



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

División de Ciencias Sociales y  
Económico Administrativas

**EL PAPEL DEL EGRESADO EN SISTEMAS COMERCIALES EN  
EL DEPARTAMENTO DE CONTROL FINANCIERO DE LA  
SECRETARIA DE HACIENDA DEL ESTADO DE Q. ROO.**

**TRABAJO MONOGRAFICO**

Para obtener el grado de :

**LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES**

PRESENTA

**SERGIO MANZANERO SALAZAR**

COMITÉ REVISOR

**DR. SALVADOR RAMOS TÉSCUM**

**M.D.I. HARALD ALBRECHT ARELLANO**

**LIC. LOL-HÁ MENA RIVAS**

CHETUMAL QUINTANA ROO. MARZO DE 2006

Ø49745



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

División de Ciencias Sociales y  
Económico Administrativas

**Trabajo elaborado bajo la supervisión del Comité  
Supervisor y aprobado como requisito parcial para  
obtener el grado de :**

**LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES**

**DIRECTOR :**

**DR. SALVADOR RAMOS TÉSCUM**

**ASESOR :**

**M.D.I. HARALD ALBRECHT ARELLANO**

**ASESOR :**

**LIC. LOL - HÁ MENA RIVAS**



## **DEDICO**

### **A mis padres :**

A mi madre, por toda la paciencia y amor que me demuestra día tras día y que ha sido el eje central de mi educación y principal empuje para mi superación diaria ..

A mi padre, que a pesar de no estar con vida, estoy seguro esta muy satisfecho y orgulloso por los logros de su hijo menor, sus dos mayores y su esposa ..

### **Mis hermanos :**

Gracias por los ejemplos, orientación y ayuda otorgada a través de los años .. Y que ya se han decidido ..

### **Mi familia :**

Por el apoyo incondicional de mis decisiones ..

Patricia, gracias por espacio y comprensión para realizar éste trabajo ..

***Especial dedicatoria a la persona más importante en mi vida .. A ti Pao.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Dr. Salvador Ramón, antes que nada por su amistad y por esas llamadas iniciales que dieron origen al presente trabajo; Por su tiempo y asesoramiento para desarrollar el mismo ..

A todos los profesores que intervinieron durante mi vida universitaria, pero en especial al M.D.I. Harald y la Lic. Lol-Há por la ayuda otorgada durante la realización de éste trabajo ..

A mis amigos que han estado conmigo gran parte de vida y que una manera u otra siempre he podido contar con ellos ..

## **INTRODUCCIÓN**

En esta opción de titulación por Memoria Profesional, encontrarán tres capítulos en los cuales se hace referencia a la importancia de los conocimientos adquiridos en la Universidad de Quintana Roo para un buen desempeño en el ambiente laboral gubernamental, específicamente en la Secretaría de Hacienda del Estado.

El primer capítulo es una descripción de las generalidades que presenta la UQROO; pasando obviamente, por los antecedentes de la máxima casa de estudios del Estado, su misión, visión, sus valores, hasta llegar a su plena conformación y la oferta académica que presenta en nuestros días.

El segundo capítulo está conformado por la historia de la Secretaría de Hacienda del Estado de Quintana Roo, haciendo una breve reseña de la misma y de la manera en la que ha sido conducida a través de los diferentes sexenios por los cuales hemos transitado a lo largo de nuestros poco más de 25 años como Estado. Así también, en éste capítulo se mencionan las funciones, facultades y objetivos de dicha Secretaría que hoy en día están vigentes.

En el tercer y último capítulo, se detallan las funciones de la Dirección de Egresos debido que actualmente me desempeño como Jefe del Departamento de Control Financiero y el vínculo existente entre los conocimientos propiamente adquiridos a través de la vida académica en la Universidad de Quintana Roo, en relación a las funciones que al día de hoy realizo, la manera en la cual he podido implementarlos, exponiendo en consecuencia el campo laboral que presenta dicha Secretaría para los egresados en la carrera de Sistemas Comerciales.

## CAPÍTULO I

### 1. UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

#### 1.1 Antecedentes

En nuestra localidad, hace aproximadamente tres décadas atrás, únicamente podíamos encontrar carreras administrativas e ingenierías a nuestro alcance, pues la oferta académica no era muy variada, predominando los Institutos Tecnológicos; con los nuevos tiempos y la tendencia a una mejor educación global, el Gobierno del Estado responde con la creación de la Universidad de Quintana Roo para lograr que la masa estudiantil tenga nuevas y mejores alternativas educativas para poder afrontar los retos de un mundo globalizado.

La Universidad de Quintana Roo ( UQROO ), fue creada el 31 de mayo de 1991 y publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado el día 20 de marzo de 1992.

Es la Universidad Estatal de más reciente creación en el país. Siendo la ciudad de Chetumal seleccionada para ser sede del campus principal. Actualmente se encuentra ubicada en Boulevard Bahía s/n esquina Ignacio Comonfort, Colonia del Bosque, Chetumal Quintana Roo.

Chetumal es la capital del Estado de Quintana Roo; presenta un clima tropical por estar situada frente a las orillas del Mar Caribe; en la Bahía de Chetumal. Esta cercana a Zonas Arqueológicas y a la frontera con Belice lo que hace seamos una puerta hacia los países de América Central.

Quintana Roo es la entidad federativa más joven del país, tiene una privilegiada ubicación geográfica que lo sitúa en la actualidad como la puerta de México hacia el Caribe y Centroamérica. El ritmo de crecimiento en la población es impresionante, heredera de un legado cultural e histórico como pocos; así mismo, cuenta con una proyección a nivel internacional gracias a su zona norte conformada por Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres, Solidaridad ( Riviera Maya ) y Tulum.

## 1.2 Descripción de la Universidad de Quintana Roo

La estructura de los programas académicos es el resultado de un proyecto denominado Nuevas Universidades auspiciado por el Gobierno Federal, que recoge la experiencia histórica del desarrollo universitario en el mundo y en el país, adaptada a las condiciones de la región.

La Universidad enfatiza el balance entre el estilo mexicano, con una tendencia *eminentemente caribeña, fuertemente influenciada por la Cultura Maya.*

La UQROO básicamente presenta una cobertura con alumnos de Chetumal, Felipe Carrillo Puerto y demás municipios del Estado, presenta una excelente tecnología en cuanto a telecomunicaciones y a su sistema de cómputo.

La biblioteca Santiago Pacheco Cruz está considerada como una de las más grandes y *avanzadas de la región, e igualmente el acervo crece día tras día.*

El número de alumnos extranjeros aumenta constantemente debido a las grandes *facilidades para el ingreso a la universidad, a la infraestructura existente y a la oferta única de cursos disponibles.*

Los alumnos extranjeros provienen principalmente de los Estados Unidos, Canadá, Belice, Taiwán e Italia. Cada semestre grupos de intercambio de estudiantes van a Estados Unidos, Canadá, Belice e Italia. La colaboración e intercambio con Canadá y Estados Unidos incluye programas para profesores visitantes y para docentes mexicanos que van al extranjero a continuar con su formación.

Para esta institución, la educación internacional es una herramienta fundamental para preparar a estudiantes en el contexto de la globalización. Con éste fin, la UQROO desarrolló dos tipos de programas de intercambio académico:

Programa de Movilidad de la educación superior en América del Norte.

Éste tipo de programa favorece el proceso de aprendizaje a través del contacto con

otras culturas, así todas las experiencias obtenidas son valoradas bajo parámetros internacionales.

