



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

DESARROLLO DEL SISTEMA DE NÓMINA CON OUTSOURCING
CONTRA ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PROPIAS: EL CASO
DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA

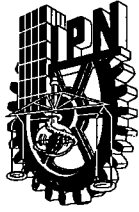
TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA:
ALFREDO ESCALANTE MORENO

DIRECTOR DE TESIS:
M. EN C. FRANCISCO MARTÍNEZ RIVERA

CULIACÁN, SINALOA

DICIEMBRE, 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

México, D.F. a 4 de DICIEMBRE del 2015

El Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. en su sesión No. Celebrada el día 21 del mes de OCTUBRE conoció la solicitud presentada por el(la) alumno(a):

ESCALANTE
Apellido paterno

MORENO
Apellido materno

ALFREDO
Nombre(s)

Con registro:

A	0	0	1	7	2	3
---	---	---	---	---	---	---

Aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:
“DESARROLLO DEL SISTEMA DE NÓMINA CON OUTSOURCING CONTRA ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PROPIAS: EL CASO DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA”

De manera general el tema abarcará los siguientes aspectos:

2.- Se designa como Director de Tesis al C. Profesor:
M. EN C. FRANCISCO MARTÍNEZ RIVERA

3.- El trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente hasta la aceptación de la tesis por la Comisión Revisora correspondiente:

El Director de tesis

M. EN C. FRANCISCO MARTÍNEZ RIVERA

El Aspirante

C. ALFREDO ESCALANTE MORENO

El Presidente del

DR. ALFONSO SINGHES GONZALEZ
E.S.C.A. SANTO TOMAS
SECCION DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACION



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 11:30 horas del día 4 del mes de DICIEMBRE del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

“DESARROLLO DEL SISTEMA DE NÓMINA CON OUTSOURCING CONTRA ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PROPIAS: EL CASO DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA”

Presentada por el alumno:

ESCALANTE

Apellido paterno

MORENO

Apellido materno

ALFREDO

Nombre(s)

Con registro:

A	0	0	1	7	2	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de


M. EN C. FRANCISCO MARTÍNEZ RIVERA


DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA


M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ


M. EN C. ROMÁN RÍOS YESCAS


DR. OSCAR ALCIDES ZAPATA ZANCO

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO


DR. LUIS ROCHA LONA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 28 del mes de enero del año 2016, el que suscribe Alfredo Escalante Moreno alumno del Programa de Maestría en Ciencias en Administración Pública, con número de registro 001723, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, manifiesto(a) que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del M.C. Francisco Martínez Rivera y cede los derechos del trabajo titulado “Desarrollo del Sistema de Nómina con Outsourcing contra Estrategias Administrativas Propias: El Caso del Gobierno del Estado de Sinaloa”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director(es) del trabajo. Éste puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones alfredo.escalante@udo.mx y martinezriverafrancisco@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Alfredo Escalante Moreno.

DEDICATORIA

A DIOS NUESTRO SEÑOR

Por acompañarme siempre y permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida. Por todas las alegrías y la fortaleza que me ha dado en los momentos más difíciles para seguir siempre adelante y que me han enseñado a valorarlo cada día más. ¡ Mil Gracias Señor !

A MI ESPOSA SILVIA

Por su apoyo incondicional; por ser la fiel compañera que siempre ha estado a mi lado en las buenas y en las malas; por ser esa gran esposa, excelente madre, maravillosa hija, adorable hermana y una extraordinaria mujer. ¡ Muchas Gracias mi amor. Te amo con todo mi corazón !

A MIS TRES HIJOS: ANA SILVIA, ARIANA Y ALFREDO ALBERTO.

Por ser la bendición más grande que Dios Nuestro Señor me ha enviado; por ser mi principal motivación para seguir luchando cada día con más fuerzas y por ser esos inteligentes guerreros de los que me siento muy orgulloso de haber conformado esta hermosa familia. ¡ Los quiero muchísimo !

A MI HERMANO ALBERTO, A MI PADRE ALFREDO Y A MIS ABUELOS GUADALUPE Y FRANCISCO

Por todas sus bendiciones y ese gran amor que me demostraron durante los momentos que pasamos juntos. Porque aunque físicamente ya no están conmigo, los sigo queriendo muchísimo y siempre los traigo presentes en mi mente y en el centro de mi corazón. ¡ Los extraño mucho !

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

A las autoridades del Instituto Politécnico Nacional y en especial a los directivos y personal del Centro de Educación Continua Unidad Culiacán, por brindarnos esta nueva oportunidad de concluir con éxito una etapa más de preparación en nuestra vida profesional que había quedado inconclusa y que sin su valioso apoyo hubiera sido imposible terminar.

ÍNDICE

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 Objeto de Estudio.....	13
1.2 Estado del Arte.....	13
1.3 Justificación de la Investigación.....	15
1.3.1 Actualidad.....	15
1.3.2 Relevancia.....	16
1.3.3 Pertinencia.....	16
1.4 Planteamiento del Problema.....	17
1.4.1 Antecedentes.....	17
1.4.2 Elementos.....	21
1.4.3 Formulación del Problema.....	21
1.5 Delimitación del Problema.....	22
1.5.1 Espacial.....	22
1.5.2 Temporal.....	22
1.6 Hipótesis.....	22
1.6.1 Pregunta central de investigación.....	22
1.7 Objetivos.....	23
1.7.1 Objetivo General.....	23
1.7.2 Objetivos Específicos.....	23
1.8 Preguntas de Investigación.....	23
1.9 Estrategia Metodológica.....	24

CAPÍTULO II	MARCO TEÓRICO DE LOS SISTEMAS DE NÓMINA DESARROLLADOS POR OUTSOURCING Y CON PERSONAL PROPIO.....	25
2.1	Los Sistemas de Información.....	25
2.1.1.	Definición de un Sistema.....	25
2.1.2.	Definición de Sistemas de Información.....	26
2.1.3.	Tipos de Sistemas de Información.....	27
2.1.4.	Sistemas ERP.....	29
2.1.4.1	Implementación de Sistemas ERP.....	31
2.1.4.2	Limitaciones de los sistemas ERP.....	34
2.1.5.	Sistemas de Información de Recursos Humanos.....	35
2.1.6.	Sistemas de Nómina Gubernamental.....	37
2.2	Los Recursos Humanos.....	40
2.2.1	El Capital Humano.....	40
2.2.2	Administración de los Recursos Humanos.....	41
2.2.3	Función del Área de Recursos Humanos.....	42
2.2.4	Los Recursos Humanos en el Sector Gubernamental.....	43
2.3	Outsourcing.....	46
2.3.1	Definición de Outsourcing.....	47
2.3.2	Historia del Outsourcing.....	49
2.3.3	Tipos de Outsourcing.....	50
2.3.4	Ventajas del Outsourcing.....	50
2.3.5	Desventajas del Outsourcing.....	52
CAPÍTULO III	MARCO CONTEXTUAL DEL SISTEMA DE NÓMINA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA.....	55
3.1	La Institución.....	55
3.1.1	Breve reseña histórica.....	55
3.1.2	Misión, Visión y Valores.....	56
3.1.3	Principales servicios ofrecidos a la ciudadanía.....	57
3.1.4	Estructura Organizacional.....	60

3.1.5	La Secretaría de Administración y Finanzas.....	63
3.1.6	Organigrama de la Secretaría de Administración y Finanzas.....	70
3.2	La Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado.....	71
3.2.1	Funciones y Atribuciones de la Dirección de Recursos Humanos.....	71
3.2.2	Organigrama y ubicación de la Dirección de Recursos Humanos.....	74
3.2.3	Tipos de Personal.....	75
3.3	La Secretaría de Innovación Gubernamental y la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico.....	75
3.3.1	Funciones y atribuciones de la Secretaría de Innovación Gubernamental	76
3.3.2	Organigrama y ubicación de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico	81
3.3.3	Funciones de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico.....	82
3.3.4	Funciones de la Dirección de Sistemas de Información.....	84
3.4	Los Sistemas de Información del Gobierno del Estado de Sinaloa.....	85
3.4.1	Sistemas de Información desarrollados con personal propio.....	85
3.4.2	Sistemas de Información desarrollados con Outsourcing.....	87
3.5	El actual sistema de nómina Harweb del Gobierno de Sinaloa.....	89
3.5.1	Antecedentes del Sistema de Nómina Harweb.....	90
3.5.2	Beneficios del Modelo de Servicios Compartidos en Materia de Administración de Nómina.....	91
3.5.3	Principales beneficios del Sistema de Nómina Harweb.....	92

CAPÍTULO IV	INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	95
4.1	Tipo de investigación.....	95
4.2	Diseño de la investigación.....	96
4.3	Operacionalización de variables y construcción de Items.....	96
4.4	Diseño y validación del Instrumento.....	98
4.4.1	Encuesta Piloto.....	99
4.5	Población y Muestra.....	99
4.5.1	Características de la Población.....	101

4.6	Muestra Estratificada.....	103
4.7	Organización de la información para su análisis.....	103
4.8	Análisis e interpretación de Resultados.....	103
4.9	Entrevistas a funcionarios involucrados en la puesta en marcha del nuevo sistema de nómina.....	112
4.10	Consideraciones Finales de los Resultados.....	114

CAPÍTULO V	PROPUESTA DE CAMBIO AL MOMENTO DE DECIDIR ENTRE LA CONTRATACIÓN DE OUTSOURCING O EL DESARROLLO PROPIO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA.....	116
5.1	Características del cambio en la toma de decisión.....	116
5.2	Reorganización de Procedimientos.....	117
5.3	Estrategia de la propuesta.....	118
5.4	Metodología a seguir para la implementación de un nuevo proyecto de Outsourcing en el Gobierno del Estado de Sinaloa.....	119
5.4.1	Fases de la Metodología.....	120
	CONCLUSIONES.....	124
	RECOMENDACIONES.....	127
	BIBLIOGRAFÍA.....	129
	GLOSARIO.....	131
	SIGLAS.....	134
	ANEXOS.....	135

RESUMEN

La Dirección de Recursos Humanos dependiente de la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Sinaloa, emplea el Sistema de Nómina Administrativa Harweb para el procesamiento y emisión de la nómina quincenal de los más de 12,000 trabajadores que laboran en diferentes dependencias y Organismos Descentralizados.

El desarrollo e implementación de este nuevo sistema, se llevó a cabo mediante la contratación de Outsourcing, lo que ocasionó el desplazamiento de personal capacitado y experimentado que ya venía trabajando en el análisis y rediseño de un nuevo sistema de nómina.

Debido a lo anterior, surge la necesidad de realizar un análisis sobre las ventajas y desventajas del empleo de Outsourcing contra la utilización de personal propio para el desarrollo de nuevos sistemas de información que requieren las diversas dependencias de la Administración Pública Estatal, evitando en lo posible se cometan los mismos errores antes de tomar una decisión que al final vaya a perjudicar al Gobierno del Estado de Sinaloa.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó la metodología mixta cualitativa-cuantitativa además de la utilización del método deductivo y analítico, realizando el estudio de caso en las oficinas de la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas, ubicadas en el primer piso de la Unidad Administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa. Al respecto como instrumento de recolección de datos, se aplicaron encuestas y se realizaron entrevistas semiestructuradas a especialistas en la materia de operación de nóminas que cuentan con más de 20 años laborando en esta área, concluyendo que aunque su funcionalidad y tiempos de procesamiento son mejores que los utilizados en el anterior sistema, su costo por desarrollo y mantenimiento, continua siendo muy elevado.

ABSTRACT

The Human Resources Management under the Secretary of Administration and Finance of the Sinaloa State Government, employs the Administrative Payroll System “Harweb” for processing and issuing biweekly payroll of more than 12,000 employees working in different departments or areas and Decentralized Agencies.

The development and implementation of this new system was carried out by hiring Outsourcing, causing the displacement of trained and experienced workforce who had been working on the analysis and redesign of a new payroll system.

Because of this, it comes the need for an analysis of the advantages and disadvantages of using Outsourcing against using own workforce to develop new information systems that require the different departments of the State Public Administration, avoiding as much as possible the same mistakes before making a decision that will harm the Sinaloa State Government.

To carry out this research, was used the qualitative and quantitative mixed methodology in addition of using the deductive and analytical method, making the case study at the Human Resources offices of the Secretary of Administration and Finance, located in the first floor of the Administrative Unit of the Sinaloa State Government. As instrument of data collection, surveys and semi-structured interviews were implemented to specialists in the field of payroll operation with more than 20 years working in this area, concluding that although its functionality and processing times are better than those used in the previous system, the cost for development and maintenance remains very high.

INTRODUCCIÓN

México está dentro de una política de globalización acelerada, en donde la falta de planeación y análisis de los efectos a corto y largo plazo de las decisiones tomadas hoy, han hecho que el país continúe estable pero sin crecimiento. El uso del Outsourcing no es la excepción.

En México existen cada vez más empresas que optan por entregar a un tercero la operación básica de administración de personal y nóminas, el desarrollo y ejecución de proyectos complejos, así como el mantenimiento general y especializado de la organización entre otros; sin embargo, la información de que se dispone respecto al desarrollo y el comportamiento del Outsourcing en México es muy confusa y dispersa.

El reclutamiento y retención del personal especializado con experiencia en la planeación, desarrollo y operación de los sistemas de información no es sencillo; tomando en cuenta la gran variedad de hardware y software que existen en el mercado. Por este motivo muchas organizaciones optan por la contratación de los servicios de “Outsourcing” de sistemas de información, para que se encarguen ya sea parcial o totalmente de las funciones del área de informática.

La contratación de estas empresas externas a menudo trae consigo una serie de problemas como clientes insatisfechos, proyectos a medias, desánimo por parte del personal interno de la empresa, pérdida del control de los proyectos, etc. Estos problemas a final de cuentas producen grandes costos que hacen pensar que hubiese sido mejor no contratar el Outsourcing.

En el presente trabajo de investigación abordamos la situación actual que se vive en la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Sinaloa con la operación del Sistema de Nómina Administrativa que fue desarrollado e implementado para mediante la contratación de Outsourcing, ocasionando algunos problemas como el desplazamiento de personal capacitado y experimentado que ya venía trabajando en el análisis y rediseño de un nuevo sistema de nómina, así como la culminación en un plazo mayor al estipulado y

la dependencia que se tiene con el proveedor para la elaboración de nuevos programas que se deseen añadir a dicho sistema.

Como servidor público con más de 28 años laborando en diferentes áreas informáticas del Gobierno del Estado de Sinaloa, me surgió la inquietud de investigar si verdaderamente ésta fue la decisión más acertada, si realmente se han obtenido beneficios y ahorros financieros con su implementación, si se logró la independencia total del proveedor, si su contratación se realizó adecuadamente y si sus trabajos se concluyeron en los plazos establecidos.

En el primer capítulo de este trabajo, abordamos la metodología de la investigación en la que explicamos nuestro objeto de estudio, el Estado del Arte, la justificación de la investigación y el planteamiento del problema, así como la formulación de nuestra hipótesis, definiendo como nuestro objetivo principal el análisis de cada uno de los factores que influyeron en la contratación de Outsourcing para el desarrollo del nuevo sistema de Nómina Administrativa de la Dirección de Recursos Humanos y la manera en que ha impactado en la toma de decisiones y en la administración de los recursos humanos y financieros.

En el segundo capítulo, desarrollamos nuestro marco teórico conceptual, donde exponemos que son los sistemas de información, cuáles son los tipos de sistemas de información que existen, su importancia, limitaciones e implementación y abordamos los sistemas de nómina gubernamental y de Recursos Humanos. Además, abordamos el tema del Capital Humano, la Administración de los Recursos Humanos y su importancia en el sector gubernamental; abordando por último el tema del Outsourcing, donde exponemos su definición, historia, tipos, ventajas y desventajas.

En el capítulo número tres, desarrollamos nuestro marco contextual, en el que hablamos sobre la institución del Gobierno del Estado de Sinaloa, exponiendo su misión, visión y valores, los principales servicios que ofrece a la ciudadanía, su estructura organizacional y desarrollamos una breve reseña histórica sobre su conformación y la forma en que han venido evolucionando sus sistemas de nómina administrativa. También hablamos sobre las funciones y atribuciones de la Dirección de Recursos Humanos, así como de la Secretaría de Administración y Finanzas, su

organigrama y ubicación, así como de los tipos de personal, plazas de base y confianza, puestos, sueldos y prestaciones que se consideran en el sistema de nómina administrativa. Por último abordamos la funciones y atribuciones que tiene la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Innovación Gubernamental que es la dependencia encargada de regular la adquisición de todo tipo de hardware y software que requieran las diversas dependencias del Gobierno Estatal y se mencionan los principales sistemas de información desarrollados con personal propio y mediante la contratación de outsourcing.

En el capítulo número cuatro, llevamos a cabo nuestra investigación de campo y el análisis de resultados, definiendo la metodología utilizada y los instrumentos de recolección de datos, el tipo de investigación desarrollada, se definieron las variables y se realizó la construcción de ítems, diseñando un cuestionario mixto que se aplicó a algunos trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado. Además se presenta en forma gráfica un análisis e interpretación de los resultados obtenidos de cada una de las preguntas formuladas, así como de las características de la población encuestada; presentando por último las consideraciones finales de los resultados obtenidos y de las entrevistas realizadas.

Finalmente, en el capítulo número cinco, presentamos nuestra propuesta de cambio que consideramos es de suma importancia tomar en cuenta al momento de decidir entre la contratación de outsourcing o el desarrollo propio de un sistema de información para cualquier dependencia del Gobierno del Estado de Sinaloa, exponemos algunas características del cambio en la toma de decisión, la reorganización de algunos procedimientos y la estrategia de la propuesta, así como la metodología a seguir que se debe tomar en consideración antes de realizar la implementación de un nuevo proyecto de outsourcing en el Gobierno del Estado de Sinaloa y cada una de las fases que se deberán cumplir en esta metodología.

CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.- Objeto de Estudio

1.1 Objeto de Estudio.

La presente investigación, tiene como objeto de estudio la operación e implementación del actual sistema de nómina administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa, el cual fue desarrollado mediante la contratación de un despacho externo como una solución informática diseñada para registrar y controlar correctamente todos los aspectos de los movimientos operativos de sus empleados, permitiendo reducir las cargas excesivas de trabajo y disminuyendo errores; considerando su legislación fiscal y laboral vigente, así como los cálculos de impuestos locales y retención de los mismos.

En este sistema se cuenta con todos los registros de sus empleados, fechas de ingreso, incrementos salariales, cambios de categoría, préstamos, pagos y retiros así como los registros de toda la relación laboral que el Gobierno del Estado ha tenido con cada uno de ellos.

1.2 Estado del Arte.

Para llevar a cabo esta investigación, primeramente se recabó información sobre la manera en que operan sus sistemas de nómina administrativa algunas entidades del país y se realizó un análisis e investigación sobre las diferentes alternativas que ofrecen algunos despachos externos de México, dedicados al desarrollo de dichos sistemas tanto para el sector empresarial como para el sector gubernamental y específicamente de los Gobiernos Estatales.

Se hizo uso de la información proporcionada por la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. que fue la empresa que desarrolló el sistema de nómina administrativa “Harweb.net” para el Gobierno del Estado de Sinaloa y que en su página de internet menciona que tienen más de 15 años de procesar nóminas federales, estatales y municipales que generan el pago de más de 750 mil plazas a nivel nacional con “cero” incidencias.

Además, explica como dentro de su plataforma se diseñan los procesos referidos a la administración del personal y nómina, al servicio de las entidades, organismos o instituciones del sector, sustentado en la normatividad laboral, presupuestal y de pago, contemplando siempre las normas, leyes, tratados, reglamentos y decretos vigentes emitidos para el sector público; así mismo, cada módulo del sistema posee diferentes funcionalidades que ayudan a facilitar la estandarización de procesos, y de la misma forma se adapta a los requerimientos de cada entidad gubernamental, obteniendo un modelo integral, eficiente y transparente.

Otro sistema de nómina administrativa para los gobiernos estatales que encontramos, es el de la empresa “Software Gama” que desarrolló el sistema “NYRH-Gobierno” (Nómina y Recursos Humanos para Gobierno), el cual es considerado como una herramienta fundamental para el área de Recursos Humanos y Contabilidad que permite asegurar el correcto cálculo de Nómina, así como mantener estructurada la organización de acuerdo a los procedimientos de la entidad administrada y finalmente, permite visualizar el gasto de presupuesto en materia Laboral, considerando el flujo de los procesos administrativos de las dependencias gubernamentales establecidas en el territorio mexicano.

Algunas ventajas que tiene este sistema de nómina es que permite generar reportes de acuerdo a los lineamientos de la dependencia, generar cálculo de nómina considerando la seguridad social utilizada por la dependencia (ISSEMYM, ISSSTE, ISSSTEY, ISSSTECH, ISSSTES, etc) y generar una interface contable con el Sistema de Contabilidad Gubernamental del Estado.

Un sistema de nómina más para entidades gubernamentales que abordaremos en nuestra investigación, será el correspondiente a la empresa SintelTI que desarrolló el Sistema “SINTELCAPITALHUMANO”, el cual es una solución para la administración del Capital Humano de las Entidades de Gobierno orientada a la gestión de los derechos y obligaciones de los empleados y que está basado en las prerrogativas del apartado “B” de la Ley Federal del Trabajo y la Ley burocrática del ISSSTE.

SINTELCAPITALHUMANO es toda una infraestructura de software orientada a resolver ampliamente la complejidad que presenta el proceso de cálculos de las

nóminas en las dependencias gubernamentales y que principalmente contempla las prestaciones de los nuevos lineamientos emitidos en la reforma laboral y de la nueva Ley del ISSSTE que entró en vigor a partir del 1 de abril del 2007, aunque teniendo la capacidad de manejar los lineamientos de empleados que se rigen por el Décimo Transitorio y otros por el artículo 12 de la misma Ley. El sistema puede manejar y operar a diversas áreas o empleados que se encuentren inscritos en el IMSS.

SINTELCAPITALHUMANO genera la información requerida por la Tesorería de la Federación en cuanto al pago a los empleados de la organización, soporta la mayor parte de los dispositivos biométricos actuales y cuenta con la capacidad de interacción con los dispositivos de manera automatizada, recolectando los datos periódicamente e ingresándolos al sistema. También, toma en cuenta horarios, interpreta permisos, días feriados y vacaciones asignando automáticamente incidencias de cada empleado.

1.3 Justificación de la Investigación.

1.3.1 Actualidad

El presente trabajo pretende explicar cómo mediante el desarrollo, implantación y operación de un eficiente sistema de nómina administrativa en el Gobierno del Estado de Sinaloa, se contribuye a la modernización de los procesos administrativos y a la satisfacción de los requerimientos de información de todas las dependencias que lo conforman.

Con la implementación de un novedoso sistema de nómina administrativa en la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas, pretendemos comprobar si realmente se están cumpliendo con los objetivos marcados y si hoy día, esta dependencia forma parte de esa nueva administración pública moderna, preparada técnica y tecnológicamente para atender necesidades y solucionar problemas de los trabajadores al servicio del Gobierno del Estado y de la sociedad sinaloense.

1.3.2 Relevancia.

Derivado de los cambios tan radicales que se presentan en las decisiones que toman los nuevos funcionarios en el paso de una administración a otra, principalmente en las áreas de tecnologías de la información y en virtud de la experiencia adquirida a lo largo de más de 29 años laborando en diferentes áreas informáticas del Gobierno del Estado de Sinaloa, surge la inquietud de realizar una investigación sobre los procedimientos y estrategias utilizadas para llevar a cabo el análisis, diseño e implementación del nuevo sistema de nómina administrativa que actualmente es operado en la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas.

1.3.3 Pertinencia

La consistencia de las tecnologías de la información, pone a prueba la capacidad realizadora de los gobiernos y se erige como una valiosa herramienta para dotar al gobierno, de información veraz y oportuna que favorezca a una mejor toma de decisiones en cuanto a la administración de los recursos humanos del Gobierno del Estado de Sinaloa.

El signo de los tiempos presentes y por venir en un mundo tan tecnificado, es la actualización de sus tecnologías de la información. Si la modernización se caracteriza por crear y fortalecer las capacidades que hacen posible el desarrollo sostenido y justo de la sociedad, el primer obligado a modernizarse es el gobierno y consecuentemente su administración pública.

La utilización de las tecnologías de la información en la Administración Pública Estatal, adquiere cada día mayor importancia. Su aplicación se ha diversificado en los distintos ámbitos de la actividad del sector, favoreciendo con ello a una gestión pública más moderna y eficiente en la administración de los recursos humanos.

1.4 Planteamiento del Problema.

1.4.1 Antecedentes

El primero de diciembre de 1981, en el periodo de gobierno comprendido de 1981 a 1986, se crea la Secretaría de Administración en el Gobierno de Sinaloa. Sin embargo, por decreto del Ejecutivo Estatal es suprimida el 3 de enero de 1983 y sus funciones son transferidas a la Secretaría General de Gobierno, adoptando el nivel jerárquico de Dirección de Administración.

Al inicio del siguiente periodo gubernamental, el 9 de enero de 1987, adquiere de nueva cuenta el carácter de Secretaría, demostrando así, su necesaria labor funcional y operativa. En este caso, el Ejecutivo Estatal expide el Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Estado de Sinaloa y en el Artículo 13, quedan estipuladas las atribuciones que le corresponden a la Secretaría de Administración.

Dentro de su estructura, se incorporan la Dirección de Recursos Humanos y la Coordinación de Sistemas, dependencias cuyo personal trabajó en conjunto para realizar el análisis, diseño e implementación de un moderno sistema de nómina que funcionara bajo una nueva plataforma basada en redes de computadoras personales (PC's).

El 24 de enero de 1992, el ejecutivo expide al Reglamento Interior de la Secretaría de Administración, como un elemento más que fundamentara sus acciones y compromisos en el ámbito de la administración pública estatal. En el artículo 2 de este reglamento se señalan todas las unidades administrativas con las cuales contaba la Secretaría de Administración para el mejor desempeño de sus funciones. Congruente con los procesos de cambio que se dan en las realidades internacionales y nacionales, se crea dentro de la estructura de la Secretaría de Administración, la Subsecretaría de Modernización Administrativa, quien a su vez contaba con la Dirección de Recursos Humanos y la Coordinación de Sistemas, a través de la cual se impulsó una amplia y creciente innovación en sus ámbitos de trabajo, destacando por su importancia y originalidad, lo relativo al uso de la informática y sus sistemas de información.

Durante el periodo de gobierno comprendido del año de 1993 a 1998, la Subsecretaría de Modernización Administrativa de la Secretaría de Administración, conservó su misma estructura y no fue sino hasta principios del año 1999, ya dentro del siguiente periodo sexenal comprendido de 1999 a 2004, cuando se crea la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico, la cual pasa a depender directamente del C. Gobernador Constitucional del Estado y la Dirección de Recursos Humanos se queda dentro de la Secretaría de Administración y Finanzas, pero dependiendo ahora de la Subsecretaría de Administración.

El 24 de septiembre de 2001, se publica en el Periódico Oficial “El Estado de Sinaloa” el Reglamento Interior de la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico. En el Artículo 3 de este reglamento, se señalan todas las unidades administrativas con que contará esta nueva dependencia para el estudio, planeación, atención y despacho de los asuntos de su competencia.

Entre sus principales funciones destaca el establecimiento de normas y estándares bajo los cuales se deberán regir las dependencias y organismos descentralizados del Gobierno del Estado de Sinaloa para la adquisición de equipos de cómputo y el desarrollo de sus sistemas de información.

Fue durante el transcurso de este periodo gubernamental en el que el nuevo Coordinador General de Desarrollo Tecnológico, tomó la decisión de recurrir al empleo de Outsourcing y realizar la contratación de despachos externos especializados en el desarrollo de software para llevar a cabo el análisis, diseño y programación de algunos sistemas de información en los que ya se venía trabajando, siendo uno de ello el actual sistema de nómina administrativa.

El sistema de nómina administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa, inicialmente se manejó en centros de cómputo de gran magnitud y fue operado por “terminales tontas” con una sola Unidad Central de Proceso.

Fue en el año de 1987, cuando se inicia el desarrollo de un nuevo sistema de nómina administrativa para el Gobierno del Estado de Sinaloa, con un equipo de programadores al servicio de la Coordinación de Sistemas de la Secretaría de Administración y bajo una nueva plataforma basada en computadoras personales

(PC's) con sistema operativo propio y todo lo necesario para realizar una aplicación localmente.

Posteriormente, el mismo personal realizó algunas adecuaciones a ese sistema de nómina para que pudiera ser operado en un nuevo modelo de redes (LAN) con sistemas de programación lineales y almacenamiento en bases de datos planas. Poco tiempo después se llevó a cabo su desarrollo en un ambiente visual y utilizando bases de datos relacional.

En el año 2000 y durante el periodo gubernamental 1999-2004, fue cuando se realizó la adquisición de un Sistema de Administración de Recursos Humanos a la empresa Soluciones Globales de Sistemas, S.A. de C.V., el cual estaba basado en un lenguaje de programación visual con manejador de información propio (Superbase) y el mismo grupo de programadores de la Dirección de Transformación Operativa de la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico, se encargó de llevar a cabo la migración de la información a la nueva plataforma que se proponía.

Después de concluido dicho proyecto, personal de la misma Dirección de Transformación Operativa de la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico, se dio a la tarea de realizar el análisis y diseño de un sistema de nómina administrativa más moderno y que sea capaz de ser operado en ambiente web que permita su acceso desde cualquier computadora de escritorio con acceso a internet.

Sin embargo, este proyecto se vio truncado, ya que al año siguiente, se tomó la decisión de llevar a cabo la adquisición del Sistema de Nómina Administrativa "Harweb.net" a la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V., iniciando así, la programación y adecuación a su modelo, pero basándose en el análisis y diseño que previamente habían realizado el personal de la Dirección de Transformación Operativa de la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico.

Posteriormente se inició su migración a una nueva plataforma basada en ambiente web y con programación web, contando con una póliza de mantenimiento para la elaboración de nuevos programas que se requieran y un "hosting" para hospedaje, almacenamiento y procesamiento de la información contenida en sus bases de datos, así como de los programas y utilerías del sistema.

Durante este periodo gubernamental, también se realizó la contratación de Outsourcing, para llevar a cabo el desarrollo e implementación de otros sistemas de información para diversas dependencias del Gobierno del Estado de Sinaloa, entre los que podemos destacar el Sistema de Nómina Magisterial, desarrollado por la misma empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. del Distrito Federal; así como el Sistema Integral de Información Financiera y el Sistema Integral de Ingresos, desarrollados por las empresas ABS, S.A. de C.V. de Monterrey y Solvo, S.A. de C.V. de esta ciudad de Culiacán, respectivamente.

La implantación de estos sistemas generalmente se ha tomado más tiempo de los plazos acordados y aunque actualmente se encuentran operando en diversas dependencias del Gobierno del Estado de Sinaloa, su operación y funcionamiento no ha sido de la manera esperada.

En el siguiente periodo gubernamental (2005-2010), la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico se convirtió en Coordinación de Desarrollo Tecnológico conservando su misma estructura, dependiendo directamente del Ejecutivo Estatal y continuando con la política de contratación de Outsourcing, para el desarrollo e implementación de nuevos sistemas de información que se requerían en otras dependencias como la Dirección del Registro Público de la Propiedad y la Dirección del Registro Civil, dependientes de la Secretaría General de Gobierno.

Al inicio de la presente administración (2011-2016), se creó la Secretaría de Innovación Gubernamental y la Coordinación de Desarrollo Tecnológico pasó a formar parte de su estructura con el nombre de Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico. En tanto la Dirección de Recursos Humanos continúa dentro de la Secretaría de Administración y Finanzas.

Durante el transcurso de esta administración estatal, son muy pocas las dependencias que han recurrido a la contratación de Outsourcing para el desarrollo de sus sistemas de información, y la gran mayoría se han desarrollado por personal propio de las mismas dependencias o con el apoyo de programadores adscritos a la Dirección de Sistemas de Información, dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Innovación Gubernamental.

1.4.2 Elementos

- 1) Con el empleo de Outsourcing para el desarrollo de nuevos sistemas de información; el Gobierno del Estado de Sinaloa, desplazó personal capacitado y realizó liquidación de recursos humanos muy valiosos, con muchos años de experiencia y amplios conocimientos sobre la forma de operar el sistema de nómina y otros sistemas más, instalados en diversas dependencias de la Administración Pública Estatal.
- 2) Para llevar a cabo la implementación de un nuevo sistema de nómina en la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas, ocasionó que se realizara una fuerte inversión para el desarrollo de sus programas, así como para la renovación completa de las tecnologías de la información como computadoras y servidores con que se contaba, ya que la nueva plataforma en la nube que se desarrolló requería de mucho más ancho de banda y equipos más modernos.
- 3) Con el desarrollo de un nuevo sistema de nómina administrativa mediante la contratación de Outsourcing, el Gobierno del Estado de Sinaloa, compromete más sus finanzas para la realización de un pago por la cantidad de \$179,400.00 mensuales por concepto de una póliza de mantenimiento para el hospedaje del sistema y de sus bases de datos, así como de soporte técnico, actualización y crecimiento del mismo. (Ver Anexo I)

1.4.3 Formulación del problema.

El cambio de planes y estrategias que son comunes al inicio de una nueva administración estatal, trajo como consecuencia el despido de un gran equipo de programadores que durante muchos años estuvieron diseñando y desarrollando los sistemas de información que se requerían en las diversas dependencias del Gobierno de Sinaloa; para abrir paso a personal de otras empresas que se encargaron de continuar con los trabajos que ya se venían desarrollando.

Con el empleo de Outsourcing para el desarrollo de nuevos sistemas de información dentro de las diversas dependencias del Gobierno del Estado de Sinaloa, no se han

obtenido los resultados esperados, ya que son muchos los recursos que se han invertido y a la fecha algunos sistemas han quedado inconclusos o no se han terminado en los plazos establecidos y otros más continúan presentando algunos problemas en su operación.

1.5 Delimitación del Problema.

1.5.1 Espacial

Los límites de esta investigación comprenden al Departamento de Procesos Administrativos de la Dirección de Recursos Humanos dependiente de la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Sinaloa.

1.5.2 Temporal

La presente investigación, comprende desde el año de 2001 en que se decidió por el empleo de outsourcing para el desarrollo de un nuevo sistema de nómina administrativa para el Gobierno del Estado de Sinaloa y como opera al año 2015.

1.6 Hipótesis.

Del análisis de la información que se tiene, se desprende la siguiente hipótesis:

Con la contratación de Outsourcing para el desarrollo de un sistema de información que administre la nómina del Gobierno del Estado de Sinaloa, se incrementan de manera considerable los costos, además de que lo hace dependiente de dicha empresa para su administración y limita de manera considerable la elaboración de nuevas consultas o informes que requieran las diferentes dependencias gubernamentales.

1.6.1 Pregunta central de investigación.

De la hipótesis anterior, podemos realizar el siguiente cuestionamiento:

¿Cuáles fueron los factores que influyeron para que el Gobierno del Estado de Sinaloa, se decidiera por la contratación de Outsourcing para el desarrollo de su

sistema de nómina administrativa y de qué manera ha impactado en la administración de sus recursos humanos?

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es analizar las ventajas y desventajas del empleo de outsourcing contra la utilización de personal propio para el desarrollo del sistema de nómina administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa, así como la evaluación de su impacto financiero y de toma de decisiones.

1.7.2 Objetivos Específicos.

- 1) Analizar el procedimiento de implantación del nuevo sistema de nómina administrativa adquirido por el Gobierno del Estado de Sinaloa.
- 2) Comparar y analizar las ventajas y desventajas del anterior sistema de nómina contra los resultados obtenidos durante el empleo de Outsourcing.
- 3) Analizar los principales problemas enfrentados por el personal del Gobierno del Estado de Sinaloa con el empleo de Outsourcing para el desarrollo de su sistema de nómina administrativa.
- 4) Determinar la repercusión de los tiempos de entrega y entregables acordados en los proyectos, tanto con el empleo de outsourcing como en el desarrollo con personal propio al servicio del Gobierno del Estado.
- 5) Determinar un modelo a seguir para analizar la viabilidad y autorizar el empleo de outsourcing para el desarrollo de sistemas de información en el Gobierno del Estado de Sinaloa.

1.8 Preguntas de investigación.

- 1) ¿Cuál fue el proceso de implementación del nuevo sistema de nómina administrativa en el Gobierno del Estado de Sinaloa?
- 2) ¿Cuáles han sido los principales beneficios obtenidos por el Gobierno del Estado de Sinaloa con la operación del nuevo sistema de nómina?

