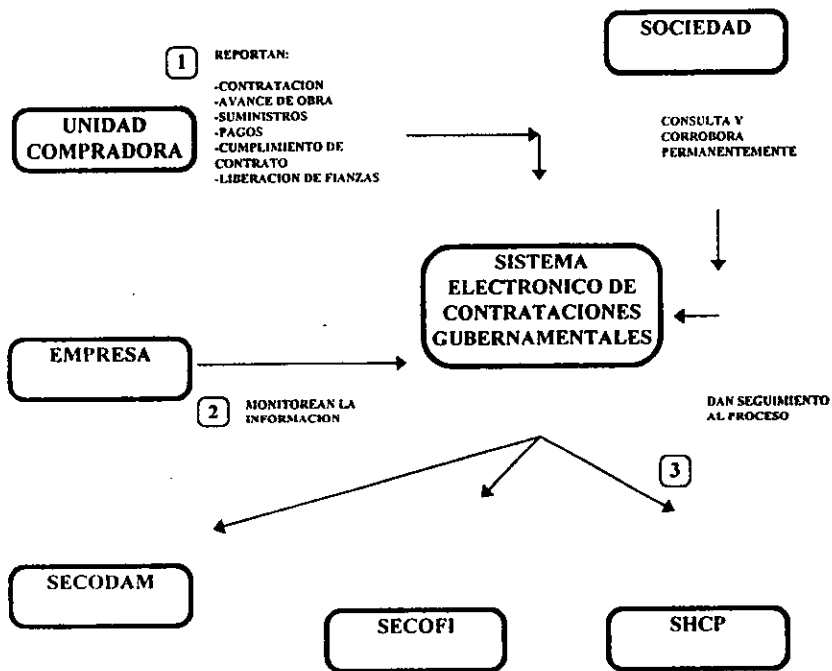
### DURANTE DE LA LICITACION

SE RECIBEN OFERTAS Y EN PLAZO DETERMINADO SE HACEN PUBLICAS

7 SE PUBLICA FALLO EN EL SISTEMA



### DESPUES DE LA LICITACION



Los requisitos mínimos con que se debe contar para estar en posibilidades de acceder al sistema, son una computadora personal, con procesador 486 o mayor; módem de comunicación, de cuando menos 14400 bps (baudios por minuto), para tener una transmisión ágil; línea telefónica, preferentemente directa; acceso a Internet con alguna empresa local que preste el servicio; y, desde luego, la suscripción al SECG.

Los elementos tecnológicos que componen el SECG poseen las características siguientes:

- Cuentan con mecanismos sólidos y confiables para resguardar la seguridad y confidencialidad de la información;
- Son auditables en todos sus componentes;
- Constituyen una plataforma tecnológica estable, madura y con proyección al futuro, y permiten presentar información de manera discriminada; es decir, que a ciertos usuarios se les permitirá conocer sólo determinada información.

Con el propósito de contar con un medio electrónico eficaz, suficiente y de gran penetración y alcance para el manejo del SECG, se tomó la decisión de "colocar" el sistema en la "red de redes" conocida como INTERNET, por las razones siguientes:

Economía.- El sistema será accesible por vía telefónica mediante llamadas locales. Además no es recomendable de ninguna manera invertir en la adquisición y mantenimiento de la infraestructura que se requiere para este proyecto (líneas telefónicas, modems, servidores de comunicaciones, software, etc.) Simplemente con dos enlaces de alta velocidad -uno de ellos como alternativa de seguridad-; el sistema estará en condiciones de responder a las peticiones de los usuarios.

Compatibilidad.- El acceso y uso de INTERNET no es dependiente de ninguna plataforma tecnológica, es decir que no dependeremos de ninguna marca o compañía para poder usar este servicio y los usuarios no requerirán equipo de marca específica para acceder al sistema. De hecho, la inversión necesaria en equipo por parte de las dependencias y

entidades, así como por parte de los proveedores y contratistas será mínima, ya que la gran mayoría cuenta con computadoras personales y líneas telefónicas.