Las universidades incluidas son:

Scottsdale Community Collage.

Western State Collage of Colorado.

Mount Royal College.

Malaspina University – Collage.

Universidad de Guadalajara CUSUR.

Programa de Intercambio de Estudiantes y Docentes.

El intercambio académico permite que los profesores amplíen su experiencia docente a través de cátedras impartidas en el extranjero y que aprovechen el trabajo conjunto con otros docentes como estrategia de colaboración conjunta en temas de interés mutuos.

Los lugares incluidos son:

Appalachian State University.

Universidad de Nebraska, Kearney.

Universidad de Perugia, Italia.

Universidad de Belice.

Estos programas son con el fin de vincular a la UQROO con otras instituciones de la región para que en conjunto incentiven los esfuerzos de colaboración y los contactos con universidades en el extranjero.

### **1.2.1 Política de Calidad**

Establecer un sistema de gestión de calidad en la Universidad de Quintana Roo para proporcionar a los usuarios de sus servicios un trato amable, ágil, oportuno y eficiente, en un marco de transparencia y de rendición de cuentas. Se mantiene una estrecha relación con sus proveedores de insumos y sus usuarios, un desarrollo permanente en

las habilidades de su personal, una actualización y mejora continua de sus procedimientos y revisión permanente de sus objetivos de calidad.

### **1.2.2 Autoridades Universitarias**

La Junta Directiva

El Consejo Universitario

El Rector

Los Consejeros Académicos

Los Coordinadores de Unidad

Los Consejeros de División

Los Directores de División

El Patronato

### **1.2.3 Logotipo**

Creado por Enrique Hernández Rodríguez.

En la parte superior hay un Tucán, ave representativa del Estado de Quintana Roo, el cual significa Libertad.

En la parte inferior del escudo, encontramos corales y sobre estos unas líneas onduladas que hacen referencia al agua.

En el centro se encuentra un árbol representando la naturaleza en general y materia prima de un elemento vital para el desarrollo del ser humano el Papel.

En el centro del árbol se ubica un libro, símbolo perpetuo del conocimiento y dentro de él, un núcleo representando los avances científicos y tecnológicos del universo.

En ambos extremos aparecen dos serpientes con rasgos de la cultura maya.

Por último tenemos en la parte inferior del logotipo una banda con el lema de la Universidad de Quintana Roo: "*Fructificar la Razón : Trascender Nuestra Cultura*"

### 1.3 Misión<sup>1</sup>

Formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano, a través de un modelo educativo integral que fomente y desarrollo valores, actitudes y habilidades que le permita integrarse al desarrollo social y económico en un ambiente competitivo; generar y aplicar conocimientos innovadores útiles a la sociedad a través de una vigorosa vinculación; preservar los acervos científicos culturales y naturales; intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el mundo, con la firme intención de contribuir al desarrollo social y económico, así como el fortalecimiento de la cultura de Quintana Roo y México.

#### 1.3.1 Misión Social

La Universidad de Quintana Roo, en el año de 1995 elabora el Plan de Desarrollo Institucional 1995 - 2000 ( PLADES ) en el cual, se establecen las estrategias y líneas de acción, que en un futuro conformaría un documento base para encaminarse a su crecimiento y su propia consolidación. Para el 1999 dicho documento, se actualiza y se origina el PLADES 1999 - 2002, en éste se establece como misión:

Contribuir al desarrollo social, económico, cultural y profesional de la entidad; haciendo una decisiva aportación a la reflexión crítica colectiva, dentro de una permanente búsqueda de la excelencia académica y una vigorosa vinculación con la sociedad.<sup>2</sup>

### 1.4 Visión<sup>3</sup>

La Universidad de Quintana Roo responde a las expectativas de la sociedad, ofreciendo los servicios de educación superior y de generación y aplicación innovadora del conocimiento con eficiencia, enfocados a la satisfacción de los usuarios y en estrecha relación con los proveedores, con políticas para la mejora continua, la transparencia y la reducción de tiempos.

<sup>1</sup> Sistema Institucional de Gestión de la Calidad ( SIGC ). Septiembre de 2005

<sup>2</sup> Autor: Antonio Higuera Bonfil. 2002.

<sup>3</sup> SIGC Septiembre de 2005



Todos los programas vigentes en el 2003 están evaluados por los Comités Interinstitucionales de la Evaluación de la Educación Superior ( CIEES ) y se ubican en el numero 1 o, en su caso, están acreditados por Organismos reconocidos por la Comisión para la Acreditación de la Educación Superior ( COPAES ) y los procesos académicos – administrativos críticos están certificados a través de norma ISO 9001:200.

### **1.5 Fines, Facultades, Principios e Integración**

La Universidad presenta las siguientes encomiendas:

- Impartir educación superior en los niveles técnicos, de licenciatura, estudios de postgrado, cursos de actualización y especialización mediante las diferentes modalidades de enseñanza para formar los profesionistas, profesores e investigadores que requiere el Estado de Quintana Roo, la región y el país, en su desarrollo socioeconómico y cultural.
- La formación de los individuos se orientara a ser integral, con clara actitud humanística, social y científica; dotados de espíritu emprendedor, innovador y de logro de objetivos; encauzados a la superación personal, comprometidos con el progreso del ser humano y a la conciencia de responsabilidad social.
- Organizar, fomentar y realizar programas y actividades relacionadas con la creación artística; la difusión y extensión de los beneficios de la cultura que propicien el avance en su conocimiento y desarrollo.

- Contribuir a la preservación, enriqueciendo y difusión del acervo científico, cultural y natural del Estado de Quintana Roo, de la región y del país.
- Administrar libremente su patrimonio y realizar las actividades que permitan su incremento; para tal fin, promoverá la creación de empresas, industrias y servicios que la vinculen a los sistemas Estatal y Nacional de producción y le permitan coadyuvar al desarrollo de la comunidad. Asimismo, podrá participar en la constitución de asociaciones, sociedades y fundaciones que tengan por objeto impulsar el desarrollo de sus actividades, y celebrar los convenios necesarios para el logro de los propósitos establecidos.
- Colaborar con el Gobierno del Estado de Quintana Roo, a solicitud expresa del Gobernador del Estado, en la formulación, coordinación, apoyo y desarrollo actividades tendientes a elevar el nivel de la educación superior en el Estado y en la Región.
- Igualmente, a solicitud expresa del Gobernador del Estado, participar en programas de servicio social y en actividades académicas, científicas, técnicas y culturales tendientes a elevar el nivel social, económico y cultural de la sociedad del Estado de Quintana Roo.
- La Universidad examina todas las corrientes del pensamiento humano, los hechos históricos y las doctrinas sociales, con la rigurosa objetividad que corresponde a sus fines.
- Los principios de libertad de cátedra, de investigación, de libre manifestación de las ideas y de creación cultural, realizados en el cumplimiento de sus fines, norman las actividades de la Universidad.
- La fuente depositaria, garante y responsable de los principios reside en toda la comunidad universitaria.
- La Universidad de Quintana Roo esta integrada por sus autoridades,

funcionarios, personal académico, alumnos, personal administrativo y egresados.

## **1.6 Naturaleza y Domicilio**

La Universidad de Quintana Roo es un Organismo Público descentralizado del Estado de Quintana Roo para impartir educación superior, con personalidad jurídica y patrimonios propios.