- 3) ¿Cuáles han sido los principales problemas enfrentados por el Gobierno del Estado de Sinaloa con la implementación y operación del nuevo sistema de nómina?
- 4) ¿Cómo repercuten los tiempos de entrega y los entregables acordados de los proyectos tanto con el empleo de Outsourcing como en el desarrollo con personal propio al servicio del Gobierno del Estado?
- 5) ¿Cuáles son los indicadores que debe tomar en consideración el Gobierno del Estado de Sinaloa, antes de decidir entre el empleo de outsourcing o el desarrollo propio de sistemas de información?

1.9 Estrategia metodológica.

Para el desarrollo de esta investigación, se aplicará el método mixto cualitativo-cuantitativo, además de la utilización del método deductivo-inductivo. Para la recopilación de datos, se utilizarán como técnicas de investigación a partir del estudio de caso la entrevista con personal del Departamento de Procesos Administrativos de la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Sinaloa, así como la aplicación de encuestas y la elaboración de un análisis estadístico.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LOS SISTEMAS DE NÓMINA DESARROLLADO POR OUTSOURCING Y CON PERSONAL PROPIO.

2.1 Sistemas de Información.

Nuestra sociedad se encuentra repleta de ejemplos de sistemas, tales como una máquina expendedora de café, una fábrica de productos manufacturados, un vehículo, un archivo para documentos, nuestra columna vertebral, etc. En el caso de las máquinas de café o bebidas, podemos analizar su funcionamiento para comprender mejor el concepto de sistema. Las monedas entran en el sistema, se compara su valor con el de la bebida seleccionada (objetivo del sistema) y si ambos valores son iguales, se expide la bebida.

En lo que respecta a los sistemas propiamente dichos hay un amplio consenso en cuanto a las características que deben tener y maneras de obrar, sin embargo no ocurre lo mismo con el concepto de sistema de información, del cual existen muchas definiciones, matices y escuelas.

2.1.1 Definición de un sistema.

El sistema es un conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre datos o información, sobre energía o materia u organismos en una referencia temporal para producir como salida información o energía o materia u organismos. (Murdick & Munson, 1988, p. 33)

Un sistema, es un conjunto de componentes, conectados conjuntamente en una forma organizada. Los componentes están afectados al estar en el sistema y el comportamiento del sistema cambia si lo abandonan. Este conjunto organizado hace algo y ha sido identificado como de particular interés. (Walker, 1996, p. 13).

Una subclase importante de sistemas son los sistemas significativos, es decir, los sistemas que tienen un objetivo bien definido. Un sistema significativo puede ser considerado como un proceso que transforma las entradas en salidas; por ejemplo,

transforma un probable pasajero situado en una acera de una calle de un suburbio en un pasajero descargado en una acera en otro y, al mismo tiempo, transforma una subvención del gobierno en humos de escape.

Muchos sistemas reales son extremadamente complejos y es muy útil dividirlos en sistemas más pequeños interconectados llamados subsistemas. Estos también son sistemas en el sentido de la definición anterior y ellos mismos también pueden subdividirse en subsistemas menores, hasta que eventualmente se alcanza un nivel conceptual conveniente de subdivisión, o se llega a los componentes y se para. Generalmente hay distintas formas en que un sistema dado puede dividirse en subsistemas. La elección de los subsistemas se determina en el análisis final por la visión global que queremos adoptar sobre dicho sistema, la que a su vez, depende, en general, de lo que se está contemplando, pero existen además otras consideraciones. Igual que en el propio sistema, queremos que las interacciones dentro de cada subsistema sean más fuertes que las existentes con el entorno (es decir en los otros subsistemas). Al nivel de interacción entre subsistemas se le conoce como acoplamiento. (Walker, 1996, p. 16).

2.1.2 Definición de sistemas de información.

Un sistema de información se puede definir técnicamente como un conjunto de componentes relacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización.

Hay tres actividades en un sistema de información que producen la información que las organizaciones necesitan para tomar decisiones: controlar operaciones, analizar problemas y crear nuevos productos o servicios. Estas actividades son:

Entrada: captura o recolecta datos en bruto tanto del interior de la organización como de su entorno externo.

Procesamiento: convierte esa entrada de datos en una forma más significativa.

Salida: transfiere la información procesada a la gente que la usará o a las actividades para las que se utilizará.

Los sistemas de información también requieren retroalimentación, que es la salida que se devuelve al personal adecuado de la organización para ayudarle a evaluar o corregir la etapa de entrada.

2.1.3 Tipos de sistemas de información.

Debido a que el principal uso que se da a los Sistemas de Información es el de optimizar el desarrollo de las actividades de una organización con el fin de ser más productivos y obtener ventajas competitivas, en primer término, se puede clasificar a los sistemas de información en:

- Sistemas Competitivos
- Sistemas Cooperativos y
- Sistemas que modifican el estilo de operación del negocio

Esta clasificación es muy genérica, y en la práctica no obedece a una diferenciación real de sistemas de información reales, ya que en la práctica podríamos encontrar alguno que cumpla varias (dos o las tres) de las características anteriores. Por lo anterior, a continuación se mencionan unas clasificaciones más concretas (y reales) de los sistemas de información.

Los Sistemas de Información, pueden clasificarse desde un punto de vista empresarial (denominado “modelo de la pirámide”) basado en la jerarquía de una organización, según la función a la que vayan destinados o el tipo de usuario final del mismo:

- Sistema de procesamiento de transacciones (TPS).- Gestiona la información referente a las transacciones producidas en una empresa u organización, también se le conoce como Sistema de Información operativa.
- Sistemas de información gerencial (MIS).- Orientados a solucionar problemas empresariales en general.
- Sistemas de soporte a decisiones (DSS).- Herramienta para realizar el análisis de las diferentes variables de negocio con la finalidad de apoyar el proceso de toma de decisiones.

- Sistemas de información ejecutiva (EIS).- Herramienta orientada a usuarios de nivel gerencial, que permite monitorizar el estado de las variables de un área o unidad de la empresa a partir de información interna y externa a la misma. Es en este nivel cuando los sistemas de información manejan información estratégica para las empresas.

Estos sistemas de información no surgieron simultáneamente en el mercado; los primeros en aparecer fueron los TPS (Sistemas de Procesamiento de Transacciones), en la década de los 60, sin embargo, con el tiempo, otros sistemas de información comenzaron a evolucionar. Los primeros proporcionan información a los siguientes a medida que aumenta la escala organizacional. Otros tipos de sistemas de información existentes son los siguientes:

- Sistemas de automatización de oficinas (OAS).- Aplicaciones destinadas a ayudar al trabajo diario del administrativo de una empresa u organización.
- Sistema Planificación de Recursos (ERP).- Su nombre proviene de las primeras letras: Enterprise Resource Planning: cuyo objetivo es la planificación de los recursos de una organización. Típicamente esto se lo ha utilizado en empresas productivas que han seguido metodologías de planificación MRPII. El objetivo es tener claramente identificado como llegar a los productos finales desde la materia prima; es decir desde un inventario de materia prima e insumos poder determinar la cantidad que llegaremos a generar de productos finales para ponerlos a disposición del mercado}. Integran la información y los procesos de una organización en un solo sistema.
- Sistema experto (SE).- Emulan el comportamiento de un experto en un dominio concreto, fueron los últimos y alcanzaron su auge en los 90 (aunque estos últimos tuvieron una tímida aparición en los 70 que no cuajó, ya que la tecnología no estaba suficientemente desarrollada).
- Además de los anteriores, existen los Sistemas de Información Estratégicos que pueden ser considerados como el uso de la tecnología de la información para respaldar o dar forma a la estrategia competitiva de la organización, a su

plan para incrementar o mantener la ventaja competitiva o bien para reducir la ventaja de sus competidores. Su función primordial es crear una diferencia con respecto a los competidores de la organización (o salvar dicha diferencia) que hagan más atractiva a ésta para los potenciales clientes. Un ejemplo de estos sistemas son los cajeros automáticos.

- Por último podemos mencionar los Sistemas de Información de Espionaje. Si bien la mayor parte de sistemas de información operan con el conocimiento de los agentes sobre los que se recaba información (sistemas públicamente conocidos), el auge de las comunicaciones electrónicas ha hecho que proliferen sistemas secretos de espionaje como por ejemplo el programa PRISM por el cual la Agencia de Seguridad Nacional (NSA) instituida por el gobierno estadounidense ha operado desde 2007, espiando a líderes y presidentes de otros países (aliados y adversarios de Estados Unidos), y se ha afirmado que tiene capacidad para interceptar decenas de miles de comunicaciones telefónicas por minuto. Gran parte de lo que se conoce sobre dicho sistema de información se conoció a partir del escándalo por las filtraciones de Edward Snowden en el año 2013.

2.1.4 Sistemas ERP.

En la actualidad, donde la feroz competencia en el mercado lleva a que las empresas mejoren sus servicios día a día, se vuelve necesaria la realización de una adecuada planificación de recursos mediante los denominados sistemas de información gerenciales, tales como el ERP.

El sistema de planificación ERP, (siglas del nombre en inglés Enterprise Resource Planning), surgió de la necesidad de englobar todos los datos referentes a la totalidad de la cadena de producción de las empresas, con el fin de brindar información confiable en tiempo real.

Mediante los sistemas ERP se realiza el seguimiento de las diversas áreas de una compañía, desde la fabricación de un producto, pasando por la logística, la distribución, el control de stock, la contabilidad de la organización y demás.

Se trata básicamente de un software desarrollado para el manejo eficaz de la información de las empresas, que permite tomar decisiones acertadas en los momentos oportunos, gracias a la veracidad de los datos que se manejan mediante el ERP.

Por este motivo, por lo general los sistemas ERP son denominados en el ambiente empresarial como sistemas de Back Office, ya que sólo se encuentran involucrados en él los diferentes sectores de la compañía.

Por el contrario, los sistemas llamados Front Office o más comúnmente denominados CRM, son aquellos que como su nombre lo indica permite una relación directa con los clientes, como lo son los negocios de comercios electrónicos, entre otros.

Gracias a la utilización de ERP, todos los departamentos de una organización logran estar comunicados e integrados con el fin de mejorar la productividad de la empresa, ya que al disponer de información concreta en tiempo real se hacen posible las tomas de decisiones inteligentes.

La característica fundamental del ERP reside en que contiene diferentes partes, cada una de ellas destinada a las diversas áreas de la empresa, y las integra en un sólo programa para compilar la información que puede ser utilizada a la vez por cualquiera de los sectores que componen una organización.

Por ello, uno de los objetivos más importantes de los sistemas ERP será lograr alcanzar la mayor optimización de todos los procesos propios de una compañía.

Esto es posible gracias a que los ERP permiten el acceso permanente a la información generada por cada área de la empresa, pudiendo recurrir a los datos de manera confiable y oportuna.

Asimismo, la optimización de la información se logra mediante la eliminación de los datos irrelevantes, que podrían provocar la realización de operaciones innecesarias y malas tomas de decisiones.

Mediante la utilización de este tipo de sistemas es posible el manejo eficaz de información, que permitirá no sólo la eficaz finalización de la operación, sino también obtener respuestas inmediatas a los problemas que puedan surgir y una notable disminución en los costos de las operaciones.

Si bien en algunas ocasiones el ERP puede llegar a ser definido erróneamente como una suite de administración empresarial, provocando por ende un uso incorrecto del software, lo cierto es que se trata de una sola aplicación que funciona utilizando diversidad de bibliotecas, y la información ingresada en él se compila en una extensa y organizada base de datos centralizada.

Por ello, la característica fundamental de este tipo de software reside en recopilar y mantener disponible y actualizada la información de la que podrán hacer uso todos los sectores de la empresa, en cualquier momento que se requiera.

Por otra parte, cabe destacar que entre todas las alternativas que existen en la actualidad en el campo de las herramientas de gestión empresarial, el sistema ERP es sin lugar a dudas el que ofrece mayores posibilidades y se adecúa mejor a las distintas necesidades de cada empresa.

2.1.4.1 Implementación de Sistemas ERP.

Cuando una empresa decide implementar tecnología informática en sus procesos productivos, con el fin de optimizar las operaciones y reducir los costos, deberá tomar en consideración los siguientes puntos:

a) Organizar el proyecto:

Los sistemas ERP se podrían catalogar como sistemas selectos que solo pueden ser implementados por algunas empresas, ya que los costos que éstos representan son muy altos. Es decir, cuando las empresas cuentan con el dinero, los equipos, la infraestructura y la disposición de personal para la implementación de este tipo de sistema, se puede decir que se debe dar el primer paso, organizar como es que va a funcionar y desarrollar el proyecto que dará una nueva funcionalidad y visión de los recursos y procesos de la organización a cada área de la empresa.

b) Definir las medidas de desempeño:

Cuando el proyecto ya se planteado, se debe definir las actividades que se deben realizar para poder llevarlo a cabo. Se debe tener en cuenta hasta el más mínimo detalle para la implementación del sistema ERP.

c) Crear un plan inicial detallado del proyecto:

Como todo proyecto, la implementación de un Sistema ERP implica una adecuada distribución de tiempo, empleados, funciones y recursos; por lo cual es de vital importancia que se planifiquen cada una de las actividades que se van a llevar a cabo, que se construya una bitácora que guíe cada uno de los pasos a seguir.

d) Capacitar al equipo para el proyecto:

Como los Sistemas ERP son nuevos, se debe de hacer una capacitación en la cual se incluyan cada uno de los empleados que posteriormente ante éste se van a desenvolver. Esta implantación se torna en una situación nueva que revoluciona el quehacer diario del talento humano.

Para la implementación de sistemas tan avanzados como éste, muchas veces se debe enseñar a algunos empleados hasta como prender un computador, ya que en algunas empresas y sobre todo, en algunos puestos de trabajo específico, este tipo de tareas no son muy conocidas por las personas.

e) Revisar la integridad de la base de datos:

La integridad de la base de datos, constituye uno de los pasos más importantes en la implementación de cualquier sistema de información, pero en especial de los sistemas ERP. La base de datos se convierte en el eje central del proceso, es la encargada de almacenar, distribuir y reportar la información que se va a manejar en los distintos niveles de la organización.

f) Instalar el nuevo hardware:

El hardware o parte dura del proceso es una de las mayores inversiones de la empresa. Se deben abolir la vieja tecnología utilizada por la empresa, para instalar nuevos equipos que puedan dar soporte al desarrollo de este sistema.

g) Instalar el nuevo Software (montar sala piloto):

El nuevo software a instalar, se convierte en una sala piloto o una sala de prueba, la cual será utilizada en todo el proceso de instalación del sistema. Se debe tener un continuo cuidado de cada uno de los pasos realizados, ya que el software es la medula espinal del sistema.

h) Capacitar masa crítica:

La masa crítica se refiere al personal de la empresa. Se define como crítica ya que se refiere al personal que va a estar directamente relacionado con el nuevo sistema, es decir, el que va a estar en continuo contacto y el encargado de la manipulación del mismo.

i) Entrenamiento sala piloto:

Una vez instalada la sala piloto, se debe pasar a la utilización de la misma, por medio del entrenamiento que al personal se le dará en ella.

j) Integración de datos:

La integración de datos consiste en la recopilación de la información proveniente de diferentes fuentes o áreas organizacionales, que hasta el momento no han sido organizados. Esto se convierte en la base del funcionamiento del sistema.

k) Ejecución:

Poner en marcha el Sistema ERP no es fácil, se debe pasar por todas las etapas anteriores teniendo en cuenta que el éxito o fracaso en cualquiera de ellas puede limitar la ejecución del sistema.

l) Mejoramiento continuo:

Tener un registro del desarrollo del sistema, hacer una continua retroalimentación de éste e implementar un mejoramiento continuo son las características de las compañías que han sido victoriosas en la implementación de este tipo de sistemas.

2.1.4.2 Limitaciones de los sistemas ERP

A pesar de las grandes virtudes que caracterizan a los sistemas ERP para mejorar los procesos productivos de las empresas, lo cierto es que la implementación de este tipo de software también puede conllevar una serie de desventajas que pueden resultar un inconveniente para las operaciones de una compañía.

Los sistemas ERP también pueden presentar ciertas limitaciones y obstáculos en el desarrollo de los procesos, dando como resultado futuros inconvenientes en las operaciones. Cabe destacar que en este aspecto, la mayor parte de los problemas surgidos en las compañías por la implementación de un sistema ERP se debe en muchos casos a la falta de capacitación del personal, inexistencia de una política corporativa adecuada, la falta de actualización del software, e inversiones inadecuadas.

Sin embargo, es importante resaltar que los ERP pueden llegar a resultar difíciles de operar, ya que se trata de un sistema rígido, que en ocasiones no presenta una adaptación adecuada a los procesos de negocios.

Por otra parte, según la experiencia de algunas empresas, la eficacia en la funcionalidad de un sistema ERP puede verse perjudicada cuando surge un problema o una inconsistencia de datos en alguno de los módulos correspondientes a alguno de los sectores de la organización.

Esto puede provocar la aparición de información poco confiable, o bien la omisión de datos relevantes para el proceso productivo, además de poder surgir algún tipo de manipulación de los datos, en casos en los que el personal de alguna de las áreas de la empresa se resiste a compartir la información interna con el resto de los sectores de la organización.

Por ello, antes de la implementación de un sistema ERP es sumamente necesario capacitar y educar al personal de la empresa no sólo en el uso de este tipo de software, sino también en una idiosincrasia que apunte a ampliar las perspectivas de trabajo, estableciendo como puntos fundamentales de éxito el hecho de compartir y convertirse así en uno de los importantes eslabones de la cadena productiva.

Debido a la necesaria educación del personal y la inclusión de maquinaria y software para llevar adelante un sistema de gestión empresarial, cabe destacar que la implementación de los ERP suele ser muy costosa.

No obstante, la implementación de cualquier tipo de software de gestión implica una inversión importante, pero la diferencia fundamental es que en el caso de un sistema ERP estaremos utilizando una herramienta integral que permite la interacción de todos los departamentos de nuestra compañía, es decir un mismo software para todos, al contrario de otro tipo de herramientas informáticas.

Lo cierto es que antes de implementar un sistema ERP en nuestra organización, debemos evaluar la necesidad real del mismo en los procesos productivos de nuestra organización, ya que muchas veces la ingeniería informática de este tipo de sistemas puede llegar a ser extremadamente excesiva con respecto a las necesidades reales de nuestra compañía.

2.1.5 Sistemas de información de Recursos Humanos.

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es el banco de datos. Su objetivo final es ofrecer a los gerentes información sobre su personal. La preparación del sistema de información de recursos humanos, requiere el análisis y evaluación de la organización o sus subsistemas, y sus respectivas necesidades de información.

Un sistema de información debe identificar e incluir toda la red de flujos de información para proyectarse para cada grupo de decisiones. Se debe subrayar la necesidad de información y no su uso, como se suele hacer. En el fondo, el sistema de información es la base del proceso de decisión de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 379)

Las fuentes de datos de un sistema de información de recursos humanos son los elementos provistos por:

- Banco de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y desarrollo de personal.

- Evaluación del desempeño.
- Administración de sueldos y salarios.
- Registros y controles de personal (faltas, retrasos y disciplina entre otros).
- Estadística de personal.
- Higiene y seguridad.
- Respectivas jefaturas, etc.

La jornada laboral y la disciplina son dos de las múltiples aplicaciones tradicionales del sistema de información de recursos humanos.

La jornada laboral, se refiere a la cantidad de horas diarias, semanales o mensuales que debe cubrir cada trabajador para cumplir con el contrato colectivo de trabajo. La jornada prevé una hora determinada para la entrada y otra para la salida en los días hábiles, con cierta tolerancia para retrasos o anticipaciones. También prevé un intervalo para la comida y los descansos. Estos horarios se deben respetar estrictamente para que la coordinación del sistema productivo, opere de forma adecuada y no perder eficiencia por ausencias. Así, la gente se debe adaptar a la rigidez de la jornada laboral sobre todo en las fábricas. De lo contrario, cuando las personas se retrasan o faltan, son sujetas a descuentos o sanciones por incumplimiento del horario de trabajo.

Por otra parte, la disciplina se refiere a la condición que lleva a las personas a comportarse de acuerdo con las reglas y los procedimientos que enmarcan un comportamiento aceptable para la organización. Es lo que llamamos disciplina personal o autocontrol. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas, sin necesidad de vigilancia externa. Las personas ciñen su conducta a las reglas de la organización, mientras que ésta solo vigila las metas y que se alcancen los objetivos. Los medios corren por cuenta de las personas, mientras que la organización se ocupa de los resultados. Como las personas saben lo que se espera de ellas, se disponen a cumplir con las normas definidas por la organización, siempre y cuando les parezcan razonables y adecuadas para sus expectativas. Así, lo deseable es que las organizaciones negocien con sus miembros las normas de los comportamientos que deberán observar.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni las normas de una conducta responsable. Estas personas requieren de algún grado de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia llamada “sanción”. Se trata de la necesidad de imponer una acción disciplinaria externa para establecer con claridad los límites del comportamiento que acepta la organización.

Los subsistemas de control de recursos humanos incluyen bancos de datos, sistemas de información y auditorías de recursos humanos. El control implica un proceso de cuatro etapas: Establecer los estándares deseados, supervisar el desempeño, comparar el desempeño con los estándares deseados y aplicar medidas correctivas para eliminar o corregir las desviaciones.

El control se basa en la información que se obtiene del procesamiento de datos. Éste puede ser manual, semiautomático o automático. Exige que los datos se almacenen y acumulen en registros o archivos, lo que se conoce como banco de datos, a partir de los cuales se planea un sistema de información de recursos humanos que sirva de base para el proceso de toma de decisiones sobre las personas. Como la administración de Recursos Humanos es un responsabilidad de línea y una función de staff, es necesario que todos los gerentes cuenten con información consistente y actualizada sobre sus subalternos. (Chiavenato, 2011, p. 385)

2.1.6 Sistemas de nómina gubernamental.

La administración eficiente de la nómina gubernamental resulta un factor muy importante para el buen desempeño de los Gobiernos Municipales, Estatales y Federales, así como para los trabajadores al servicio de los mismos.

El proceso de nómina para las entidades de gobierno es muy diferente al de iniciativa privada ya que estas entidades se rigen bajo leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales como la Ley del ISSSTE, Ley Federal del Trabajo en su apartado “B”, Décimo transitorio, Ley del Servicio Profesional de Carrera, Reglamentos de las Dependencias de Gobierno, Ley del ISR y otros además de ser compatible con algunos sistemas de seguridad locales.

Es un trabajo arduo y complicado que para su ejecución, requiere de personal muy capacitado y experimentado en los puntos críticos del derecho laboral burocrático, la Ley Federal de Trabajadores al servicio del Estado y las afectaciones presupuestarias; el análisis detallado de los sueldos, salarios y prestaciones, el manejo de enteros y los asientos contables, las obligaciones patronales gubernamentales, cálculos de quinquenio y su impacto en el trabajador, etc.

En México, la mayoría de los Gobiernos Estatales y Municipales realizan la administración de su nómina a través de sistemas de información desarrollados por personal propio y en algunas entidades como el Estado de Sinaloa, se realiza a través de sistemas de información desarrollados e implementados por empresas dedicadas al desarrollo de soluciones administrativas de software.

En el caso del Gobierno del Estado de Sinaloa, a finales del 2010, se realizó la contratación de la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. para llevar a cabo el desarrollo e implementación del sistema de nómina administrativa “Harweb”, el cual cuenta con una programación web que permite su acceso con una computadora personal desde cualquier lugar del mundo que cuente con acceso a internet.

Harweb es un sistema que cuenta con más de 80 funcionalidades para optimizar la Gestión Pública, incorporando además servicios de interoperabilidad para enlazar diversos sistemas que permitan explotar la información para la toma de decisiones estratégicas en tiempo real.

Entre las principales funcionalidades con que cuenta este sistema, se encuentran: Nómina, Administración de Personal, Administración de Proyectos, Administración de Usuarios, Adquisiciones, Asistentes, Bienes Patrimoniales, Catálogos Institucionales, Contabilidad, Control de Asistencia, Desempeño Gubernamental, Gestión Escolar, Ingresos Propios, Movimientos de Personal, Obra Pública, Planeación, Presupuesto de Egresos, Presupuesto de Ingresos, Selección de Personal, Servicios Generales, Tesorería, Trámites Directos y Viáticos entre otros.

Otro sistema de nómina administrativa que es utilizado en algunos Gobiernos Municipales y Estatales es el sistema “NYRH-Gobierno” (Nómina y Recursos

Humanos para Gobierno) el cual está diseñado específicamente para los procesos de área de Recursos Humanos de las entidades gubernamentales como: Nómina, Capacitación, Seguridad e Higiene, Presupuesto Laboral, entre otros y son administrados por los usuarios de la organización.

La dependencia tiene la certeza de que la información se encuentra segura ya que este sistema cuenta con un módulo de Configuración, en el cual, el administrador del Sistema visualiza las operaciones realizadas por los usuarios de la aplicación, conociendo con certeza los movimientos realizados por cada uno de ellos.

El sistema de Nómina y Recursos Humanos para Gobierno (NYRH® Gobierno) fue desarrollado de manera modular, de manera que los procesos han sido clasificados en Módulos con un alto grado de adaptabilidad a las necesidades de las organizaciones y entre los que podemos mencionar los siguientes: Configuración, Compensaciones, Capacitación, Catálogos, Seguridad Social, Fondo de Ahorro, Evaluación de Desempeño, Clasificación de Trabajadores, Finiquitos, Nómina, Vacaciones, Control de Asistencia, Seguridad e Higiene, Acumulación, Interface Contable, Reclutamiento y Selección, Presupuesto Laboral e Indicadores Corporativos entre otros.

El Sistema "SINTELCAPITALHUMANO", desarrollado por la empresa SintelTI, es otro de los sistemas de nómina gubernamental que es utilizado en algunos Gobiernos municipales y estatales.

En este sistema se contemplan aspectos globales de la administración de los recursos humanos tales como el control de asistencias, registro y gestión de prestaciones, seguros, préstamos, pensión alimenticia, etc., con la finalidad de considerar todas las características globales de los trabajadores para efectuar el proceso ágil de pago de la nómina quincenal de manera segura y confiable. Puede considerar períodos de pago semanal, decenal, catorcenal, quincenal y mensual.

Dentro del módulo de Administración del Recurso Humano, el sistema lleva el registro y control de las características de los empleados, puede administrar y aplicar en forma automatizada los exámenes técnicos de aspirantes al Servicio Profesional de Carrera, lleva la administración de plazas y por cada empleado el RUSP (Registro

Único de Servidores Públicos) emitiendo las plantillas y reportes que requiere la administración federal.

2.2 Los Recursos Humanos.

Los recursos humanos, son una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

La planificación de las capacidades del hombre y sus habilidades es uno de los temas de mayor importancia e imperiosa necesidad para las organizaciones, cualquiera que ésta sean: públicas, privadas, comerciales, industriales, etc. Este concepto de Recursos Humanos, ha despertado la atención una vez más en el hombre, en su entrenamiento, automotivación y desarrollo para el futuro. (Siliceo, 2006, p. 41).

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.

Los recursos humanos son el factor más importante de los gobiernos municipales, estatales y federales.

2.2.1 El Capital Humano.

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización, Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, ese capital vale más en la medida en que influya en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar cuatro detonadores indispensables.

- 1) Autoridad: Conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Eso es, dar autonomía a las personas, o lo que se conoce como otorgamiento de poder o facultamiento (empowerment).
- 2) Información: Fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
- 3) Recompensa: Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.
- 4) Competencias: Ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible. (Chiavenato, 2011, p. 58).

2.2.2 Administración de los Recursos Humanos.

Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una Administración de Recursos Humanos eficaz. (Wayne Mondy y M. Noe, 2005. p. 4).

La historia de la administración señala que ha habido grandes épocas en las que la mercadotecnia, las finanzas y la producción como áreas funcionales y especialidades han influido en forma excluyente en las actividades de las empresas y por tanto en

las actividades económico-sociales. La época actual puede ser concebida como aquella en la que los Recursos Humanos y su óptima, justa, eficaz e integral administración, representan el reto más importante para la empresa moderna.

La administración de los recursos humanos, comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera del personal. Administrar los recursos humanos significa contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud, que vaya de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización.

La Administración de los Recursos Humanos para ser eficaz, debe tomar en cuenta no solo los aspectos técnicos y formales de la administración de personal, sino responder oportuna y prudentemente a los requerimientos espirituales y psicológicos que dan las bases de un trabajo que además de productivo, sea liberador, creador y significativo. (Siliceo, 2006, p. 45).

2.2.3 Función del Área de Recursos Humanos.

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres), las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y sobre todo expeditas. Por tanto las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características.

Todo esto, requiere nuevas prácticas administrativas y –de paso- una continua redefinición y realimentación de esas prácticas, así como políticas de Recursos Humanos para crear nuevos comportamientos y competencias de los colaboradores. De este modo, el papel del área de Recursos Humanos, deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse poco a poco en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas.

Para operar, las organizaciones aglutinan recursos materiales, financieros, humanos, de mercadotecnia y administrativos, cada uno a cargo de una especialidad de la administración. Sin embargo, la administración de los Recursos Humanos depende de factores complejos, como el estilo de administración que la organización desee adoptar; puede basarse en la teoría X o en la Y. Otra manera de ver los estilos administrativos es el análisis de los sistemas de administración un continuum del sistema 1 (autoritario y rígido) al sistema 4 (participativo y grupal): De aquí se deduce el carácter multivariado del área de Recursos Humanos, pero sobre todo es una responsabilidad de línea (de cada jefatura) y una función de staff. En realidad, el área de Recursos Humanos puede visualizarse como un sistema cuyo proceso implica cinco subsistemas interdependientes: el de provisión (o atracción), el de organización, el de retención, el de desarrollo y, por último, el de evaluación de los recursos humanos.

Las políticas de recursos humanos por lo general se basan en cómo cuidar cada uno de estos cinco subsistemas. Sin embargo, en función de sus objetivos y de su influencia en las distintas áreas de la organización, las dificultades que enfrenta el área de Recursos Humanos son enormes. (Chiavenato, 2011, p. 107).

2.2.4 Los Recursos Humanos en el Sector Gubernamental.

En la actualidad, la sociedad enfrenta nuevos retos como el cambio climático, la inestabilidad de los mercados internacionales, la contaminación, la migración, entre otros. Por lo tanto, el Gobierno debe desarrollar enfoques innovadores para sortear estos desafíos. En esta estrategia es fundamental incluir los recursos humanos con que cuenta como socios estratégicos de la misma. Con ellos se pueden generar las prácticas y enfoques que permitan canalizar su creatividad y desarrollar a las instituciones.

En esta nueva etapa, es trascendente adoptar las mejores prácticas nacionales e internacionales en el ejercicio de la función pública. Lo anterior permitirá construir

gobiernos democráticos, eficaces, que generen políticas públicas de calidad y que resuelvan con oportunidad los problemas de los ciudadanos.

El desarrollo administrativo del Gobierno lo convierte en una organización más ágil, más eficaz, más transparente y menos costosa. Así, una Administración Pública moderna genera certeza, promueve la competitividad y conlleva al desarrollo económico y social de cualquier país. (Secretaría de la Función Pública, 2012, p. 3)

Al mejorar la gestión de la Administración Pública se busca:

- Incrementar la efectividad de las instituciones, lo cual implica mejorar su desempeño mediante el desarrollo continuo de las personas, los procesos y las estructuras que le dan vida;
- Minimizar los costos de operación y administración de las dependencias y de las unidades a través de la estandarización de procesos, la eliminación de trámites innecesarios, y la desregulación normativa; y
- Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta el Gobierno al facilitar la entrega oportuna de los mismos.

Para llevar a cabo el rediseño de procesos y de sus estructuras en el Gobierno, su mayor transformación debe comenzar por quienes trabajan en él. Así, los recursos humanos de la Administración Pública deben mejorar su rendimiento mediante un equilibrio entre la innovación, el control y la integración de los sistemas de medición del desempeño.

Una selección cuidadosa y una evaluación permanente son importantes para identificar y documentar las buenas prácticas en el Gobierno. Estas prácticas concurren con las recomendaciones y las mejores prácticas de los países miembros de la OCDE en materia de gestión de recursos humanos tales como: los sistemas de servicios profesionales, la gestión por competencias, el liderazgo y fortalecimiento de capacidades gerenciales, las unidades de autogestión del conocimiento, la evaluación del desempeño y el clima y cultura organizacional.

Cuando la sociedad asume el lugar que le corresponde, y colabora con su gobierno es posible tener un mayor alcance y una mayor proyección de sus iniciativas.

Por lo anterior, los servidores públicos deben fungir como un factor de cambio. Hoy contamos con servidores públicos profesionales que ingresan al servicio público por mérito y en igualdad de oportunidades. A lo largo del tiempo, son evaluados en su desempeño y reciben capacitación para fortalecer sus capacidades y estar en posibilidad de brindar mejores resultados para la ciudadanía.

La institucionalización del Servicio Profesional de Carrera, permite contar con un cuerpo de funcionarios que ejercen su tarea con apego a la legalidad, a la calidad, a la transparencia y a la eficiencia. Asimismo introduce conceptos como mérito, profesionalización, planificación y estabilidad en el vocabulario de la administración pública. Reforzar este sistema no es un proceso aislado, es parte de una reforma administrativa amplia que permita mejorar la gobernabilidad. El Servicio Profesional de Carrera es un instrumento para generar una fuerza laboral más competente, flexible y adaptable así como un sector público competitivo, innovador e inclusivo.

La existencia de este servicio profesional de carrera beneficia tanto a servidores públicos como a la ciudadanía.

- Los primeros, se ven beneficiados al transparentar y generar igualdad de oportunidades en los procesos de ingreso, promoción y desarrollo; generar certeza jurídica en el desempeño y promover la competencia por mérito.
- Los segundos, se ven beneficiados al contar con servidores públicos profesionales, honestos y más eficientes en la prestación de servicios.

Para generar enfoques estratégicos y de mayor innovación y creatividad destaca por la gran importancia que ha tomado en los últimos años a nivel mundial, el tema de liderazgo y el fortalecimiento de las capacidades gerenciales de los servidores públicos.

Además, de los nuevos enfoques y perspectivas de cómo identificar y desarrollar a nuestros líderes se requieren políticas que promuevan las unidades de autogestión. Resalta el apoyo de la tecnología que permite la educación a distancia, a través de la cual se comparten contenidos especializados y alineados a los objetivos de la institución para desarrollar las habilidades y competencias de cada puesto.

Adicionalmente, la gestión por competencias es el mejor vehículo para generar un cambio cultural e inyectar mayor flexibilidad, adaptabilidad y prácticas gerenciales innovadoras en las organizaciones.

La profesionalización del servicio público permite mantener los procesos del Gobierno en condiciones óptimas de operación; disminuyendo los riesgos de pérdida del conocimiento y experiencia derivados de cambios de origen político. Por lo tanto, es sumamente importante redoblar esfuerzos en el desarrollo del servicio público y de sus organizaciones.

La implantación del Servicio Profesional de Carrera, el desarrollo del liderazgo, la capacitación y la autogestión son elementos claves para la eficacia del Gobierno. Sin embargo, es indispensable integrar en la gestión de los recursos humanos la evaluación del desempeño del servidor público.

La evaluación del desempeño, como mejor práctica, busca definir las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de función pública, que rinda cuentas a la ciudadanía y esté orientado a los resultados que impactarán positivamente en el nivel de vida de la población.

Finalmente, la adopción de mejores prácticas en la administración de los recursos humanos del sector público demanda medir el impacto de las mismas en el clima y cultura organizacional. La mejora continua del ambiente de trabajo incide en la eficiencia y eficacia de las organizaciones. La medición anual a través de una encuesta en las instituciones de Gobierno es de gran importancia para generar programas de mejora en los ambientes laborales, en virtud de que estos impactan significativamente en el logro de los resultados de su administración.

El ejercicio de la función pública tiene como finalidad servir a la sociedad quien hoy exige una administración moderna y eficiente, capaz de cumplir sus propósitos y satisfacer las demandas de la ciudadanía.

2.3 Outsourcing.

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la

necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar de los usuarios o consumidores.

Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing, el cual ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas y organismos a nivel mundial.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

La subcontratación, es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar? El Outsourcing, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado totalmente nuevo en la relación cliente-proveedor. A través de esta relación, se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo.

Entre los principales objetivos que se pueden lograr con la contratación de un adecuado servicio de Outsourcing, destacan los siguientes:

- Optimización y adecuación de costos relacionados con la gestión, en función de necesidades reales.
- Eliminación de riesgos de obsolescencia tecnológica y
- Concentración en la propia actividad de la organización.

2.3.1 Definición de Outsourcing.

El Outsourcing es un término inglés conformado por dos palabras "out" que traducida al español significa fuera y "source" cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual, podemos definir como un proceso empleado por una empresa

en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante.