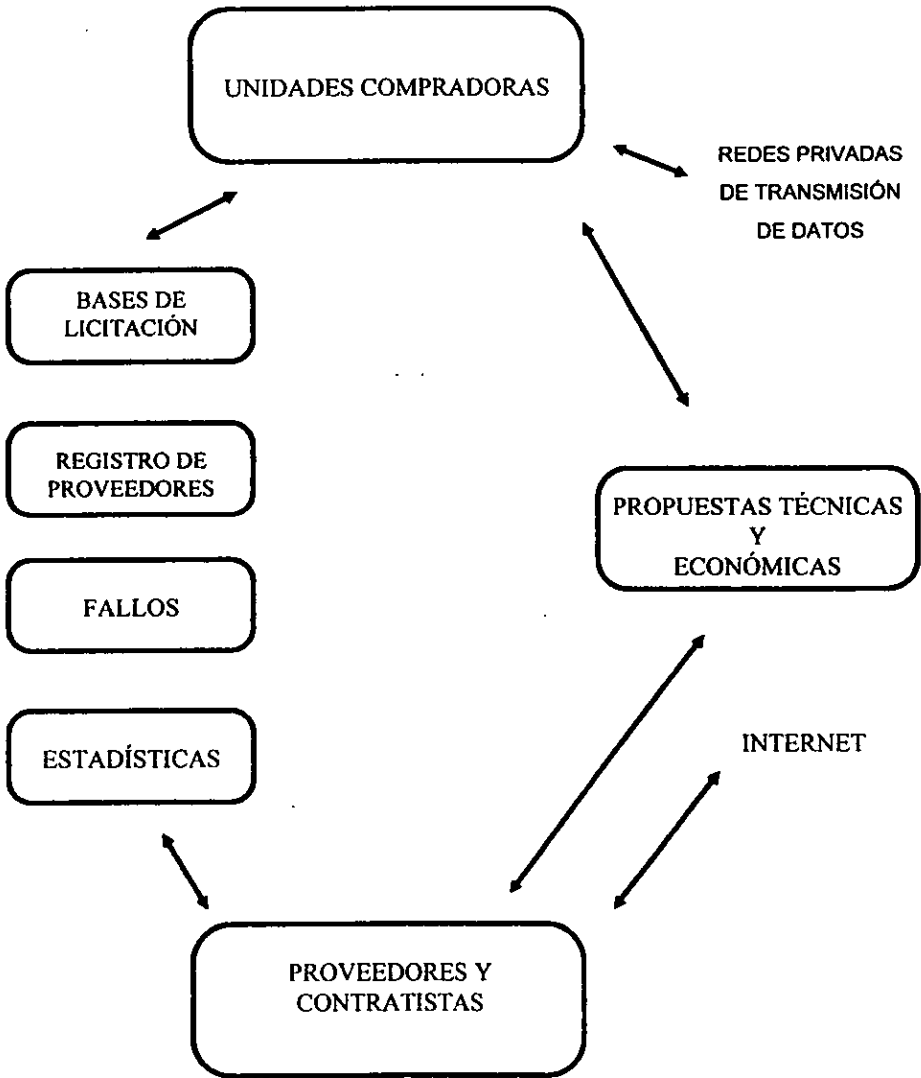
Universalidad.- Si consideramos que a INTERNET están conectados millones de usuarios en el mundo, nos daremos cuenta de que no es posible hacer más público el proceso de contrataciones del gobierno mexicano y, que el servicio de información, consulta e ingreso de información, estará disponible las 24 horas del día, los 365 días del año, y desde todo el mundo.

Proyección al futuro.- Este modo de comunicación es, evidentemente, una de las tendencias actuales más sólidas en el intercambio de información; aunado a ello, esta plataforma es un espacio propicio para el desarrollo y ubicación futura de servicios de información entre dependencias y entidades y de éstas con los particulares y la sociedad en general.

Además es necesario reconocer que ésta es también la tendencia mundial de las telecomunicaciones; es decir, no sólo transmisión telefónica de voz, sino también de datos y de otros servicios que se irán desarrollando en nuestro país.

Entonces, la mayor parte de la información será susceptible de consulta y estará disponible por medio de INTERNET.

Sin embargo, para garantizar la seguridad y confidencialidad de las propuestas técnica y económica, éstas se manejarán por medios alternos de comunicación altamente confiables, suficientemente probados y perfectamente auditables.