El domicilio y sede oficial de la UQROO es el que tiene actualmente en la ciudad de Chetumal, pero podrá establecer unidades académicas en otras ciudades del Estado, conforme a las necesidades del desarrollo social y cultural del Estado, y a los recursos de que puede disponer, así como establecer representaciones en otras entidades de la república mexicana o del extranjero, atendiendo a su vocación regional, de acuerdo a los convenios celebrados con instituciones similares de esas entidades federativas o del extranjero.

## **1.7 Valores Institucionales**

### **Unidad**

Es la armonía entre los integrantes de la comunidad universitaria, construida a partir de una misión y visión compartida y aceptada.

### **Honestidad**

Es la conducta individual y colectiva que propicia transparencia, certidumbre y apego a normatividad, que representa un apego positivo para la sociedad.

### **Respeto**

Es el reconocimiento y observancia de los derechos de los actores involucrados en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la Universidad, sean individuales o de órganos colegiados.

### **Superación**

*Son los cambios, individuales y/o colectivos, en lo humano, profesional y socioeconómico, para el logro de metas y condiciones de vida.*

### **Ética**

Es el comportamiento humano, responsable y respetuoso, para el cumplimiento adecuado y transparente de sus funciones en las instituciones.

### **Eficiencia**

Es el compromiso de obtener el máximo y mejor resultado con los recursos mínimos.

### **Libertad**

Son las condiciones establecidas en las políticas y lineamientos normativos institucionales, para que cada persona o grupo de trabajo tenga espacio flexible para la toma de decisiones adecuada con sus funciones y obligaciones.

### **Comunicación**

Es el flujo o intercambio de información entre los miembros de la comunidad universitaria, en un ambiente de cordialidad.

### **Justicia**

Actuar a la luz del derecho, la equidad y la razón con respecto a la dignidad humana.

### **Liderazgo**

Es la capacidad reconocida en la toma de decisiones, considerado con certeza y oportunidad.

## **1.9 Principios Rectores**

### **Calidad**

Es la búsqueda permanente de excelencia, que tiene como referencia los parámetros reconocidos nacional e internacionalmente.

### **Vinculación**

Es la relación estrecha y permanente entre la Universidad de Quintana roo y los diferentes sectores de la sociedad en el Estado, la región y el país, que

conducen a que éstos participen en la determinación de los programas y actividades de la institución.

### **Multidisciplina**

*Es la forma como la Universidad logra el entendimiento de los retos en el desarrollo, así como las alternativas para sus soluciones. Esto es con el concurso de diferentes disciplinas.*

### **Innovación**

Es la búsqueda permanente para el desarrollo y aplicación de nuevos métodos y técnicas en el proceso de enseñanza y aprendizaje y en el de generación y aplicación del conocimiento.

### **Flexibilidad**

Es la capacidad de adaptación expedita y apropiada a las nuevas formas de pensamiento humano ( ciencia, tecnología y humanidades ), proceso de enseñanza aprendizaje y sistemas de administración de recursos.

### **Transparencia**

Es una gestión universitaria integral, apegada a normatividad, con rendición oportuna a cuentas a la sociedad.

## **1.9 OFERTA ACADÉMICA EN LA ACTUALIDAD**

### **Unidad Chetumal**

Licenciatura en Gobierno y Gestión Pública  
Licenciatura en Antropología Social  
Licenciatura en Lengua Inglesa  
Licenciatura en Relaciones Internacionales  
Licenciatura en Derecho  
Licenciatura en Economía y Finanzas  
Licenciatura en Manejo de Recursos Naturales  
Licenciatura en Sistemas Comerciales  
Ingeniería en Sistemas de Energía

Ingeniería Ambiental

Programa Profesional en Redes con fases terminales en:

Prof. Asociado en Turismo Alternativo y Lic. En Turismo

Profesional en Seguridad Pública

### **Unidad Cozumel**

Licenciatura en Turismo

Licenciatura en Manejo de Recursos Naturales

Licenciatura en Sistemas Comerciales

Licenciatura en Lengua Inglesa

Prof. Asociado en Mercadotecnia

Prof. Asociado en Recursos Humanos

Prof. Asociado en Inglés

Programa Profesional en Tecnología de la Información

Programa profesional de Turismo con fases en :

Prof. Asociado en Administración de Alimentos y Bebidas

Prof. Asociado en Hotelería

#### **1.9.1 Planes de Postgrado**

### **Unidad Chetumal**

Maestría en Economía y Administración Pública

Maestría en Ciencias Sociales

Programa de Postgrado en Planeación

Maestría en Educación

### **Unidad Cozumel**

Maestría en Economía y Administración Pública

En la División de Ciencias Sociales y Económico – Administrativas, existen dos Departamentos Académicos: el Departamento de Ciencias Sociales el cual incluye las carreras de Antropología Social, Derecho y Seguridad Pública y el Departamento de

Ciencias Económico – Administrativas el cual abarca a la carrera de Sistemas Comerciales y Economía y Finanzas. Ambos están encargados de manera individual de realizar acciones en pos de la mejor planeación y control de sus licenciaturas. Entre otras responsabilidades, también les corresponde atender proyectos de investigación, seminarios, tutorías y asesorías a estudiantes.

## **1.2 SISTEMAS COMERCIALES**

Desde la creación de la UQROO la mayoría de las carreras han sufrido modificaciones en sus planes de estudios originales, debido a las necesidades que día con día han ido surgiendo y la Universidad a tenido que adaptarse a las mismas, para tener la certeza que sus egresados contarán con las mejores herramientas para desempeñarse en cualquier ámbito laboral.

La carrera de Sistemas Comerciales ( S.C. ) no ha sido la excepción a estos acomodados de la Universidad y el Plan de Estudios de 1996 fue modificado en el 2001.

Para poder egresar de dicha carrera durante el Plan del año 1996 se necesitan 320 créditos, los cuales se distribuyen en toda la vida estudiantil del alumno, básicamente en cuatro grandes bloques:

- A. Asignaturas Generales
- B. Asignaturas Divisionales
- C. Asignaturas de Concentración Profesional
- D. Asignatura de Apoyo

### **1.2.1 Perfil del Aspirante**

- Gusto y habilidad para leer
- Aptitud para redactar
- Memoria comprensiva
- Capacidad de análisis y síntesis
- Interés por el desarrollo de las relaciones humanas
- Razonamiento lógico y numérico
- Buena expresión oral

- Espíritu emprendedor y creativo

Además de los puntos señalados como perfil del aspirante, es importante que la persona interesada en estudiar la carrera de S.C. presente gran interés en el comercio y los negocios, así también en la publicidad y difusión, conocimiento e interés en el comercio nacional e internacional, creatividad, liderazgo y convencimiento.

### **1.2.2 Objetivo de la Carrera**

Es el formar profesionistas con un amplio conocimiento teórico y habilidades prácticas en las áreas de desarrollo y distribución de bienes y servicios, tanto en el extranjero como en territorio nacional. De tal manera que contribuyan al desarrollo de la sociedad de forma equilibrada, aprovechando al máximo los recursos existentes.

### **1.2.3 Perfil del Egresado**

- Analizar y describir los procesos y sistemas de producción y distribución y su interrelación con el resto del sistema económico.
- Implementar alternativas de comercialización que tiendan a un desarrollo equilibrado del sistema.
- Desarrollar sistemas comerciales de bienes y servicios, desde los procesos productivos hasta los de consumo.
- Formular, evaluar e implementar proyectos de sistemas comerciales tanto nacionales como internacionales, en forma aislada o global.
- Manejar los esquemas financieros y de negociación para las instancias comerciales tanto al interior como al exterior del país.