El outsourcing es un término que empezó a cobrar fuerza en años recientes dentro de los Recursos Humanos de las empresas y se refiere a la contratación de personal mediante una empresa externa, es decir, la empresa deja la responsabilidad contractual del empleado a una tercera.

El Outsourcing es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa por medio de un contrato. Es un prestador externo (Outsourcer) con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual, una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

El Outsourcing es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades para el cumplimiento de una misión.

En México, la terciarización de servicios de personal no solo trae consigo ventajas para la forma de realizar actividades en las empresas, sino que se presta para el uso indebido de esta figura, la cual deja a los trabajadores fuera de los derechos sociales que la propia Constitución les otorga de manera irrenunciable. Ante esto, el Estado realiza modificaciones a la legislación con el fin de reducir las lagunas que dieron pauta al uso indebido, y en el mismo tenor, ha intensificado las labores de fiscalización mediante programas de coordinación entre las diversas autoridades afectadas (laborales, fiscales y de seguridad social) detectando una alta evasión fiscal y un perjuicio social de igual magnitud para los empleados contratados por Outsourcing, debido al nulo o reducido acceso que tienen a las prestaciones de servicio médico y económicas, como las incapacidades y la posibilidad de obtener una pensión a futuro. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2011, p. 126).

En síntesis, el Outsourcing es una figura moderna que trae consigo beneficios para las empresas pero también obligaciones, por lo cual estas deben ser muy cuidadosas en la elaboración del contrato de servicios, al implantar medidas para asegurar el debido cumplimiento de los deberes del prestador de servicio, a fin de evitar que las autoridades fiscalizadoras determinen la responsabilidad solidaria o subsidiaria. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2011, p. 127).

2.3.2 Historia del Outsourcing.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial, se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing, fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otras.

El término Outsourcing, surge en 1980, para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

El internet, a partir de la década de los 90's mejoró sustancialmente las comunicaciones entre empresas, lo que impulsó a que éstas tengan vínculos más estrechos de colaboración, trabajando en varias formas de Outsourcing y que existan cada vez más empresas especializadas en nichos significativos de mercado. Es entonces como aparece formalmente el Outsourcing.

Hasta hace un tiempo, ésta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo, en los últimos años, ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

2.3.3 Tipos de Outsourcing.

El Outsourcing puede ser total cuando se implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista y es parcial cuando solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

El proceso de Outsourcing, no solo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa y los tipos más comunes son los siguientes:

- Outsourcing en las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos y
- Outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía y dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, la administración de comedores y el manejo de eventos y conferencias entre otras.

Es importante señalar que existen algunas áreas de la empresa que por seguridad, nunca deben pasar a Outsourcing y entre estas podemos mencionar las siguientes:

- Administración de Planeación Estratégica.
- Tesorería.
- Control de Proveedores.
- Administración de Calidad.
- Servicio al Cliente
- Distribución y Ventas.

2.3.4 Ventajas del Outsourcing.

Si el sistema de Outsourcing se aplica correctamente, puede ser muy benéfico para las empresas ya que puede lograr reducir hasta en un 50% los gastos de un negocio, sin embargo se corre el riesgo de que el personal que se contrate por este medio no se ponga la camiseta de la empresa, como se dice vulgarmente, y no se sienta

identificado con ella. Por ello, a continuación, enumeramos algunas ventajas del empleo de Outsourcing:

- Permite que la empresa pueda reaccionar a tiempo por eventuales cambios en su entorno laboral.
- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Los gastos de contratación de personal y recursos humanos descienden de manera considerable.
- Se logra obtener productos o servicios de mejor calidad puesto que el negocio únicamente se concentra en realizar un trabajo específico.
- Se pueden eliminar los trabajos rutinarios que pudieran existir dentro de la empresa.
- Se puede contratar a gente especializada para una función determinada dentro de la empresa.
- Se puede lograr adaptar las operaciones y sus costos a las necesidades actuales del mercado.
- Se incrementan los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.

- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.
- Concentra los esfuerzos en las actividades claves del negocio
- Con la subcontratación de determinados servicios, se convierten costos fijos en costos variables
- Es posible obtener un incremento en la eficiencia y productividad de las actividades auxiliares
- El Outsourcing puede ayudar a optimizar los procesos de negocio.
- Subcontratando algunos servicios no claves de la organización, se puede conseguir importantes ahorros de tiempo, esfuerzo, mano de obra, costos de operación, costos de formación y capacitación, etc.
- Es posible incrementar más el control sobre el propio negocio.
- Si se cuenta con un buen proveedor, se puede tener la seguridad de que los procesos del negocio se llevan a cabo de forma eficiente y con tiempos de respuesta rápidos.
- Con el Outsourcing la empresa puede ahorrar problema de gestión ya que el proveedor será el encargado de gestionar las personas que realizan las actividades subcontratadas.
- Es posible atender nuevas necesidades y retos planteados por los clientes.
- Se pueden aliviar problemas financieros de flujos de caja, liquidez, etc.
- Puede ayudar a compartir los riesgos del negocio.
- Puede darle una ventaja competitiva a la empresa ya que le permite aumentar de forma flexible la productividad en todas las áreas.

2.3.5 Desventajas del Outsourcing.

Dentro de las desventajas del empleo de Outsourcing en las empresas, podemos encontrar las siguientes:

- Si no se contrata a la empresa adecuada, corremos el riesgo de acoger trabajadores de mala calidad que perjudiquen el desarrollo del negocio.
- Se puede llegar a crear una dependencia con el proveedor del servicio, a tal grado que puede llegar un momento en que se convierta en una obligación para la empresa.
- En ciertos momentos se puede perder el control de la producción de la empresa.
- Como el trabajador puede llegar a no sentirse parte del negocio, es muy probable que su trabajo se estanque y no dé crecimiento.
- Poca afinidad de los trabajadores por la empresa que contrata el outsourcing, lo que significa el bajo compromiso de trabajo de los subcontratados.
- La continua rotación de personal puede provocar que en ningún momento alguien se vuelva experto en su área de trabajo.
- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al momento en que el suplidor externo aprende y tiene conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Pérdida de control sobre la producción.
- En algunas ocasiones, el empleo de Outsourcing en una determinada actividad puede salir más caro. Conviene estudiar qué actividades son las idóneas para subcontratar.

- El empleo de Outsourcing según qué actividades (nóminas, contabilidad, informática, etc.) podría suponer un riesgo de vulneración de la confidencialidad de los datos importantes de la empresa. En la contratación del servicio se deben tomar las medidas oportunas. Este riesgo no es tan importante en la subcontratación de otro tipo de servicios auxiliares (peones, almaceneros, etc.)
- Hay que gestionar la empresa proveedora y responsable de las tareas en que se va a emplear el Outsourcing. Al principio puede ser un reto.
- Siempre existe el riesgo que la empresa de Outsourcing se declare en quiebra o pase por dificultades importantes. En ese caso habría que volver a internalizar las actividades o bien seleccionar una nueva empresa de Outsourcing. Por ello, es importante elegir empresas de Outsourcing de constatada solvencia y trayectoria.
- Podría ser que a los empleados de la empresa no les motive especialmente que algunas actividades sean subcontratadas. Hay que tener en cuenta los aspectos de motivación de las personas de la empresa y explicar bien las decisiones.
- En caso de que el proveedor de servicios esté atendiendo a otros clientes, puede ocasionar que la empresa no fuera atendida con la dedicación necesaria, por lo tanto resulta muy importante que la empresa de Outsourcing disponga y presente sistemas y procesos de control de calidad que garanticen dicha dedicación y calidad de servicio.
- Durante la subcontratación de un determinado servicio, se puede perder el control sobre la prestación de dicho servicio.
- El uso del Outsourcing de servicios puede ocasionar problemas y conflictos derivados de malentendidos relacionados con el contrato, falta de comunicación, discrepancias sobre la calidad del servicio exigible, etc. Por ello es de vital importancia tanto la empresa que contrata como la empresa que prestará el servicio subcontratado hagan un esfuerzo suficiente durante la fase de contratación del servicio.

CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL DEL SISTEMA DE NÓMINA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO DEL ESTADO.

3.1 La Institución.

El Estado de Sinaloa se gobierna bajo un modelo Republicano, es Libre y Soberano; posee una Constitución Política y un Congreso Estatal propio.

El Gobierno Estatal se encuentra dividido en tres poderes: El Poder Ejecutivo que es ejercido por el Gobernador Constitucional del Estado de Sinaloa, elegido cada seis años, sin reelección. El Poder Legislativo que se deposita en el H. Congreso Estatal, integrado por 40 diputados electos por períodos de tres años y el Poder Judicial que es encarnado por el Tribunal Superior de Justicia de Sinaloa.

El Estado de Sinaloa, se divide en 18 municipios. Cada municipio posee un Ayuntamiento, integrado por Regidores, Síndicos y Síndico Procurador, los cuales son encabezados por el Presidente Municipal. Todos estos cargos tienen duración de tres años.

3.1.1 Breve reseña histórica.

Desde antes que estallara la Guerra de Independencia en el año de 1810, Sonora y Sinaloa formaban parte de las provincias internas de occidente. En el año de 1823, según decreto expedido por el Primer Congreso Constituyente Mexicano, la provincia de Sinaloa quedó separada de la de Sonora.

Una vez disuelto el Estado de Occidente, los Estados Libres y Soberanos de Sonora y Sinaloa procedieron a designar e instalar sus respectivas legislaturas, cuya misión fundamental fue dotar a cada entidad de las leyes necesarias para conducir sus destinos por el camino del derecho y la paz social. No obstante, en esta disolución Sinaloa perdió parte de su territorio ubicado en el norte, tierras de los Mayos principalmente, las cuales pasaron a formar parte del territorio de Sonora. (<https://es.wikipedia.org/wiki/Sinaloa>).

En Sinaloa el Primer Congreso Constituyente del Estado se instaló formalmente en la Villa de Culiacán el 13 de marzo de 1831.

El 12 de diciembre de 1831 se promulgó la primera Constitución Política del Estado de Sinaloa, cuyo artículo 31 disponía la división territorial comprendida por los distritos de El Rosario, Concordia, Villa de la Unión, San Ignacio, Cosalá, Culiacán, Badiraguato, Mocorito, Sinaloa, El Fuerte y Choix.

En 1912 la Ley Reglamentaria del Artículo 5º. Constitucional decreta la creación de municipalidades y en 1915, al suprimirse por ley en Sinaloa las prefecturas de los distritos, se erigieron en municipalidades libres; El Fuerte, Sinaloa, Mocorito, Badiraguato, Culiacán, Cosalá, San Ignacio, Mazatlán, Concordia, Rosario y Escuinapa (APA).

Ya proclamada la Constitución de Querétaro, el General Ramón Fuentes Iturbe toma posesión como Gobernador Constitucional del Estado de Sinaloa, expidiendo una nueva Constitución Estatal en 1917, en donde se divide el estado en 16 municipalidades, añadiendo a las existentes desde 1915 las de Ahome, Choix, Angostura y Guasave erigidas en 1916 y la de Elota en 1917, adoptando en su Artículo No. 12, como base de la división territorial y la de organización Político-Administrativa del estado de Sinaloa, el municipio libre.

Cinco años más tarde se hace cargo del Ejecutivo, el General Ángel Flores, quien durante su gestión inició en la entidad grandes obras de riego. Ángel Flores solicitó en 1923 licencia para lanzarse como candidato a la Presidencia de la República, pero viendo frustradas sus aspiraciones, optó por retirarse a la vida privada.

Con las creaciones de los municipios de Salvador Alvarado en 1962 y de Navolato en 1982, queda la división actual del estado de Sinaloa en 18 municipalidades.

3.1.2 Misión, Visión y Valores.

La misión del Gobierno del Estado es hacer posible que Sinaloa sea tarea para todos, con base en un Gobierno ciudadano, apegado a la legalidad, la pluralidad y el fomento a los valores democráticos, con una administración moderna y eficiente, bajo la premisa de la permanente transparencia y rendición de cuentas a la sociedad.

Su visión es proyectar a Sinaloa en un primer plano de calidad de vida y desarrollo, en donde sus habitantes puedan vivir con seguridad pública y paz social y en donde haya oportunidades ciudadanas, profesionales y cívicas, para todos sin distinciones de credos e ideologías. (Plan Estatal de Desarrollo 2011/2016, p. 09)

Para las mejores prácticas de sus programas institucionales, el Gobierno del Estado de Sinaloa, basa sus acciones en los siguientes valores:

Honestidad: Actuar con rectitud e integridad

Legalidad: Actuar de acuerdo al marco legal vigente

Trabajo: Utilizar toda la planta de trabajadores para mejorar la calidad de vida

Respeto: Brindar siempre un trato digno

Servicio: Brindar calidad en todos los servicios disponibles

Responsabilidad: Actuar con cautela y obligación

Justicia: Actuar con imparcialidad

Eficiencia-eficacia; Utilizar los mejores recursos disponibles, procurando siempre su aprovechamiento racional y logrando los resultados públicos.

3.1.3 Principales servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Entre los principales servicios que proporciona el Gobierno del Estado de Sinaloa y que son los más buscados por la ciudadanía destacan los siguientes:

Expedición de Tarjeta Inteligente de Identidad Estudiantil (para descuento en transporte urbano en el Estado de Sinaloa)

- Facturación Electrónica CFDI
- Solicitud en Línea de Carta de No Antecedentes Penales
- Pago de Tenencia y Refrendo vehicular
- Consulta si eres beneficiario para el subsidio de Tenencia
- Bolsa de Trabajo
- Impresión en línea de CURP
- Solicitud de Actas del Registro Civil a domicilio
- Cédula de Identidad Personal

- Requisitos para Carta de No Antecedentes Penales

Además el Gobierno del Estado de Sinaloa en su página de internet, proporciona a la ciudadanía la facilidad de realizar algunos “trámites en línea” desde la comodidad de su hogar y sin necesidad de trasladarse a sus oficinas gubernamentales. Entre los principales trámites podemos mencionar los siguientes:

- Trámites del Registro Civil:
- Consulta de Costos de Actas del Registro Civil
- Solicitud de Actas del Registro Civil a domicilios fuera del estado de Sinaloa
- Impresión de CURP (Calve Única de Registro Poblacional).
- Cédula de Identidad Personal (para niños y adolescentes de 4 a 17 años)
- Requisitos para expedición de Carta de No Antecedentes Penales
- Requisitos para contraer Matrimonio Civil
- Requisitos para Uniones Libres
- Requisitos para Registro de Nacimientos
- Ubicación de Servimáticos y Módulos USE (Unidad de Servicios Estatales).
- COBAES - Solicitud de preinscripción en Colegio de Bachilleres
- COBAES - Solicitud de inscripción (Nuevo Ingreso).
- Instituto Sinaloense de la Juventud - Autoempleo Técnico
- Instituto Sinaloense de la Juventud - Becas de Transporte
- Solicitud de Permisos de Pesca Deportiva
- PGJE - Denuncia en Línea
- Ponte al Corriente
- Portal Fiscal
- Registro Público de la Propiedad y del Comercio - Calculadora Registral en Línea
- Registro Público de la Propiedad y del Comercio - Consulta de Estatus de Trámite
- Sistema para la Declaración del Impuesto Predial Rústico Municipal

- Sistema de Preinscripciones en Línea (preescolar, primaria y secundaria).
- Sistema Único de Atención (Gobierno en Movimiento)
- Solicitud de Becas en Instituciones Particulares
- Verificación de Subsidio de Tenencia

Por otra parte, en su página web, el Gobierno del Estado de Sinaloa, permite que la ciudadanía realice algunos pagos de impuesto, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- Pago en línea de Régimen Intermedios
- Pago en línea de REPECOS (Régimen de Pequeños Contribuyentes).
- Pago en línea de Enajenación
- Pago en línea de impuesto Vehicular
- Pago en línea de impuesto sobre Nómina
- Pago en línea de impuesto sobre Hospedaje
- Pago en línea de impuesto Predial Rústico Municipal
- Pago en línea de IEPS (Impuesto Estatal sobre Producción y Servicios) sobre Gasolina y Diesel
- ISAN (Impuesto Sobre Automóviles Nuevos).
- Enajenación de Bienes Muebles e Inmuebles
- Solicitud y/o reposición de Clave Única de Contribuyente (CUC).
- Descargar Formato 11 (.pdf)
- Descargar Formato 14 (.pdf)
- Descargar Formato Único de Registro (.pdf)

Así como la realización de diversos trámites vehiculares como:

- Pagos en línea y Preelaborados
- Requisitos para alta de Placas
- Requisitos para Baja de Placas
- Requisitos para el cambio de propietario de vehículos
- Pago de Tenencia vehicular

- Licencia de conducir
- Permisos / Concesiones
- Preguntas sobre pago del Impuesto sobre Tenencia o Uso de Vehículos
- Preguntas sobre el Refrendo vehicular o calcomanía
- Preguntas sobre el canje de placas

Ante la Secretaría de Educación Pública y Cultura del Gobierno del Estado de Sinaloa, la ciudadanía puede realizar los siguientes trámites:

- Directorio de Escuelas
- Certificado Nivel Medio Superior
- Certificado Nivel Normal
- Certificado Nivel Primaria
- Certificado Nivel Secundaria
- Constancia de Educación Primaria
- Cédula Profesional
- Duplicado de Cédulas
- Instrucciones para el Trámite de Duplicado de Cédulas
- Instrucciones para el Trámite de Especialidades
- Instrucciones para el Trámite de Licenciatura
- Instrucciones para el Trámite de Maestría y Doctorado
- Carta de Pasante
- Revalidación y Equivalencia de Estudios
- Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios

[\(<http://www.sinaloa.gob.mx/tramites-y-pagos/tramites-mas-buscados>\)](http://www.sinaloa.gob.mx/tramites-y-pagos/tramites-mas-buscados).

3.1.4 Estructura organizacional.

Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos del orden administrativo, el Gobierno del Estado de Sinaloa, cuenta con 14 Secretarías de Estado que son las siguientes:

- Secretaría General de Gobierno

- Secretaría de Administración y Finanzas
- Secretaría de Innovación Gubernamental
- Secretaría de Desarrollo Social y Humano
- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca
- Secretaría de Desarrollo Económico
- Secretaría de Educación Pública y Cultura
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Seguridad Pública
- Secretaría de Turismo
- Procuraduría General de Justicia del Estado
- Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas
- Oficina del Gobernador

(Periódico Oficial “El Estado de Sinaloa”, 2011, p. 06).

Además cuenta con 2 Coordinaciones Generales que son:

- Coordinación General de Proyectos Estratégicos
- Coordinación General de Comunicación Social

También contempla 9 Entidades Coordinadas que son:

- Prevención y Readaptación Social
- Junta Local de Conciliación y Arbitraje
- Junta de Asistencia Privada
- Internamiento para Adolescentes
- Defensoría de Oficio
- Consejo Estatal de Población
- Comunidades Indígenas
- CEPAVI (Consejo Estatal para la Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar).
- Atención Integral del Menor.

Por último se incluyen 35 Organismos Descentralizados que son los siguientes:

- ISIFE (Instituto Sinaloense de la Infraestructura Física Educativa)
- ISMUJERES (Instituto Sinaloense de las Mujeres)
- Universidad Pedagógica del Estado de Sinaloa
- Universidad de Occidente
- Servicios de Salud de Sinaloa
- SEPDES (Servicios de Educación Pública Descentralizada del Estado de Sinaloa)
- ISSSTEESIN (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores de la Educación del Estado de Sinaloa).
- ISEA (Instituto Sinaloense para la Educación de los Adultos)
- ISDESOL (Instituto Sinaloense de Desarrollo Social)
- Internado Infantil
- Instituto de la Juventud
- Instituto del Deporte
- Instituto de Vivienda del Estado de Sinaloa
- Instituto de Cultura del Estado de Sinaloa
- Instituto Catastral del Estado de Sinaloa
- ICATSIN (Instituto de Capacitación Técnica de Sinaloa)
- Hospital Pediátrico de Sinaloa
- Hospital Civil de Culiacán
- FODECEP (Fondo para la Dotación y Mantenimiento de Equipo y Programas de Cómputo a los Planteles de Educación Pública).
- Escuela Normal de Sinaloa
- ENEES (Escuela Normal de Especialización del Estado de Sinaloa)
- El Colegio de Sinaloa
- Sistema DIF Sinaloa
- Desarrollo Urbano Tres Ríos
- Sistema de Seguridad Pública del Estado de Sinaloa

- CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional)
- CEAPAS (Comisión Estatal de Agua Potable y Alcantarillado de Sin.)
- CAMES (Comisión de Arbitraje Médico del Estado de Sinaloa)
- CODESIN (Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa)
- COCCAF (Comisión Coordinadora de Capacitación y Asesoría Fiscal)
- COBAES (Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa)
- Centro de Ciencias de Sinaloa
- ISAPESCA (Instituto Sinaloense de Acuicultura y Pesca)
- CEGERR (Comisión Estatal de Gestión Empresarial y Reforma Regulatoria).
- IPES (Instituto de Pensiones del Estado de Sinaloa)

(<http://www.sinaloa.gob.mx/gobierno/dependenciasyentidades>)

3.1.5 La Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Sinaloa.

El 12 de noviembre de 2010, se publicó en el Periódico Oficial No. 136 “El Estado de Sinaloa”; el Reglamento Interior vigente de la estructura funcional actual de la Secretaría de Administración y Finanzas, la cual está conformada por:

- Secretario de Administración y Finanzas.
- Subsecretario de Administración
- Subsecretario de Egresos
- Subsecretario de Ingresos
- Secretario Técnico
- Unidad de Coordinación con Entidades Públicas
- Unidad de Inversiones
- Procuraduría Fiscal
- Dirección de Tesorería
- Dirección de Fondos y Fideicomisos
- Dirección de Enlaces con Organismos
- Dirección de Estudios Financieros y Deuda Pública

- Dirección de Política de Inversión.
- Dirección Técnica de Proyectos.
- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección de Servicios Generales
- Dirección de Bienes y Suministros
- Dirección de Programación y Presupuesto
- Dirección de Control del Gasto
- Dirección de Contabilidad Gubernamental
- Dirección de Seguimiento
- Dirección de Asistencia al Contribuyente
- Dirección de Política Tributaria
- Dirección de Recaudación
- Dirección de Fiscalización.

Al Secretario de Administración y Finanzas le corresponde la representación de la Secretaría, así como el trámite y resolución de todos los asuntos que son competencia de ésta. Para tales efectos ejercerá las facultades que expresamente le otorguen y resulten necesarias.

Artículo 9°. Son facultades del Secretario de Administración y Finanzas, las siguientes:

- I. Celebrar los actos y contratos que se requieran, en los cuales se establezcan compromisos para la Hacienda Pública Estatal;
- II. Fijar las políticas a seguir para el Gobierno del Estado, en los órganos y grupos de trabajo, relativos a la coordinación fiscal con el Gobierno Federal, Entidades Federativas y Municipios; así como las que se deberán establecer en las relaciones con las Entidades Paraestatales del Gobierno del Estado;
- III. Presidir la Comisión Permanente de Tesoreros Municipales y Funcionarios Fiscales en los términos de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Sinaloa;

- IV. Representar al Gobierno del Estado en las reuniones de los órganos Integrantes del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal;
- V. Participar con la representación del Gobierno del Estado, en los comités técnicos de los fideicomisos que celebren con instituciones de crédito;
- VI. Administrar y operar los fondos y fideicomisos que sean necesarios para el cumplimiento de sus atribuciones, cuando así lo determine el Gobernador del Estado;
- VII. Intervenir en los juicios de carácter fiscal y administrativo, que se ventilen ante cualquier tribunal, cuando tenga interés la hacienda pública del Estado o sea parte esta Secretaría, en forma directa o por conducto de la Entidad que orgánicamente este facultada para ello;
- VIII. Ejercer de manera directa o por conducto de las unidades o áreas administrativas adscritas a la Secretaría, las atribuciones que le confieren las leyes fiscales, los convenios fiscales y administrativos celebrados con la Federación o con los Municipios;
- IX. Intervenir en el otorgamiento de los subsidios que conceda el Gobierno del Estado a los Municipios, instituciones o particulares, con el objeto de comprobar que la inversión se efectúe en los términos establecidos;
- X. Establecer las metas de los ingresos a recaudar en cada ejercicio, por la Secretaría;
- XI. Asesorar y apoyar a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, en el proceso de programación y presupuestación de sus recursos;
- XII. Coordinar el proceso de programación y presupuestación del gasto del Gobierno del Estado;
- XIII. Examinar conjuntamente con las Dependencias Coordinadoras de Sector, la estructura programática de las Dependencias y Entidades del Gobierno del Estado;

- XIV. Asignar y autorizar a las Dependencias y Entidades, el ejercicio y liberación de los recursos en los términos de la ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos del Estado;
- XV. Analizar y autorizar en su caso, en los términos de las disposiciones aplicables, las propuestas de modificación presupuestal que no constituyan erogaciones adicionales al monto anual del presupuesto de egresos, aprobado por el H. Congreso del Estado, así como estudiar las solicitudes de modificación al presupuesto de egresos aprobado, que signifiquen ampliaciones y formular las recomendaciones correspondientes al Ejecutivo Estatal;
- XVI. Establecer procedimientos y normas para el ejercicio y control del presupuesto de egresos, vigilando la exacta aplicación y registro, para obtener los estados financieros que deben integrarse a la cuenta pública;
- XVII. Coordinar y evaluar a los institutos para la atención especializada que determine el Ejecutivo, de conformidad con las leyes respectivas, su decreto de creación y lo establecido en este reglamento;
- XVIII. Expedir credenciales de identificación conjuntamente con el responsable del área respectiva, o por separado, a los servidores públicos con categoría de subsecretarios, directores y jefes de departamento;
- XIX. Resolver los recursos administrativos que sean de su competencia conforme a lo establecido en las leyes y reglamentos;
- XX. Sancionar los nombramientos de los servidores públicos de la Secretaría que acuerde el Ejecutivo del Estado;
- XXI. Vigilar el cumplimiento de los lineamientos relativos a la imagen institucional determinada por el Ejecutivo Estatal, en las oficinas públicas, equipo de transporte y papelería oficial;
- XXII. Aprobar el funcionamiento del sistema de programación del gasto del Gobierno del Estado, de conformidad con los objetivos y necesidades de la administración pública del Estado, la capacidad de ejercicio y la disponibilidad de fondos, con base en la normatividad de la materia;

- XXIII. Coordinar y aprobar la elaboración de los programas anuales e institucionales de los Organismos coordinados por la Secretaria;
- XXIV. Dictar la políticas para la ejecución de los programas referentes a la adquisición de recursos materiales, al suministro de servicios y a la contratación de personal, así como someter a la aprobación del Ejecutivo Estatal el catálogo de puestos y el tabulador de sueldos correspondiente al personal del Poder Ejecutivo;
- XXV. Fijar las reglas, de acuerdo a la legislación aplicable, para la enajenación de los bienes inmuebles del Gobierno del Estado;
- XXVI. Autorizar en los términos de las disposiciones aplicables, la compra de equipo y la contratación de los sistemas de informática, utilizados; por el Poder Ejecutivo que previamente hayan sido propuestos por la Coordinación de Desarrollo Tecnológico, mediante dictamen, que para el uso de dichos sistemas requieran las demás Dependencias;
- XXVII. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos emanados del Comité Intersecretarial de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Poder Ejecutivo del Estado de Sinaloa;
- XXVIII. Administrar y vigilar los fondos y valores del Gobierno del Estado;
- XXIX. Autorizar los servicios compartidos en las áreas de bienes y suministros, recursos humanos y servicios generales, que se soliciten mediante convenios o se establezcan en las Dependencias y Entidades; y,
- XXX. Asesorar a los Municipios y otorgar el auxilio tributario, cuando así lo soliciten.

Artículo 10. También son facultades indelegables del Secretario de Administración y Finanzas, las siguientes:

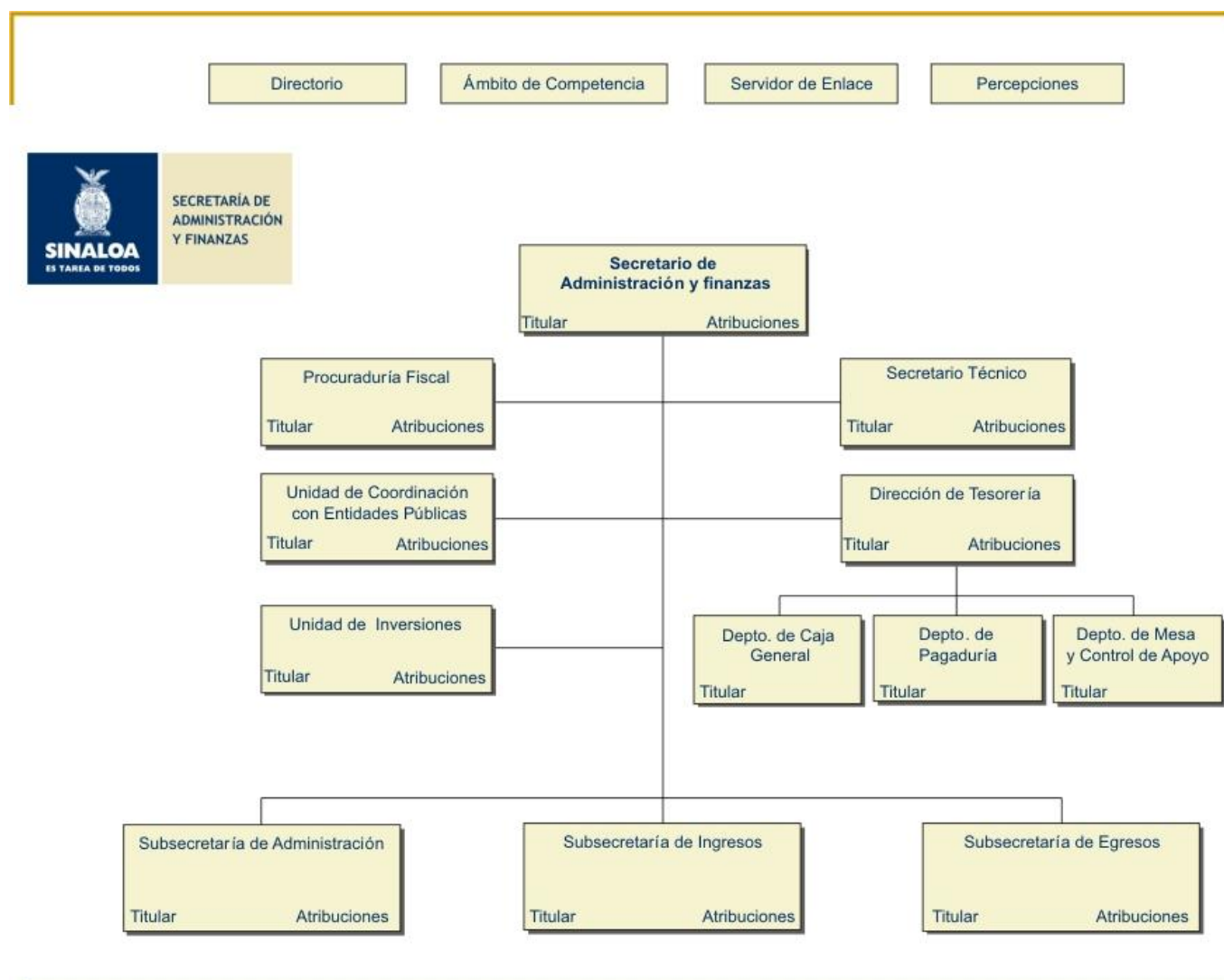
- I. Instaurar, dirigir y controlar las políticas de la Secretaría y del Sector Paraestatal coordinado por ella, de conformidad con la legislación aplicable, con los objetivos, estrategias y prioridades del Plan Estatal de Desarrollo y, con los lineamientos que el Gobernador del Estado expresamente señale;

- II. Establecer y ejecutar las políticas para la administración de la Hacienda Pública Estatal;
- III. Determinar, dictar, dirigir y coordinar las políticas, normas y lineamientos para la determinación, fiscalización y recaudación de las contribuciones y demás ingresos que tenga derecho a percibir el Estado, en la aplicación de las leyes fiscales, convenios de coordinación y colaboración, suscritos por la Administración Pública Estatal con los Gobiernos Federal o Municipales del Estado;
- IV. Formular, difundir y vigilar la aplicación de las políticas y normas hacendarias del Gobierno del Estado de Sinaloa para regular la presupuestación, captación y administración de los recursos públicos;
- V. Someter al acuerdo del Gobernador del Estado los asuntos competencia de la Secretaría, así como también los del Sector Paraestatal coordinado por ésta;
- VI. Poner a la consideración del Ejecutivo Estatal los programas de inversión con la Federación, de conformidad con los objetivos y prioridades de los Planes Estatal y Nacional de Desarrollo;
- VII. Desempeñar las funciones y comisiones especiales que el Ejecutivo Estatal le confiera y mantenerlo informado sobre su desarrollo y ejecución;
- VIII. Proponer al Gobernador del Estado, los proyectos de iniciativas de leyes, decretos y acuerdos, así como los proyectos de reglamentos, decretos, convenios, acuerdos y órdenes sobre los asuntos de la competencia de la Secretaría y del sector respectivo;
- IX. Refrendar los decretos, reglamentos, convenios y acuerdos expedidos por el Gobernador del Estado, así como las leyes y decretos que correspondan al ramo de la Secretaría;
- X. Informar al Congreso del Estado, siempre que sea requerido para ello cuando se discuta una ley, decreto o se estudie un asunto concerniente a sus actividades;
- XI. Proponer al titular del Ejecutivo Estatal la creación, suspensión o modificación de las unidades o áreas administrativas de la Secretaria;

- XII. Establecer las comisiones, consejos y comités internos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Secretaría, así como designar a los integrantes de los mismos;
- XIII. Expedir los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, necesarios para el mejor desempeño de la Secretaría;
- XIV. Tramitar y expedir el nombramiento de los servidores públicos que acuerde el Ejecutivo Estatal;
- XV. Designar y remover a los servidores públicos de la Secretaría, cuyo nombramiento no sea hecho directamente por el Gobernador del Estado, así como resolver sobre las propuestas que formulen los titulares de las unidades para la designación de su personal de confianza;
- XVI. Acordar con los subsecretarios los asuntos de sus respectivas competencias y supervisar el ejercicio de las atribuciones de los titulares de las unidades administrativas bajo su dependencia directa;
- XVII. Coordinar a las Entidades Paraestatales del sector de la Secretaría;
- XVIII. Designar y remover, en los términos de las disposiciones aplicables, a los representantes de la Secretaría en los Órganos de Gobierno de las Entidades Paraestatales que coordine y en aquellas Entidades y Organismos en que participe;
- XIX. Someter a la consideración del Gobernador del Estado los programas sectoriales a cargo de la Secretaría, vigilando su congruencia con el Plan Estatal de Desarrollo, y coordinar su ejecución, control y evaluación;
- XX. Aprobar el programa operativo anual y el anteproyecto de presupuesto anual de la Secretaría y del sector bajo su coordinación;
- XXI. Someter a la consideración del Ejecutivo Estatal el proyecto de Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos del Estado;
- XXII. Resolver las dudas que se susciten con motivo de la interpretación de este reglamento, así como los casos no previstos en el mismo;

- XXIII. Suscribir convenios, contratos y acuerdos de coordinación con los Gobiernos Federal, de otros Estados de la República, Ayuntamientos y en general, con cualquier institución pública, social o privada; y,
- XXIV. Las demás que con carácter no delegables le otorgue el Gobernador del Estado y las que con el mismo carácter le confieran otras disposiciones legales y reglamentarias.

3.1.6 Organigrama de la Secretaría de Administración y Finanzas.



http://www.laipsinaloa.gob.mx/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=98&Itemid=152

3.2 La Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Sinaloa.

La administración del personal administrativo al servicio del Gobierno del Estado de Sinaloa, la lleva a cabo la Dirección de Recursos Humanos dependiente de la Secretaría de Administración y Finanzas, cuya misión es ser un pilar generador y operador de Recursos Humanos mediante una administración eficiente y de vanguardia del capital humano al servicio del Estado, satisfaciendo las expectativas de sus trabajadores, con un control adecuado de sus prestaciones y programas de capacitación y desarrollo, mediante el uso de tecnología de la información y comunicación, en un entorno de mejora continua para el logro de sus objetivos.

La Dirección de Recursos Humanos, depende de la Subsecretaría de Administración quien a su vez depende de la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno de Sinaloa y dentro de sus objetivos institucionales está el dar continuidad a la modernización de su sistema de nómina y de recursos humanos, por medio de una solución integral que permita eficientar las operaciones administrativas, a través de información ágil, oportuna, segura y que al mismo tiempo, facilite el seguimiento constante a la canalización del presupuesto asignado para el pago del personal dentro del marco de su normatividad; integrando a todos los organismos del Estado, incluyendo los diferentes poderes, a través de convenios de colaboración para utilizar la plataforma estatal y obtener un ahorro en los gastos administrativos.