#### **4.4.- Beneficios.**

##### Estratégicos:

- Fortalecimiento de la Industria Nacional
- Aseguramiento de los derechos de uso, réplica y explotación comercial
- Aprovechamiento de la infraestructura ya instalada (Red Tecnológica Nacional)
- Fomentar el uso de Internet entre empresas y la Administración Pública Federal

##### Tecnológicas:

- Confidencialidad e integridad de la información
- Confiabilidad y operatividad las 24 horas del día
- Independencia Tecnológica

##### Operativas:

- Promoción y difusión a nivel nacional
- Inscripciones: 100,000 usuarios
- Capacitación
- Apoyo técnico a usuarios
- Cobro de servicios



Por otra parte, es importante mencionar que entre los beneficios más importantes que el Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales brindará, se encuentran los siguientes:

- **Transparencia y control de todo el proceso antes, durante y después del fallo**
- **Reducción de costos del proceso para el gobierno y para los proveedores**
- **Registros históricos y estadísticas de todos los procesos de contratación en la Administración Pública**
- **Control integral del ejercicio del gasto**
- **Mecanismo efectivo y auditable de rendición de cuentas a la sociedad**

#### **4.5.- La experiencia obtenida en la Contraloría General.**

El problema de las Instituciones Públicas cuando se convierten en inflexibles, lentas y burocráticas estriba fundamentalmente, en una inadecuada toma de decisiones en los distintos niveles de la Administración Pública, la cual está íntimamente ligada a la delegación de autoridad, pues ésta implica el derecho de tomar decisiones y hacer que se cumplan.

La autoridad total del Gobierno del Distrito Federal radica en su titular, el C. Jefe del Distrito Federal, una parte de la autoridad va siendo delegada de un nivel a otro, descendiendo en la escala jerárquica.

De acuerdo con la legislación, el Titular del Gobierno del Distrito Federal sólo puede delegar, en los C. Delegados, en sus Secretarios, y Directores de Organismos Descentralizados, facultades administrativas no discrecionales, para casos o ramos determinados.

Estos a su vez, pueden delegar facultades para la toma de decisiones, en el ramo que les ha sido delegado, en funcionarios subalternos, siempre que estas facultades no sean discrecionales, establecidas por decreto.

Mi propuesta para flexibilizar, agilizar y acortar los mandos y medios de comunicación son:

- Revisar la ley en todo lo relativo a información.
- Determinar en que medida se cumple.
- Definir una política de información gubernamental
- Poner a funcionar realmente el sistema de comunicación que permita ejecutar esa política.

La política de información gubernamental debe atender tanto a la comunicación interna como a la comunicación externa del gobierno.

La comunicación interna debe organizarse de acuerdo con la estructura del gobierno, es decir, distinguiendo las áreas, funciones y niveles de jerarquía de los órganos de poder, estimulando la rapidez de respuesta.

La organización del sistema debe iniciarse a partir del Titular.

Todo jefe de un órgano o unidad de gobierno es un centro emisor y receptor de información, oral o escrita, debe haber un encadenamiento y experiencias comunes.

Puesto que la forma ordinaria de comunicación gubernamental es la información escrita, será conveniente que los jefes de unidades mayores cuenten con un órgano que procese la información que manejan.

Como también es necesaria la comunicación oral directa, conviene que los jefes de unidad tengan reuniones periódicas con sus jefes subordinados.

Así como, el Presidente de la República tiene su propia oficina de información o comunicación, se reúne periódicamente con el gabinete, en pleno o por sectores, el Titular del Distrito Federal, hace lo mismo, pudiendo emplear la tecnología a nuestro alcance.

Para que la comunicación Gubernamental interna pueda sistematizarse o acortarse se sugiere que se capacite realmente al personal encargado del Correo Electrónico en Red o Internet, no tan solo abierto entre los funcionarios, sino a la Ciudadanía para consultar otros asuntos aparte de las adquisiciones y concursos como pueden ser los servicios en las Delegaciones que se le ofrecen a la Ciudadanía, requisitos, horarios, costo de pagos etc., y así cada Jefe de Unidad o Delegado programe sus actividades, de modo que la comunicación tenga por objeto informar de los avances en la ejecución de su programa de trabajo.