#### 1.2.4 Actividad Profesional

En la propuesta y desarrollo de empresas productivas, como propietario o asociado de las mismas.

En la iniciativa privada, en todas las empresas de producción, transformación y comercialización de bienes y servicios, al interior y exterior del país.

En las asociaciones de empresarios de estas ramas, se podrá brindar servicios de asesoría.

En el sector público en las áreas de industria y comercio, tanto nacional como internacional.

Igualmente hay posibilidades de desempeñarse a actividades de investigación y docencia.

#### 1.2.5 Plan de Estudios 1996

##### Asignaturas Generales

Asignatura	Clave
Lógica	AG 107
Escritura y Comprensión de Textos	AG 108
Matemáticas	AG 109
Ética	AG 110
Seminario de Problemas Regionales	AG 111

##### Asignaturas Divisionales

Asignatura	Clave
Introducción a la Economía	AD 106
Historia y Cultura Regional	AD 110
Problemas Sociales Contemporáneos	AD 107
Introducción al Estudio del Derecho	AD 111

### Asignaturas de Concentración Profesional

Asignatura	Clave
Matemáticas I	ACP 102
<i>Procesos Administrativos</i>	ACP 103
Matemáticas II	ACP 104
Introducción a la Contabilidad y Análisis Financieros	ACP 105
<i>Matemáticas Financieras</i>	ACP 106
Microeconomía	ACP 107
Historia Económica de México	ACP 108
Derecho Mercantil I	ACP 125
Negociación y Mercadeo	ACPSC 105
Psicología de las Relaciones Comerciales	ACPSC 113
<i>Econometría</i>	ACP 110
Comercio Internacional I	ACP 113
Derecho Mercantil II	ACP 126
<i>Investigación de Mercados</i>	ACPSC 111
Comercio Internacional II	ACP 114
Grupos Financieros Nacionales	ACPEF 110
<i>Mercadotecnia I</i>	ACPSC 103
Derecho Fiscal	ACPSC 104
<i>Econometría Aplicada</i>	ACPSC 127
<i>Administración de Ventas I</i>	ACPSC 109
Planeación Estratégica	ACPSC 110
Contabilidad de Costos	ACPSC 102
<i>Desarrollo de Productos</i>	ACPSC 108
Sistemas y Logística de Distribución y Transporte	ACPSC 112
<i>Administración de Ventas II</i>	ACPSC 114
<i>Análisis de Mercado</i>	ACPSC 115
<i>Mercadotecnia Internacional</i>	ACPSC 117
Promoción y Publicidad	ACPSC 116
<i>Análisis de Estados Financieros</i>	ACP 109
Seminario de Investigación I	ACP 115
<i>Mercadotecnia II</i>	ACPSC 107

**El Papel de Egresado en Sistemas Comerciales en el Departamento de Control Financiero  
en la Secretaría Estatal de Hacienda**

---

Proyecto de Comercio Internacional	ACPSC 118
Administración de Recursos Humanos	ACPSC 121
Operación financiera Internacional	ACPSC 124
Derecho Económico Internacional	ACPSC 125
Seminario de Investigación II	ACP 116
Proyecto de Comercio Internacional II	ACPSC 122
Operación Financiera Internacional	ACPSC 124
Operaciones Bancarias y Financieras	ACPSC 106
Seminario Temático	ACPSC 126

Las Asignaturas de Apoyo, básicamente funcionan como complemento del estudiante; estas pueden recaer en alguna actividad deportiva o en la académica. Al final de la carrera el egresado deberá haber cubierto 20 créditos por actividades de apoyo, estos pueden obtenerse por:

- Actividades culturales
- Actividades deportivas
- Computo
- Idiomas
- Materias de concentración profesional de alguna otra Licenciatura de la UQROO

## CAPÍTULO II

### 2. SECRETARÍA ESTATAL DE HACIENDA

#### 2.1 Antecedentes

A principios de 1904 con la Ley de Organización Política del Territorio de Quintana Roo promulgada durante el mes de febrero, el territorio de Quintana Roo se dividió en tres distritos, los cuales eran: Distrito Norte ( Cabecera Isla Mujeres ), Distrito Centro ( Santa Cruz de Bravo - Vigía Chico ) y Distrito Sur ( Cabecera Payo Obispo ).

La línea de autoridad partía del Presidente de la República quien nombraba al Jefe Político y a los Prefectos ( personas que estaban a cargo de los Distritos ) se suponía, que se realizaba a través de la Secretaría de Gobernación, pero los propios tiempos de ocupación militar de esos años, se reflejaba en la intervención en gran medida de la Secretaría de Guerra y Marina.

El Jefe Político era la máxima autoridad de la región bajo su coordinación quedaban las demás instancias federales.

Los Prefectos Políticos eran nombrados y removidos por el Presidente de la República a propuesta del Jefe Político, éstos gobernaban el Distrito asignado.

La duración de los cargos eran de aproximadamente de un año y los nombramientos tenían carácter de honorarios, éste era de los pocos espacios en donde los quintanarroenses adquirían experiencia en el gobierno local.

En 1917 fue emitida la Ley de Organización Política de Territorios y Distrito Federal, pero esta ley no provoco grandes cambios, el territorio siguió dividido en distritos, solamente el Centro, ya en manos de los mayas quedo sin municipalidades, Vigía Chico se convirtió en Comisaría.

En un principio los cargos municipales continuaron siendo honoríficos, el Gobierno del Territorio contemplaba una pequeña partida presupuestal de ayuda, que al parecer se

asignaba por cada sesión de cabildo realizada, así que los "honorables" munícipes vieron la forma de realizar varias sesiones semanales.

Ante éste tipo de circunstancias el General Aguirre (1925) determinó el pago de sueldo al *Presidente, Secretario y Tesorero*, los regidores continuarían siendo honoríficos.

De acuerdo a la nueva ley, la Jefatura Política desapareció para dar paso a la *Gubernatura* que continuaría siendo nombrado por el Presidente de la República, auxiliaban al Gobernador, el Secretario General de Gobierno y la Tesorería General del Territorio responsable de la Hacienda Pública.

La Tesorería General, estaba integrada por el Tesorero, un contador, pagador, un meritorio y un escribiente archivista, mozo en las oficinas centrales, además para las oficinas foráneas tenía dos pagadores y sus ayudantes.

La educación también era responsabilidad del Gobierno del Territorio, hasta 1922 que la Secretaría de Educación Pública la tomó para sí. El Director de Educación Pública contaba con un inspector de zona y 20 directores de escuela, más los maestros; éste rubro era el que más recursos humanos absorbía, en el presupuesto de 1918 estaban en plantilla 53 empleados, en contraste con la Gubernatura que solamente tenía a 15, o Justicia con 10 y la Tesorería con 11; solamente la Policía se acercaba a la educación con 51 empleados.

Hacia 1920 la plantilla de servidores públicos era de aproximadamente 140 personas, más 29 a nivel municipal.

Con la Ley Orgánica de Territorios y Distrito Federal expedida en 1928, el cambio más notorio fue la desaparición de distritos y municipios para dar paso a las Delegaciones de Gobierno; así, se conformaron cuatro delegaciones:

Delegación	Cabecera
Payo Obispo	Payo Obispo
Santa Cruz de Bravo	Santa Cruz de Bravo
Cozumel	Cozumel

Isla Mujeres

Isla Mujeres

Los delegados serían nombrados por el Gobernador y deberían residir en la cabecera de la Delegación; estos a su vez, nombraban a los sub-delegados, radicados en las poblaciones de alguna importancia cercana a congregaciones menores. Un Congreso Consultivo integrado por ciudadanos representativos de diversos sectores ayudarían al gobierno de ese espacio geográfico-social, los asuntos específicos que tendrían que atender serían: el orden a través de la policía, registro civil y panteones.