El Modelo de Servicios Compartidos tiene como objetivo tener una administración de los servicios personales y pago de nómina innovando los procesos en todos los organismos del Gobierno del Estado, con integración presupuestal e independencia operativa para cada uno; contando con un sistema sencillo y seguro, que se operado en línea desde cualquier equipo con acceso a Internet.

3.2.1 Funciones y atribuciones de la Dirección de Recursos Humanos.

El viernes 12 de noviembre de 2010, en el periódico oficial No. 136 “El Estado de Sinaloa”, se publica el Reglamento Interior de la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Sinaloa que en su Artículo 39, Sección I del

Capítulo I, Título Cuarto, se señalan las atribuciones que le corresponden a la Dirección de Recursos Humanos y que son las siguientes:

- I. Operar todos los movimientos de personal del Gobierno del Estado que modifiquen sueldos y prestaciones y las convenidas con las Dependencias y Entidades;
- II. Proponer al Subsecretario las actividades para el desarrollo del Sistema Integral de Administración de personal, a fin de lograr los objetivos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo en materia de recursos humanos;
- III. Programar la revisión salarial y prestaciones económicas conforme al año que corresponda a cada uno, conjuntamente con los representantes sindicales, proponiendo las cláusulas económicas y administrativas que deban ser incorporadas a los Convenios respectivos e interpretar su contenido;
- IV. Aplicar y hacer cumplir las distintas disposiciones emanadas del contrato colectivo para los trabajadores al servicio del Estado y demás reglamentos vigentes en materia de personal y prestaciones;
- V. Aplicar la normatividad para el reclutamiento y selección de personal, del sistema escalafonario, con relación a ascensos y promociones y vincularlo a los programas de capacitación y desarrollo de personal;
- VI. Promover un adecuado sistema de sueldos y salarios para lograr que la remuneración que recibe el trabajador al servicio del Estado, sea adecuada a la importancia del puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a los requerimientos y posibilidades del Gobierno del Estado;
- VII. Mantener actualizado el Catálogo General de Puestos del Gobierno del Estado, en coordinación con la Unidad de Transparencia y Rendición de Cuentas;
- VIII. Establecer y mantener actualizados los registros y controles de personal para agilizar los trámites y consultas que se requieran;
- IX. Atender las consultas que el personal del Gobierno del Estado demande con relación a sus remuneraciones y retenciones;

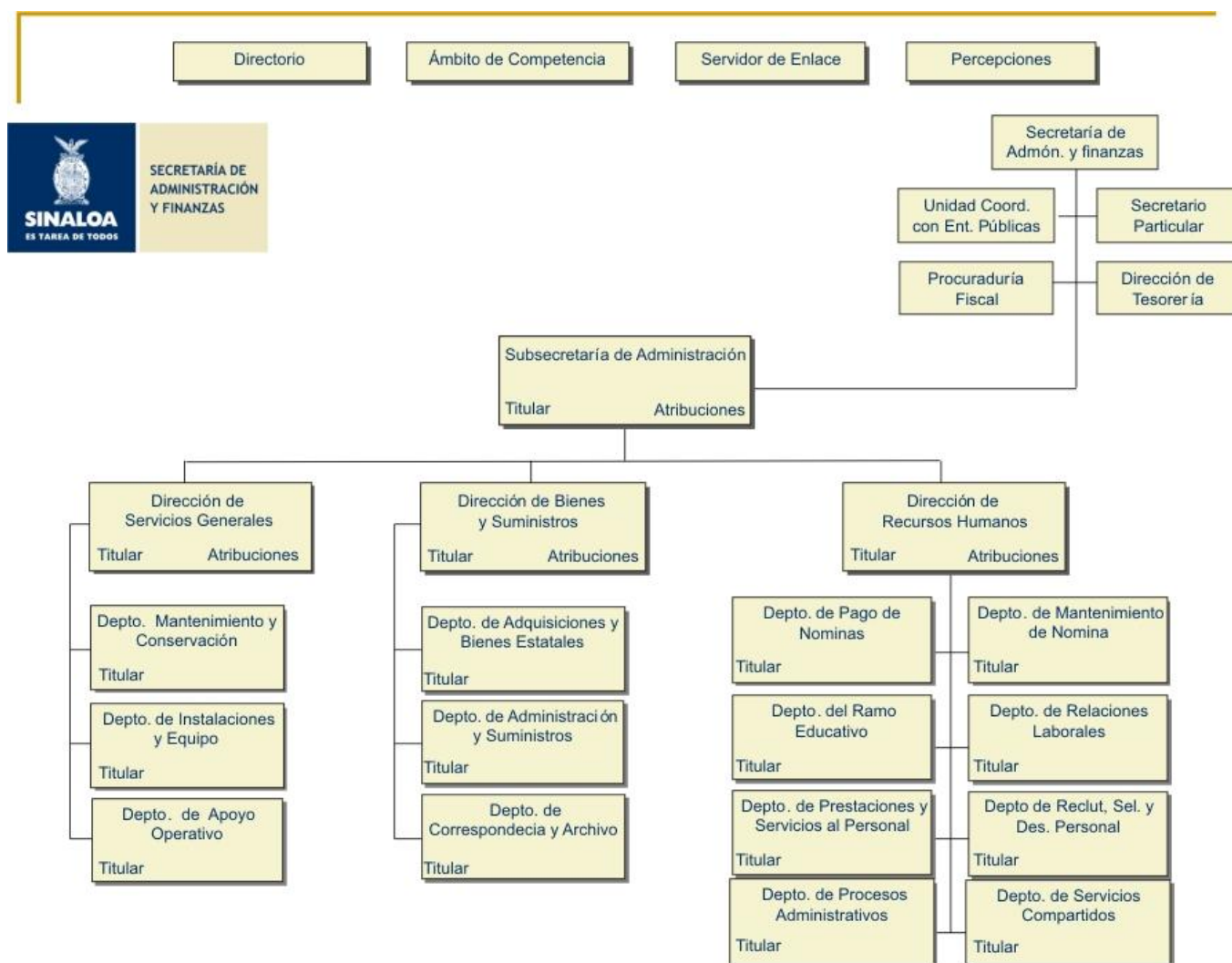
- X. Tramitar lo concerniente a las jubilaciones y pensiones de los trabajadores ante las instancias correspondientes con relación a los emolumentos que les otorga el Gobierno del Estado;
- XI. Elaborar propuestas tendientes a la integración de los trabajadores al servicio del Poder Ejecutivo Estatal, coordinando actividades de promoción social, deportiva y cultural;
- XII. Instrumentar y operar los programas de capacitación requeridos para el mejor desempeño del personal al servicio del Gobierno del Estado;
- XIII. Expedir y rubricar las constancias de hojas de servicios del personal que labora para el Gobierno del Estado, así como la elaboración de reconocimientos de antigüedad del personal que lo requiera;
- XIV. Tramitar las contrataciones de prestadores de servicios personales y profesionales independientes;
- XV. Expedir credenciales de identificación conjuntamente con el director de la Unidad correspondiente o por separado, a los servidores públicos que desempeñen categorías inferiores a la de Director;
- XVI. Otorgar los servicios compartidos que correspondan a su área, a las Dependencias y Entidades que lo hayan convenido; y,
- XVII. Las demás que le confieran las leyes, decretos, reglamentos, circulares, acuerdos o que expresamente le encomienden el Secretario o el Subsecretario de Administración.

Para el despacho de los asuntos de su competencia, la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado se auxilia de 6 Jefaturas de Departamento que son las siguientes:

- Jefe de Departamento de Reclutamiento, Selección y Desarrollo de Personal.
- Jefe de Departamento de Mantenimiento de Nómina.
- Jefe de Departamento de Ramo Educativo.
- Jefe de Departamento de Prestaciones y Servicios al Personal.
- Jefe de Departamento de Procesos Administrativos.
- Jefe de Departamento de Pago de Nóminas.

El Departamento de Procesos Administrativos de la Dirección de Recursos Humanos, es el encargado de dirigir los procesos técnicos y administrativos orientados al área de informática y comunicación manejados por la Dirección de Recursos Humanos, administrando los recursos a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios, permitiendo manejar y proporcionar información adecuadamente.

3.2.2 Organigrama y ubicación de la Dirección de Recursos Humanos dentro de la estructura del Gobierno del Estado de Sinaloa.



(http://www.laipsinaloa.gob.mx/index.php?option=com_flexicontent&view=items&cid=12:admon-y-finanzas&id=2410:saforg2&Itemid=152)

3.2.3 Tipos de Personal.

La Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas, es la encargada de operar y procesar la nómina del personal administrativo al servicio del Gobierno del Estado de Sinaloa y en la cual se contemplan seis diferentes tipos de personal que son los siguientes:

- Personal de base los cuales se encuentran agrupados en 5 categorías que son Profesionista, Analista, Auxiliar Técnico, Jefe de Oficina y Jefe de Sección.
- Personal de confianza en el cual se encuentran incluidos el C. Gobernador, los C. Secretarios, Subsecretarios, Directores, Jefes de Departamento, así como personal administrativo y operativo.
- Personal por Honorarios
- Eventuales
- Pensionados
- Jubilados.

En este sistema, se manejan diferentes tipos de plazas del personal de base y confianza, los cuales contemplan diferentes sueldos y prestaciones, además de incluir los diferentes puestos y sueldos del personal de confianza operativo. (Ver Anexo II)

3.3 La Secretaría de Innovación Gubernamental y la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico.

El enfoque principal de la Secretaría de Innovación Gubernamental, está basado en la transformación del aparato gubernamental en entidades que gestionen bajo esquemas de avanzada, así como también, adquirir el compromiso de asegurar una mejor atención en los servicios a la ciudadanía, aprovechando todo el potencial humano desde los cuadros operativos hasta los superiores, y con ello lograr la satisfacción de la ciudadanía, cambiando la percepción de ella y orientándola a la percepción de una administración pública estatal moderna y eficiente.

A través de esta dependencia, se promueve el modelo de modernización e innovación gubernamental en la Administración Pública, mediante una planeación integral, mecanismos de evaluación, modelos de desarrollo administrativo basados en procesos y el uso de tecnologías de información y comunicaciones para el logro de una administración moderna y eficiente.

Por tal motivo, en esta Secretaría se impulsa la incorporación de la innovación en las entidades de gobierno, formulada a partir de una adecuada planeación y evaluación de las políticas públicas para el desarrollo de la entidad y la coordinación de planes sectoriales, regionales e institucionales, el desarrollo administrativo a través de la reingeniería de procesos, e incrementar las habilidades para la ejecución de éstos, mediante la profesionalización de los servidores públicos, así como la obtención de resultados de calidad a través de la implantación de un modelo de calidad basado en normas internacionales de gestión y de mejora continua, así como el empleo de tecnologías de la información que permitan establecer un gobierno innovador y brindar servicios eficientes.

3.3.1 Funciones y atribuciones de la Secretaría de Innovación Gubernamental.

El miércoles 05 de enero de 2011, en el periódico oficial No. 002 “El Estado de Sinaloa”, se publica el Reglamento Interior de la Secretaría de Innovación Gubernamental del Gobierno del Estado de Sinaloa y en su Artículo 19, se señalan las atribuciones que le corresponden, las cuales incluyen a la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico y a la Dirección de Sistemas de Información; siendo éstas las siguientes:

- I. Desarrollar, transformar y modernizar la gestión gubernamental, mediante la planeación integral, el diseño institucional, gestión de la calidad, profesionalización, tecnología de información y evaluación de la gestión, para lograr que la administración pública estatal y paraestatal sea eficiente, eficaz y de calidad;
- II. Dirigir el sistema de planeación integral en el estado;

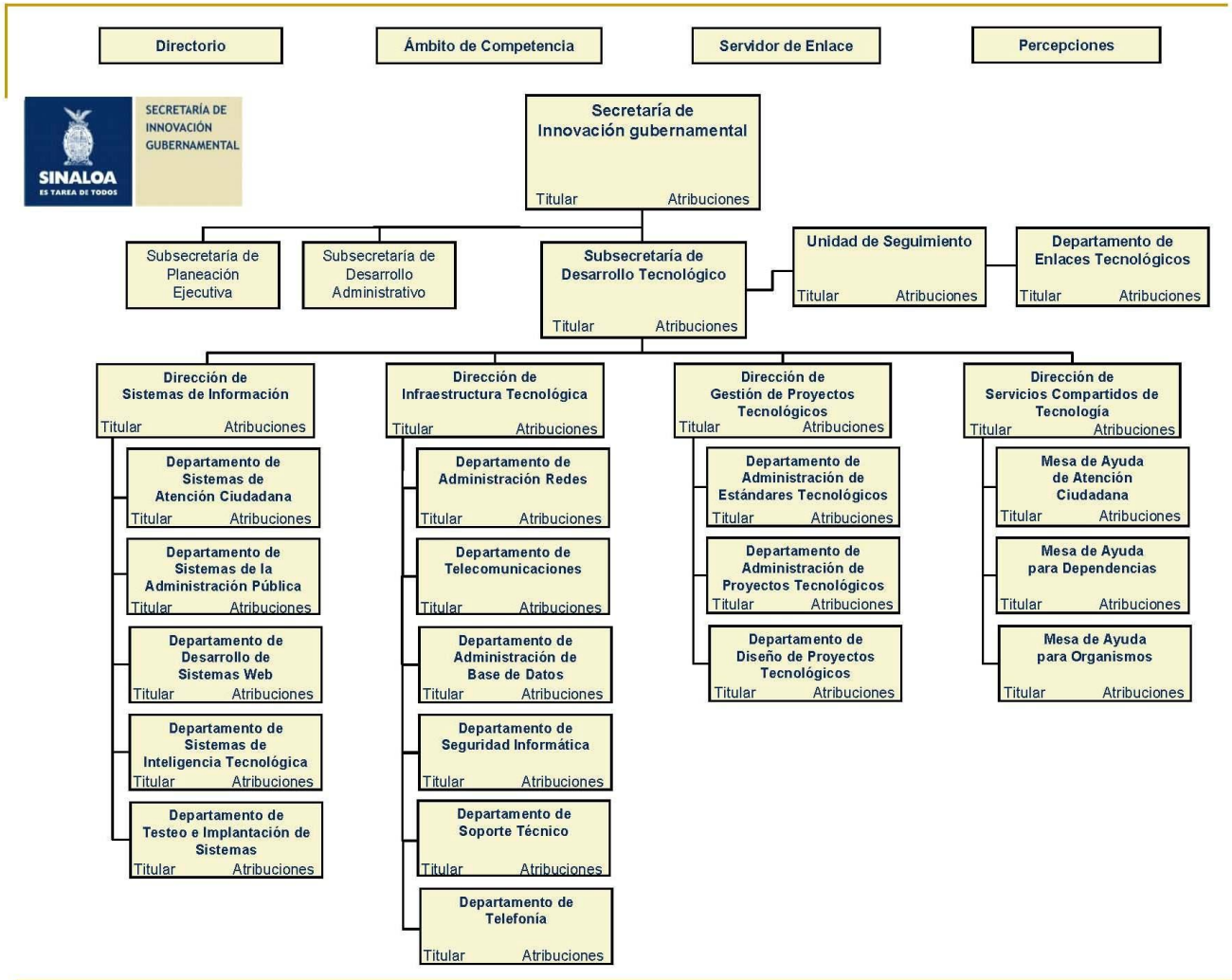
- III. Desarrollar las tareas de planeación, procesamiento y análisis de la información estadística y el diseño de mecanismos para evaluar la gestión gubernamental;
- IV. Coordinar la elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Estatal de Desarrollo, así como de los programas sectoriales, especiales, regionales e institucionales, de conformidad con lo estipulado en la Ley de Planeación para el Estado de Sinaloa;
- V. Coordinar, con la participación de las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo Estatal, de la Federación, los municipios y la sociedad, la formulación, seguimiento y evaluación de los programas operativos anuales en el ámbito de la planeación integral y dirigir la elaboración del mismo para la dependencia;
- VI. Validar los programas sectoriales e institucionales, que elaboren las dependencias de la administración pública estatal y paraestatal;
- VII. Coordinar, con la participación de la federación, los municipios y las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo Estatal, la elaboración, seguimiento y evaluación de los programas estatales;
- VIII. Integrar, con la participación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, el informe anual de ejecución del Plan Estatal de Desarrollo y el informe de gobierno, así como los correspondientes a los programas operativos anuales en el ámbito de la planeación integral;
- IX. Coordinar la formulación, ejecución y seguimiento de los programas de desarrollo que el Gobierno del Estado acuerde con la federación, los municipios y los sectores social y privado, apoyando al ejecutivo estatal en la elaboración de los convenios respectivos;
- X. Organizar e instrumentar un sistema de información y estadística para la planeación integral del desarrollo y tener bajo su custodia y responsabilidad las estadísticas del Poder Ejecutivo Estatal;
- XI. Recabar los datos de las labores desarrolladas por las dependencias y entidades públicas, para la formulación del informe de gobierno;

- XII. Desarrollar instrumentos de evaluación operativa de los procesos y proyectos que se implanten en la Administración Pública Estatal a fin de mantener un estándar de calidad en el desempeño de los servidores públicos involucrados con los mismos;
- XIII. Desarrollar esquemas de evaluación integral de resultados para dependencias, organismos y sectores de la administración estatal a fin de ponderar la percepción del cliente usuario de estos;
- XIV. Procesar oportunamente la información idónea de la evaluación del desempeño y de resultados, para la toma de decisiones y detección de áreas susceptibles de rediseño institucional, profesionalización y gestión de la calidad;
- XV. Planear e instrumentar coordinadamente con las dependencias y organismos, el Programa Estatal de Innovación Gubernamental;
- XVI. Prestar asesoría y apoyo técnico en materia de planeación, diseño institucional, sistemas de calidad, evaluación de la gestión, tecnologías de información, profesionalización e innovación gubernamental en general, a las dependencias y organismos, así como a los municipios cuando lo soliciten;
- XVII. Diseñar y coordinar la implantación de sistemas, normas o mecanismos que permitan a las dependencias y entidades contar con mayor capacidad de innovación, de gestión del conocimiento y de adaptación al cambio;
- XVIII. Coordinar la implantación de modelos administrativos basados en procesos, evaluados por resultados y orientados a la calidad;
- XIX. Promover acciones de desregulación administrativa, eliminando trámites o requisitos innecesarios, en los servicios que ofrecen las dependencias y organismos;
- XX. Promover acciones que reduzcan el uso de recursos materiales, humanos y financieros mejorando la productividad de las dependencias y organismos, generando ahorros en el gasto operativo;
- XXI. Diseñar y coordinar la aplicación de mecanismos de certificación, involucrando a los diferentes sectores sociales, públicos y privados, para garantizar la

- imparcialidad en la aplicación de los criterios para evaluar las normas de calidad;
- XXII. Coordinar el sistema integral de capacitación para otorgar a los mandos medias y superiores, el conocimiento institucional y las aptitudes gerenciales que les permitan actuar como agentes de cambio hacia una administración más moderna;
 - XXIII. Desarrollar metodologías, instrumentos técnicos y herramientas estratégicas para la implementación de soluciones innovadoras en las distintas dependencias y organismos de la administración pública;
 - XXIV. Proponer, en coordinación con la Secretaría General de Gobierno, las normas y bases para la expedición de reglamentos interiores, manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público; que deberán elaborar cada una de las dependencias del ejecutivo;
 - XXV. Dictaminar coordinadamente con las Secretarías General de Gobierno y de Administración y Finanzas, sobre la viabilidad de creación o supresión de unidades administrativas, o modificaciones a las ya existentes, que propongan las dependencias del ejecutivo;
 - XXVI. Diseñar y proponer la adopción de medidas y programas que conduzcan al incremento permanente de la productividad de las dependencias y organismos de la administración pública estatal y paraestatal, estimulando la capacitación y la vocación de servicio de los servidores públicos;
 - XXVII. Dirigir y coordinar la institucionalización y desarrollo de los sistemas integrales de evaluación del desempeño y de resultados, así como de la profesionalización de los servidores públicos del Poder Ejecutivo del Estado;
 - XXVIII. Coordinar y dirigir la operación de los centros de atención ciudadana;
 - XXIX. Promover y gestionar la instalación y operación de los Centros de Atención Ciudadana bajo un enfoque multifuncional con la finalidad de eficientar los procesos de atención de los servicios a la ciudadanía;
 - XXX. Planear, desarrollar y dirigir la estrategia tecnológica para el Gobierno del Estado de manera coordinada con las dependencias y organismos;

- XXXI. Dirigir, controlar y supervisar las actividades de diseño, desarrollo, implantación y operación de la infraestructura tecnológica, tecnología de información y análisis y rediseño de procesos de las dependencias y organismos;
- XXXII. Proveer de herramientas tecnológicas que faciliten la planeación, gestión, operación y evaluación de las dependencias y organismos.
- XXXIII. Dictar y vigilar el cumplimiento de los estándares tecnológicos en materia de tecnología de información, infraestructura tecnológica que incrementen las capacidades de las dependencias y organismos.
- XXXIV. Fomentar el uso de las tecnologías de información como herramienta de cambio para hacer más eficaz, eficiente y efectivo el desempeño de las dependencias y organismos.
- XXXV. Establecer mecanismos para garantizar la integridad de la información contenida en las bases de datos de los servidores, a resguardo de la Secretaría de Innovación Gubernamental.
- XXXVI. Planear, coordinar y supervisar las actividades de diseño, desarrollo, implantación y operación tecnológica del Gobierno del Estado;
- XXXVII. Administrar la infraestructura tecnológica del Gobierno del Estado;
- XXXVIII. Proporcionar servicios compartidos en las áreas de tecnología e innovación gubernamental a las dependencias de la Administración Pública Estatal que lo soliciten o cuando el Gobernador del Estado así lo instruya;
- XXXIX. Administrar y operar los fondos y fideicomisos que sean necesarios para el cumplimiento de sus atribuciones, cuando así lo determine el Gobernador del Estado;
- XL. Coordinar y evaluar los institutos para atención especializada que determine el ejecutivo de conformidad con las leyes respectivas, su decreto de creación y lo establecido en este reglamento; y,
- XLI. Los demás que se deriven de las leyes y reglamentos aplicables o que le encomiende el Gobernador del Estado.

3.3.2 Organigrama y ubicación de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Innovación Gubernamental dentro de la estructura del Gobierno del Estado de Sinaloa.



3.3.3 Funciones de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico.

La Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico del Gobierno del Estado, tiene como función general Modernizar la Administración Pública, mediante el desarrollo, adquisición, mantenimiento de proyectos, sistemas e infraestructura, así como garantizar el óptimo funcionamiento de los sistemas y redes de comunicación interna y externa del Gobierno Estatal. Dentro de sus funciones específicas podemos destacar las siguientes:

- I. Planear, desarrollar y dirigir la estrategia tecnológica de manera coordinada con las Dependencias y Organismos;
- II. Desarrollar, adquirir, mantener, mejorar sistemas tecnológicos que faciliten la actuación del servidor público;
- III. Diseñar y desarrollar los sistemas tecnológicos de cómputo, de infraestructura tecnológica y de comunicación, que soporten y mantengan disponible el portal de internet del Poder Ejecutivo Estatal, incluyendo lo relativo a la Ley de Acceso a la Información Pública del Estado de Sinaloa;
- IV. Garantizar la integridad de la información contenida en las bases de datos de los servidores públicos;
- V. Establecer y mantener en buen funcionamiento las redes de comunicación internas y externas del Poder Ejecutivo del Estado;
- VI. Integrar y centralizar los sistemas del Poder Ejecutivo Estatal, en una base de datos estandarizada;
- VII. Coordinar la correcta ejecución de los proyectos tecnológicos, procurando que se cumplan las actividades planteadas en los cronogramas de trabajo;
- VIII. Proporcionar servicios compartidos en las áreas de tecnología a las Dependencias que lo soliciten;
- IX. Dirigir, mantener y administrar los sistemas de conmutación de voz y datos, radio-enlaces y enlaces satelitales de cobertura amplia, metropolitana y local de las Dependencias, garantizando el máximo nivel de eficiencia y calidad del servicio;

- X. Desempeñar las funciones y comisiones especiales que el Secretario le confiera y mantenerlo informado sobre su desarrollo y ejecución;
- XI. Acordar con los directores los asuntos de sus respectivas competencias y supervisar el ejercicio de las atribuciones de los titulares de las áreas administrativas bajo su dependencia directa;
- XII. Mantener en resguardo actualizado, la base de datos que contiene las cuentas de usuario y contraseñas de los equipos de cómputo y comunicaciones pertenecientes a la administración pública estatal y paraestatal, archivando la información de forma estructurada, para tenerla disponible cuando se requiera;
- XIII. Analizar, dictaminar y supervisar la adquisición de sistemas y bienes tecnológicos y de comunicaciones de voz y datos, así como la subcontratación de servicios tecnológicos;
- XIV. Coordinar el otorgamiento a las Dependencias, de los medios y la capacitación necesaria para establecer programas que optimicen la utilización del equipo informático y del sistema de comunicación electrónica en la transmisión de documentos, reduciendo los costos derivados del envío de documentos físicos;
- XV. Dirigir, proponer, diseñar y operar un plan de recuperación de datos de los servidores bajo su resguardo;
- XVI. Dirigir, proponer, diseñar y operar un plan de continuidad de negocios de los sistemas de atención ciudadana, trámites y servicios críticos;
- XVII. Dirigir, controlar y supervisar las actividades de diseño, desarrollo, implantación y operación de los sistemas de información, la infraestructura tecnológica, la gestión de proyectos tecnológicos y de servicios compartidos de tecnología;
- XVIII. Mantener actualizada la estrategia tecnológica a través de la mejora continua y la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicaciones; y
- XIX. Contar con un inventario de bienes tecnológicos de las Dependencias.

3.3.4 Funciones de la Dirección de Sistemas de Información de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico.

La Dirección de Sistemas de Información de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico, tiene como función general desarrollar, gestionar, mantener, mejorar y administrar los sistemas tecnológicos necesarios, con el fin de que las dependencias y sus servidores públicos cumplan sus objetivos eficientemente. Dentro de sus funciones específicas se encuentran las siguientes:

- I. Coordinar el desarrollo de modelos operativos de alto desempeño junto con las dependencias, basados en las mejores prácticas nacionales e internacionales;
- II. Desarrollar, en forma coordinada con las dependencias, la funcionalidad de los sistemas de información que requieran para el cumplimiento de sus atribuciones;
- III. Proponer, de manera coordinada con la Unidad de Investigación y Desarrollo las normas, políticas y estándares en integración y diseño de base de datos, plataformas de desarrollo y técnicas de programación;
- IV. Aplicar y vigilar en coordinación con la Dirección de Servicios Compartidos de Tecnología, las normas y estándares en integración de datos, plataformas de desarrollo y técnicas de programación que son utilizados en las dependencias;
- V. Administrar el portal de internet del Poder Ejecutivo Estatal;
- VI. Dar servicios tecnológicos a la página web del Poder Ejecutivo Estatal y a la página de la Ley de Acceso a la Información Pública del Estado de Sinaloa;
- VII. Diseñar, desarrollar, implementar, mantener y administrar en coordinación con la Dirección de Infraestructura Tecnológica la Intranet, definiendo el nivel de acceso que tendrán los distintos servidores públicos de las dependencias;
- VIII. Diseñar, desarrollar, implementar, mantener y administrar en coordinación con las otras Direcciones los servicios electrónicos que ofrecen las dependencias;
- IX. Diseñar la arquitectura de aplicaciones informáticas y coordinar los esfuerzos tecnológicos en la estandarización de aplicaciones utilitarias;

- X. Establecer sistemas implementando un plan de continuidad de negocios que garanticen la eficacia en el trámite y solución de los mismos;
- XI. Actualizar la arquitectura de aplicaciones informáticas que brinden soporte eficiente a la estructura operativa de las dependencias, manteniéndolas alineadas a las tendencias tecnológicas;
- XII. Dar seguimiento y vigilar la implementación de la arquitectura funcional y técnica;
- XIII. Construir los sistemas de información de acuerdo a los estándares de desarrollo y la calidad funcional y técnica adecuada;
- XIV. Implementar los nuevos sistemas de información basados en una estrategia de administración del cambio tecnológico;
- XV. Implementar los mecanismos para administrar la información de sistemas operacionales, garantizando veracidad, calidad, accesibilidad y eficiencia en la integración de los datos; y
- XVI. Diseñar, desarrollar, implementar, mantener y administrar un sistema de información ejecutiva, definiendo el nivel de acceso que tendrán los distintos servidores públicos de las Dependencias.

3.4 Los sistemas de información del Gobierno del Estado de Sinaloa

En cada una de las dependencias del Gobierno del Estado de Sinaloa, se cuenta con sistemas de información que en su mayoría fueron desarrollados con personal propio o programadores de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico dependiente de la Secretaría de Innovación Gubernamental.

Además existen algunos sistemas de información más complejos que fueron desarrollados e implementados mediante la contratación de Outsourcing en diversas dependencias del ejecutivo estatal.

3.4.1 Sistemas de información desarrollados con personal propio.

Entre los principales sistemas de información desarrollados por un equipo de programadores de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de

Innovación Gubernamental y en algunos casos por personal propio de las dependencias del Gobierno del Estado de Sinaloa; podemos mencionar los siguientes:

- Sistema de Preinscripciones en Línea (preescolar, primaria y secundaria).
- Solicitud de Becas en Instituciones Particulares
- Sistema Único de Atención (Gobierno en Movimiento)
- Sistema para la Declaración del Impuesto Predial Rústico Municipal
- Solicitud en Línea de Carta de No Antecedentes Penales
- Pago de Tenencia y Refrendo vehicular
- Consulta para saber si eres beneficiario del subsidio de Tenencia
- Solicitud de Actas del Registro Civil a domicilio
- Solicitud de Actas del Registro Civil a domicilios fuera del estado de Sinaloa
- Impresión de CURP (Calve Única de Registro Poblacional).
- Cédula de Identidad Personal (niños y adolescentes de 4 a 17 años)
- Solicitud de preinscripción en Colegio de Bachilleres (COBAES)
- Solicitud de inscripción (Alumnos de Nuevo Ingreso de COBAES).
- Becas de Transporte para estudiantes.
- Solicitud de Permisos de Pesca Deportiva
- Denuncia en Línea a la Procuraduría General de Justicia del Estado.
- Ponte al Corriente
- Portal Fiscal
- Calculadora Registral en Línea del Registro Público de la Propiedad y del Comercio.
- Consulta de Estatus de Trámites ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.
- Sistema de Tarifas para el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.
- Sistema para control de libros del Registro Público de la Propiedad y del Comercio.
- Verificación de Subsidio de Tenencia

- Pago en línea de impuesto Vehicular
- Pago en línea de impuesto sobre Nómina
- Pago en línea de impuesto sobre Hospedaje
- Pago en línea de impuesto Predial Rústico Municipal
- ISAN (Impuesto Sobre Automóviles Nuevos).
- Solicitud y/o reposición de Clave Única de Contribuyente (CUC).
- Facturación Electrónica CFDI
- Pagos en línea y Preelaborados
- Pago de Tenencia vehicular
- Consulta a Directorio de Escuelas.
- Certificados de Nivel Medio Superior, Normal, Primaria y Secundaria.
- Expedición de Constancias de Educación Primaria.
- Emisión de Cédula Profesional y Duplicado de Cédulas.
- Expedición de Cartas de Pasante.
- Revalidación y Equivalencia de Estudios
- Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios

3.4.2 Sistemas de información desarrollados con Outsourcing.

Entre los principales sistemas de información desarrollados para diversas dependencias del Gobierno del Estado de Sinaloa mediante la contratación de Outsourcing, podemos mencionar los siguientes:

- Sistema Integral de Información Financiera (SIIF), desarrollado por la empresa ABS (Advanced Business Systems) de Monterrey para las diferentes áreas de la Secretaría de Administración y Finanzas.
- Sistema Integral de Ingresos (SII), desarrollado por la empresa Solvo, S.A. de Culiacán para las diferentes áreas de la Secretaría de Administración y Finanzas.
- Sistema de Nómina Administrativa Harweb, desarrollado por la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. del Distrito Federal para la

Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas.

- Sistema de Nómina Magisterial Harweb para el Magisterio Estatal, desarrollado por la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. del Distrito Federal para la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas y la Secretaría de Educación Pública y Cultura (SEPyC).
- Sistema de Gestión Registral, desarrollado por la empresa Cointech (Consultoría Integral en Tecnologías de Información) del Distrito Federal para la Dirección del Registro Público de la Propiedad y el Comercio de la Secretaría General de Gobierno.
- Sistema Integral de Información y Gestión de Actos Registrales, desarrollado por la empresa Innova Tecnología & Procesos, S.A. de C.V. de Culiacán, Sinaloa para la Dirección del Registro Civil del Estado de la Secretaría General de Gobierno.
- Expedición de Licencia de Conducir, desarrollado por la empresa Soluciones y Programas Integrales SPI, S.A. de C.V. del Distrito Federal para la Dirección de Vialidad y Transportes de la Secretaría General de Gobierno.
- Expedición de Tarjeta Inteligente de Identidad Estudiantil (para descuento en transporte urbano en el Estado de Sinaloa), desarrollado por la empresa Sistema BEA de la ciudad de Guadalajara, Jalisco para la Dirección de Vialidad y Transportes de la Secretaría General de Gobierno.
- Sistema de Cajeros Automáticos para la Expedición de actas de Registro Civil, así como para el pago de diversos servicios, desarrollado por la empresa CIFO, Technologies del Distrito Federal para la Dirección del Registro Civil y para la Secretaría de Administración y Finanzas.
- Los Sistemas para Pago en línea de Régimen Intermedios, Pago en línea de REPECOS (Régimen de Pequeños Contribuyentes), Pago en línea de Enajenación y Pago en línea de IEPS (Impuesto Estatal sobre Producción y Servicios) sobre Gasolina y Diesel, así como el Sistema de Enajenación de

Bienes Muebles e Inmuebles fueron desarrollados por la empresa PC Sistemas de Culiacán en conjunto con el grupo de programadores de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico para las diversas áreas de la Secretaría de Administración y Finanzas.

3.5 El actual sistema de nómina Harweb del Gobierno del Estado de Sinaloa.

La información es considerada uno de los componentes fundamentales para el desarrollo económico y social de los países. La planeación, la operación, la administración y la toma de decisiones en todas las organizaciones tanto públicas y privadas, exigen de una información precisa, oportuna, completa, coherente y adaptada a las necesidades específicas de cada usuario y de cada circunstancia.

Actualmente el Gobierno del Estado de Sinaloa, cuenta con la tecnología que ha sido un aliado fundamental en la generación, procesamiento, análisis y almacenamiento de la información; hoy en día es casi imposible hablar de información precisa, confiable y oportuna, si no se cuenta con la tecnología adecuada para su manejo.

Es el caso del Gobierno del Estado de Sinaloa, el avance tecnológico ha crecido de forma paralela a los cambios significativos que actualmente se encuentran en el mercado o en uso en otras organizaciones, incluyendo las del Sector Público.

Ante estas circunstancias, la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas, realizó un análisis de las mejores prácticas que se tienen en operación, identificando la mejor opción que le proporcionara por un lado, la garantía del conocimiento normativo, legal y procedimental sobre la administración de los recursos, la seguridad de un sistema integral que evite la pérdida de tiempo y recursos en conciliaciones continuas por la dispersión de información en diversos sistemas, bases de datos o registros y, finalmente que contara con una herramienta tecnológica de vanguardia que pudiera ser actualizada fácilmente y con ello evitar su obsolescencia en corto tiempo; obteniendo como la mejor alternativa el Sistema de Nómina denominado Harweb.net.

3.5.1 Antecedentes del sistema de nómina Harweb

El Gobierno del Estado de Sinaloa estableció en el año 2005 políticas de crecimiento y calidad para la mejora de sus servicios con el fin de ser una entidad estatal moderna e innovadora a nivel nacional, con el cual se planteó llevar a cabo estrategias para fortalecer el Capítulo de Servicios Personales para todas las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal tanto centralizada como descentralizada a través de estrategias sustentables y de gran relevancia.