Por otra parte, cada Jefe de Unidad o Delegado podrá registrar y archivar la información que sea de su competencia, y en los casos señalados por la ley, publicarla o comunicarla según corresponda, teniendo una poderosa base de datos empleando los

Softwares disponibles en el mercado (Sharkware, Access, Shedule, Project, etc.) o diseñados específicamente para el Gobierno del Distrito Federal.

Para sistematizar la comunicación gubernamental externa, será necesario determinar qué tipo de información se debe producir con regularidad, cuál tiene carácter excepcional y a quien va dirigida.

Esto dará la pauta para organizar el servicio de información gubernamental externa.

La selección de los medios de comunicación se hará en función del propósito que se quiera satisfacer al emitir la información.

Dar a conocer la visión, la misión, los objetivos de orden superior, la meta, valores filosóficos que inspiran al Gobierno del Distrito Federal.

Esto se podría llevar a cabo estableciendo los siguientes mecanismos:

1.- Simplificar los sistemas de información del Gobierno del Distrito Federal:

- Centros de capacitación y emisión de mensajes
- Emisión y recepción vertical de la información
- Emisión y recepción horizontal de la información
- Registro, selección, codificación, captura de la información.

2.- Instrumentos del Gobierno Federal especializados en la información, la publicidad y la propaganda:

- Sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos
- Su localización y estatutos.

3.- Normatividad que regula la información gubernamental, fines y objetivos.

4.- Los medios de la información gubernamental:

- Propios: Prensa, Libros, Revistas, Boletines, Periódicos, Folletos, etc. Agencias informativas, Radio, Cine y televisión.
- Ajenos: Publicidad y propaganda a través de la prensa, la radio, el cine, la televisión.

5.- Medición del alcance e influjo de la publicidad y propaganda gubernamentales hechas por otros medios, propios del gobierno o de los particulares.

6.- Análisis del contenido de la información que se transmite.

7.- Características de la publicidad y de la propaganda en México.

8.- Determinar el sistema especializado en la información (conciencia de la información) en el gobierno federal. ¿Qué fines debe satisfacer? ¿A través de qué medios? ¿Qué organización sería la más aconsejable: una Secretaría o Departamento de Estado un Instituto Nacional, una Empresa Nacional Autónoma, un Consejo o Comisión Nacional, las Entidades Actuales?

9.- Definir los medios a través de los cuales se captaría en forma directa la opinión pública.

10.- Hacer un modelo de indicadores para medir y ponderar la calidad del contenido de dicha opinión.

Por otra parte, generalmente en nuestro país, se pretende un empleo sin que el solicitante piense siquiera si tiene la aptitud (hoy se incluye la actitud) necesaria para poderlo desempeñar, una vez que lo haya conseguido.

También hay que mencionar que las influencias se ponen en movimiento y de un día para otro aparece un nuevo empleado, que por sí mismo se acredita la "inteligencia y la buena voluntad" para ejercer un cargo; en tanto aprende su trabajo no cumple debidamente su responsabilidad.

Las oficinas del gobierno se convierten así en planteles de instrucción, con perjuicio notorio para la buena marcha y expedición de sus negocios y, en las más se advierte un personal numeroso, pero poco apto, con ligeras excepciones.

Sigue triunfando la empleomanía y el aspirantismo. Hay que agregar que muchos "jovencitos", "veteranos" y toda clase de gente pierden el tiempo, son perjudiciales al erario, que consumen sin producir.

La administración pública es el conjunto de actividades del Estado y de otros organismos ordenados a la realización de funciones y fines públicos, es decir, de tareas en cuya realización sería incapaz, insuficiente, inadecuada o perjudicial la acción de organismos privados. Concebida como órgano, la administración es el conjunto de personas jurídicas de derecho público encargadas de la realización de fines públicos.

Por otra parte, esto no significa "cerrarnos" a la modernización o ventajas que pueda significar estar "aliados" con las empresas privadas con el cuidado de no llegar a la acostumbrada situación de favorecer a ciertas empresas.