En cuanto al Gobernador seguiría siendo nombrado por el Ejecutivo Federal, a través de Gobernación y la Secretaría de Guerra y Marina, quienes nombraban y removían también con aprobación del Presidente al Secretario General de Gobierno, al Tesorero General y al Inspector General de Policía.

Con el Cardenismo se dio inicio a una cantidad de obras nunca vistas en la entidad, todas destinadas a satisfacer necesidades del pueblo quintanarroense: el Palacio de Gobierno iniciado en 1937 y concluido nueve años después, el Hospital Morelos, y otras estructuras más.

Después de ser reinstaurado nuevamente el Territorio en 1935 volvió a tomar vigencia la Ley de 1928, o sea, se volvieron a constituirse las Delegaciones de Gobierno; la estructura sería la misma, con algunas variantes que respondían a las necesidades sociales y económicas de la época, así como la visión que el gobernante en turno tuviera respecto a los factores de desarrollo.

Claro ejemplo de ello, fue la presencia en la estructura administrativa de la comisión impulsora de Turismo en Chetumal y Cozumel durante el período Cardenista. El presidente apostaba a los atractivos naturales y de zonas arqueológicas como productos ofertables.

El ejecutivo estaba a cargo de un Gobernador nombrado y removido por el Presidente de la República, éste era asistido por la Secretaría General de Gobierno al cual estaba adscrita la Oficialía mayor; Tesorería General del Territorio responsable de la Hacienda Pública; Inspección de Policía responsable de la Seguridad Pública; la impartición de

Justicia estaba a cargo el Juzgado de Primera Instancia, con sus jueces Menores y de Paz; además de la Agencia del Ministerio Público del Fuero Común.

Con todos estos cambios la Tesorería del Territorio se ve en la necesidad de modificar e incrementar su estructura, teniendo ahora:

- Tesorero General
- Contador cajero
- Sub-Contador
- Cajero recaudador
- Colector ejecutor
- Archivista
- Agentes fiscales
- Contador encargado de Plantas Eléctricas
- Agencia aduanal de compras
- Agente de compras y dos asistentes
- Oficina Recaudadora de Impuestos Territoriales en Mérida (había almacenistas en Chicxulub)
- Administración de Rentas en Cozumel
- Sub-Administración de rentas en Felipe Carrillo Puerto
- Colecturías de Rentas en Isla Mujeres (Antes había en Bacalar)

En la época de Javier Rojo Gómez (1964-1970), los jóvenes recibieron su verdadera oportunidad para participar en la administración pública, ya que antes la persona que estuviera al mando del territorio traía consigo un puñado de gente de su plena confianza para desempeñar los puestos claves en el territorio, dejando sin oportunidad a los jóvenes nativos de Quintana Roo. El Lic. Javier Rojo Gómez, únicamente trajo a su Secretario Particular.

El Ejecutivo estaba integrado por los ayudantes cercanos al Gobernador, la Secretaría de Gobierno, a la cual quedaba subordinada la Oficiala Mayor, que tenía la responsabilidad de mantener las oficinas en condiciones adecuadas para su funcionamiento y el control de los recursos humanos; la Imprenta de Gobierno y el Archivo Gobierno.

Dependiendo también del Ejecutivo estaban las representaciones del Gobierno en Mérida y México (actualmente existe una tercera ubicada en el Municipio de Solidaridad y la Dirección de Egresos Zona Norte, funge como una cuarta), es decir las antiguas oficinas de compras, evolucionaron hasta convertirse en Representaciones (cabe mencionar que en la actualidad, el Área de Representaciones esta integrada al Departamento de Control Financiero de la Dirección General de Egresos de la Secretaría de Hacienda).

La función recaudadora y pagadora siguió siendo parte de la Tesorería del Territorio; además de las oficinas centrales en Chetumal donde laboraban el Tesorero, Contador, Archivista, etc, entró en funciones la oficina de Catastro, en la cual prestaban sus servicios ingenieros, tipógrafos, dibujantes.

Al finalizar la vida territorial la Tesorería del Territorio pasa a ser la Secretaría de Finanzas ( ahora Secretaría de Hacienda ) y en esos momentos habían evolucionado ya en Departamentos: Caja, Egresos, Ingresos y Recaudadoras de Rentas. En Cozumel, Felipe Carrillo Puerto, al finalizar en Isla Mujeres existían oficinas de Recaudación de Impuestos, mientras que las agencias fiscales que en un principio estaban situadas en Xcalak, en 1972 ya habían instalado en Dziuché, Nuevo Xcan, Holbox, Kantunilkin y Nicolás Bravo. El Registro Público de la Propiedad entró en funciones en 1972.

## **2.3 PERIODOS DE GOBIERNO EN QUINTANA ROO**

La Secretaría de Hacienda, ha estado evolucionando a través de los años. A *continuación se presenta una breve reseña de lo que realizó cada uno de los Gobernadores que ha tenido nuestro Estado, y la manera en la cual, el actual Ejecutivo considera llevar las riendas de una de las Secretarías más importante de toda Administración.*

### **2.3.1 Lic. Jesús Martínez Ross**

#### **1975 - 1981**

Como primer mandatario del Estado de Quintana Roo, el Lic. Martínez Ross, tuvo una intensa actividad en todos los rubros de vida como Estado Libre y Soberano. El ejecutivo comenzó a ejercer sus atribuciones legales a fin de iniciar Leyes y Decretos

de continuación y reglamento al andamiaje jurídico y doctrinario contenido en la Constitución Política del Estado.

El ejecutivo tiene la facultad de celebrar convenios con el Gobierno Federal, los Organismos Descentralizados y las empresas de participación estatal, por tal motivo, en convenio con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se concede la administración del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles.

Se establece de igual manera, la Ley para la Distribución de las Participaciones Municipales en Impuestos Federales; Ley de Ingresos Municipales para el ejercicio fiscal vigente; Ley de Hacienda Municipal; Ley de Ingresos del Estado y la Ley de Hacienda del Estado.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público mantuvo un trabajo coordinado con las Tesorerías Municipales, pero el volumen de las recaudaciones federales aumentaron al igual que los causantes registrados, por lo que se creó la Oficina Subalterna Federal de Hacienda entrando en funcionamiento en la ciudad de Cancún en el mes de julio de 1976. Junto a ésta oficina foránea, también se dio vida a Catastro, encargada de regularizar la propiedad raíz en esa región; integrada estructuralmente a la SHCP.

Durante éste período se termina de acondicionar las instalaciones de un nuevo edificio que servirían de alojamiento a las oficinas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Se presentan grandes apoyos para una modernización administrativa en diversas Secretarías y Direcciones del Estado. La Dirección de Egresos implementa nuevos procedimientos para un mejor control presupuestal; Catastro, actualiza sus técnicas catastrales para mejorar los mecanismos de valuación predial; la Dirección de Ingresos es dotada de máquinas más modernas y eficaces, y modifica los sistemas de investigación para actualizar el Padrón General de Causantes.