Por tal motivo y en el marco del Plan Estatal de Desarrollo del Gobierno del Estado de Sinaloa; se llevó a cabo la contratación de los servicios integrales para la administración de los Recursos Humanos denominado Harweb.net; consistentes en una solución para integrar en una Plataforma única de Nómina y ejercicio presupuestal del rubro de servicios al personal a los organismos públicos descentralizados del estado, a través de un esquema integral enfocado a la organización y administración de todos los tipos de nómina que se manejaban y que son los siguientes:

- Personal Administrativo al Servicio del Gobierno del Estado
- Magisterio Estatal y Ex federal
- Organismos Públicos Descentralizados
- Secretaría de Salud Estatal

Derivado del Decreto de Servicios Compartidos donde se establecieron las bases generales a las que se debieron sujetar los servidores públicos del Gobierno Estatal, para el uso racional y eficiente de los recursos públicos por lo que dio origen a la creación del Modelo de Servicios Compartidos que actualmente está en operación en el Gobierno del Estado de Sinaloa y teniendo como base la sistematización del aplicativo de Nómina a nivel estatal.

Ante el amparo del contrato N° GES 50/2005, se realizó la contratación de la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. para la prestación de Servicios del Sistema Integral para la Administración de Recursos Humanos denominado Harweb.net; que hasta el día de hoy brinda la prestación de sus servicios de

Outsourcing de servidores de bases de datos y aplicación de la Plataforma Tecnológica (Hosting) Harweb.net de diferentes organismos del estado.

También proporciona los servicios de soporte técnico, mantenimiento, actualización y crecimiento tecnológico de la licencia del ejecutivo, asesoría técnica en sus conceptos de presupuesto, plantillas de personal, contabilidades, movimientos de personal, incidencias de personal, terceros institucionales, pensión alimenticia, fondo de ahorro, nómina y reportes. Estos servicios son proporcionados mediante el pago de una póliza de mantenimiento mensual.

3.5.2 Beneficios del Modelo de Servicios Compartidos en Materia de Administración de Nómina.

Con la implementación del Modelo de Servicios Compartidos en materia de Administración de Nómina, se logró un gran impacto dentro del Gobierno del Estado Sinaloa, logrando así obtener grandes beneficios institucionales y operativos, entre los que podemos destacar los siguientes:

- ✓ La generación de plazas o el manejo no autorizado previamente.
- ✓ El manejo discrecional de trámites en materia de servicios personales, bajo el concepto de favor al personal.
- ✓ La utilización de plazas con personal no existente.
- ✓ La utilización de las economías para bonos especiales o premios dentro de las áreas funcionales.
- ✓ Control total del gasto y reducción de los gastos administrativos del proceso de nómina.
- ✓ Flexibilidad de parametrización del sistema, reduciendo costos de adaptaciones.
- ✓ Acceso inmediato a la información desde dispositivos móviles y simplificación de tareas.
- ✓ Reducción en tiempos de procesos y velocidad en la captura de movimientos.
- ✓ Parametrización de validaciones en la captura y en la consulta.

- ✓ Mejora cuantitativa y cualitativa de la información disponible para la toma de decisiones relacionada con la nómina, del control del proceso y de la administración de recursos humanos en general.
- ✓ Eliminación de las tareas sin valor agregado.
- ✓ Eliminación de 35 sistemas diferentes para la elaboración y pago de la nómina y de Administradores locales de los sistemas de nómina.
- ✓ Reutilización de la Infraestructura de Hardware existente.
- ✓ Disminución de tiempos de procesos de nómina en más de un 70%.

3.5.3 Principales beneficios del Sistema de Nómina Harweb.

Dentro de los principales beneficios que se han tenido dentro del Gobierno del Estado de Sinaloa con la implementación del Sistema de Nómina Harweb, podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Se tiene un entorno de información clave en tiempo real.
- ✓ Cubre las necesidades fundamentales de la administración de personal de las diferentes Dependencias y Organismos del Gobierno Estatal.
- ✓ Cuenta con los servicios profesionales de soporte que actualmente se brindan.
- ✓ Brinda actualización de los cambios normativos que se aplican en los procesos de Recursos Humanos.
- ✓ Proporciona una correcta operación a través de la estructura por Centro de Costo, lo que permite que cada uno de ellos funcione de manera desconcentrada al tener sus plazas, empleados, garantizando el uso de la aplicación en todos los ámbitos de la operación por lo tanto el nivel central asume funciones normativas, de supervisión y control con la consolidación de la información.
- ✓ Mantiene una actualización continua de tecnología para la creación de nuevas funcionalidades como mejoras continuas para el personal operativo.
- ✓ Su costo de adecuaciones que impactan los grandes procesos.
- ✓ Permite proporcionar mantenimiento de la solución sin detener el proceso operativo en línea.

- ✓ El sistema brinda independencia a los usuarios para generar su propia información.
- ✓ Es un sistema confiable que cuenta con un respaldo de la información de forma segura y confiable con infraestructura física y tecnológica para la información del Gobierno del Estado de Sinaloa.
- ✓ El Servicio permite tener la disponibilidad de acceso al Sistema de Nómina desde cualquier conexión a internet así como dispositivos móviles, logrando la administración, consultas, y seguridad operativa del aplicativo, a través de una página WEB (sitio designado para la operación del sistema) logrando un ahorro significativo al no tener que invertir en infraestructura especializada.
- ✓ El hosting (hospedaje) del sistema, es proporcionado con infraestructura de Government Solutions México en un Servidor dedicado de Hosting de la Base de Datos y Sitio de operación con disco duro requerido para su operación, garantizando una total disponibilidad de desempeño, operación y administración del sistema las 24 horas de los 7 días de la semana y durante los 365 días del año exclusivo del sistema de Nómina.
- ✓ Cuenta con un ancho de banda que tiene una disponibilidad de hasta 45 MB.
- ✓ Permite la generación de los protocolos de respaldo de información forma diaria, así como la entrega de respaldos al cierre anual.
- ✓ Cuenta con servicio de soporte técnico respaldado a través de un equipo de atención al cliente y a la disposición de los usuarios, el cual está encargado de recibir las diversas peticiones relacionadas con el sistema, vía telefónica, ayuda en línea y escritorio de ayuda, así como herramientas útiles para brindar un buen servicio, canalizando las peticiones al especialista en cada uno de los módulos del Sistema de Nómina para su atención oportuna.
- ✓ Proporciona asesoría técnica, relacionadas con propuestas y/o diseños de la operación y cambios administrativos y operativos, tecnologías y/o productos que se relacionen con el Área de Recursos Humanos y su interrelación con el Sistema de Nómina, Harweb.net.

- ✓ Entrega actualizaciones del sistema que son aportadas durante el transcurso del año, las cuales aportan funcionalidades para la operación y cambios que beneficien directamente al administrador y operadores de la aplicación; sin que éstas sean solicitadas por las áreas operativas y siempre que sean liberadas por la empresa.

Estos servicios son cubiertos por la póliza de mantenimiento que el Gobierno del Estado de Sinaloa, tiene contratada con la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. para la prestación del Servicio de Outsourcing y Hosting del sistema y bases de datos, así como por concepto del servicio de soporte técnico, actualización y crecimiento para la aplicación del Sistema Integral de Nómina Harweb.net, representando un costo de \$ 179,400.00 mensuales para las finanzas estatales. (Ver Anexo I).

CAPÍTULO IV INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Tipo de investigación.

Para realizar esta investigación, se utilizó la metodología mixta cualitativa-cuantitativa y el presente estudio de caso se realizó en las oficinas de la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas, ubicadas en el primer piso de la Unidad Administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa. Al respecto como instrumento de recolección de datos, se aplicaron encuestas y se realizaron entrevistas semiestructuradas a especialistas en la materia de operación de nóminas que cuentan con más de 20 años laborando en esta área.

En primer término, se entrevistó al Jefe del Departamento de Procesos Administrativos de la Dirección de Recursos Humanos, posteriormente abordamos a la Jefa del Área de Nómina Administrativa así como al jefe del Área de Nómina Magisterial y finalmente al que fuera el Director de Transformación Operativa de la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico.

El material incluido en este trabajo, lo obtuvimos mediante las actividades de observación, análisis documental y la entrevista semi-estructurada, grabada con audio como instrumento de recolección de datos, así como consultando las páginas electrónicas de transparencia del Gobierno del Estado de Sinaloa con la finalidad de buscar respuesta a las interrogantes y objetivos que orientan esta investigación, los cuales están planteados en el capítulo I.

En lo que respecta a la autorización para llevar a cabo esta investigación, primeramente nos presentamos ante el Jefe del Departamento de Procesos Administrativos de la Dirección de Recursos Humanos quien nos proporcionó su aval para la aplicación de una encuesta que nos permitiera conocer la opinión del personal operativo de la Dirección de Recursos Humanos, respecto al funcionamiento del actual sistema de nómina administrativa y su comparación con la forma de operar el anterior sistema que se utilizaba. (Ver Anexo III)

Posteriormente y una vez registrada toda la información de las encuestas aplicadas, nos dimos a la tarea de sostener una serie de entrevistas con funcionarios que

laboraron y otros que aún continúan laborando en la Dirección de Recursos Humanos y en la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico del Gobierno del Estado, los cuales participaron directamente y de distintas maneras en la transición que se dio del anterior sistema de nómina al nuevo sistema “Harweb” desarrollado mediante la contratación de Outsourcing.

Para el desarrollo de estas entrevistas, nos apoyamos en una guía de entrevistas previamente elaborada que aplicamos a 4 funcionarios, especializados en el análisis y diseño de sistemas de información con el fin de dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación planteadas en el Capítulo I.

4.2 Diseño de la investigación.

La presente investigación es de tipo transversal porque se recolectaron datos en un solo momento y en un tiempo único con el propósito de describir el objeto de estudio y así analizar su impacto.

Con el estudio transversal, fue posible conocer las diferentes opiniones de personas que laboran en las diferentes áreas de la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado con una cierta condición en un momento dado y sin importar por cuanto tiempo mantendrán esta característica ni tampoco cuando la adquirieron.

4.3 Operación de variables y construcción de Items.

La información que se presenta a continuación en los Items de la Tabla 1, está vinculada a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Sinaloa y en él se refleja la opinión de los usuarios que están en contacto directo con la operación del actual Sistema de Nómina Administrativa “Harweb” implementado mediante Outsourcing y que también tuvieron la oportunidad de operar el sistema de nómina que se utilizaba anteriormente.

Tabla 1

VARIABLE	CATEGORÍA	ITEM	CRITERIO
Funcionalidad	Eficacia y eficiencia	<p>1.) ¿Cómo considera usted en general, el sistema de nómina “Harweb” en relación al anterior sistema que se utilizaba?</p> <p>2.) ¿Cómo considera usted la operación del Sistema de Nómina “Harweb” en relación al anterior?</p>	<p>a.) Mejor b.) Igual c.) Peor</p> <p>a.) Más sencilla b.) Igual c.) Más complicada</p>
Costos	Recursos Humanos y Materiales	<p>3.) ¿Considera usted que con los recursos humanos y la infraestructura tecnológica que se tenía, hubiera sido posible desarrollar de igual o mejor manera este sistema?</p> <p>4.) ¿Considera usted conveniente que el Gobierno del Estado de Sinaloa, siga pagando la póliza de mantenimiento del Sistema de Nómina Harweb?</p> <p>5.) ¿Considera usted que con la implementación del nuevo Sistema de Nómina Harweb se logró la simplificación de procedimientos y la interacción con otras áreas?</p>	<p>a.) Si b.) No</p> <p>a.) Si b.) No</p> <p>a.) Si b.) No</p>

		6.) ¿Considera usted que ha habido un ahorro en papelería y consumibles con la implementación del nuevo Sistema de Nómina Harweb?	a.) Si b.) No
Tiempos	Productividad	7.) ¿Cómo considera usted los tiempos de procesamiento con el actual Sistema de Nómina en relación al anterior sistema que se utilizaba? 8.) ¿Cómo considera usted que han sido las jornadas de trabajo del nuevo Sistema de Nómina Harweb con respecto al anterior sistema que se tenía?	a.) Se han reducido b.) Siguen igual c.) Se han incrementado a.) Han aumentado b.) Siguen Igual c.) Han disminuido

Fuente : Elaboración propia. 2015.

4.4 Diseño y validación del Instrumento.

El instrumento que se utilizó en la investigación para obtener la información correspondiente a la medición de variables fue un cuestionario mixto con 8 preguntas (Tabla 1) y se estructuró en preguntas mediante la escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, utilizando como respuesta una X y en otras preguntas respuestas dicotómicas. Ver Tabla 2.

Tabla 2

NUMERO DE PREGUNTAS	VARIABLE A EVALUAR
Tres (1 a la 2)	Funcionalidad
Tres (3 a la 6)	Costos
Dos (7 a la 8)	Tiempos

Fuente : Elaboración propia. 2015.

4.4.1 Encuesta Piloto.

Una vez seleccionado y estructurado el instrumento, se construyó un cuestionario de 8 preguntas (Tabla 1), el cual se sometió a la opinión de expertos y con base a sus aportaciones se mejoró el cuestionario, procediendo a realizar el “levantamiento piloto” contando previamente con la autorización del Jefe del Departamento de Procesos Administrativos de la Dirección de Recursos Humanos y calculando el tiempo que llevara contestar cada una de las preguntas, así como verificando en todo momento que las preguntas y los conceptos tratados por las mismas, fueran lo más claro posible.

Este ejercicio piloto, permitió identificar con las opiniones recibidas, si las preguntas eran claras, si no había confusión en los conceptos y temas del cuestionario, así como si el tiempo para contestar el cuestionario era el apropiado y si realmente se cumplía con el objetivo del instrumento.

Con los resultados obtenidos en esta prueba piloto, se pudo revisar y mejorar el instrumento, realizándose el ajuste necesario a cada una de las preguntas, no solo de sintaxis, sino sobre todo de comprensión de cada una de las preguntas, obteniendo finalmente la implementación del instrumento una vez que fue mejorado y validado.

4.5 Población y Muestra.

Se tomó una muestra elegida de 15 trabajadores que actualmente laboran en los diferentes departamentos de la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Sinaloa de un total de 74 trabajadores, siendo el criterio para la selección

de la muestra, el considerar que solamente fueran trabajadores que se encargan de operar el Sistema de Nómina “Harweb” y que también estuvieron en contacto con la operación del anterior sistema de nómina con el fin de obtener respuestas que nos dieran una explicación más clara de la diferentes procedimientos utilizados para la generación de la nómina quincenal de los trabajadores administrativos al servicio del Gobierno Estatal.

Tamaño		Total		Trabajadores
de	=	de	-	que han operado
Muestra		Trabajadores		los 2 sistemas

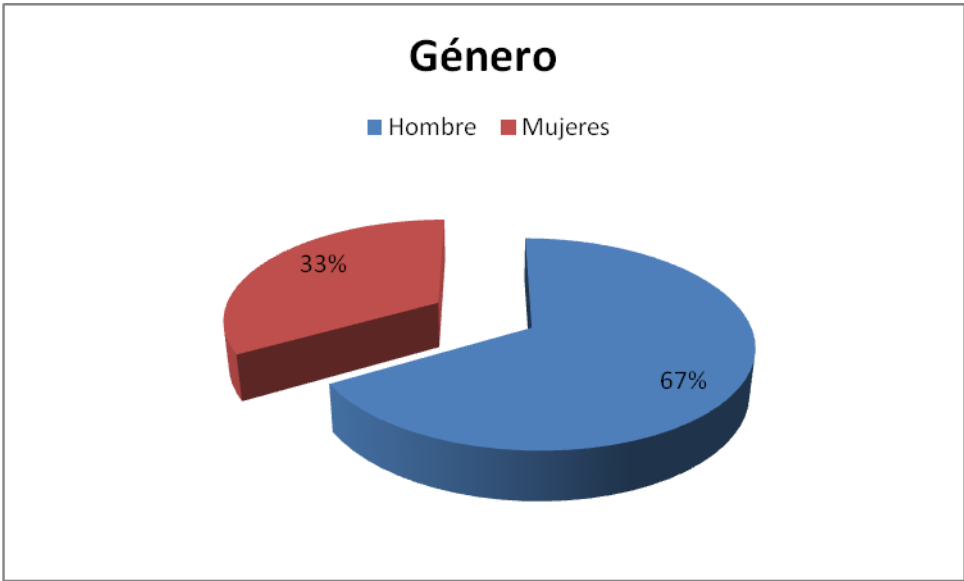
Por lo anterior, es importante señalar que de la muestra elegida que fue de 15 personas de una población total de 74 trabajadores, se realizó la exclusión de 59 empleados (79.72%) del análisis debido a los siguientes criterios:

- Que la encuesta se realizó únicamente entre 15 personas adscritas a los diferentes departamentos de la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Sinaloa que en todo momento aceptaron brindar su opinión sobre las diferencias existentes en los procedimientos y las formas de operación de los Sistemas de Nómina Administrativa.
- No se consideraron, aquellos sujetos que no cumplían con el criterio de haber tenido la oportunidad de operar al actual Sistema de Nómina Administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa y el sistema anteriormente utilizado.
- Aquellas encuestas que contenían datos incompletos o con errores.
- Aquellos sujetos con falta de disponibilidad para llenar el cuestionario.
- Aquellas personas que se negaron o no quisieron colaborar.

Por último, es importante señalar que nuestra muestra definitiva quedó constituida por 15 personas y para una mejor apreciación de las características de la muestra que se consideró para llevar a cabo el análisis de campo, a continuación realizamos una presentación gráfica sobre las mismas. También cabe aclarar que la recolección de la información de las encuestas aplicadas, se hizo mediante las formas cualitativas de investigación.

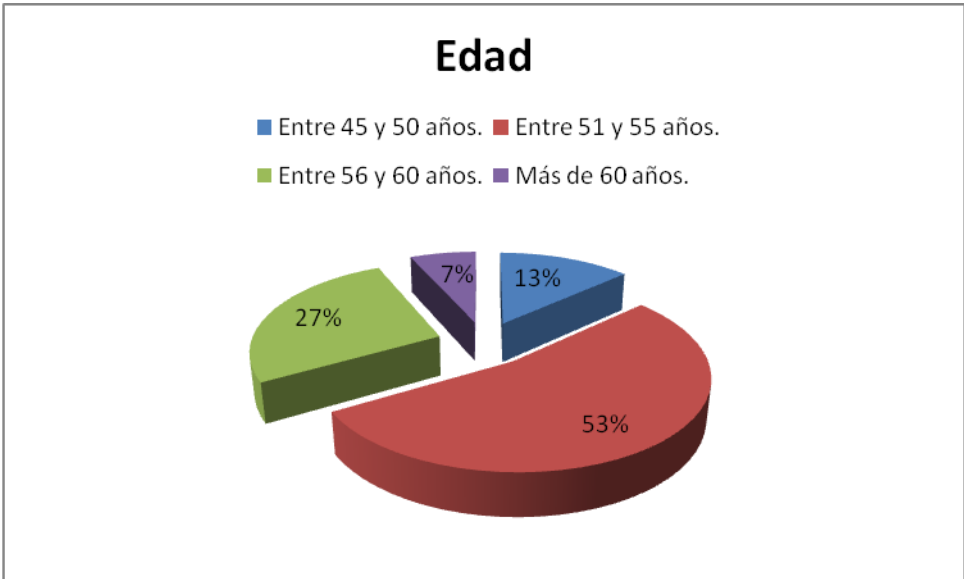
4.5.1 Características de la población. (Datos Generales).

Gráfica 1



Fuente : Elaboración propia. 2015.

Gráfica 2



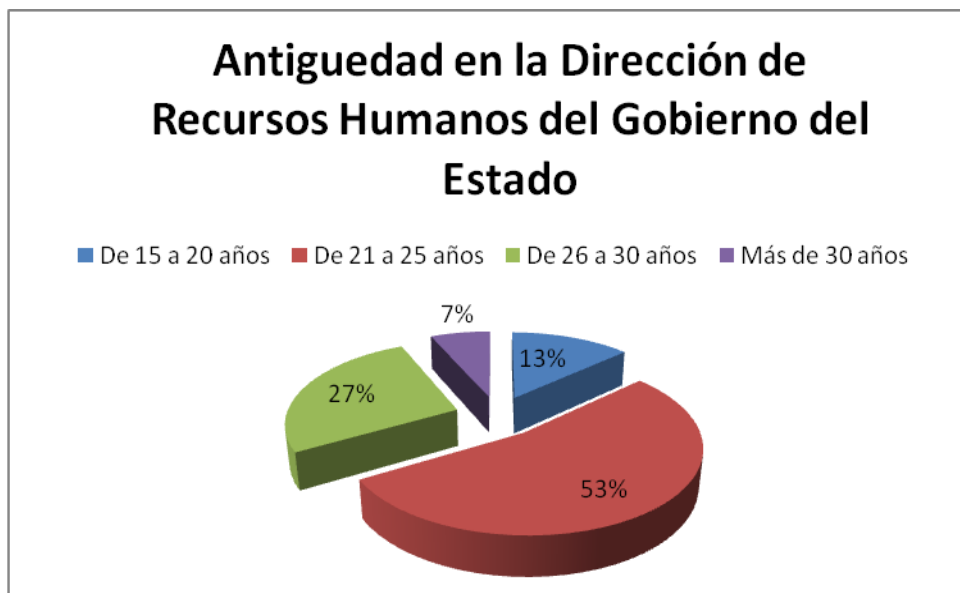
Fuente : Elaboración propia. 2015.

Gráfica 3



Fuente : Elaboración propia. 2015.

Gráfica 4



Fuente : Elaboración propia. 2015.

4.6 Muestra Estratificada.

La muestra está conformada por 15 personas, es decir, de una población de 74 personas, solo se tomaron en consideración a estos sujetos, debido a que son los únicos que tuvieron la oportunidad de operar los dos diferentes sistemas de nómina y considerando los resultados de la prueba piloto, se procedió a establecer una estratificación de esta muestra, tal y como se puede apreciar en la Tabla 3.

Tabla 3

UBICACIÓN DEL PERSONAL	CUESTIONARIOS APLICADOS	HOMBRES	MUJERES
CENTRO DE CÓMPUTO	6	4	2
AREA DE CAPTURA Y REGISTRO DE MOVIMIENTOS	9	6	3
TOTAL	15	10	5

Fuente: Encuestas aplicadas: 2015

4.7 Organización de la información para su análisis.

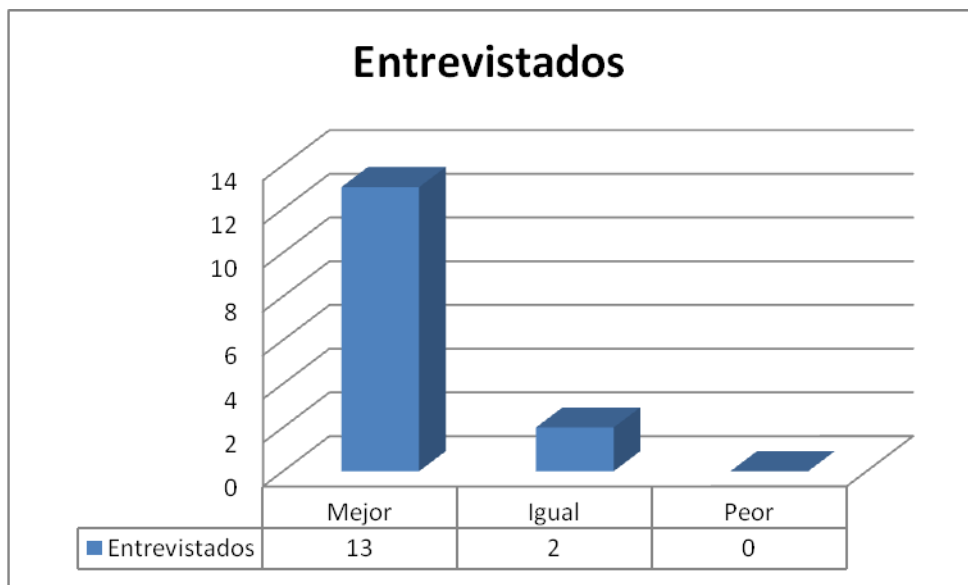
Una vez aplicadas las encuestas al personal de las diferentes áreas de la Dirección de Recursos Humanos, se realizó la captura de la información obtenida, procediendo posteriormente a su organización para la elaboración de cuadros y gráficas donde se muestre con mayor claridad la opinión general de los encuestados y que nos sirva para realizar un mejor análisis de los resultados arrojados por el instrumento aplicado con la finalidad de obtener las conclusiones finales de nuestra investigación.

4.8 Análisis e interpretación de resultados.

A partir de las consideraciones metodológicas previas, se realizó una interpretación y análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación. Para realizar una mejor interpretación de los datos obtenidos, a continuación presentamos cada una de las preguntas formuladas en el cuestionario aplicado; enseguida presentamos en forma gráfica los resultados obtenidos de manera estadística y finalmente se elabora un análisis de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas aplicadas.

Pregunta 1. ¿Cómo considera usted en general, el sistema de nómina “Harweb” en relación al anterior sistema que se utilizaba?

Gráfica 5



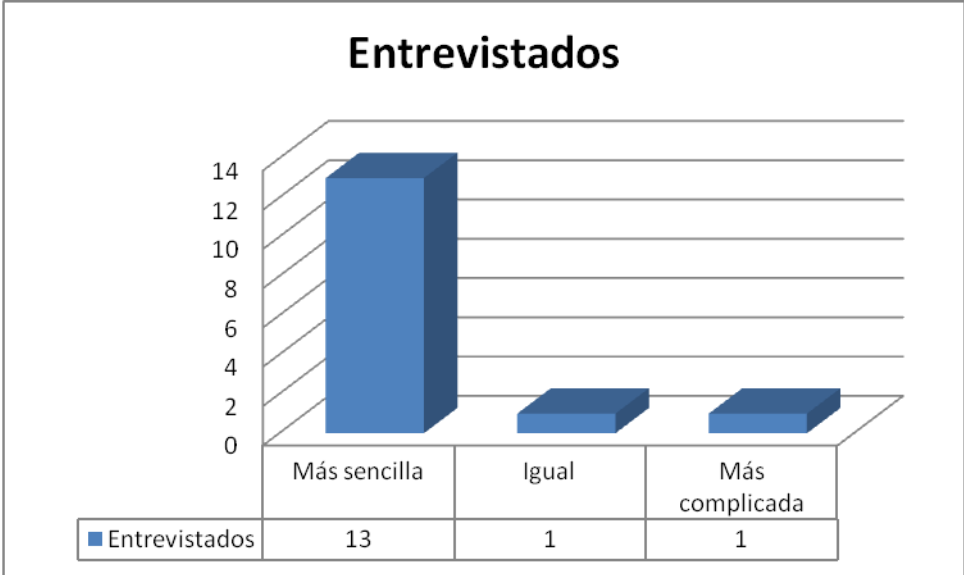
Fuente: Elaboración propia, 2015.

En esta gráfica, podemos apreciar que la mayoría (86.67%) de las personas encuestadas perciben que si hubo una mejora general en cuanto al funcionamiento y operación del nuevo Sistema de Nómina Administrativa “Harweb” comparado con el anterior sistema que era operado por personal de diferentes áreas de la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Sinaloa y solamente 2 personas (13.33%) consideraron que su funcionamiento y operación era igual al anterior, mientras que ninguna persona consideró que su funcionamiento fuera peor.

Por lo anterior, podemos concluir que existe una opinión muy favorable de parte de los trabajadores de dicha dependencia que han tenido la oportunidad de operar e interactuar con los dos sistemas.

Pregunta 2. ¿Cómo considera usted la operación del Sistema de Nómina “Harweb” en relación al anterior?

Gráfica 6



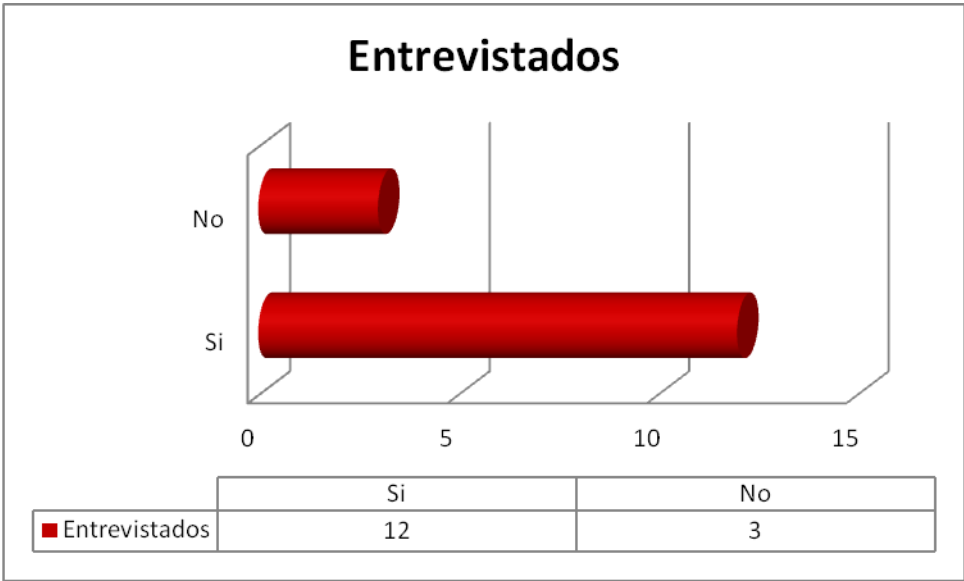
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con base a la gráfica anterior, podemos apreciar que la mayoría (86.67%) de las personas encuestadas, consideran que la operación del nuevo Sistema de Nómina Administrativa “Harweb” para el Gobierno del Estado de Sinaloa, les resulta más sencilla comparada con la operación del anterior sistema y solamente una persona (6.67%) consideró que su operación le resultaba más complicada y otra persona más (6.67%) consideró que su operación le resultaba igual al anterior sistema.

Por lo anterior, concluimos que del total de las personas encuestadas, la inmensa mayoría está conforme con la operación del nuevo sistema y ya se sienten adaptados e identificados con el mismo.

Pregunta 3. ¿Considera usted que con los recursos humanos y la infraestructura tecnológica que se tenía, hubiera sido posible desarrollar de igual o mejor manera este sistema?

Gráfica 7



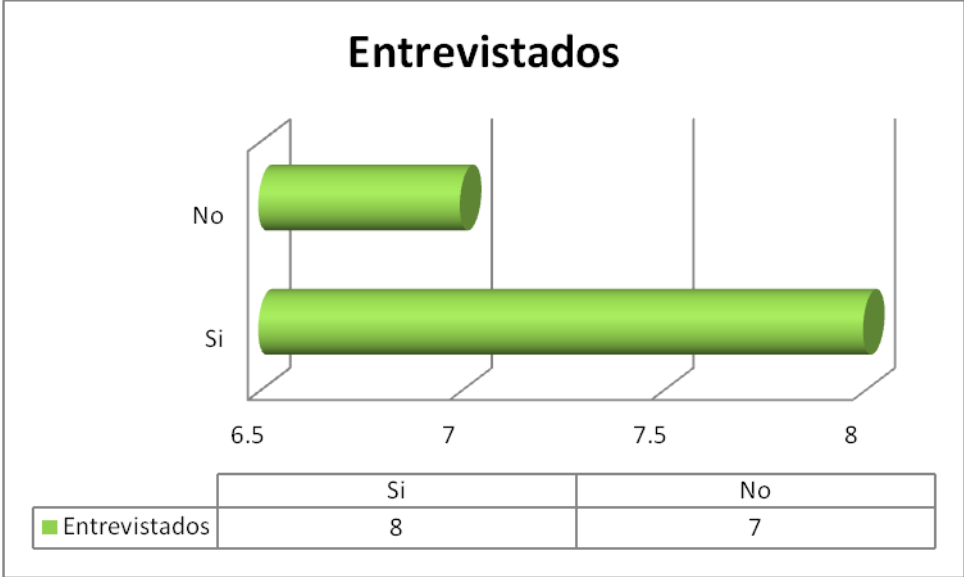
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Del análisis de los resultados arrojados sobre esta pregunta, podemos observar que el 80% de los entrevistados, consideran que con la infraestructura tecnológica y el personal encargado de la programación y operación de la Nómina Administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa, sí hubiera sido posible desarrollar de igual o mejor manera este sistema, en tanto el 20% de los encuestados consideraron que no hubiera sido posible su desarrollo sin la contratación de Outsourcing.

Esto nos indica que el personal de la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado, tenía conocimiento de la capacidad del grupo de analistas y programadores, así como de los equipos con que se contaban para haber desarrollado y concluido con este proyecto.

Pregunta 4. ¿Considera usted conveniente que el Gobierno del Estado de Sinaloa, siga pagando la póliza de mantenimiento del Sistema de Nómina Harweb?

Gráfica 8



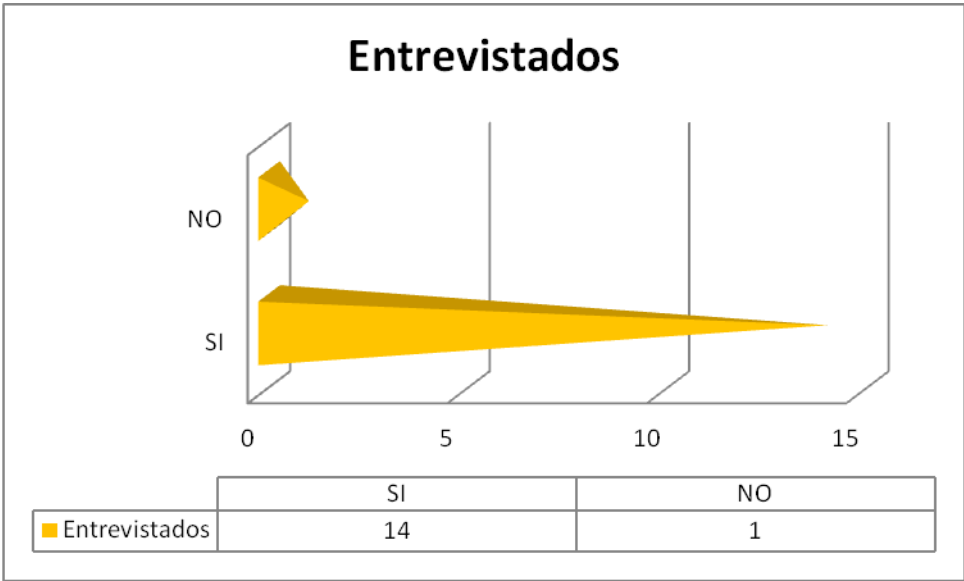
Fuente: Elaboración propia, 2015.

En esta gráfica se puede observar una división de opiniones muy cerrada entre los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos, entrevistados, en los cuales el 53.33% considera que si es conveniente que el Gobierno del Estado de Sinaloa, continúe pagando la póliza de mantenimiento con la que actualmente cuenta el Sistema de Nómina Harweb, en tanto el 46.67% consideran que ya no es necesario seguir pagando por dicha póliza.

Por lo anterior podemos concluir que debido a la división de opiniones tan cerrada que existe, no es posible determinar con exactitud que resulta más conveniente para el Gobierno Estatal.

Pregunta 5. ¿Considera usted que con la implementación del nuevo Sistema de Nómina Harweb se logró la simplificación de procedimientos y la interacción con otras áreas?

Gráfica 9



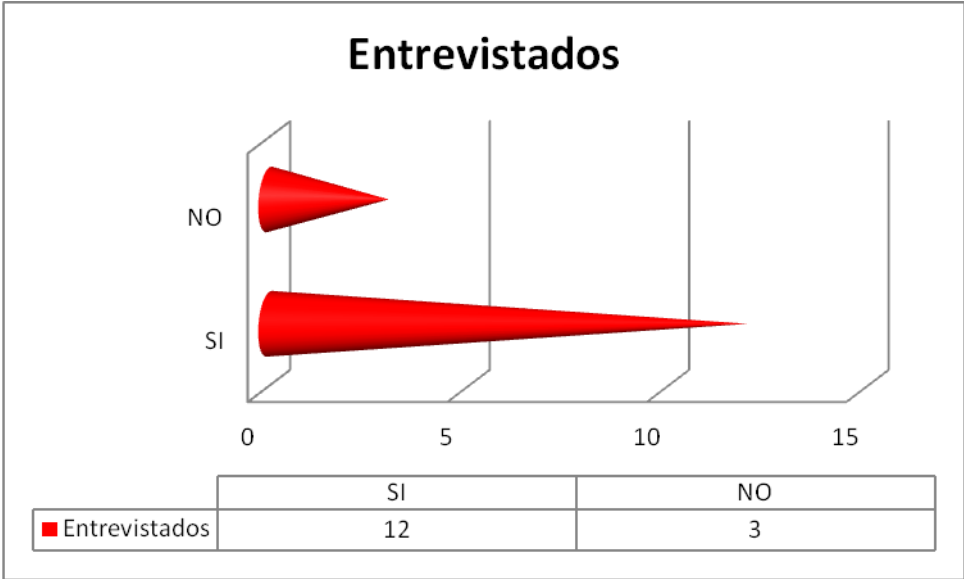
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Del análisis de resultados obtenidos en esta gráfica, podemos observar que la inmensa mayoría (93.33%) de los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos que fueron entrevistados, consideran que con la implementación del nuevo Sistema de Nómina Administrativa Harweb, se ha logrado la simplificación de procedimientos y la interacción con otras áreas. Solamente un entrevistado (6.67%) consideró que no se obtuvo ninguna simplificación.