La supervivencia de un Estado depende de su sensibilidad para ir adaptando a su organización los fines colectivos que expresen los anhelos de las grandes mayorías. Por eso, el papel del Estado Moderno, como lo es México, al asumir una creciente responsabilidad en todos los órdenes de la actividad socioeconómica, lleva implícita la necesidad de modificar sus cuadros institucionales, para lograr un cumplimiento eficiente de las funciones públicas.

Ai hablar de una actividad estatal, nos referimos a que el Estado y sus Servidores Públicos prestan un Servicio, el cual no solamente tiene que ser jurídicamente sustentado, sino que el propio Servidor ofrezca un Servicio de Calidad y Calidez, pues:

Una cosa es tener que servir y otra querer servir.

Esta última, debe ser la actitud de todo Servidor Público de cualquier Estado Moderno.

Al hablar de la Administración Pública, por ende el servicio público se asemeja, al considerar que se ha establecido para satisfacer necesidades colectivas permanentes, esto es, tan extendidas a toda la población que la siente, y tan perdurables en cuanto al periodo

de tiempo en que se presentan, que no pueden dejar de llenarse sin mengua notoria del bienestar social.

Dicho lo anterior, todo Servidor Público, debe considerar que es menester:

- La Defensa Nacional
- Justicia
- Servicio de conducción de agua potable
- Salud y Asistencia Pública
- Apertura de carreteras
- Permisos y Licencias
- Educación
- Seguridad Pública
- Planeación Urbana
- Registro Público de la Propiedad
- Trabajo y Previsión Social
- Transporte Urbano
- Tránsito y ecología
- Entre muchas otras.

El Servidor Público debe estar consciente que el Servicio debe ser regular, continuo y no caprichoso.

Desde el punto de vista del usuario, punto de vista tan olvidado a veces, el servicio público ha de presentarse en condiciones de generalidad y uniformidad, esto es, que se pueda ser exigible por la totalidad de los ciudadanos del Estado en igualdad de circunstancias.

El Servidor Público de Clase Mundial ofrece Servicios con empatía, de manera general y uniforme.

La Administración Pública de los Estados Modernos, permite que los usuarios intervengan en la primera integración y su posterior funcionamiento de los Servicios Públicos.

Cuando se presta un servicio en los perfiles que se están determinando, la Administración Pública está cumpliendo su misión social que le corresponde esencialmente tal como los ciudadanos lo esperan.

Las numerosas y variadas actividades estatales deben estar calculadas para preservar la existencia y para hacer las vidas de los ciudadanos más seguras, más saludables, mejores y más bellas.

Ahora bien, desde un punto de vista económico, se distinguen dos grupos de servicios:

Los que con su prestación rinden beneficios al gestor, o son susceptibles de industrializarse, este tipo de servicios son establecidos y manejados tanto por el Estado como por particulares autorizados al efecto.

Los que por su funcionamiento no es costeable puesto que trabajan a base pérdida (como los subsidios). Este tipo de servicios, con excepción de los de beneficencia privada, sólo los proporciona el Estado. La razón de lo anterior es obvia y no tiene que demostrarse: normalmente no se destinan los patrimonios privados a fines no lucrativos.

Pues bien, contemporáneamente ha venido tomando auge la tesis de los servicios públicos, sobre todo aquellos que satisfacen necesidades colectivas más generales, deben ser gratuitos para los usuarios o tan baratos que sean accesibles a todos los ciudadanos.

No se representan nada más los de asistencia, de salubridad urbana u otros más que ya lo son, sino, piénsese que también nadie debería, en una situación de verdadera equidad y adelanto social, dejar de disponer de agua potable, de energía eléctrica, de transporte ciudadano, tales servicios, tienen en carácter de necesarios, y vitales, para la población entera,



sin embargo el Estado tiene que cobrar una cuota o el consumo a los ciudadanos, convirtiéndose éstos en "clientes del Estado."

## Conclusiones.

Entre las finalidades del Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales, destacan las que se orientan a encontrar congruencia entre las demandas que plantea la población y la capacidad de respuesta que debe tener para satisfacerlas, así como que el proceso mediante el cual se satisface las demandas sociales se modernice; sea verdaderamente ágil; totalmente transparente; evite trámites innecesarios y recurrentes; ahorre tiempo; inhiba la discrecionalidad; y, sobre todo, sea oportuno en cantidad y calidad.