Con autoridades hacendarías federales, se realizan dos convenios, uno para la administración y cobro del Impuesto Federal sobre Ingresos Mercantiles y otro para la recaudación y administración del Impuesto al Ingreso Global de las Empresas y el cobro de los Impuestos sobre Productos del Trabajo y erogaciones por remuneración

al trabajo personal, prestado bajo la dirección y dependencia de un patrón. Para implementar estos dos convenios, se crean el departamento de Impuestos Federales Coordinados, dependiente de la Secretaría de Finanzas, y con oficinas foráneas en Felipe Carrillo Puerto, Cancún, Isla Mujeres y Cozumel.

La Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado propone a la Federación que en el mes de octubre, se realice el estudio en el cual se hace la estimación económica de los ingresos que percibirá el Estado y los Municipios, esto con el fin, de obtener saldos más reales de los apoyos económicos recibidos por la federación y poder así, presentar al Poder Legislativo un presupuesto más realista.

Se celebra el Convenio de Compensación de Adeudos con la Federación, en éste, el Gobierno cuenta con una disponibilidad inmediata de la participación en impuestos especiales que en enteros mensuales le corresponde.

Se realiza el Convenio de Coordinación para la administración, liquidación y recaudación del Impuesto sobre Tenencias o Uso de Automóviles firmado en el mes de noviembre con la Federación, con lo cual, el padrón de causantes se eleva a 10 mil 400 contribuyentes.

Entran en vigencia el Programa de Reforma Fiscal; Adhesión al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal y de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal; el Fondo General de Participaciones, éste tercer convenio fue y ha sido parte medular de la economía del Estado, consiguiendo así una mejor planeación financiera, la Secretaría de Finanzas es quien tiene la responsabilidad de suministrar y manejar estos recursos financieros. Estos fondos se obtuvieron de manera más oportuna, debido al sistema Federación – Estado, el cual esta fundamentado en la Ley de Coordinación Fiscal.

El Impuesto al Valor Agregado ( I.V.A.) también es conducido por la Secretaría de Finanzas , directamente en su Dirección de Ingresos, la cual tuvo que someterse a una reestructuración organizacional y administrativa para un manejo más elocuente de dicho impuesto. Igualmente, se llevo a efecto el programa de trabajo para regularizar a los causantes de la jurisdicción estatal, por medio de la Declaración Espontánea de Ingresos ( DREI ).

La Ley de Coordinación Fiscal establece la creación de dos fondos: el General de Participaciones y el Complementario.

La Secretaría de Finanzas concluye su Manual de Organización y Procedimientos, en el cual se encuentra las funciones generales y específicas de cada una de sus direcciones, departamentos y demás secciones.

Se incorpora la Subsecretaría de Finanzas con el objetivo de fortalecer el aspecto financiero, administrativo y técnico de la dependencia rectora del equilibrio de la Hacienda Pública del Estado.

Se dispone la creación de la Comisión Permanente de Funcionarios Fiscales y la Reunión Nacional de Funcionarios Fiscales; Quintana Roo forma parte de esta Comisión Permanente representando a los Estados de Campeche, Tabasco y Yucatán.

Se constituye que las autoridades fiscales serán<sup>4</sup>:

- El Gobernador del Estado
- El Secretario de Finanzas
- El Director General de Ingresos
- Las Recaudadoras de Rentas
- Los Agentes Fiscales

La Secretaría de Finanzas además de ser un órgano promotor y regulador del gasto público, es el responsable de suministrar los recursos financieros suficientes para que las dependencias tengan los elementos mínimos en el cumplimiento de sus programas; de ahí la importancia de que el aparato recaudatorio funcione de la mejor manera.

Los Secretarios de Finanzas durante el mandato del Lic. Martínez Ross, fueron:

- A. Lic. Jorge A. Marzuca Ferreyro.
- B. Lic. Joaquín González Castro.

---

<sup>4</sup> Periódico Oficial. Tomo I. Septiembre 15 / 1975. Num. 17. Pág. 3

### **2.3.2 Lic. Pedro Joaquín Coldwell**

**1981 - 1987**

Con la llegada del Lic. Coldwell, se comienza a publicar en los periódicos de la localidad el estado de origen y aplicación de los recursos públicos, así como una mayor apertura a la población acerca de las finanzas públicas.

Se expide la Ley de Responsabilidades de los Funcionarios Públicos, el cual abarca a todas las secretarías existentes en ese entonces.

La Secretaría de Finanzas incorpora sistemas de cómputo para establecer mejores controles de ingresos, egresos, contabilidad y catastro. Se contrata a grupos consultores para establecer un adecuado control del presupuesto aplicado a las dependencias del ejecutivo estatal, organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

Se expide la ley de la Contaduría Mayor de Hacienda, que establece inspecciones y auditorías a todas las dependencias que manejen fondos públicos, ya sean estatales o municipales.

Se reduce el gasto corriente y se orienta mayor parte del presupuesto de egresos a la realización de obras públicas.

Surge el Convenio de Apoyo a la Inversión, debido a acuerdo realizado por el Ejecutivo con los Presidentes Municipales, en el cual el primeo ofrece un peso adicional a cada peso que los municipios redujeran en su gasto corriente y fuese invertido en obra pública.

Se expide el Decreto de Distribución de Participación de Impuestos Federales a Municipios, que establece la mecánica de reparto de los recursos provenientes del Fondo General y Financiero Complementario, así como del Fondo de Fomento Municipal. En éste decreto, se establecieron criterios para la distribución de estos ingresos de acuerdo al número de habitantes a la recaudación del Impuesto al valor Agregado y la recaudación del Impuesto Predial en cada municipio. Así, los

presupuestos municipales quedaron sujetos a criterios previamente establecidos y legislados, en donde no interviene decisión alguna del Gobernador.

Se envía al Congreso del Estado una iniciativa de Ley de Deuda Pública, ordenamiento que regula las condiciones y modalidades a las que debe sujetarse el Gobierno Estatal y Municipal para establecer un control en materia de Deuda Pública que permita controlar la capacidad de endeudamiento y el destino de los recursos contraídos por empréstitos.

Se giran instrucciones para que la Secretaría de Finanzas instrumente un Programa de Optimización de Recursos Financieros con los que cuenta el Estado y que dichos recursos no se mantengan improductivos, de esta manera, fueron depositándose en valores financieros en bancos de la localidad.

Se promulga la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, la cual establece normas para documentar y ejercer el presupuesto, su evaluación física y financiera.

Para 1983, se había contraído una deuda por un monto de 2 mil millones de pesos, más 1 mil 111 millones de pesos, otorgando como aval deferentes programas sociales.

Se hace muy difícil mantener un mínimo de gasto corriente y para 1984, éste ya se había incrementado en un 45% en relación al año anterior.

Es modificada la distribución de los recursos hacia los municipios, se establece que 40% se repartiera en partes iguales, 30% en relación a la población y el otro 30% vinculado a la recaudación del Impuesto al Valor Agregado.

A los municipios les es concedida la administración de los Derechos de la Zona Federal Marítimo Terrestre ( ZOFEMAT ), mientras que el Estado administra el Impuesto al valor Agregado, el Impuesto Sobre Tenencia y Uso de Vehículos y el Régimen de Tributación Federal de los Contribuyentes Menores.

Si bien es cierto, que durante éste sexenio se trabajó por un Acuerdo de Austeridad para reducir el Gasto Social y dar un mayor auge a la Obra Pública, también es cierto

que no se logró, y para 1986, se cierra con un egreso de 54 mil 544 millones de pesos en éste rubro, trece veces más comparado con el ejercido al inicio del mandato.

De igual manera la Deuda Pública dejada por el Gobierno del Lic. Coldwell quedó de la siguiente forma:

Comisión de Agua Potable y Alcantarillado, por un monto de 2 mil 671 millones 146 mil pesos.