Por lo anterior, podemos concluir que la gran mayoría del personal de la Dirección de Recursos Humanos, está de acuerdo con los nuevos procedimientos y las formas de interactuar con otras dependencias que se implementaron a partir de que entró en operación este nuevo sistema.

Pregunta 6. ¿Considera usted que ha habido un ahorro en papelería y consumibles con la implementación del nuevo Sistema de Nómina Harweb?

Gráfica 10



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Al analizar los resultados de esta gráfica, podemos observar la mayoría de las personas entrevistadas (80%), considera que si se ha presentado un ahorro en los gastos de papelería y consumibles de la Dirección de Recursos Humanos, en relación a lo que se gastaba con el anterior sistema. Solamente el 20% de los entrevistados, no considera que se esté presentando un ahorro por dicho concepto. Por lo anterior podemos concluir que los nuevos procedimientos implementados a raíz de la puesta en marcha del nuevo Sistema de Nómina Administrativa Harweb, permiten al Gobierno del Estado de Sinaloa realizar un gasto menor por concepto de papelería y consumibles.

Pregunta 7. ¿Cómo considera usted los tiempos de procesamiento con el actual Sistema de Nómina en relación al anterior sistema que se utilizaba?

Gráfica 11



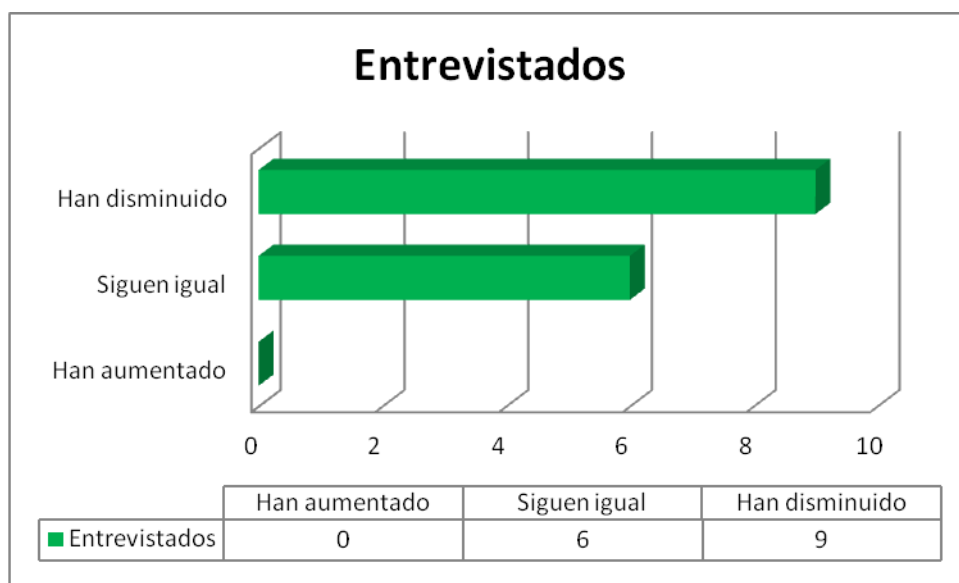
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con base a los resultados arrojados por esta gráfica, podemos apreciar que el 60% de los entrevistados consideran que se han reducido los tiempos de procesamiento del actual Sistema de Nómina Administrativa Harweb en comparación con el sistema anterior. En tanto el restante 40% considera que es el mismo tiempo el utilizado para la emisión de la nómina.

Por lo anterior podemos concluir que la mayor parte de las personas que laboran en la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Sinaloa, creen que los procedimientos que se siguen para el procesamiento e impresión de la nómina, actualmente se realiza en un menor tiempo al que se empleaba anteriormente.

Pregunta 8. ¿Cómo considera usted que han sido las jornadas de trabajo del nuevo Sistema de Nómina Harweb con respecto al anterior sistema que se tenía?

Gráfica 12



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Al analizar los resultados arrojados por esta gráfica, podemos observar que la mayor parte de los entrevistados (60%), consideran que si se ha presentado una disminución en sus jornadas de trabajo con respecto a las jornadas de trabajo que se utilizaban con el sistema anterior. En tanto el restante 40% de los encuestados, consideró que las jornadas de trabajo continúan igual.

Por lo anterior, podemos concluir que la mayor parte del personal de la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Sinaloa, siente que en la actualidad, los tiempos para el procesamiento y emisión de la Nómina Administrativa se realizan con mayor rapidez, lo cual, se ve reflejado en la disminución de sus jornadas de trabajo.

4.9 Entrevista a funcionarios involucrados en la puesta en marcha del nuevo sistema de nómina.

Una vez familiarizados con el entorno y la opinión que tienen los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos, respecto a la operación del actual Sistema de Nómina Administrativa “Harweb” y su comparación con el anterior sistema que se tenía, procedimos a realizar una serie de entrevistas a funcionarios que participaron de alguna manera en la etapa de transición entre dichos sistemas. (Ver Anexo IV).

En primer término sostuvimos una entrevista con el Jefe del Departamento de Procesos Administrativos de la Dirección de Recursos Humanos quien cuenta con una experiencia de más de 28 años laborando en el área de nóminas de Gobierno del Estado y que fue la persona que coordinó y sirvió de enlace entre el Gobierno del Estado y el personal de la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. Actualmente es el funcionario responsable de la operación eficiente de los diferentes sistemas de nómina que se operan en esta dependencia.

Durante el desarrollo de esta entrevista, se nos proporcionó información muy valiosa sobre los antecedentes de los anteriores sistemas de nómina utilizados por el Gobierno del Estado de Sinaloa, los cuales se mencionan en el Capítulo I y nos explicó que para realizar la contratación de la empresa encargada de desarrollar e implementar el nuevo sistema de nómina, no se realizó el procedimiento de Licitación que marca la Ley de Adquisiciones del Estado sino que se hizo mediante Adjudicación Directa.

Después, sostuvimos un encuentro con la persona que fue la Jefa del Área de Nómina Administrativa durante el periodo de transición de un sistema a otro y que cuenta con más de 26 años laborando en el área de programación y desarrollo de sistemas de información para diversas dependencias del Gobierno del Estado. Actualmente se desempeña como Jefa de Departamento en la Dirección de Sistemas de Información de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico.

Durante la aplicación de esta guía de entrevista se nos comentó acerca de los tiempos que tardaron para la implementación del nuevo sistema, así como los procedimientos y las pruebas en paralelo que se realizaron hasta lograr la emisión

total de la nómina sin errores. Además, nos mencionó como fue la relación con los empleados de la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. y que desde su particular punto de vista, sus compañeros de trabajo que conformaban el equipo de programadores de la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico, contaban con la experiencia y la capacidad suficiente para haber concluido de igual o mejor manera dicho sistema.

Posteriormente, sostuvimos un encuentro con la persona que fungió como Jefe del Área de Nómina Magisterial de la Dirección de Recursos Humanos durante el proceso de transición del anterior sistema de nómina magisterial al actual Sistema de Nómina Magisterial “Harweb”, el cual también fue desarrollado e implementado por la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. Este funcionario, laboró por más de 22 años en el área de nóminas de la Dirección de Recursos Humanos y desde hace poco más de tres años dejó de prestar sus servicios al Gobierno del Estado de Sinaloa.

Durante la aplicación de esta guía de entrevista, se nos comentó que al igual como sucedió con el sistema de nómina administrativa, la implementación del actual sistema, tomó más tiempo de lo inicialmente acordado y que aunque el nuevo sistema trajo algunos beneficios, como la reducción en los tiempos de procesamiento y la consecuente disminución de sus largas jornadas de trabajo que se tenían; considera que su implementación también hubiera sido posible sin recurrir a la contratación de Outsourcing.

Finalmente, el día 28 de agosto sostuvimos una entrevista con el exdirector de Transformación Operativa de la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico durante el periodo gubernamental 1999-2004 y quien fuera la persona que estaba al frente de un grupo de programadores que ya venía trabajando en el análisis y diseño de un nuevo sistema de nómina administrativa para el Gobierno del Estado de Sinaloa.

Durante este encuentro, el exfuncionario nos narró que entre sus atribuciones estaba la de diseñar y coordinar la implantación de nuevos sistemas de información que requerían las diversas dependencias del Gobierno del Estado y para lo cual, contaba

con un excelente equipo de programadores experimentados y capacitados, los cuales fueron desplazados por completo para dar paso al personal de la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V.

4.10 Consideraciones finales de los resultados.

La Dirección de Recursos Humanos, dependiente de la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Sinaloa, es una dependencia que cuenta con 74 trabajadores la mayoría de ellos sindicalizados y entre sus actividades diarias tienen acceso de manera directa e indirecta al Sistema de Nómina Administrativa Harweb.

En esta dependencia existen trabajadores jóvenes que solamente han tenido contacto con el actual sistema de nómina, pero también hay empleado que tienen más de 20 años laborando para la Dirección de Recursos Humanos y que tuvieron la oportunidad de conocer la manera como se realizaba anteriormente la captura, procesamiento y emisión de la nómina administrativa del Gobierno del Estado.

Del total de estos trabajadores que fueron tomados en cuenta para llevar a cabo nuestra investigación, encontramos que la gran mayoría (86.67%) consideran que este nuevo sistema es más funcional que el anterior sistema que se tenía, ya que el hecho de que esté desarrollado en un ambiente web, permite su acceso desde cualquier lugar del mundo donde se encuentre, siempre y cuando se cuente con una computadora personal con acceso a internet.

En lo referente a los costos del nuevo Sistema de Nómina Harweb, podemos observar que el 80% de los encuestados consideran que con el personal y la infraestructura tecnológica con que se contaba antes de su contratación, si hubiera sido posible concluir de igual o mejor manera su desarrollo y que el Gobierno del Estado de Sinaloa hubiera logrado un ahorro considerable de recursos al evitar seguir pagando la póliza de mantenimiento que se tiene contratada y que se continúa pagando en la actualidad.

Por otra parte, consideran que aunque actualmente se presenta un ahorro en papelería y consumibles con respecto a lo que se consumía anteriormente y que se

ha logrado la simplificación de algunos procedimientos, estos ahorros también se hubieran obtenido sin la necesidad de haber contratado Outsourcing para el desarrollo e implementación del nuevo sistema de nómina.

Por último, la mayoría de nuestros entrevistados, opinó que los tiempos de procesamiento y emisión de la nómina administrativa del Gobierno del Estado, se han logrado reducir de manera considerable, debido al rediseño de sus procesos y de su programación, así como a los nuevos equipos de captura, servidores e infraestructura tecnológica con que se cuenta en la actualidad, lo que también ha traído como consecuencia una disminución en las jornadas de trabajo de sus empleados comparadas con las largas jornadas que se tenían anteriormente.

Si bien es cierto que el desarrollo e implementación del nuevo Sistema de Nómina Administrativa Harweb ha traído grandes beneficios en cuanto a su funcionalidad y al ahorro en sus tiempos de procesamiento y disminución de sus largas jornadas de trabajo, así como la reducción de costos de papelería y consumibles; también es cierto que estos beneficios se obtuvieron a un costo muy elevado que no hubiera sido necesario si el proyecto se hubiera concluido con el personal propio que ya se tenía en la Dirección de Recursos Humanos y en la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico.

CAPÍTULO V PROPUESTA DE CAMBIO AL MOMENTO DE DECIDIR ENTRE LA CONTRATACIÓN DE OUTSOURCING O EL DESARROLLO PROPIO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA.

5.1 Características del cambio en la toma de decisión.

El Gobierno del Estado de Sinaloa a través de la Dirección de Bienes y Suministros de la Secretaría de Administración y Finanzas, realiza constantemente la adquisición de Bienes Muebles e Inmuebles, así como la contratación de servicios especializados de auditorías, consultorías y desarrollo de sistemas informáticos entre otros que solicitan las diversas dependencias y organismos descentralizados que lo conforman.

En algunas ocasiones, se han presentado casos en los cuales las dependencias u organismos descentralizados del Gobierno del Estado de Sinaloa, que solicitaron la contratación de algún bien o servicio, han quedado inconformes, debido al incumplimiento por parte de los proveedores en algunas cláusulas establecidas en el contrato, ocasionando serios problemas y conflictos legales que al final de cuentas repercuten en el buen funcionamiento de la Administración Pública Estatal.

Por lo anterior, es sumamente importante que la Dirección de Bienes y Suministros de la Secretaría de Administración y Finanzas, involucre a las dependencias especializadas en el tema, para que analicen bien cada uno de los proyectos que se le presentan, se solicite un estudio previo del proyecto y se canalice con el personal especializado para su revisión y aprobación a través de la emisión de un dictamen técnico que avale si realmente es conveniente llevar a cabo la contratación de Outsourcing o si es mejor realizar el proyecto con personal capacitado al servicio del Gobierno del Estado.

La implementación de nuevos procedimientos, puede prolongar un poco más la puesta en marcha de cada uno de los proyectos, pero con el paso del tiempo estos días de más pueden evitar muchos problemas y obtener grandes beneficios para el Gobierno de Sinaloa.

5.2 Reorganización de Procedimientos.

Con el fin de que el Gobierno del Estado de Sinaloa, tenga la certeza de que realizará la mejor elección en la contratación de los servicios de consultoría, asesoría o desarrollo de sistemas informáticos que se requieran en alguna de las dependencias u organismos descentralizados que lo conforman, es necesario realizar una reorganización de algunos procedimientos que actualmente se llevan a cabo en la Dirección de Bienes y Suministros de la Secretaría de Administración y Finanzas.

En primer lugar, se requiere que en el procedimiento que actualmente se sigue para la Solicitud de Adquisición de Bienes Muebles e Inmuebles que requieren las diversas dependencias del Gobierno del Estado, se incluya como un requisito más; la inclusión de un dictamen técnico por parte de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Innovación Gubernamental cuando dicha solicitud, corresponda a la contratación de los servicios de consultoría y diseño de nuevos sistemas de información a través de Outsourcing.

Por lo anterior es necesario que cuando la solicitud para la contratación del servicio llegue a la Dirección de Bienes y Suministros, ésta vaya acompañada del dictamen técnico elaborado y firmado por el personal del área especializada, donde se señalen claramente las especificaciones técnicas de los bienes solicitados, así como los motivos por los cuales procede o no procede la adquisición o contratación del servicio que están solicitando.

También es importante que una vez que se haya recibido la documentación completa, se continúe con los procedimientos establecidos para su adquisición y cumpliendo con los requisitos señalados en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Administración de Bienes Muebles para el Estado de Sinaloa, invitando al personal de la dependencia solicitante y del área especializada para que participen aclarando las dudas de los proveedores y supervisando en todo momento que lo que ofrecen sea lo que realmente requiere la dependencia solicitante.

Por último, y antes de determinar al proveedor que se le adjudicará la prestación del servicio, es importante que la Dirección de Bienes y Suministros de la Secretaría de Administración y Finanzas, solicite la entrega de un nuevo dictamen técnico elaborado y firmado por la dependencia solicitante y el personal especializado de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico, donde se señale con claridad, los motivos que dieron origen para tomar la decisión final.

5.3 Estrategia de la propuesta.

Actualmente, en las diversas dependencias y organismos descentralizados del Gobierno del Estado de Sinaloa, se operan diferentes sistemas de información, de los cuales, la mayoría fueron desarrollados utilizando personal y recursos propios, aunque también existen algunos (como el sistema de nómina administrativa “Harweb” y el Sistema Integral de Información Financiera “SIIF”) cuya implementación se llevó a cabo a través de la contratación de Outsourcing.

Para tomar la mejor decisión antes de decidir entre la contratación de Outsourcing y el desarrollo propio de sus sistemas de información, es importante tomar en consideración los siguientes puntos:

- Realizar una comparación de los costos de lo que se va a contratar contra los costos que nos representa llevarlo a cabo con nuestros propios recursos.
- Investigar los antecedentes, referencias y experiencia del proveedor que se desea contratar.
- Investigar que otras empresas nos pueden proporcionar el mismo servicio de Outsourcing para el área que deseamos contratar.
- Establecer la importancia que tiene el área o la función que queremos contratar y evitar darla en Outsourcing si dicha área es considerada de vital importancia para el Gobierno del Estado de Sinaloa.
- Entregar para Outsourcing, únicamente la parte operacional de un área determinada (Qué hacer), dejando que las políticas y decisiones estratégicas (Cómo hacer), sigan siendo internas.

- Elaborar un estudio previo sobre la real necesidad de contratar Outsourcing para traspasarle aquellas funciones en las que no se tiene especialización o le resulta más redituable recurrir a empresas especializadas que pueden proporcionar un mejor servicio y a un menor costo.
- Tomar en consideración que al momento de tomar la decisión de contratar un servicio de Outsourcing, se está eligiendo un socio estratégico, con el cual debe existir un espíritu colaborativo, de transparencia, confianza y lealtad que le permita insertarse en la organización, de tal manera que comparta sus objetivos y que sus ingresos estén indexados a los mismos logros.
- Se deberán tener bien definidas, desde el punto de vista legal, cuáles serán las condiciones y las sanciones que se aplicarán, en caso de incumplimiento por parte del proveedor.

5.4 Metodología a seguir para la implementación de un nuevo proyecto de Outsourcing en el Gobierno del Estado de Sinaloa.

Una vez que el Gobierno del Estado de Sinaloa, haya tomado la decisión de contratar los servicios de Outsourcing para el desarrollo de nuevos sistemas de información que requiera alguna de sus dependencias; es conveniente aplicar una metodología que garantice su efectiva implementación.

Una metodología práctica para establecer proyectos de outsourcing debe combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros. Se debe contar con un análisis que determine si la organización está preparada para ser sometida a un proceso de outsourcing en un momento determinado. Partiendo de este análisis, se deben establecer cronogramas, necesidades y todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso. Por último, se debe preparar a la organización para su implementación, adquiriendo los recursos necesarios para que pueda ser manejado por control remoto (vía web, por ejemplo)

Poner en manos de otros la administración de servicios que son vitales para la organización, causa cierto recelo; aunque no se puede negar que esto agiliza las acciones en su desempeño cotidiano.

La metodología del Outsourcing es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones.

Lo que hará esta metodología es ayudar a planear, ayudar a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indicar aquellas áreas donde necesitamos conocimiento especializado.

Por lo tanto, esta metodología se deberá ver como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto de Outsourcing que se está considerando. Este es un paso vital y generalmente se da como resultado un plan general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto.

5.4.1 Fases de la Metodología

Con el fin de garantizar una adecuada implementación de los servicios de Outsourcing en el diseño e implementación de nuevos sistemas de información que requieran las diversas dependencias del Gobierno del Estado de Sinaloa, es conveniente cumplir con cada una de las 6 fases que se mencionan a continuación:

Fase 0.- Inicio del Proyecto.

Una vez identificado el alcance de lo que se está considerando para el Outsourcing, la dependencia solicitante, deberá entregar un documento donde establezca el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas, estableciendo los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores "adelante / alto" para las decisiones iniciales, examinando los beneficios estratégicos y consiguiendo los recursos iniciales para la puesta en marcha del proyecto.

Fase 1.- Evaluación.

Durante esta etapa, un equipo conformado por la dependencia solicitante y personal de la Dirección de Sistemas de Información de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico, examinará la factibilidad del Outsourcing, definiendo el alcance y los límites del proyecto e informando en qué grado el proyecto satisface los criterios establecidos; debiendo de entregar un estudio de factibilidad o de otro tipo que contenga una decisión definitiva acerca de si se deberá proceder o no con la etapa de planeación.

Fase 2.- Planeación Detallada

En esta etapa personal de la dependencia solicitante y de la Dirección de Sistemas de Información de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico, se deberán coordinar con personal de la Dirección de Bienes y Suministros de la Secretaría de Administración y Finanzas, a fin de establecer los criterios para la licitación del proyecto, definiendo los detalles sobre cada uno de los requisitos que deberán presentar los proveedores participantes y preparando una lista breve de invitaciones para personalidades que darán fe sobre la legalidad del concurso. Se deberá entregar un plan sobre el proceso de la licitación, que incluya documentación para la licitación, el Anexo Técnico de las bases del concurso con la descripción de los servicios solicitados, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores que serán invitados a participar bajo ciertos criterios y las medidas de desempeño.

Fase 3.- Contratación.

Una vez concluidas las etapas del proceso de licitación para la contratación de los servicios de Outsourcing para el desarrollo e implementación de un nuevo sistema de información; personal de la dependencia solicitante en conjunto con personal de la Dirección de Sistemas de Información de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico, revisarán detalladamente cada una de las propuestas técnicas presentadas por los proveedores participantes en el concurso, debiendo de entregar a la Dirección de

Bienes y Suministros, un dictamen técnico donde se explique con claridad que proveedores son los que no cumplen completamente con las especificaciones técnicas solicitadas y que proveedores si cumplen con todos los requisitos, debiendo de señalar a un proveedor de respaldo.

Por último la Dirección de Bienes y Suministros, publicará el fallo de la Licitación, procediendo a la elaboración del Contrato a la empresa ganadora, debiendo señalar la duración del servicio, las condiciones del mismo, los motivos de rescisión del contrato y los criterios de medición, entre otros.

Fase 4 Transición del Nuevo Servicio

Durante la etapa de transición el personal de la dependencia solicitante en coordinación con el personal de la Dirección de Sistemas de Información de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico, deberán establecer los procedimientos para la administración del servicio subcontratado, transfiriendo la responsabilidad formal de las operaciones, así como el personal y los activos que se hayan acordado. Se deberá entregar un plan de transición, así como la documentación de los procedimientos de administración y revisión para concluir con la entrega formal de la responsabilidad a la empresa subcontratada, definiendo los procedimientos de terminación y la fecha de entrega del servicio.

Fase 5 Administración y Revisión

Durante la duración del contrato, el administrador de la dependencia solicitante en coordinación con personal de la Dirección de Sistemas de Información, deberán hacer una revisión del contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados, planteando las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales. Una vez realizada la verificación anual de la validez de la evaluación original, se deberá tomar una decisión sobre la continuación del contrato.

Es recomendable el planteamiento de comenzar cualquier proceso de Outsourcing de forma escalonada y en fases independientes para poder ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación, además de mantener un contacto continuo con la empresa en la que se ha contratado el servicio, evaluando continuamente el funcionamiento del área en el que se presta el servicio, y comparando los resultados continuamente, para verificar si está cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente.

CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de esta tesis era abordar el problema que representó y que continua representando al Gobierno del Estado de Sinaloa, la contratación de Outsourcing para el desarrollo e implementación de un nuevo sistema de nómina administrativa, lo que ocasionó el desplazamiento de personal capacitado y experimentado que pudo haber concluido este proyecto de igual o mejor manera pero a un costo mucho menor que al desembolsado y que aún se continúa pagando. Uno de nuestros objetivos específicos era analizar el procedimiento que se siguió para realizar la contratación de Outsourcing para el desarrollo del nuevo sistema de nómina administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa, encontrando que la elección del proveedor, no se realizó conforme a los lineamientos establecidos en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Administración de Bienes Muebles para el Estado de Sinaloa, ocasionando que a la fecha aún se tenga una gran dependencia del proveedor.

Otro de nuestros objetivos era comparar y analizar las ventajas y desventajas del anterior sistema de nómina administrativa contra los resultados obtenidos mediante el empleo de Outsourcing, logrando comprobar que aunque la mayoría de nuestros entrevistados coinciden en señalar que el actual sistema, tiene muchas ventajas en cuanto a su funcionalidad y accesibilidad así como de ahorros en tiempo de procesamiento y disminución de las largas jornadas de trabajo que se tenían con la operación del anterior sistema, también es cierto que estos beneficios se pudieron haber obtenido si su desarrollo se hubiera llevado a cabo utilizando el equipo de programadores que ya venían trabajando en su análisis y rediseño.

Al realizar el análisis de los principales problemas enfrentados por el personal del Gobierno del Estado de Sinaloa con la implementación y operación del nuevo sistema de nómina, encontramos que aún se tiene una dependencia casi total con la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V., ya que son ellos los que tienen en su poder los programas fuente desarrollados, lo que impide que el personal de la Dirección de Recursos Humanos pueda realizar modificaciones o nuevos programas

de reportes o consultas que se requieran. Además, todos los archivos, catálogos y bases de datos, se encuentran alojados en servidores que son propiedad de dicha empresa y por los cuales se realiza un pago mensual considerable por concepto de hospedaje (hosting) a pesar de que actualmente el Gobierno del Estado de Sinaloa, cuenta con la infraestructura tecnológica más moderna y con la capacidad suficiente para albergar toda esa información.

En cuanto a otro de nuestros objetivos de esta investigación era encontrar la manera en que repercutieron y como continúan repercutiendo los tiempos de entrega y los entregables acordados con el empleo de Outsourcing en el desarrollo del sistema de nómina administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa, encontrando que la finalización del proyecto, tardó mucho más de los plazos establecidos en un principio y actualmente para poder realizar alguna modificación o un nuevo programa que se requiera, es necesario levantar un reporte y esperar a que los programadores de la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. estén disponibles para su atención y aunque hasta el momento no se ha tenido algún problema serio con los nuevos programas solicitados, su entrega no se realiza de manera inmediata y los plazos de entrega pueden variar dependiendo de la complejidad del programa y de las cargas de trabajo o solicitudes pendientes que se tengan de otros clientes.

En cuanto al último de nuestros objetivos específicos con respecto a los indicadores que el Gobierno del Estado de Sinaloa debe tomar en consideración antes de decidirse por la contratación de Outsourcing o el desarrollo propio de algún nuevo sistema de información que se requiera en cualquier dependencia, consideramos que es sumamente importante el involucramiento de las áreas especializadas en tecnologías de la información como lo es la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico, ya que de esta manera se garantizaría la viabilidad del proyecto, evitando así muchos problemas y conflictos legales con los proveedores, así como la dependencia de los mismos.

Con el desarrollo de este trabajo, no solo pretendemos identificar las ventajas y desventajas que trajo para el Gobierno del Estado de Sinaloa la contratación de Outsourcing; queremos además, crear conciencia entre los funcionarios encargados

de tomar la decisión final sobre la importancia que representa la elaboración de un estudio y análisis previo antes de tomar una decisión tan trascendental.

Mediante este estudio, pretendemos dejar constancia de la importancia de hacer las cosas correctamente, respetando los procedimientos y la normatividad señalada en nuestras leyes e involucrando a las áreas especializadas para que participen y determinen si realmente es más conveniente para el Gobierno del Estado de Sinaloa llevar a cabo la adquisición e implementación de nuevos sistemas de información para sus dependencia mediante Outsourcing o si la mejor solución es el desarrollarlo propio utilizando el personal y la infraestructura tecnológica con que ya se cuenta.

Por último, deseamos que este trabajo de investigación, sirva para evitar que en un futuro se cometan los mismos errores, evitando al máximo la dependencia que por años se ha tenido con algunos proveedores y contribuya en la medida de lo posible para aligerar la pesada carga que representan para las finanzas estatales.

RECOMENDACIONES

Con el fin de garantizar que el Gobierno del Estado de Sinaloa, tome la mejor decisión al momento de que se le presente la interrogante entre la contratación de Outsourcing o el desarrollo propio de cualquier sistema de información que requiera alguna de sus dependencias, se sugiere tomar en consideración lo siguiente:

- Que la Dirección de Bienes y Suministros (Adquisiciones) de la Secretaría de Administración y Finanzas, exija a la dependencia solicitante la entrega de un dictamen técnico elaborado por la Dirección de Sistemas de Información de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico, donde se señale con claridad cada uno de los puntos que se deberán de considerar en la contratación del Outsourcing.
- Que la Dirección de Bienes y Suministros involucre a la dependencia solicitante y a la Dirección de Sistemas de Información de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico en cada una de las etapas del procedimiento que se seguirá para llevar a cabo la contratación del Outsourcing.
- Que el personal de la Dirección de Recursos Humanos, analice junto al personal de la Dirección de Sistemas de Información de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico, la posibilidad de conseguir los programas fuentes del Sistema de Nómina Administrativa “Harweb” para futuras modificaciones del sistema; así como realizar el traspaso de sus programas y bases de datos a la infraestructura actual del Gobierno del Estado que le permitan cancelar la póliza de mantenimiento que aún se continúa pagando a la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V.
- Que la Dirección de Sistemas de Información de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico, revise y analice detalladamente cada uno de los casos en los que actualmente el Gobierno del Estado de Sinaloa, se encuentra pagando póliza de mantenimiento y buscar la manera de lograr la independencia de los proveedores.

- Que se agregue en el Artículo 19 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Administración de Bienes Muebles para el Estado de Sinaloa la inclusión del dictamen técnico por parte de la Subsecretaría de Desarrollo Tecnológico cuando alguna dependencia requiera la contratación de Outsourcing para el desarrollo de algún sistema de información.
- Que la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Sinaloa, autorice la contratación de nuevas plazas para la Dirección de Sistemas de Información de la Subsecretaría de Desarrollo tecnológico, con el fin de recuperar los elementos despedidos, permitiéndole contar con el personal suficiente para el desarrollo de nuevos sistemas de información que requieran las diversas dependencias y evitar en lo posible la dependencia del outsourcing para el desarrollo de cualquier sistema.

BIBLIOGRAFÍA

Administración de Recursos Humanos.

R. Wayne Mondy y Robert M. Noe

Novena Edición. 2005.

Editorial Prentice-Hall.México.

Administración de Recursos Humanos.

El capital humano de las empresas.

Sexta Edición. 2008

William B. Werther y Keith Davis

Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Administración de Recursos Humanos.

El capital humano de las organizaciones.

Novena edición, 2011.

Idalberto Chiavenato

Editorial Mc Graw Hill.

Capacitación y Desarrollo de Personal.

Alfonso Siliceo Aguilar.

Cuarta Edición 2006.

Editorial Limusa.

Mejores prácticas de Recursos Humanos en el Sector Público.

Secretaría de la Función Pública del Gobierno Federal.

Primera Edición 2012.

Editorial Leto, S.A. de C.V.

Outsourcing. Prestación de servicios de personal y sus implicaciones en materia de seguridad social.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Primera Edición. Octubre de 2011.

Sistemas de información para la administración.

D.W. Walker

Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

Sistemas de Información Administrativa.

Robert G. Murdick con John C. Munson.

Segunda Edición. 1988

Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Artículo Revista Informática Hoy

<http://www.informatica-hoy.com.ar>

Documentos Oficiales:

Atribuciones de las Dependencias del Ejecutivo Estatal.

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Administración de Bienes Muebles para el Estado de Sinaloa.

Periódico Oficial “El Estado de Sinaloa” No. 032

Lunes 15 de marzo de 2010.

Periódico Oficial “El Estado de Sinaloa” No. 002

Miércoles 05 de Enero de 2011. No. 002

Plan Estatal de Desarrollo 2011/2016

Gobierno del Estado de Sinaloa.

G L O S A R I O

Administración.- Es el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas que laboran o trabajan en grupo logran alcanzar eficientemente los objetivos seleccionados.

Administración de Recursos Humanos.- Tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objetivo de lograr el beneficio individual y de la organización.

Aplicativo.- Es la representación basada en un lenguaje comprensible por las máquinas, sobre lo que debe hacer un proceso informático o sobre las acciones que debe desarrollar para cumplir una determinada tarea.

Automatización.- Es la tecnología utilizada para realizar procesos o procedimientos sin la ayuda de las personas.

Control.- Es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumpla con los objetivos de la institución y los planes diseñados para alcanzarlos.

Dependencia.- Unidades que conforman a la institución.

Desempeño.- Es el grado en el cual un sistema o componente cumple con sus funciones designadas, dentro de ciertas restricciones dadas, como velocidad, exactitud o uso de memoria.

Disponibilidad.- Calidad de disponible. Cantidad disponible.

Eficacia.- Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia.- Es la razón de la producción real entre la producción estándar.

Funcionalidad.- Se valora evaluando el conjunto de características y capacidades del programa, la generalidad de las funciones entregadas y la seguridad del sistema global.

Hardware.- Es el conjunto de elementos físicos o materiales que constituyen una computadora o un sistema informático.

Módulo.- Es un componente autocontrolado de un sistema, el cual posee una interfaz bien definida hacia otros componentes; algo es modular si es construido de manera tal que se facilite su ensamblaje, acomodamiento flexible y reparación de sus componentes.

Nómina.- Es un documento que determina las percepciones individuales de cada empleado o trabajador, así como las deducciones obligatorias y las opcionales para llegar a determinar el ingreso neto o remuneración neta.

Optimizar.- Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Outsourcing.- Es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados.

Proceso.- Es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin.

Productividad.- Termino utilizado para realizar la comparación de dos o más eficiencias o rendimientos con el fin de mejorarlos.

Servidor.- Es una computadora que aloja y procesa información disponible para los usuarios (llamados clientes) en internet o cualquier otro tipo de red.

Servicio.- Son actividades identificables, intangibles y percederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente ni transportarlos o almacenarlo.

Sistemas de información.- Es una disposición de personas, actividades, tecnología, redes y datos integrados entre sí con el propósito de apoyar y mejorar las operaciones cotidianas de una empresa así como satisfacer las necesidades de información para la solución de problemas y la toma de decisiones por parte de los directivos de la institución.

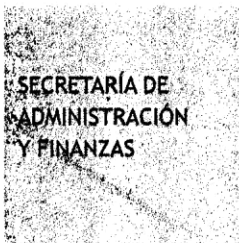
Software.- Es el conjunto de actividades que tiene por objeto la concepción y el empleo de las computadoras.

Usuarios.- Son aquellas personas que utilizan el sistema de información.

Viabilidad.- Medida de las ventajas que el desarrollo de in sistema de información podría reportar a una organización.

S I G L A S

ABS	Advanced Business Systems.
C.	Ciudadano.
CFDI	Comprobante Fiscal Digital por Internet.
CURP	Clave Única de Registro de Población.
EDS	Electronic Data Systems.
ERP	Enterprise Resource Planning (Sistemas de Información Gerenciales).
Etc.	Etcétera.
H.	Honorable.
ISR	Impuesto Sobre la Renta.
ISSEMYM	Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios.
ISSSTE	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado.
ISSSTECH	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores de Chiapas.
ISSSTEY	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Yucatán.
No.	Número.
NYRH-Gobierno	Nómina y Recursos Humanos para Gobierno.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
p.	Página.
PC's	Computadoras personales (Personal Computers).
PGJE	Procuraduría General de Justicia del Estado.
S.A. de C.V.	Sociedad Anónima de Capital Variable.
TI	Tecnologías de la Información.



ANEXOS

ANEXO I

COMITÉ INTERSECRETARIAL DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE SINALOA

ACTA SESIÓN 03/04/2014

EN LA CIUDAD DE CULIACÁN, SINALOA, SIENDO LAS 12:00 HORAS DEL DÍA 03 DE ABRIL DE 2014, SE REUNIERON EN LA SALA DE JUNTAS DE LA SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ INTERSECRETARIAL DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE SINALOA, LOS C.C. ARMANDO VILLARREAL IBARRA, SECRETARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, EN SU CARÁCTER DE PRESIDENTE; GERARDO O. VARGAS LANDEROS, SECRETARIO GENERAL DE GOBIERNO, EN SU CARÁCTER DE VOCAL; KARIM PECHIR ESPINOSA DE LOS MONTEROS, SECRETARIO DE INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL, EN SU CARÁCTER DE VOCAL; JUAN CARLOS SUÁREZ GUZMÁN, DIRECTOR DE BIENES Y SUMINISTROS, EN SU CARÁCTER DE SECRETARIO TÉCNICO; JUAN PABLO YAMUNI ROBLES, TITULAR DE LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS, EN SU CARÁCTER DE COMISARIO; Y HUMBERTO ALEJANDRO VILLASANA FALCÓN, DIRECTOR DE ASUNTOS JURÍDICOS DE LA SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS JURÍDICOS, EN SU CARÁCTER DE CONSULTOR SUPLENTE.

EL SECRETARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, C.P. ARMANDO VILLARREAL IBARRA, EN SU CARÁCTER DE PRESIDENTE DEL COMITÉ, PRESENTA AL COMITÉ INTERSECRETARIAL DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE SINALOA, EL SIGUIENTE:

ORDEN DEL DÍA

- 1.- LISTA DE ASISTENCIA, EXISTENCIA DE QUÓRUM LEGAL, E INSTALACIÓN FORMAL DE LA SESIÓN.
- 2.- SOLICITUD DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, AL COMITÉ INTERSECRETARIAL DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE SINALOA, PARA ADJUDICAR DE MANERA DIRECTA LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING, SOPORTE TÉCNICO, ACTUALIZACIÓN Y CRECIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE NÓMINA HARWEB.NET, CON LA EMPRESA **GOVERNMENT SOLUTIONS MEXICO, S.A. DE C.V.**, DE CONFORMIDAD CON LO QUE ESTIPULA EL ARTÍCULO 51, FRACCIÓN VIII DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS, SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES MUEBLES PARA EL ESTADO DE SINALOA.
- 3.- ASUNTOS GENERALES.
- 4.- CLAUSURA.