Para tales fines, y en el caso del SECG, se ha desarrollado el presente trabajo que propone dos vertientes para abordar la capacidad de respuesta que debe de tener todo servidor público para satisfacer las demandas de los ciudadanos.

La primera línea se da en términos del desarrollo actual en las empresas, en que ha surgido la necesidad de hablar de excelencia y de calidad total para aplicarlas a la vida personal ya que debido al estrés, a los cambios, a las exigencias económicas y ante la dificultad nacional del desempleo, la persona tiene que emerger y ser creativa para no desmoronarse y dejarse abatir.

Esto que se dice de manera tan sencilla, es difícil de llevar a cabo porque algo nos sucede, sin embargo, el común denominador de quienes aspiramos a mejorar los sistemas de la administración gubernamental, en todas las actividades y latitudes, es el concepto progresivo de la eficiencia al servicio de los intereses colectivos.

En la medida que los Estados van incorporando a su radio de acción nuevas tareas y responsabilidades surge la necesidad de planear, coordinar y ejecutar las operaciones administrativas con un grado de eficiencia.

La realización de los programas gubernamentales en continuo proceso de expansión, ha determinado que la introducción de nuevos métodos y procedimientos e ir adaptando las formas organizativas a la realización de los propósitos gubernamentales es fundamental para el logro de nuestros objetivos.

El problema de la eficiencia administrativa constituye una gran preocupación de todos los gobiernos, no sólo porque en ello está comprometido el prestigio de la acción oficial, sino en forma principal porque existen numerosos obstáculos para lograrla, que van, desde la inercia por el cambio, hasta la influencia política, muchas veces determinante de la acción burocrática. Donde quiera que ha existido el empeño de una radical reforma administrativa han surgido oposiciones por parte de los grupos directamente afectados.

Sin embargo, la eficiencia administrativa es la premisa para que los programas y planes de un gobierno puedan ponerse en práctica, y cuando no se le da importancia debida, la actividad gubernamental se desarrolla en forma: anárquica, arbitraria y desperdiciada, con graves implicaciones para el interés público y por ende, para la propia estabilidad del gobierno.

Por la naturaleza misma de Administración Pública como centro rector de la política económica, social y cultural de un país, la mayoría de los gobiernos han reconocido como una responsabilidad estrictamente nacional, la reorganización administrativa, preparar sus programas bajo normas de eficiencia.

Lo que determina el cambio de un sistema administrativo es la actitud humana inspirada en un espíritu de comprensión y colaboración.

Las organizaciones no son mejores y peores que los elementos que las integran, y la condición fundamental para alcanzar un resultado eficiente, es la orientación del esfuerzo organizado, como acto de cooperación humana, motivado y estimulado por fuerzas espirituales.

Esta consideración debe servir de base para que buena parte de las nuevas generaciones dediquen un lugar preponderante a las tareas de seleccionar, formar y educar a los jóvenes que, en el futuro, tendrán a su cargo las funciones directiva de la actividad gubernamental.

La formación educativa de los funcionarios, debe de preparar al elemento humano para cumplir con la función pública e inculcarle un espíritu de responsabilidad social y de moral administrativa.

Para un servidor público su principal objetivo debe ser mejorar continuamente la calidad de los servicios que se brindan; eficientar la operatividad; asignar y aprovechar óptimamente los recursos y promover una cultura de servicio entre todos los servidores públicos fundamentada en los valores de honestidad y responsabilidad.

La segunda línea se centra en la capacitación, en desarrollar la actividad o ser susceptible a desarrollarla, contar con los recursos mínimos necesarios para la aplicación de los conocimientos obtenidos y contar con la disponibilidad e interés para capacitarse y ser agente multiplicador de la capacitación recibida.

En la capacitación de los recursos humanos reside el mayor potencial para promover el cambio estructural y orientar eficazmente su sentido. La profesionalización del servicio público permitirá dar continuidad a muchos programas de trabajo.

Es necesario avanzar en la conformación de una capacitación de módulo que garantice que en la transición por el relevo en la titularidad de los poderes aprovechará la experiencia y los conocimientos del personal y que no interrumpirá en funcionamiento administrativo.