Instituto de Vivienda de Quintana Roo, por un monto de mil 776 millones 223 mil pesos.

La Arrocera del Caribe Rodman, Tiburonera del Caribe y Hotel Presidente ( empresas de participación estatal ) en conjunto, por un monto de 543 millones 615 mil pesos.

Los Secretarios de Finanzas durante el mandato del Lic. Joaquín Coldwell fueron:

- A. Lic. Joaquín González Castro.
- B. C.P. Alberto Villanueva Martín.

### **2.3.3 Dr. Miguel Borge Martín**

**1987 - 1993**

El nuevo ejecutivo del Estado, al tomar posesión crea la Secretaría de Planeación, Programación y Presupuestación.

Pone en marcha el Convenio para el Desarrollo Municipal ( CODEMUN ) para la transferencia de recursos del presupuesto estatal para la realización de obras de carácter municipal. Sucesivamente la CODEMUN pasa a ser una nueva instancia de apoyo municipal.

Empiezan las funciones de la Secretaría Estatal de Programación y Presupuesto, con el fin de integrar bajo la normatividad de una sola dependencia el proceso de programación – presupuestación esto permitiría controlar las diferentes etapas de la

planeación con un mayor apego entre el presupuesto de egresos y los objetivos, metas y programas establecidos, facilitando la integración de la Cuenta Pública.

Se le otorgó a la Secretaría de Finanzas la función de atender las necesidades de recursos que tiene el Gobierno no solo con la recaudación, sino de las diferentes fuentes de financiamiento disponibles que deban participar en el Programa Financiero Anual de la administración.

En el ejercicio del Gasto Público, igualmente que en el sexenio anterior se utiliza una política de austeridad, consistente en reducidas contrataciones de personal y ahorro en materiales y suministros, servicios generales y adquisiciones de bienes muebles e inmuebles.

Se implementaron acciones para captar una mayor recaudación, a través de campañas de concientización y actualización de la base gravable de los contribuyentes menores, y se puso en operación la red de cómputo del Sistema Integral de Ingresos con equipos en cada una de las oficinas recaudadoras.

En apoyo a la cruzada nacional para combatir la evasión fiscal, realizan visitas a los contribuyentes mayores dentro del Programa para el Cumplimiento Voluntario a las Obligaciones Fiscales.

Se pone en marcha la descentralización del gasto, a fin de ampliar la corresponsabilidad de quienes lo ejecutan, esperando así, un comportamiento más racional y austero del mismo; en consecuencia se establece la Comisión de Gasto - Financiamiento, para que mediante la acción coordinada de las dependencias del ejecutivo se logre una mayor congruencia y transparencia en el manejo de los recursos.

La crisis del 88', el Huracán Gilberto y la reconstrucción después del mismo, la Guerra del Golfo Pérsico y con ello la baja del turismo y su derrama económica y una racionalización de los subsidios federales, hicieron sentir sus efectos en las finanzas Quintana Roo, en respuesta el Gobierno en un intento de mantener la economía estable puso en práctica ciertas acciones: reforzó su política de austeridad, coordinó acciones con los municipios para lograr una mejor organización de sus unidades de

valuación catastral, la continuación del Programa de Retiro Voluntario tratando de reducir el gasto corriente, entre otros ajustes.

Las Participaciones Federales ligeramente incrementaron durante 1984 – 1990, por lo que se realiza una solicitud de evaluación a la Federación, para que tuviera en consideración los nuevos niveles de crecimiento de la actividad económica y de la población del Estado, en respuesta la Federación anuncia que a partir de 1991 las participaciones aumentan en un 40%.

Los Secretarios de Finanzas durante el mandato del Lic. Borge Martín fueron:

- A. C.P. Manuel Vargas Rivero.
- B. Lic. Elías José Abuxapqui Adam.

#### **2.3.4 Ing. Mario Ernesto Villanueva Madrid 1993 - 1999**

El Ing. Villanueva, al igual que los mandatarios anteriores, aplica la estrategia para reducir el gasto público basado en un Programa de Austeridad, el cual incluye el Programa de Retiro Voluntario; también aplica un Programa de Desincorporación de Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

Con la difícil situación financiera heredada de su antecesor, el mandatario entrante realiza una *renegociación de la Deuda a corto y mediano plazo*, se hacen gestiones para apoyos extraordinarios ante el Gobierno Federal y la obtención de financiamientos bancarios.

Al cierre del ejercicio en su primer año de gobierno existía una la Deuda Pública que ascendía 338 mnp, integrada por 150 millones de deuda directa y 188 millones de deuda por aval, 9% mayor a la del inicio de la administración. Por lo tanto, se recrudesció la Política de Austeridad y disciplina en el ejercicio del gasto, continuó la desincorporación de empresas y la intensificación de los Programas de Recaudación y Fiscalización.

Se reforma la Ley de Hacienda del Estado, ya que se establece el Código Fiscal del Estado que regula los trámites fiscales y define en forma expedita las obligaciones y derechos de los contribuyentes. Asimismo, coloca en un plano de igualdad a la autoridad fiscal con los ciudadanos al reconocerle el límite de sus facultades y obligaciones.

Con el fin de incrementar los ingresos propios, se realizan acciones tales como un Programa de Regularización Fiscal y la optimización en el proceso para recaudar el 2% Sobre Nómina y de Aprovechamientos y Derechos.

A finales del 94' la Deuda Pública ascendía a 428 mnp, los cuales se integraban con el 33% a cargo del estado y el 67% por organismos, empresas y municipios. Con el fin de cumplir con los compromisos de la deuda, y de mantener control en el Estado de la deuda por aval tanto de los municipios como de los organismos descentralizados, se instrumentó el Fideicomiso del Fondo de Contingencia, para cumplir las obligaciones, tanto del capital como de intereses, que resultaron de la negociación de la deuda.

Con la política federalista trazada por el Presidente de la República en materia fiscal *incidió de manera positiva en la relación de ingresos propios, disminuyendo así la dependencia de las participaciones; de esta manera y por adecuaciones a la Ley de Ingresos del Estado se tiene la capacidad de gravar la actividad turística. De la misma forma, se permite a los Estados y Municipios gravar por la vía de los derechos a los establecimientos que expenden bebidas alcohólicas y anuncios luminosos.*

Para llevar a cabo una reestructuración de la Deuda Pública Estatal se firmó el Acuerdo de Saneamiento Financiero entre el Estado de Quintana Roo y el Gobierno Federal, en el que se estableció alcanzar un superávit financiero congruente con las medidas enunciadas en el Acuerdo de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestal.

Para apoyar a los Ayuntamientos en el pago de su Deuda Pública, se les concedió un préstamo sin intereses, lo cual permitió la renegociación de los empréstitos contraídos con la banca.

Con el objetivo de no reducir la plantilla laboral de la administración pública pero a la vez sin afectar a las finanzas estatales, se instrumenta una reducción en los ingresos

de los trabajadores de confianza a partir de los niveles superiores, mientras en los mandos medios hacia abajo los sueldos se incrementaron.

Se actualiza la Política Fiscal del Estado, modificando la Ley de Hacienda Estatal y el *Código Fiscal del Estado*, esto con el fin de atender nuevas potestades tributarias; ampliar la base de contribuyentes; simplificar trámites y procurar un mayor acercamiento con la ciudadanía, en consecuencia se suscribe un nuevo convenio de colaboración entre la Federación y el Estado, mediante el cual se podrán ejercer acciones de fiscalización en el Impuesto a la Renta, al Activo y de Producción y Servicios.