SESION 03-04-14
DRH - GOVERNMENT
COMITE2014/SESIONES 2014

Unidad Administrativa Insurgentes S/N
Col. Centro C.P. 80129
Culiacán, Sinaloa, México. Conmutador (667) 758 7000



EL LIC. JUAN CARLOS SUÁREZ GUZMÁN, EN SU CARÁCTER DE SECRETARIO TÉCNICO, PROCEDIÓ AL DESAHOGO DEL MISMO.

DESAHOGO DEL ORDEN DEL DÍA

1. LISTA DE ASISTENCIA, EXISTENCIA DE QUÓRUM LEGAL, E INSTALACIÓN FORMAL DE LA SESIÓN.

EL LIC. JUAN CARLOS SUÁREZ GUZMÁN, EN SU CARÁCTER DE SECRETARIO TÉCNICO DE ESTE COMITÉ, DE CONFORMIDAD CON EL ARTICULO 25 DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS, SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES MUEBLES PARA EL ESTADO DE SINALOA, PROCEDE A TOMAR LISTA DE ASISTENCIA, Y CONSTATANDO LA EXISTENCIA DE QUÓRUM LEGAL, LO HACE DEL CONOCIMIENTO DEL C.P. ARMANDO VILLARREAL IBARRA, QUIEN DECLARA FORMALMENTE INSTALADA LA PRESENTE SESIÓN.

2.- SOLICITUD DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, AL COMITÉ INTERSECRETARIAL DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE SINALOA, PARA ADJUDICAR DE MANERA DIRECTA LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING, SOPORTE TÉCNICO, ACTUALIZACIÓN Y CRECIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE NÓMINA HARWEB.NET CON LA EMPRESA GOVERNMENT SOLUTIONS MEXICO, S.A. DE C.V., DE CONFORMIDAD CON LO QUE ESTIPULA EL ARTÍCULO 51, FRACCIÓN VIII DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS, SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES MUEBLES PARA EL ESTADO DE SINALOA.

EN USO DE LA VOZ, EL C. JUAN CARLOS SUÁREZ GUZMÁN, EN SU CARÁCTER DE SECRETARIO TÉCNICO DEL COMITÉ INTERSECRETARIAL DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL PODER EJECUTIVO, HACE DEL CONOCIMIENTO DE LOS PRESENTES, QUE MEDIANTE OFICIO No. DRH/2026/2014, EL LIC. JOSÉ RAMÓN CARRERA RICO, DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, SOLICITA LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING, SOPORTE TÉCNICO, ACTUALIZACIÓN Y CRECIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE NÓMINA HARWEB.NET, DE CONFORMIDAD CON LO QUE ESTIPULA EL ARTÍCULO 51, FRACCIÓN VIII DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS, SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES MUEBLES PARA EL ESTADO DE SINALOA; CON LA EMPRESA **GOVERNMENT SOLUTIONS MÉXICO, S.A. DE C.V.**; ANEXANDO LA DEBIDA JUSTIFICACIÓN SOBRE LA PROCEDENCIA DE NO CELEBRAR EL PROCEDIMIENTO DE LICITACIÓN.



POSTERIORMENTE, EL LIC. JUAN CARLOS SUÁREZ GUZMÁN, PROCEDIÓ A DAR LECTURA A LA JUSTIFICACIÓN ARRIBA MENCIONADA, EXPONIENDO LO SIGUIENTE:

".....JUSTIFICACIÓN SOBRE LA PROCEDENCIA DE NO CELEBRAR EL PROCEDIMIENTO DE LICITACIÓN PÚBLICA POR ENCONTRARSE EN EL SUPUESTO DE EXCEPCIÓN PREVISTO EN EL ARTÍCULO 51, FRACCIÓN VIII DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS, SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES MUEBLES PARA EL ESTADO DE SINALOA, REALIZANDO EL PROCEDIMIENTO DE ADJUDICACIÓN DIRECTA PARA LA CONTRATACION DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING, SOPORTE TECNICO, ACTUALIZACION Y CRECIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE NOMINA HARWEB.NET CON LA EMPRESA GOVERNMENT SOLUTIONS MEXICO, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

El Gobierno del Estado de Sinaloa estableció en el año 2005 políticas de crecimiento y calidad para la mejora de sus servicios con el fin de ser una entidad estatal moderna e innovadora a nivel nacional, con el cual se planteó llevar a cabo estrategias para fortalecer el Capítulo de Servicios Personales para todas las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal tanto centralizada como descentralizada a través de estrategias sustentables y de gran relevancia.

Por tal motivo y en el marco del Plan Estatal de Desarrollo del Gobierno del Estado de Sinaloa; se llevó a cabo la contratación de los servicios integrales para la administración de los Recursos Humanos denominado Harweb.net; consistentes en una solución para integrar en una Plataforma única de Nómina y ejercicio presupuestal del rubro de servicios al personal a los organismos públicos descentralizados del estado, a través de un esquema integral enfocado a la organización y administración de todos los tipos de Nómina:

- Gobierno del Estado
- Magisterio Estatal y Ex federal
- Organismos Públicos Descentralizados
- Secretaría de Salud Estatal

Derivado del Decreto de Servicios Compartidos donde se estableció las bases generales a las que se debieron sujetar los servidores públicos del Gobierno Estatal, para el uso racional y eficiente de los recursos públicos por lo que dio origen a la creación del Modelo de Servicios Compartidos que actualmente está en operación en el Gobierno del Estado de Sinaloa y como base la sistematización del aplicativo de Nómina a nivel estatal.

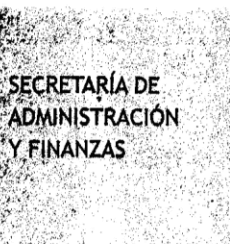
Con la contratación de la prestación de Servicios del Sistema Integral para la Administración de Recursos Humanos denominado Harweb.net; ante el amparo del contrato N° GES 50/2005 con la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. que hasta el día de hoy brinda la prestación de sus servicios de Outsourcing de servidores de bases de datos y aplicación de la Plataforma Tecnológica (Hosting) harweb.net de diferentes organismos del estado.

También proporciona los servicios de soporte técnico, mantenimiento, actualización y crecimiento tecnológico de la licencia del ejecutivo, asesoría técnica en sus conceptos de presupuesto, plantillas de personal, contabilidades, movimientos de personal, incidencias de personal, terceros institucionales, pensión alimenticia, fondo de ahorro, nómina, reportes.

I. Beneficios del Modelo de Servicios (Antecedente)

El impacto que se logró con el Modelo de Servicios Compartidos dentro del Gobierno del Estado Sinaloa así como beneficios institucionales y operativos, entre otros fueron:

- ✓ *La generación de plazas o el manejo no autorizado previamente.*
- ✓ *El manejo discrecional de trámites en materia de servicios personales, bajo el concepto de favor al personal.*
- ✓ *La utilización de plazas con personal no existente.*
- ✓ *La utilización de las economías para bonos especiales o premios dentro de las áreas funcionales.*
- ✓ *Control total del gasto y reducción de los gastos administrativos del proceso de nómina.*
- ✓ *Flexibilidad de parametrización del sistema, reduciendo costos de adaptaciones.*
- ✓ *Acceso inmediato a la información desde dispositivos móviles y simplificación de tareas.*
- ✓ *Reducción en tiempos de procesos y velocidad en la captura de movimientos.*
- ✓ *Parametrización de validaciones en la captura y en la consulta.*



- ✓ Mejora cuantitativa y cualitativa de la información disponible para la toma de decisiones relacionada con la nómina, del control del proceso y de la administración de recursos humanos en general.
- ✓ Eliminación de las tareas sin valor agregado.
- ✓ Eliminación de 35 sistemas diferentes para la elaboración y pago de la nómina y de Administradores locales de los sistemas de nómina.
- ✓ Reutilización de la Infraestructura de Hardware existente.
- ✓ Disminución de tiempos de procesos de nómina en más de un 70%.

Caso de Éxito

Estas prácticas permitieron con innovación y visión administrativa que el modelo de Servicios compartidos en materia de Administración en el Capítulo de Servicios Personales de la Administración Pública del Estado de Sinaloa en el 2007 fueran reconocidas por este logro con el reconocimiento global a través de prácticas Innovadoras, con el Premio Nacional de Calidad a la Innovación, Modernización y Desarrollo Administrativo IMDA 2007, teniendo como beneficios:

Gobierno Eficaz
Gobierno Honesto y transparente
Gobierno Digital
Gobierno de Clase mundial

II. Introducción

La información es considerada uno de los componentes fundamentales para el desarrollo económico y social de los países. La planeación, la operación, la administración y la toma de decisiones en todas las organizaciones tanto públicas y privadas, exigen de una información precisa, oportuna, completa, coherente y adaptada a las necesidades específicas de cada usuario y de cada circunstancia.

Actualmente el Gobierno del Estado cuenta con la tecnología que ha sido un aliado fundamental en la generación, procesamiento, análisis y almacenamiento de la información; hoy en día es casi imposible hablar de información precisa, confiable y oportuna, si no se cuenta con la tecnología adecuada para su manejo.

Es el caso del Gobierno del Estado de Sinaloa, el avance tecnológico ha crecido de forma paralela a los cambios significativos que actualmente se encuentran en el mercado o en uso en otras organizaciones, incluyendo las del Sector Público, permitiendo ser uno de los Estados reconocidos por sus avances en materia de Organización Administrativa en beneficio tanto de la ciudadanía como al interior y muy en particular al capital humano.

Ante estas circunstancias, las áreas responsables de la actual **Administración de la Dirección de Recursos Humanos** han realizado un análisis de las mejores prácticas que se tienen en operación, identificando la mejor opción que nos proporcione por un lado, la garantía del conocimiento normativo, legal y procedimental sobre la administración de los recursos, la seguridad de un sistema integral que evite la pérdida de tiempo y recursos en conciliaciones continuas por la dispersión de información en diversos sistemas, bases de datos o registros y, finalmente contar con una herramienta tecnológica de vanguardia que pueda ser actualizada fácilmente y con ello evitar su obsolescencia en corto tiempo con el cual se tiene la certeza de estos lineamientos en el Sistema de Nómina denominado Harweb.net.

III. Objetivo Institucional

Dentro de la Dirección de Recursos Humanos uno de los objetivos institucionales es dar continuidad a la modernización del sistema de nómina y recursos humanos, por medio de la solución integral que ha permitido eficientar las operaciones administrativas, a través de información ágil, oportuna, segura y que al mismo tiempo, facilita el seguimiento constante a la canalización del presupuesto asignado para el pago del personal dentro del marco de su normatividad; integrando a todos los organismos del Estado, incluyendo los diferentes poderes, a través de convenios de colaboración para utilizar la plataforma estatal y obtener un ahorro en los gastos administrativos.

El Modelo de Servicios Compartidos tiene como objetivo tener una administración de los servicios personales y pago de nómina innovando los procesos en todos los organismos del Gobierno del Estado, con integración presupuestal e independencia operativa para cada uno; contando con un sistema sencillo y seguro, que se opera en línea desde cualquier equipo con acceso a Internet.

IV. Misión

Seguir siendo un ejemplo de administración gubernamental a nivel nacional que permita crecer en un entorno de cambio tecnológico constante contando con las ventajas competitivas en la calidad del capital humano basado en nuevas estructuras de apoyo administrativo de vanguardia para la prestación de servicios proporcionados por el Gobierno del Estado de Sinaloa.



V. **Beneficios**

De lo anterior sin perder de vista los planes actuales del Gobierno del Estado de Sinaloa, es de prioridad establecer las acciones pertinentes para continuar con la mejora continua y mejores prácticas administrativas por lo siguiente:

- ✓ Tener un entorno de información clave en tiempo real.
- ✓ El sistema Harweb.net cubre las necesidades de las Dependencias y Organismos del Estado.
- ✓ Contar con los servicios profesionales de soporte que actualmente se brinda.
- ✓ Actualización de los cambios normativos que se aplica en los procesos de Recursos Humanos.
- ✓ La correcta operación a través de la estructura por Centro de Costo, lo que permite que cada uno de ellos funcione de manera desconcentrada al tener sus plazas, empleados, esto garantiza el uso de la aplicación en todos los ámbitos de la operación por lo tanto el nivel central asume funciones normativas, de supervisión y control con la consolidación de la información.
- ✓ La actualización continua de tecnología para la creación de nuevas funcionalidades como mejoras continuas para el personal operativo.
- ✓ El costo de adecuaciones que impactan los grandes procesos.
- ✓ Mantenimiento de la solución sin detener el proceso operativo en línea.
- ✓ El sistema le da independencia al usuario para generar su información.
- ✓ Tener un sistema confiable y un respaldo de la información segura y confiable con infraestructura física y tecnológica para la información del Gobierno del Estado de Sinaloa.

I.- **DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS A CONTRATAR**

Por lo anterior y con el fin de establecer las políticas en la normatividad, operación y cambios administrativos de gran impacto a la Dirección de Recursos Humanos y a su vez brindar la operación presupuestal y administrativa que se encuentran en operación bajo el Sistema Integral de Nómina Harweb.net:

- Poder Ejecutivo
- Magisterio Sinaloa
- Comité Administrador del Programa de Construcción de Escuelas del Estado de Sinaloa
- Centro de Ciencias
- Comisión Estatal de Agua Potable y Alcantarillado de Sinaloa
- Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Sinaloa
- El Colegio de Sinaloa
- Instituto de Vivienda del Estado de Sinaloa
- Instituto Sinaloense del Deporte
- Instituto Sinaloense de la Juventud
- Servicios de Salud de Sinaloa

El Servicio permite tener la disponibilidad de acceso al Sistema de Nómina desde cualquier conexión a internet así como dispositivos móviles, logrando la administración, consultas, y seguridad operativa del aplicativo, a través de una página WEB (sitio designado para la operación del sistema) logrando un ahorro significativo al no tener que invertir en infraestructura especializada.

En este sentido es importante contar con la garantía de que los procesos administrativos se cumplen en tiempo y forma, la actual administración se enfrenta al gran reto de ser eficiente con los tiempos establecidos en el cumplimiento de sus funciones, por lo que, servicios solicitados nos permitirán continuar con los beneficios expresados con anterioridad en lo siguiente:

HOSTING DEL APLICATIVO

El hosting (hospedaje) del aplicativo se brindara con infraestructura de Government Solutions México en servidores dedicados, garantizando una total disponibilidad de desempeño, operación y administración del sistema en este caso para el Gobierno del Estado de Sinaloa.

Disponibilidad 7 X 24 los 365 días del año de Servidor de Hosting de la Base de Datos y Sitio de operación, Disco Duro requerido para su operación durante el periodo de uso y exclusivo del sistema de Nómina.

Ancho de banda tiene una disponibilidad de hasta 45 mb.

Generación de los protocolos de respaldo de forma diaria y entrega de respaldos al cierre anual.



SOPORTE TECNICO

El servicio de soporte técnico que se brinda para el buen desempeño de las solicitudes por parte del personal operativo está respaldada a través de un equipo de atención al cliente a la disposición de los usuarios, el cual será el encargado de recibir las diversas peticiones relacionadas al sistema, vía telefónica, ayuda en línea y escritorio de ayuda, herramientas útiles para brindarle un servicio acorde a las Dependencias.

El cual canalizará las peticiones al especialista en cada uno de los módulos de todo el Sistema de Nómina para su atención oportuna.

Asesoría técnica, la asesoría técnica prestada por la empresa se refiere a propuestas y/o diseños a la operación y cambios administrativos y operativos, tecnologías y/o productos que se relacionen con el área de Recursos Humanos y su interrelación con el Sistema de Nómina, Harweb.net.

Soporte técnico, Government Solutions México proporcionará el soporte técnico necesario tanto en la herramienta de desarrollo así como en el propio sistema Harweb.net en los horarios especificados en el presente contrato: con un horario de 9:00 am a 18:00 pm de lunes a viernes, (8 x 5 hrs) para las peticiones del área usuaria del sistema, tanto técnico como operativo.

Telefónica, a través de este medio los usuarios del sistema pueden realizar de forma ilimitada las consultas necesarias a GS México, con un horario de 9:00 a 18:00 pm de lunes a viernes.

ACTUALIZACIONES

Las actualizaciones del sistema se aportan en el transcurso del año, aportando funcionalidades para la operación y cambios que beneficien directamente al administrador y operadores del aplicativo; sin que esto sean solicitados por las áreas operativas y siempre que estas sean liberadas por la empresa.

Adecuaciones al sistema, las adecuaciones al sistema serán las necesarias para los módulos ya existentes a necesidades operativas de tipo menor y que no impliquen un nuevo desarrollo del actual sistema que se tiene en operación.

El no contar con los servicios actuales de la empresa nos implica un riesgo inminente tanto en la operación y costos adicionales que se tenga en un futuro por los cambios administrativos y que se tenga que realizar por cada organismo del Gobierno del Estado y no de forma integral como al día de hoy se tienen.

En este sentido por la relevancia que se tiene con los servicios que la empresa proporciona a la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno de Sinaloa es de prioridad y de vital importancia solicitar respetuosamente la renovación de contrato de servicios con la empresa Government Solutions México; con el fin de tener el apoyo de los servicios en beneficio de los procesos críticos que se tienen con cada organismo del Estado de Sinaloa.

II. PLAZOS Y CONDICIONES DE ENTREGA

Las tareas de los consultores se podrán iniciar una vez formalizado el Contrato de Servicios correspondiente a la propuesta de trabajo y económica anexa al presente. En caso que la urgencia de la situación demande el inicio de tareas con anterioridad a la formalización del Contrato correspondiente, éstas podrán iniciarse tras la firma de una Carta de Intención cuya vigencia será de 30 (treinta) días hasta la formación del Contrato.

El periodo de prestación del servicio deberá dar inicio el día 07 de Abril de 2014 y finalizará el día 31 de Diciembre de 2016

III. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La contratación se requiere que se efectuó con Government Solutions México S.A. de C.V., esto en virtud de que es la propietaria de los derechos de autor del sistema Harweb.net, y es la única que puede proporcionar soporte técnico a dicho sistema.

Anexo al presente se encuentra el certificado de Derecho de Autor mencionado anteriormente.

IV. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PROPUESTA

El procedimiento de contratación propuesta por la Dirección de Recursos Humanos, es la excepción a la licitación pública mediante el procedimiento de adjudicación directa al amparo del artículo 51, fracción VIII de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Administración de Bienes Muebles para el Estado de Sinaloa.



V. MONTO DE LA CONTRATACIÓN Y FORMA DE PAGO PROPUESTA

PART.	MENSUALIDADES	DESCRIPCION	PRECIO MENSUAL	IMPORTE ANUAL	IMP. TOT. POR PERIODO
1	33	SERVICIO DE OUTSOURCING Y HOSTING DEL APLICATIVO Y BASE DE DATOS	44,850.00	538,200.00	1,480,050.00
2	33	SOPORTE TÉCNICO, ACTUALIZACION Y CRECIMIENTO PARA LA ALICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE NOMINA HARWEB	109,805.17	1,317,662.04	3,623,570.61
SUB-TOTAL			154,655.17	1,855,862.04	5,103,620.61
I.V.A.			24,744.83	296,937.96	816,579.30
TOTAL			179,400.00	2,152,800.00	5,920,200.00

El monto total por concepto de la prestación del servicio es de **\$5,920,200.00 (CINCO MILLONES NOVECIENTOS VEINTE MIL DOSCIENTOS PESOS 00/100 M.N.)** incluido el Impuesto al Valor Agregado.

Se realizará un ajuste de forma anual de acuerdo al Índice Inflacionario del Consumidor.

VI. NOMBRE DE LA EMPRESA

La Dirección de Recursos Humanos, con base en los argumentos anteriores, requiere se exceptúe el procedimiento de Licitación Pública, a efecto de adjudicar directamente la contratación al proveedor **Government Solutions México S. A. de C.V.**

VII. ACREDITACIÓN DE LOS CRITERIOS A QUE SE REFIERE EL SEGUNDO PÁRRAFO DEL ARTÍCULO 51 DE LA LEY

Es de señalar que resulta inoperante realizar la contratación de los servicios mediante el procedimiento de licitación pública abierta a cualquier interesado, o bien Invitación a Cuando Menos Tres Personas, toda vez que del estudio de mercado realizado no existen proveedores que puedan atender el requerimiento de conformidad de conformidad al dimensionamiento técnico establecido.

ECONOMÍA

Los costos ofertados por Government Solutions México S. A. de C.V. cumplen con las condiciones de precio convenientes en el mercado.

EFICACIA Y EFICIENCIA

El adjudicar el requerimiento al proveedor Government Solutions México S. A. de C.V., de conformidad a lo señalado en la presente justificación permite garantizar el oportuno suministro de los servicios e implementación del sistema en cumplimiento al programa de la Dirección de Recursos Humanos.

La atención del citado proyecto exige la inversión de recursos técnicos, humanos, financieros y materiales a fin de coordinar todas y cada una de las actividades inherentes a éstos.

IMPARCIALIDAD, HONRADEZ Y TRANSPARENCIA

Es de señalar que el artículo 51 tercer párrafo de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Administración de Bienes Muebles para el Estado de Sinaloa dispone que: "En cualquier supuesto se invitará a personas que cuenten con capacidad de respuesta inmediata, así como con los recursos técnicos, financieros y demás que sean necesarios y cuyas actividades comerciales o profesionales estén relacionadas con los bienes o servicios objeto del contrato a celebrarse".

Por lo anterior y con objeto de acreditar los criterios de imparcialidad, honradez y transparencia para la presente contratación de los servicios, se resalta que como resultado del estudio pormenorizado de mercado realizado por la Dirección de Recursos Humanos, ha permitido identificar que los costos ofertados por el proveedor, se encuentran dentro del techo presupuestal autorizado.

FUNDAMENTO LEGAL

Con base a las razones y motivos que fueron expuestos en el presente documento, resulta aplicable el supuesto que prevé el Artículo 51, Fracción VIII de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Administración de Bienes Muebles para el Estado de Sinaloa, el cual a la letra señala:



SECRETARÍA DE
ADMINISTRACIÓN
Y FINANZAS

Hoja No. 8

"VIII. *Existan razones justificadas para la adquisición o arrendamiento de bienes de marca determinada o la contratación de servicios de proveedor determinado;*"

VIII. LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN

Insurgentes Sin Número, Primer Piso, entre las calles José Aguilar Barraza y 16 de Septiembre, C.P. 80129, Colonia Centro Sinaloa, Culiacán Sinaloa, a los Once Días del mes de Marzo del 2014.

Por todo lo antes expuesto, fundado y motivado, a este H. Comité Intersecretarial de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Poder Ejecutivo del Estado de Sinaloa, de conformidad con los artículos 50 y 51 fracción VIII de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Administración de Bienes Muebles para el Estado de Sinaloa, la Dirección de Recursos Humanos, solicita la procedencia de no celebrar el procedimiento de Licitación Pública con el objeto de adjudicar de manera directa la contratación de los servicios de Outsourcing, Soporte Técnico, Actualización y Crecimiento para la aplicación del Sistema Integral de Nomina Harweb.net con la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V....."

EXPUESTO LO ANTERIOR, EL LIC. JUAN CARLOS SUÁREZ GUZMÁN, SOMETE A VOTACIÓN DEL COMITÉ INTERSECRETARIAL DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE SINALOA, LA APROBACIÓN PARA ADJUDICAR DE MANERA DIRECTA LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING, SOPORTE TÉCNICO, ACTUALIZACIÓN Y CRECIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE NÓMINA HARWEB.NET, DE CONFORMIDAD CON LO QUE ESTIPULA EL ARTÍCULO 51, FRACCIÓN VIII DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS, SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES MUEBLES PARA EL ESTADO DE SINALOA, CON LA EMPRESA **GOVERNMENT SOLUTIONS MEXICO, S.A. DE C.V.**, ANTE LO CUAL LOS ASISTENTES A LA PRESENTE SESIÓN, HABIENDO ANALIZADO Y DELIBERADO LO EXPUESTO POR EL SECRETARIO TÉCNICO DEL COMITÉ, EMITEN EL SIGUIENTE:

ACUERDO

LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ INTERSECRETARIAL DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE SINALOA, CONSIDERANDO LOS CRITERIOS DE ECONOMÍA, EFICACIA, EFICIENCIA, IMPARCIALIDAD Y HONRADEZ MISMOS QUE ASEGURAN LAS MEJORES CONDICIONES DE CONTRATACIÓN PARA EL ESTADO, POR UNANIMIDAD ACUERDAN ADJUDICAR DE MANERA DIRECTA LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING, SOPORTE TÉCNICO, ACTUALIZACIÓN Y CRECIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE NÓMINA HARWEB.NET, CON LA EMPRESA GOVERNMENT SOLUTIONS MÉXICO, S.A. DE C.V., DE CONFORMIDAD CON LO QUE ESTIPULA EL ARTÍCULO 51, FRACCIÓN VIII DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS, SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES MUEBLES PARA EL ESTADO DE SINALOA.

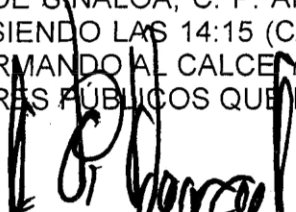
3. ASUNTOS GENERALES.

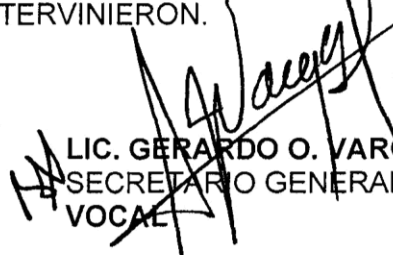
EN DESAHOGO DEL PUNTO TERCERO DEL ORDEN DEL DÍA, EL LIC. JUAN CARLOS SUÁREZ GUZMÁN, SOLICITÓ A LOS PRESENTES EXTERNAR LA EXISTENCIA DE ALGÚN ASUNTO A TRATAR DENTRO DEL PUNTO DE ASUNTOS GENERALES, Y SIN QUE EXISTIESE MANIFESTACIÓN ALGUNA POR PARTE DE LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ, SE DIO POR DESAHOGADO EL PUNTO EN COMENTO.




4. CLAUSURA.

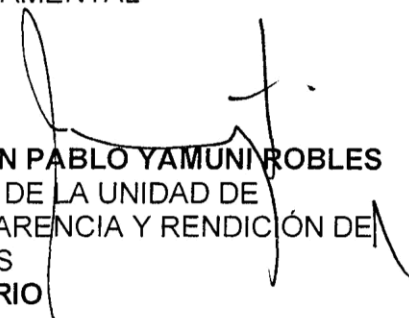
UNA VEZ AGOTADO EL ORDEN DÍA, EN VIRTUD DEL DESAHOGO DE CADA UNO DE LOS ASUNTOS A TRATAR, EL PRESIDENTE DEL COMITÉ INTERSECRETARIAL DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE SINALOA, C. P. ARMANDO VILLARREAL IBARRA, CLAUSURA LA PRESENTE SESIÓN, SIENDO LAS 14:15 (CATORCE HORAS CON QUINCE MINUTOS) DEL DÍA DE SU INICIO, FIRMANDO AL CALCE Y AL MARGEN PARA SU CONSTANCIA LEGAL, TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE EN ÉSTA INTERVINIERON.



~~C. P. ARMANDO VILLARREAL IBARRA~~
SECRETARIO DE ADMINISTRACIÓN Y
FINANZAS
PRESIDENTE


~~LIC. GERARDO O. VARGAS LANDEROS~~
SECRETARIO GENERAL DE GOBIERNO
VOCAL


LIC. KARIM PECHIR ESPINOSA DE LOS
MONTEROS
SECRETARIO DE INNOVACIÓN
GUBERNAMENTAL
VOCAL


~~LIC. JUAN CARLOS SUÁREZ GUZMÁN~~
DIRECTOR DE BIENES Y SUMINISTROS
SECRETARIO TÉCNICO


LIC. JUAN PABLO YAMUNI ROBLES
TITULAR DE LA UNIDAD DE
TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE
CUENTAS
COMISARIO


LIC. HUMBERTO ALEJANDRO VILLASANA
FALCÓN
DIRECTOR DE ASUNTOS JURÍDICOS DE
LA SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS
JURÍDICOS
CONSULTOR SUPLENTE

NOTA: ESTAS FIRMAS CORRESPONDEN AL ACTA SESIÓN CELEBRADA EL DÍA 03 DE ABRIL DE 2014, DEL COMITÉ INTERSECRETARIAL DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE SINALOA. PARA TRATAR ASUNTOS RELACIONADOS LA ADJUDICACIÓN DE MANERA DIRECTA LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING, SOPORTE TÉCNICO, ACTUALIZACIÓN Y CRECIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE NÓMINA HARWEB.NET, CON LA EMPRESA GOVERNMENT SOLUTIONS MÉXICO, S.A. DE C.V., DE CONFORMIDAD CON LO QUE ESTIPULA EL ARTÍCULO 51, FRACCIÓN VIII DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS, SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES MUEBLES PARA EL ESTADO DE SINALOA.

ANEXO II

Total de plazas de Base y de Confianza operadas en el sistema de nómina administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa al mes de diciembre de 2014.

CATEGORIA	DESCRIPCION	CANTIDAD
BAA2006	SRIO. DE ACUERDOS (JUNTA LOCAL DE CONC.)	5
BAA2011	SECRETARIO AUX. (JUNTA LOC.CONCILIACION)	3
BAA3001	ANALISTA	3095
BAA4012	DICTAMINADOR "A"	11
BAA4019	INSPECTOR DE TRANSPORTES	102
BAA4021	JEFE DE OFICINA "A"	176
BAA4025	JEFE DE SECCION "A"	763
BAH0001	TRABAJO SOCIAL ÁREA MÉDICA	78
BAH0002	PSICÓLOGO CLÍNICO	66
BAH0003	QUÍMICO "A"	14
BAH0004	CIRUJANO DENTISTA "A"	21
BAH0005	MÉDICO GENERAL "A"	39
BAH0006	ENFERMERA GENERAL "A"	23
BAH0007	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	2
BAH0008	MÉDICO ESPECIALISTA "C"	1
BAHG425	MÉDICO ESPECIALISTA	2
BAP0001	PROFESIONISTA	25
BAT1003	JEFE DE MAQUINARIA Y EQUIPO	2
BAT2005	AUXILIAR TECNICO	591
CFA1007	MEDICO LEGISTA	1
CFA1008	SECRETARIA	7
CFA1009	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4
CFA1010	ASESOR (PROCURADOR)	3
CFA1011	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2

CATEGORIA	DESCRIPCION	CANTIDAD
CFA2010	DELEGADO "A"	6
CFA2011	DELEGADO "B" (TRÁNSITO)	20
CFA2013	DELEGADO "C" (TRÁNSITO)	2
CFA2014	DELEGADO "A" (TUTELAR)	1
CFA2015	PSICÓLOGO (I.A.M.)	2
CFA2017	TRABAJADORA SOCIAL (I.A.M.)	1
CFA2018	PEDAGOGO (I.A.M.)	1
CFA2019	SUPERVISOR (I.A.M.)	3
CFA3002	AGENTE AUXILIAR DE MINISTERIO PÚBLICO	1
CFA3003	AGENTE FISCAL	4
CFA3008	DEFENSOR DE OFICIO	71
CFA3009	INSPECTOR "A"	10
CFA3011	OFICIAL DEL REGISTRO PUBLICO	3
CFA3012	REPRESENTANTE DEL S.U.N.T.U.A.S.	1
CFA3013	REPRESENTANTE DE LA U.A.S.	1
CFA3015	SECRETARIO TECNICO	7
CFA3020	OFICIAL DE REGISTRO CIVIL	82
CFA3025	REPRESENTANTE (DEL CAP. Y DEL TRABAJO)	6
CFA3028	SECRETARIO DE ACUERDOS	1
CFA3032	SUB-JEFE DE DEPARTAMENTO	48
CFA3033	SUB-PROCURADOR (TRABAJO)	1
CFA3034	AGENTE AUXILIAR DE MINISTERIO PÚBL. (ESP.)	3
CFA3035	PERITO ANTROPÓLOGO	1
CFA3036	PERITO (ESPECIALIZADO)	6
CFA3037	PERITO CONTABLE	1
CFA3038	PERITO GENETISTA	1
CFA3049	INSPECTOR DE ALCOHOLES	23
CFA3050	JEFE DE GRUPO (ALCOHOLES)	5

CATEGORIA	DESCRIPCION	CANTIDAD
CFA3055	AUDITOR	2
CFA4025	REPRESENTANTE DEL CAP. Y DEL TRABAJO	2
CFA5003	SECRETARIA	1
CFAD006	AUXILIAR DE SUBPROCURADOR	1
CFAI001	FISCAL ESPECIAL	1
CFAI003	SECRETARIA	1
CFCO008	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1
CFCO010	MINISTERIO PÚBLICO	3
CFCO011	JEFE DE ÁREA	2
CFCO016	AUXILIAR DE MINISTERIO PÚBLICO	3
CFCO017	SECRETARIA	6
CFCO018	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4
CFCO019	INTENDENTE	2
CFCP002	SUBCOORDINADOR ADMINISTRATIVO	1
CFCP004	JEFE DE RECLUTAMIENTO	1
CFCP005	COORDINADOR ZONA CENTRO	1
CFCP006	COORDINADOR ZONA SUR	1
CFCP007	COORDINADOR ZONA NORTE	1
CFCP008	PSICÓLOGO	2
CFCP009	TRABAJADORA SOCIAL	5
CFCP010	SUPERVISOR	16
CFCP011	SECRETARIA	5
CFCP012	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2
CFCP013	ASESOR JURIDICO	1
CFD1002	COORDINADOR	1
CFD1003	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	3
CFD1006	DIRECTOR	179
CFD1008	COORDINADOR DE ASESORES	1

CATEGORIA	DESCRIPCION	CANTIDAD
CFD1010	JEFE DE DEPARTAMENTO (R.C.)	4
CFD1011	JEFE DE DEPARTAMENTO	456
CFD1019	PROCURADOR FISCAL	1
CFD1020	SECRETARIO AUXILIAR	2
CFD1022	SECRETARIO PARTIC. (DEL C. GOBERNADOR)	1
CFD1023	SUB DIRECTOR	5
CFD1024	SUB-PROCURADOR (FISCAL)	2
CFD1025	VISITADOR DEF.	4
CFD1026	SECRETARIO PARTICULAR (DEL SECRETARIO)	9
CFD1027	RECAUDADOR	11
CFD1028	JEFE DE UNIDAD	4
CFD1029	PROCURADOR (DEL TRABAJO)	1
CFD1036	AUXILIAR DEL SECRETARIO	1
CFD1047	COORDINADOR DE ESTUDIOS Y PROYECTOS	1
CFD1052	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1
CFD2002	COORDINADOR GENERAL	3
CFD2004	DIRECTOR GENERAL	4
CFD2005	GOBERNADOR	1
CFD2008	PRESIDENTE (JUNTA LOCAL DE CONCILIACIÓN)	1
CFD2009	PROCURADOR GENERAL DE JUSTICIA	1
CFD2011	SECRETARIO AUXILIAR (JUNTA LOCAL CONC.)	1
CFD2012	COORDINADOR	1
CFD2014	SECRETARIO	14
CFD2016	COMISIONADO ESTATAL	2
CFD2017	SUB-PROCURADOR (DE JUSTICIA)	4
CFD2018	SUBSECRETARIO	37
CFD2019	SRIO. GRAL. DE CONCILIACION Y ARBITRAJE	1
CFD2021	VOCAL EJECUTIVO	1

CATEGORIA	DESCRIPCION	CANTIDAD
CFD2022	PRESIDENTE (C.A.M.E.S.)	1
CFD2023	SECRETARIO (C.A.M.E.S.)	1
CFD2025	PRESIDENTE (JUNTA DE CONC. DELEGS.)	4
CFD2026	SECRETARIO AUX. (JUNTA LOCAL DE CONC.)	2
CFDP001	COORDINADOR GENERAL	1
CFDP003	SECRETARIA	4
CFDP004	INTENDENTE	1
CFDP008	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1
CFDP009	AUXILIAR INFORMÁTICO	1
CFG1004	PERITO	21
CFG1005	PERITO	37
CFG1007	MÉDICO LEGISTA	13
CFG3002	AGENTE AUXILIAR DEL MINISTERIO PÚBLICO	112
CFG3004	AGENTE DE MINISTERIO PÚBLICO "A"	63
CFG3005	AGENTE DE MINISTERIO PÚBLICO "B"	25
CFG3006	AGENTE DE MINISTERIO PÚBLICO "C"	9
CFJA001	AGENTE DE M.P. (JUSTICIA ADOLESCENTES)	3
CFJA002	AGENTE AUX. M.P.(JUSTICIA ADOLESCENTES)	3
CFJA003	PERITO (JUSTICIA PARA ADOLESCENTES)	2
CFJA004	AGENTE (JUSTICIA PARA ADOLESCENTES)	6
CFJA005	SECRETARIA	3
CFNE001	SUPERVISOR TÉCNICO EN SEGURIDAD	3
CFNE003	AUXILIAR TÉCNICO EN SEGURIDAD	1
CFOA001	COORDINADOR GENERAL	1
CFOA004	COORDINADOR JURÍDICO	1
CFOA005	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1
CFOA006	ASESOR JURÍDICO	2
CFOA008	ASESOR INFORMÁTICO	2

CATEGORIA	DESCRIPCION	CANTIDAD
CFOA009	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1
CFOA010	SECRETARIA	3
CFR0001	INSPECTOR ADMINISTRATIVO	3
CFR0002	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2
CFR0003	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	3
CFS1005	JEFE DE CELADORES	10
CFS1008	JEFE DE VIGILANCIA	2
CFS1009	OBSERVADOR DE CONDUCTA	49
CFS2013	ASESOR JURÍDICO	1
CFS6007	JEFE DE GRUPO (I.R.S.S.)	24
CFS8000	ENFERMERA GENERAL (I.R.S.S.)	1
CFS8001	TRABAJADORA SOCIAL (I.R.S.S.)	4
CFU0004	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1
CFU0006	SECRETARIA	1
CFU0014	AUXILIAR DE MINISTERIO PÚBLICO (U.F.E.)	3
CFUAI07	ASESOR JURÍDICO	1
CFUAI10	SECRETARIA	1
CFUAI11	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1
CFUM001	COORDINADOR GENERAL	1
CFVI001	MINISTERIO PUBLICO	1
CFVI002	AUXILIAR DE MINISTERIO PÚBLICO	2
CODH001	COORDINADOR GENERAL	1
CODH004	SECRETARIA	3
CPHI001	DIRECTOR ADJUNTO	120
CPHI002	SUBDIRECTOR ADJUNTO	72
CPHI003	JEFE DE DEPARTAMENTO ADJUNTO	209
CPHI004	ASISTENTE "A"	328
CPHI005	ASISTENTE "B"	525

CATEGORIA	DESCRIPCION	CANTIDAD
CPHI006	ASISTENTE "C"	472
CPHI007	ASISTENTE "D"	156
CPHIC02	SUBDIRECTOR ADJUNTO 1	1
CPHIC04	ASISTENTE "A"	16
CPHIC05	ASISTENTE "B"	25
CPHIC06	ASISTENTE "C"	14
	PERSONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA	3,728
TOTAL		12,280

(http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/PLAZAS_2013/2015/1-TOTAL-PODER-EJECUTIVO.pdf)

Relación de sueldos y puestos del personal de base procesados en la nómina administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa al mes de diciembre de 2014.