De igual modo, una capacitación de módulo debe facilitar la capacitación indispensable para el mejor desarrollo de cada función, la adaptación a los cambios estructurales y tecnológicos, y el desenvolvimiento de la iniciativa y creatividad que contribuya a un mejor servicio para la sociedad.

Un servicio de capacitación deberá establecer, además, un código claro de ética del servidor público y promover esquemas de remuneración, promoción e incentivos basados en el mérito y la capacidad profesional.

Una capacitación entraña el reconocimiento de la importancia que tiene el trabajo del servidor público y asegura que su desempeño honesto y eficiente sea condición esencial para la permanencia en el empleo y además establezca normas claras para que el servicio público culmine con una jubilación digna y decorosa.

El tiempo nos ha demostrado que el esfuerzo y la calidad no es prioridad de instituciones o de partidos sino de hombres que conceptualizan claramente que la función del Estado es, servir con excelencia a los demás.

**BIBLIOGRAFIA.**

1. Astudillo Ursúa Pedro, Lecciones de Historia del Pensamiento Económico, De. UNAM, México, 1987.
2. Brom Juan, Para Comprender la Historia, Nuestro Tiempo, México, 1971.
3. Carnall Colin, Cambio Organizacional, Routledge, 1995.
4. Derfler J. Frank, Get a Grip on Network Cabling, Ziff-Davias Press 1995.
5. Dilenschneider Robert L., Comunicación es Poder, Harper Business, 1992.
6. Engels Federico, Objeto y Método de la Economía Política, De. Nuestro Tiempo, México, 1978.
7. Hazlitt Henry, Economics in one lesson, Mc Fadden Books, Nueva York.
8. Hewlett Packard, Manual de Referencia de la Tarjeta de Comunicaciones, Microsoft, 1995.
9. Holtje, Mercadotecnia, Schaum, Buenos Aires, 1993.
10. Jenkins Neil, Understanding Local Area Networks, Sams, 1995.
11. Koutsoyiannis A., Microeconomía Moderna, Amorrortu, Editores, Buenos Aires, 1975.
12. Lange Oskar, Economía Política II, FCE, México, 1963.
13. Marx Carlos, El Capital, Crítica de la Economía Política, De. FCE, México, 1971.
14. Pfeffer Jeffrey, Liderazgo Política y Organización, Harvard Business, 1992.
15. Roll Eric, Historia de las Doctrinas Económicas, FCE, México.

16. Shumpeter Joseph A. 10 Grandes Economistas: de Marx a Keynes, Alianza Edit. Madrid, 1979.
17. Stan Davis, Visión 2020 Transforme hoy su negocio para triunfar en la economía del mañana, Simon & Shuster.
18. Webb Samuel. Economía de la Empresa, Limusa, México, 1981.
19. Zamora Francisco, Tratado de Teoría Económica, FCE, México, 1969.

## DOCUMENTOS.

1. Alianza para la Recuperación Económica, Presidencia de la República, México, D.F. 1995
2. Ley de Adquisiciones y Obras Públicas 1995, Departamento del Distrito Federal, México, D.F.
3. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal 1995, Departamento del Distrito Federal, México, D.F.
4. Manual Administrativo de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales. DGRMSG, México D.F. 1988.
5. Normatividad en Materia de Adquisición de Recursos.- Políticas, Bases y Lineamientos de Adquisiciones.- Oficialía Mayor.- México D.F. 1997.
6. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México, D.F.
7. Presupuesto de Egresos del Distrito Federal.- Secretaría de Finanzas. México D.F. 1997

8. Presupuestos de Egresos de la Federación, Presidencia de la República, México, D.F. 1996
9. Programa Anual de Adquisiciones.- Contraloría General, México D.F. 1997
10. Programa de Desarrollo Informático del Gobierno Federal 1995-2000, México, D.F.
11. Programa de Política Industrial y Desregulación Económica, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México, D.F. 1995
12. Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo 1994, Diario Oficial de la Federación México, D.F. 26 de agosto de 1985.
13. Reglamento Interior del Departamento del Distrito Federal, Diario Oficial de la Federación. México D.F. 26 de agosto de 1985.