CLAVE	DESCRIPCION PUESTO	PERCEPCION MENSUAL BRUTA
BAA3001	ANALISTA	6,731.52
BAA3001	ANALISTA	7,416.52
BAH0007	AUXILIAR DE ENFERMERIA	14,986.42
BAT2005	AUXILIAR TECNICO	6,292.63
BAT2005	AUXILIAR TECNICO	6,977.63
BAH0004	CIRUJANO DENTISTA "A"	26,293.34
BAA4012	DICTAMINADOR "A"	7,416.52
BAH0006	ENFERMERA GENERAL "A"	17,352.72
BAA4019	INSPECTOR DE TRANSPORTES	7,634.72
BAT1003	JEFE DE MAQUINARIA Y EQUIPO	8,362.49
BAA4021	JEFE DE OFICINA "A"	6,097.46
BAA4021	JEFE DE OFICINA "A"	6,782.46
BAA4025	JEFE DE SECCION "A"	6,002.88
BAA4025	JEFE DE SECCION "A"	6,687.88
BAHG425	MÉDICO ESPECIALISTA	32,363.23
BAH0008	MÉDICO ESPECIALISTA "C"	37,064.60
BAH0005	MÉDICO GENERAL "A"	27,688.50
BAP0001	PROFESIONISTA	15,447.57
BAH0002	PSICÓLOGO CLÍNICO	21,948.08
BAH0003	QUÍMICO "A"	24,122.17
BAA2006	SRIO. DE ACUERDO (JUNTA LOC. CONC	7,938.27
BAA2011	SRIO. AUX.(JUNTA LOC. CONCILIACION)	7,416.52
BAH0001	TRABAJO SOCIAL ÁREA MÉDICA	15,642.28

http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/PLAZAS_2013/2015/CATALOGO_BASE_2015.pdf

Relación de sueldos y puestos del personal de confianza operativo procesados por el sistema de nómina del Gobierno del Estado al mes de diciembre de 2014.

CLAVE	DESCRIPCION PUESTO	PERCEPCION MENSUAL BRUTA
CFAT001	ACTUARIO	6,644.33
CFA3034	AGENTE AUXILIAR DE M.P. (ESPECIALIZADO)	17,269.88
CFA3034	AGENTE AUXILIAR DE M.P. (ESPECIALIZADO)	19,021.26
CFJA002	AGENTE AUX. M.P.(JUSTICIA ADOLESCENTES)	16,608.10
CFG3002	AGENTE AUXILIAR DEL MINISTERIO PÚBLICO	13,382.19
CFS2002	AGENTE CHOFER	4,921.89
CFG2002	AGENTE CHOFER	10,766.87
CFG2002	AGENTE CHOFER	10,982.13
CFS3006	AGENTE DE GOBIERNO	7,929.18
CFS3005	AGENTE ESPECIAL DE SEGURIDAD	4,153.02
CFS3005	AGENTE ESPECIAL DE SEGURIDAD	6,277.26
CFS3005	AGENTE ESPECIAL DE SEGURIDAD	6,820.84
CFS3005	AGENTE ESPECIAL DE SEGURIDAD	6,875.76
CFS3005	AGENTE ESPECIAL DE SEGURIDAD	6,914.68
CFS3005	AGENTE ESPECIAL DE SEGURIDAD	6,930.72
CFS3005	AGENTE ESPECIAL DE SEGURIDAD	6,937.90
CFS3005	AGENTE ESPECIAL DE SEGURIDAD	7,271.02
CFS3005	AGENTE ESPECIAL DE SEGURIDAD	7,343.10
CFS3005	AGENTE ESPECIAL DE SEGURIDAD	7,367.60
CFS3005	AGENTE ESPECIAL DE SEGURIDAD	7,664.54
CFCO015	AGENTE INTERINO	15,339.81
CFG3006	AGENTE DEL MINISTERIO PÚBLICO "C"	14,108.54
CFG3006	AGENTE DEL MINISTERIO PÚBLICO "C"	14,341.90
CFA3002	AGENTE AUXILIAR DEL MINISTERIO PÚBLICO	13,808.51
CFG3004	AGENTE DEL MINISTERIO PÚBLICO "A"	14,255.94
CFG3004	AGENTE DEL MINISTERIO PÚBLICO "A"	14,489.28
CFG3004	AGENTE DEL MINISTERIO PÚBLICO "A"	14,722.62
CFP0001	AGENTE AUXILIAR DEL MINISTERIO PÚBL. FSP	13,382.21
CFG3005	AGENTE DEL MINISTERIO PÚBLICO "B"	14,198.62
CFG3005	AGENTE DEL MINISTERIO PÚBLICO "B"	14,431.96
CFG3005	AGENTE DEL MINISTERIO PÚBLICO "B"	14,665.30
CFOA008	ASESOR INFORMÁTICO	8,174.34
CFOA008	ASESOR INFORMÁTICO	11,091.02
CFAT002	ASESOR JURÍDICO	6,644.33
CFCP013	ASESOR JURÍDICO	11,091.02
CFA3062	ASESOR JURÍDICO	11,809.52
CFS2013	ASESOR JURÍDICO	13,982.58
CPHI004	ASISTENTE "A"	9,819.80
CPHI004	ASISTENTE "A"	10,709.80
CPHIF04	ASISTENTE "A"	10,809.80
CPHI004	ASISTENTE "A"	11,969.80

CLAVE	DESCRIPCION PUESTO	PERCEPCION MENSUAL BRUTA
CPHIF04	ASISTENTE "A"	12,306.06
CPHI004	ASISTENTE "A"	12,329.80
CPHI004	ASISTENTE "A"	13,069.80
CPHI004	ASISTENTE "A"	13,249.80
CPHI004	ASISTENTE "A"	13,589.80
CPHI005	ASISTENTE "B"	6,614.33
CPHI005	ASISTENTE "B"	8,764.33
CPHI005	ASISTENTE "B"	14,157.11
CPHI005	ASISTENTE "B"	16,519.61
CPHI005	ASISTENTE "B"	18,207.09
CPHI006	ASISTENTE "C"	4,287.66
CPHI006	ASISTENTE "C"	5,902.18
CPHI006	ASISTENTE "C"	5,923.22
CPHI006	ASISTENTE "C"	12,719.30
CPHI006	ASISTENTE "C"	15,081.78
CPHI007	ASISTENTE "D"	2,242.60
CFR0003	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	3,315.67
CFA3055	AUDITOR	6,503.75
CFAT009	AUXILIAR DE OFICIALÍA DE PARTES	4,239.41
CFAT003	AUXILIAR DEL SECRETARIO DE EST. Y CUENTA	6,644.33
CFR0002	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	3,657.10
CFA1009	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	3,889.22
CFCP012	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	8,174.34
CFA1011	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	10,672.34
CFCO018	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	11,234.33
CFAT007	AUXILIAR DE ACTUARIO	4,239.41
CFDP009	AUXILIAR INFORMÁTICO	11,091.02
CFAT004	AUXILIAR JURÍDICO	6,644.33
CFVI002	AUXILIAR DE MINISTERIO PÚBLICO	17,195.96
CFCO016	AUXILIAR DE MINISTERIO PÚBLICO	21,238.59
CFU0014	AUXILIAR DE MINISTERIO PÚBLICO (U.F.E.)	17,012.00
CFNE003	AUXILIAR TÉCNICO EN SEGURIDAD	5,645.99
CFS1003	CELADOR	3,509.20
CFS1003	CELADOR	4,452.78
CFS1003	CELADOR	4,858.60
CFG2008	COMANDANTE "A"	8,055.19
CFG2008	COMANDANTE "A"	15,937.81
CFS2008	COMANDANTE "A"	16,541.82
CFOT004	COMANDANTE "A"	27,469.63
CFS1016	COMANDANTE "A"	32,922.59
CFG2009	COMANDANTE "B"	16,036.04
CFS1015	COMANDANTE "B"	26,656.18
CFG2010	COMANDANTE "C"	7,004.51
CFG2010	COMANDANTE "C"	9,905.65
CFG2010	COMANDANTE "C"	15,000.97

CLAVE	DESCRIPCION PUESTO	PERCEPCION MENSUAL BRUTA
CFG2010	COMANDANTE "C"	15,995.25
CFG2010	COMANDANTE "C"	16,104.13
CFS2010	COMANDANTE "C"	16,345.86
CFS1014	COMANDANTE "C"	21,619.95
CFS1014	COMANDANTE "C"	21,986.29
CFSP001	CUSTODIO	8,941.28
CFSP001	CUSTODIO	9,511.96
CFA3008	DEFENSOR DE OFICIO	6,838.76
CFA2013	DELEGADO "C" (TRÁNSITO)	3,747.19
CPHI001	DIRECTOR ADJUNTO	19,690.32
CPHI001	DIRECTOR ADJUNTO	20,680.32
CPHI001	DIRECTOR ADJUNTO	20,889.46
CPHI001	DIRECTOR ADJUNTO	21,710.32
CPHI001	DIRECTOR ADJUNTO	21,790.32
CPHI001	DIRECTOR ADJUNTO	23,970.32
CPHIF01	DIRECTOR ADJUNTO	24,320.32
CFS8000	ENFERMERA GENERAL (IRSS)	3,046.64
CFSP002	ESCOLTA	10,081.57
CFA3009	INSPECTOR "A"	3,065.14
CFR0001	INSPECTOR ADMINISTRATIVO	4,087.25
CFA3049	INSPECTOR DE ALCOHOLES	3,981.98
CFDP004	INTENDENTE	3,172.23
CFCO019	INTENDENTE	4,065.45
CFS3007	INVESTIGADOR	7,929.18
CFOT002	INVESTIGADOR	13,662.77
CFCO013	INVESTIGADOR	15,339.83
CFS2011	INVESTIGADOR POLICIACO	4,621.20
CFG2011	INVESTIGADOR POLICIACO	5,545.67
CFS2011	INVESTIGADOR POLICIACO	6,077.98
CFG2011	INVESTIGADOR POLICIACO	7,618.71
CFG2011	INVESTIGADOR POLICIACO	13,069.57
CFG2011	INVESTIGADOR POLICIACO	13,601.86
CFS1005	JEFE DE CELADORES	5,263.28
CFS1005	JEFE DE CELADORES	5,377.64
CPHIF03	JEFE DE DEPARTAMENTO ADJUNTO	13,401.66
CPHI003	JEFE DE DEPARTAMENTO ADJUNTO	14,451.66
CPHI003	JEFE DE DEPARTAMENTO ADJUNTO	14,801.66
CFS1006	JEFE DE GRUPO	4,319.74
CFG1006	JEFE DE GRUPO	13,303.70
CFA3050	JEFE DE GRUPO (ALCOHOLES)	3,981.98
CFS6007	JEFE DE GRUPO (I.R.S.S.)	5,653.35
CFS6007	JEFE DE GRUPO (I.R.S.S.)	5,726.95
CFS1008	JEFE DE VIGILANCIA	5,653.35
CFS1008	JEFE DE VIGILANCIA	5,726.95

CLAVE	DESCRIPCION PUESTO	PERCEPCION MENSUAL BRUTA
CFG1007	MÉDICO LEGISTA	4,663.09
CFG1007	MÉDICO LEGISTA	4,887.41
CFG1007	MÉDICO LEGISTA	5,610.97
CFA3060	NOTIFICADOR	10,943.96
CFS1009	OBSERVADOR DE CONDUCTA	4,452.18
CFS1009	OBSERVADOR DE CONDUCTA	4,858.60
CFA3020	OFICIAL DE REGISTRO CIVIL	452.68
CFA3020	OFICIAL DE REGISTRO CIVIL	458.90
CFA3020	OFICIAL DE REGISTRO CIVIL	467.52
CFA3020	OFICIAL DE REGISTRO CIVIL	535.68
CFA3011	OFICIAL DEL REGISTRO PÚBLICO	788.33
CFOT001	OFICIAL TÁCTICO	13,662.77
CFA2018	PEDAGOGO (I.A.M.)	6,600.82
CFG1005	PERITO	3,765.88
CFG1005	PERITO	4,453.56
CFG1004	PERITO	5,380.40
CFG1004	PERITO	6,560.82
CFA3036	PERITO (ESPECIALIZADO)	9,427.62
CFA3036	PERITO (ESPECIALIZADO)	10,038.88
CFA3036	PERITO (ESPECIALIZADO)	10,115.30
CFA3036	PERITO (ESPECIALIZADO)	11,042.14
CFJA003	PERITO (JUSTICIA PARA ADOLESCENTES)	10,562.16
CFA3037	PERITO CONTABLE	10,925.66
CFP0002	PERITO F.S.P.	5,380.40
CFOT003	POLICIA	13,662.77
CFG9014	POLICIA DE SEGURIDAD	6,432.68
CFG2001	POLICIA MINISTERIAL	4,628.36
CFS2001	POLICIA MINISTERIAL	4,913.15
CFS2001	POLICIA MINISTERIAL	5,023.15
CFS2001	POLICIA MINISTERIAL	5,316.02
CFG2001	POLICIA MINISTERIAL	6,242.88
CFS2001	POLICIA MINISTERIAL	6,637.67
CFG2001	POLICIA MINISTERIAL	10,721.36
CFG2001	POLICIA MINISTERIAL	10,777.72
CFG2001	POLICIA MINISTERIAL	10,784.34
CFS2001	POLICIA MINISTERIAL	11,172.51
CFS2001	POLICIA MINISTERIAL	11,704.54
CFSN911	POLICIA OPERATIVO	4,470.13
CFS9011	POLICIA OPERATIVO	4,677.53
CFS9011	POLICIA OPERATIVO	4,726.43
CFS9011	POLICIA OPERATIVO	6,135.63
CFS9011	POLICIA OPERATIVO	6,136.03
CFS9011	POLICIA OPERATIVO	6,478.37

CLAVE	DESCRIPCION PUESTO	PERCEPCION MENSUAL BRUTA
CFS9011	POLICIA OPERATIVO	6,571.71
CFS9011	POLICIA OPERATIVO	6,723.87
CFS9011	POLICIA OPERATIVO	7,550.07
CFS9011	POLICIA OPERATIVO	8,003.19
CFS9013	POLICIA OPERATIVO COND. (PREVENTIVO)	6,077.52
CFS9013	POLICIA OPERATIVO COND. (PREVENTIVO)	7,202.36
CFS9013	POLICIA OPERATIVO COND. (PREVENTIVO)	8,283.54
CFS9013	POLICIA OPERATIVO COND. (PREVENTIVO)	8,332.58
CFS9010	POLICIA OPERATIVO ESPECIAL	6,135.63
CFS9010	POLICIA OPERATIVO ESPECIAL	6,478.37
CFS9010	POLICIA OPERATIVO ESPECIAL	7,071.71
CFSN906	POLICIA PRIMERO	6,916.20
CFS9006	POLICIA PRIMERO	10,430.12
CFS9006	POLICIA PRIMERO	10,430.66
CFS9006	POLICIA PRIMERO	12,961.00
CFSN907	POLICIA SEGUNDO	6,473.81
CFS9007	POLICIA SEGUNDO	9,627.89
CFS9007	POLICIA SEGUNDO	9,632.67
CFSN908	POLICIA TERCERO	5,645.99
CFS9008	POLICIA TERCERO	7,713.98
CFS9008	POLICIA TERCERO	8,072.68
CFS9008	POLICIA TERCERO	9,326.34
CFSN903	PRIMER OFICIAL	10,081.57
CFS9003	PRIMER OFICIAL	11,620.43
CFS9003	PRIMER OFICIAL	12,314.39
CFCP008	PSICÓLOGO	11,091.02
CFA2015	PSICÓLOGO (I.A.M.)	6,600.82
CFA3012	REPRESENTANTE DEL S.U.N.T.U.A.S.	4,264.82
CFA3013	REPRESENTANTE DE LA U.A.S.	4,264.82
CFA3025	REPRESENTANTE (DEL CAP. Y DEL TRABAJO	4,497.33
CFA4025	REPRESENTANTE (DEL CAP. Y DEL TRABAJO	6,308.92
CFA1008	SECRETARIA	3,889.22
CFOA010	SECRETARIA	8,154.34
CFAI003	SECRETARIA	8,174.34
CFCP011	SECRETARIA	8,174.34
CFDP003	SECRETARIA	8,174.34
CFOA010	SECRETARIA	8,174.34
CFJA005	SECRETARIA	8,271.12
CFU0006	SECRETARIA	8,832.40
CFCO017	SECRETARIA	11,234.33
CFAT006	SECRETARIA ESCRIBIENTE	4,239.41
CFSN902	SEGUNDO COMANDANTE	11,778.51
CFS9002	SEGUNDO COMANDANTE	16,587.65

CLAVE	DESCRIPCION PUESTO	PERCEPCION MENSUAL BRUTA
CFS9002	SEGUNDO COMANDANTE	17,077.63
CFSN904	SEGUNDO OFICIAL	8,941.28
CFS9004	SEGUNDO OFICIAL	10,789.78
CFS9004	SEGUNDO OFICIAL	10,838.22
CFS9004	SEGUNDO OFICIAL	10,951.24
CFS9004	SEGUNDO OFICIAL	11,388.46
CFS9004	SEGUNDO OFICIAL	11,469.28
CFD2026	SRIO. AUXILIAR (JUNTA LOCAL DE CONC.)	3,808.12
CFAT005	SECRETARIO AUXILIAR	6,644.33
CFA3028	SECRETARIO DE ACUERDOS	3,808.12
CPHIF02	SUBDIRECTOR ADJUNTO	16,244.64
CPHIC02	SUBDIRECTOR ADJUNTO	17,934.64
CPHIF02	SUBDIRECTOR ADJUNTO	17,934.64
CPHIF02	SUBDIRECTOR ADJUNTO	18,394.64
CPHIF02	SUBDIRECTOR ADJUNTO	19,674.64
CFA3032	SUB-JEFE DEPTO	6,731.02
CFA3033	SUB-PROCURADOR (TRABAJO)	2,743.71
CFCP010	SUPERVISOR	9,946.54
CFCP010	SUPERVISOR	11,490.08
CFA2019	SUPERVISOR (I.A.M.)	4,595.19
CFS2006	SUPERVISOR OPERATIVO	13,630.94
CFNE001	SUPERVISOR TÉCNICO EN SEGURIDAD	10,081.57
CFCO014	TÉCNICO IT	15,339.79
CFCO014	TÉCNICO IT	15,339.81
CFSN905	TERCER OFICIAL	7,591.71
CFS9005	TERCER OFICIAL	11,417.50
CFS9005	TERCER OFICIAL	11,713.46
CFCP009	TRABAJADORA SOCIAL	11,113.22
CFA2017	TRABAJADORA SOCIAL (I.A.M.)	6,600.82
CFS8001	TRABAJADORA SOCIAL (I.R.S.S.)	2,841.00
CFS8001	TRABAJADORA SOCIAL (I.R.S.S.)	3,696.32
CFD1025	VISITADOR DEFENSORES DE OFICIO	6,860.32

http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/PLAZAS_2013/2015/CATALOGO_OPERATIVO_EJECUTIVO_ENE_2015.pdf

ANEXO IV

Guía de entrevista 1. Jefe del Departamento de Procesos Administrativos de la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Sinaloa.

INTERROGANTE 1. ¿Cuál fue el proceso de implementación del nuevo sistema de nómina administrativa en el Gobierno del Estado de Sinaloa?

- a) ¿De dónde y por qué surgió la idea de llevar a cabo la contratación de Outsourcing para llevar a cabo la implementación de un nuevo sistema de nómina administrativa?
- b) ¿Cuál fue el procedimiento que se siguió para realizar la adquisición del Sistema Harweb de la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V.?
- c) ¿Cuánto tiempo tardó la empresa desarrolladora en concluir la implementación del nuevo sistema de nómina administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa?
- d) ¿La implementación del nuevo sistema de nómina se concluyó en el plazo acordado en el contrato con la empresa?

INTERROGANTE 2 ¿Cuáles han sido los principales beneficios obtenidos por el Gobierno del Estado de Sinaloa con la operación del nuevo sistema de nómina?

- a) ¿Cómo era la operación del sistema de nómina administrativa hasta antes de realizar la implementación del sistema “Harweb”?
- b) ¿Qué desventajas considera usted que tiene la operación del nuevo sistema de nómina administrativa en relación a la forma en que se hacía anteriormente?
- c) ¿Considera usted que el nuevo sistema de nómina administrativa es un sistema muy completo al que no le hace falta nada?
- d) Si no es así, ¿Qué elementos o que módulos considera que le hagan falta?

INTERROGANTE 3. ¿Cuáles fueron los principales problemas enfrentados por el Gobierno del Estado de Sinaloa con la implementación y operación del nuevo sistema de nómina?

- a) ¿Cómo considera usted la aceptación del personal de la Dirección de Recursos Humanos al inicio de la operación del nuevo sistema de nómina?
- b) ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta actualmente la operación del sistema de nómina administrativa Harweb del Gobierno del Estado de Sinaloa?
- c) ¿Cómo considera actualmente la actitud del personal de la Dirección de Recursos Humanos hacia el funcionamiento del nuevo sistema de nómina administrativa?

INTERROGANTE 4. ¿Cómo repercuten los tiempos de entrega y los entregables acordados de los proyectos tanto con el empleo de outsourcing como en el desarrollo con personal propio al servicio del Gobierno del Estado?

- a) ¿Cuáles son las peticiones más frecuentes que se le hacen a la empresa desarrolladora del sistema sobre programas nuevos que se requieren?
- b) ¿Cómo considera el tiempo de respuesta de la empresa cuando se le solicita la elaboración de un nuevo programa que no contiene el sistema?
- c) ¿Cuáles fueron las peticiones más recientes que se le formularon a la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. sobre la operación del Sistema de Nómina Harweb?

INTERROGANTE 5. ¿Cuáles son los indicadores que debe tomar en consideración el Gobierno del Estado de Sinaloa, antes de decidir entre el empleo de Outsourcing o el desarrollo propio de sistemas de información?

- a) ¿Considera usted que con la infraestructura tecnológica y los recursos humanos con que cuenta el Gobierno del Estado de Sinaloa hubiera sido posible desarrollar de igual o mejor manera el sistema de nómina administrativa del Gobierno del Estado?
- b) ¿Qué porcentaje considera usted que se hubiera ahorrado el Gobierno del Estado de Sinaloa si hubiera desarrollado el nuevo sistema de nómina administrativa con personal propio?
- c) Como considera usted los tiempos de procesamiento y emisión de la nómina administrativa con el nuevo sistema “Harweb” en comparación con el sistema utilizado con anterioridad?

Guía de entrevista 2. Ex-Director de Transformación Operativa de la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico.

INTERROGANTE 1. ¿Cuál fue el proceso de implementación del nuevo sistema de nómina administrativa en el Gobierno del Estado de Sinaloa?

- a) ¿Qué papel desempeñó la Coordinación de Desarrollo Tecnológico en la contratación de la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. para la implementación del Sistema de Nómina Harweb?
- b) ¿El procedimiento de contratación de Outsourcing para el desarrollo e implementación del nuevo sistema de nómina administrativa, se desarrolló conforme a lo establecido en la Ley de Adquisiciones del Gobierno del Estado?
- c) ¿Considera usted que con la infraestructura tecnológica que se tenía y el equipo de programadores adscritos a la Dirección a su cargo, se hubiera logrado desarrollar de igual o mejor manera el nuevo sistema de nómina?
- d) ¿La Dirección de Sistemas de Información de la Coordinación de Desarrollo Tecnológico, supervisó la implementación del sistema de nómina Harweb?

INTERROGANTE 2 ¿Cuáles han sido los principales beneficios obtenidos por el Gobierno del Estado de Sinaloa con la implementación del nuevo sistema de nómina?

- a) ¿Considera usted que cuando se decidió por la implementación del Sistema de Nómina Harweb era la mejor opción para el Gobierno del Estado de Sinaloa?
- b) ¿Cómo considera usted los tiempos de captura, procesamiento y conclusión de la nómina quincenal conforme a los tiempos en que se hacía con el sistema anterior?
- c) ¿Recomendaría usted nuevamente la contratación de Outsourcing para la elaboración de otros sistemas de información que se requieran en alguna otra dependencia del Gobierno del Estado de Sinaloa y por qué?

INTERROGANTE 3. ¿Cuáles han sido los principales problemas enfrentados por el Gobierno del Estado de Sinaloa con la implementación del nuevo sistema de nómina?

- a) ¿Estaba capacitado el personal a su cargo para haber desarrollado el sistema de nómina bajo la nueva plataforma web?
- b) ¿Considera usted que es conveniente para el Gobierno del Estado de Sinaloa, continuar pagando a la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. por el hospedaje y mantenimiento del Sistema de Nómina Harweb?
- c) ¿Recibió la Coordinación General de Desarrollo Tecnológico los programas fuentes, una vez que se concluyó con la programación del actual sistema de nómina administrativa?

INTERROGANTE 4. ¿Cómo repercuten los tiempos de entrega y los entregables acordados de los proyectos tanto con el empleo de Outsourcing como en el desarrollo con personal propio al servicio del Gobierno del Estado?

- a) ¿Considera usted que con su equipo de programadores hubiera concluido el sistema de nómina administrativa para el Gobierno del Estado en un menor tiempo del utilizado por la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V.?
- b) ¿Cree usted que la elaboración de reportes, consultas o nuevos programas, se haría de manera más rápida si su programación se hiciera utilizando personal propio al servicio del Gobierno del Estado de Sinaloa?
- c) ¿Cómo considera usted el tiempo de duración desde que se acordó la contratación de la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. para el desarrollo del Sistema de Nómina Harweb hasta que se concluyó su implementación?

INTERROGANTE 5. ¿Cuáles son los indicadores que debe tomar en consideración el Gobierno del Estado de Sinaloa, antes de decidir entre el empleo de Outsourcing o el desarrollo propio de sistemas de información?

- a) Desde su particular punto de vista ¿era necesaria la contratación de la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. para elaborar el nuevo Sistema de Nómina Harweb?
- b) ¿Qué módulos o nuevos programas considera usted que le hacen falta al nuevo Sistema de Nómina Harweb?
- c) ¿Cuál es su opinión respecto a los trabajadores que fueron desplazados por la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. para el desarrollo e implementación del nuevo Sistema de Nómina Harweb?

Guía de entrevista 3. Jefa del Área de Nómina Administrativa de la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Sinaloa.

INTERROGANTE 1. ¿Cuál fue el proceso de implementación del nuevo sistema de nómina administrativa en el Gobierno del Estado de Sinaloa?

- a) ¿Cómo considera el tiempo que tardó la empresa desarrolladora en concluir la implementación del nuevo sistema de nómina administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa?
- b) ¿La implementación del nuevo sistema de nómina se concluyó en el plazo acordado en el contrato con la empresa?
- c) ¿Cómo considera usted que fue la relación inicial del personal de la Dirección de Recursos Humanos con el equipo de trabajo de la empresa desarrolladora del nuevo sistema de nómina administrativa?

INTERROGANTE 2 ¿Cuáles han sido los principales beneficios obtenidos por el Gobierno del Estado de Sinaloa con la operación del nuevo sistema de nómina?

- a) ¿Cómo era la operación del sistema de nómina administrativa hasta antes de realizar la implementación del sistema “Harweb”?
- b) ¿Qué desventajas considera usted que tiene la operación del nuevo sistema de nómina administrativa en relación a la forma en que se hacía anteriormente?
- c) ¿Cuáles son las principales ventajas que se pueden destacar del nuevo sistema de nómina “Harweb”.?

INTERROGANTE 3. ¿Cuáles fueron los principales problemas enfrentados por el Gobierno del Estado de Sinaloa con la implementación y operación del nuevo sistema de nómina?

- a) ¿Cuáles eran los principales procesos que se desarrollaban en la Dirección de Recursos Humanos para la elaboración de la nómina administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa?
- b) ¿Cómo considera que eran estos procesos comparados con el actual Sistema de Nómina Harweb?
- c) ¿Cómo considera usted que fue la actitud y el trato del personal de la empresa desarrolladora del Sistema de Nómina Harweb hacia el personal de las diferentes áreas de la Dirección de Recursos Humanos?

INTERROGANTE 4. ¿Cómo repercuten los tiempos de entrega y los entregables acordados de los proyectos tanto con el empleo de Outsourcing como en el desarrollo con personal propio al servicio del Gobierno del Estado?

- a) Hasta antes de la implementación del nuevo sistema de nómina administrativa, ¿cuáles eran los procedimientos a seguir para determinar los tiempos de entrega y entregables que requerían las diferentes áreas de la Dirección de Recursos Humanos?
- b) ¿Cuál es el procedimiento actual que se sigue para determinar los tiempos de entrega y entregables que requieren las diferentes áreas de la Dirección de Recursos Humanos?
- c) ¿Considera usted que el Gobierno del Estado cuenta con personal capacitado para desarrollar cualquier modificación o nuevo programa que se requiera del Sistema de Nómina Harweb y dejar de pagar la póliza de mantenimiento que actualmente se paga a la empresa desarrolladora?

INTERROGANTE 5. ¿Cuáles son los indicadores que debe tomar en consideración el Gobierno del Estado de Sinaloa, antes de decidir entre el empleo de Outsourcing o el desarrollo propio de sistemas de información?

- a) ¿Considera usted que con la infraestructura tecnológica y los recursos humanos con que contaba el Gobierno del Estado de Sinaloa hubiera sido posible desarrollar de igual o mejor manera el nuevo sistema de nómina administrativa del Gobierno del Estado?
- b) ¿Qué porcentaje considera usted que se hubiera ahorrado el Gobierno del Estado de Sinaloa si hubiera desarrollado el nuevo sistema de nómina administrativa con personal propio?
- c) ¿Cuál es su opinión respecto al grupo de programadores que fue desplazado para realizar el nuevo sistema de nómina administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa por medio de Outsourcing?

Guía de entrevista 4. Jefe del Área de Nómina Magisterial de la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Sinaloa.

INTERROGANTE 1. ¿Cuál fue el proceso de implementación del nuevo sistema de nómina administrativa en el Gobierno del Estado de Sinaloa?

- a) ¿De dónde y por qué surgió la idea de llevar a cabo la contratación de Outsourcing para llevar a cabo la implementación de un nuevo sistema de nómina magisterial?
- b) ¿Cuál fue el procedimiento que se siguió para realizar la adquisición del Sistema Harweb de la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V.?
- c) ¿Cuánto tiempo tardó la empresa desarrolladora en concluir la implementación del nuevo sistema de nómina magisterial del Gobierno del Estado de Sinaloa?
- d) ¿La contratación y adquisición del nuevo sistema de nómina magisterial se realizó conforme a los procedimientos señalados en la Ley de Adquisiciones del Gobierno del Estado?

INTERROGANTE 2 ¿Cuáles han sido los principales beneficios obtenidos por el Gobierno del Estado de Sinaloa con la implementación del nuevo sistema de nómina?

- a) ¿Cómo era la operación del sistema de nómina magisterial hasta antes de realizar la implementación del sistema “Harweb”?
- b) ¿Qué desventajas considera usted que tiene la operación del nuevo sistema de nómina magisterial en relación a la forma en que se hacía anteriormente?
- c) ¿Considera usted que el nuevo sistema de nómina magisterial es un sistema muy completo al que no le hace falta nada?
- d) Si no es así, ¿Qué elementos o que módulos considera que le hagan falta?

INTERROGANTE 3. ¿Cuáles han sido los principales problemas enfrentados por el Gobierno del Estado de Sinaloa con la implementación del nuevo sistema de nómina?

- a) ¿Cómo considera usted la aceptación del personal de la Dirección de Recursos Humanos al inicio de la operación del nuevo sistema de nómina magisterial?
- b) ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta actualmente la operación del sistema de nómina magisterial Harweb del Gobierno del Estado de Sinaloa?
- c) ¿Cómo considera actualmente la actitud el personal de la Dirección de Recursos Humanos hacia el funcionamiento del nuevo sistema de nómina magisterial?
- d) ¿Cuáles fueron las quejas más comunes presentadas por los maestros al inicio de las operaciones del nuevo sistema de nómina magisterial?

INTERROGANTE 4. ¿Cómo repercuten los tiempos de entrega y los entregables acordados de los proyectos tanto con el empleo de Outsourcing como en el desarrollo con personal propio al servicio del Gobierno del Estado?

- a) ¿Cuáles son las peticiones más frecuentes que se le hacen a la empresa desarrolladora del sistema de nómina magisterial sobre programas nuevos que se requieren?
- b) ¿Cómo considera el tiempo de respuesta de la empresa cuando se le solicita la elaboración de un nuevo programa que no contiene el sistema de nómina magisterial?
- c) ¿Cuáles fueron las peticiones más recientes que se le formularon a la empresa Government Solutions México, S.A. de C.V. sobre la operación del Sistema de Nómina Magisterial Harweb?

INTERROGANTE 5. ¿Cuáles son los indicadores que debe tomar en consideración el Gobierno del Estado de Sinaloa, antes de decidir entre el empleo de Outsourcing o el desarrollo propio de sistemas de información?

- a) ¿Considera usted que con la infraestructura tecnológica y los recursos humanos con que cuenta el Gobierno del Estado de Sinaloa hubiera sido posible desarrollar de igual o mejor manera el sistema de nómina magisterial del Gobierno del Estado?
- b) ¿Qué porcentaje considera usted que se hubiera ahorrado el Gobierno del Estado de Sinaloa si hubiera desarrollado el nuevo sistema de nómina magisterial con personal propio?
- c) ¿Qué opina acerca del equipo de programadores del Gobierno del Estado que fue desplazado para desarrollar el sistema de nómina magisterial mediante el empleo de Outsourcing?