Dentro de la Ley de Ingresos del Estado, entra en vigor el cobro del 2% al Hospedaje, que constituye una nueva fuente ingresos.

En complemento a las fuentes de financiamiento de origen local y de participaciones, el Gobierno Federal descentralizó recursos al Estado y los municipios, a través de una nueva figura jurídica de transferencias presupuestales: los Fondos de Aportación Federal.

Al término de administraciones logró obtener un superávit financiero y la empresa *Duff and Phelps de México* otorgó las siguientes categorías a la Deuda Pública Estatal:

- Categoría A sustentada por la capacidad de la recaudación local y endeudamiento público.
- Categoría AA Garantizada por el nivel de las participaciones federales.

El Secretario de Finanzas durante el mandato del Ing. Villanueva Madrid fue:

A. Ing. Rafael Lara y Lara.

Los Secretarios de Hacienda del Estado de Quintana Roo fueron:

B. Lic. José Chejin Pulido.

C. C.P. Elina Elfi Coral Castilla.

### **2.3.5 Lic. Joaquín Ernesto Hendricks Díaz**

**1999 - 2005**

En la responsabilidad del Pacto Federal y la coordinación de acciones derivada del *Federalismo Fiscal*, se mantiene la adhesión del Estado al *Convenio de Coordinación Fiscal*, convertido en el instrumento de desconcentración y descentralización de recursos presupuestales.

Se realiza una mejora en el Sistema Tributario Estatal, lo cual permite el control de las obligaciones de los contribuyentes, sobre todo los relacionados con las fuentes propias de ingresos, como lo son El Impuesto al Hospedaje y el Impuesto sobre Nómina.

La difusión de las leyes tributarias, fue parte de una estrategia informativa integral. La publicación del *Compendio Fiscal 2000*, contribuye a ese propósito.

Hay gran énfasis en el cobro de derechos del parque vehicular de particulares y del servicio público, sobre todo de los Municipios de Othón P. Blanco y Benito Juárez.

El Programa de Regularización Fiscal sigue verificando el cumplimiento de los pagos y actualizaciones de los diversos rubros tributarios, tales como: patentes, licencias, inscripciones, pago de impuesto, y las relativas al Registro Federal de Causantes, control de pago del IVA, ISR y al Activo de las Empresas.

En el Fortalecimiento Municipal, se dispuso que las Haciendas de los Ayuntamientos se fortalecieran con mayores recursos, vías las aportaciones del federalismo fiscal y por atribuciones para la captación de tributos de los contribuyentes municipales.

El gasto corriente tuvo un incremento del 27%.

Para el año 2000 la Deuda Pública estaba en un monto de 55.7 millones de pesos, entre la amortización principal y pagos por su servicio.

Una serie eventos impactan en la economía del Estado durante el 2001, la desactivación de la economía estadounidense y el poco dinamismo de las economías europea y asiáticas, afectando sectores claves como la producción de exportables, la

reducción de flujos turísticos, y la disminución de corrientes de inversión y capitales de riesgo.

A pesar de que la zona norte sigue siendo uno de los principales centros turísticos de México ocasiona una polarización sectorial, en consecuencia para amortiguar las inequidades del crecimiento económico, el Gasto Público surge como un factor de equilibrio que atiende la insuficiente satisfacción de las demandas sociales; también en ese contexto, a través de la Política Fiscal y de Endeudamiento, sobrelleva la iniciativa para satisfacer las demandas de los inversionistas y los diversos grupos sociales, respecto a la necesidad de consolidar y construir la infraestructura básica, de apoyo, urbana y de los sectores productivos marginales, cuya aportación al PIB estatal ha ido deteriorándose, tal es el caso del sector agropecuario.

Los mayores ingresos propios se obtienen del Impuesto sobre Nómina y al Hospedaje; los ingresos por los Fondos de Aportación Federal también ascendiendo con respecto al año anterior.

Con el fin de mantener un bajo control en el déficit primario, y sustentar adecuadamente la Deuda Pública, el Banco Interamericano de Desarrollo aprobó una línea de crédito para el desarrollo y consolidación de infraestructura básica, urbana de servicios y modernización tecnológica administrativa.

Para poder actualizar los sistemas y procesos con base a los estándares nacionales en los aspectos de ingresos, gasto y deuda para una constante modernización de sus sistemas, procedimientos y bases tecnológicas de registro y procedimiento, el Banco Interamericano de Desarrollo autorizó el financiamiento de cuatro proyectos:

- Registro Único de Contribuyentes ( Sistema Integral de Administración Tributaria ).
- Sistema de Contabilidad Gubernamental.
- Sistema Integral de Administración Gubernamental Múltiple SIAG – M.
- Nueva Plataforma Tecnológica Administrativa.

Se cae nuevamente en una dependencia económica para el crecimiento del Estado, de las participaciones y recursos federales en el ámbito del gasto público; y de la atracción de capitales foráneos para la ampliación y consolidación de la infraestructura hotelera y turística, en el aspecto privado.

Las actividades institucionales relacionadas con la captación de los ingresos fiscales requirieron acciones coordinadas con la Federación y los Municipios, a efecto de mejorar la eficiencia tributaria. Por consiguiente, se realiza la recuperación de créditos que corresponden a Crédito Federales Administrativas No Fiscales; la recaudación de derechos de la Zona Federal Marítimo permitió la captación de un alto volumen de recursos a los municipios del Estado; en coordinación con el Sistema de Administración Tributaria ( SAT ) se emitieron requerimientos de pago a contribuyentes incumplidos y otras más de verificación fiscal.

Se logra la integración de un 90% del padrón de contribuyentes con Licencia de Funcionamiento de negocios, igualmente que los órganos públicos descentralizados de los tres niveles de Gobierno enteren a la Tesorería Estatal el pago de los Impuesto Sobre Nómina; también con el fin de aumentar los ingresos recaudatorios propios, se promueve con esas figuras institucionales, a enterar en las cuentas estatales las retenciones que genera la contratación de la obra pública y se presenta la opción de pagar en forma anticipada los impuestos que genera la realización de contratos de obra pública.

Se proponen tres líneas estratégicas para el fortalecimiento de la vida municipal: elevar la eficiencia fiscal de los municipios, fortalecer su capacidad de gestión y su desarrollo técnico y administrativo.

De esta manera, se impulsa una revisión al marco legal como política de respaldo a los municipios, a fin de que se cumpla en forma cabal, el cumplimiento a los que establece la Ley Estatal de Coordinación Fiscal, en sus artículos Séptimo y Octavo, que refiere a la incorporación voluntaria de los mismos al Sistema de Coordinación Fiscal para recibir las participaciones federales y de los factores de distribución de los recursos participables.

En adición a los recursos que se destinaron a los municipios se implementaron programas de promoción y orientación para la recaudación y cobro de los derechos de la Zona Federal Marítima, el cobro de los créditos fiscales y lograr una mejor eficiencia en la recaudación.

En acciones coordinadas entre el Estado y los Municipios, y con el fin de fortalecer los ingresos propios de los municipios, se realizan acuerdos para llevar a cabo el Programa Institucional de Modernización de los Catastros Municipales, los cuales permiten en el mediano plazo ser una alternativa para incrementar su fuente de ingresos propios, una revaloración predial y expedición de títulos.

Con el propósito de garantizar la correcta ejecución de un programa anual de inversiones que atienda las necesidades reales de la administración municipal se lleva a cabo la adecuación y difusión del manual de Programación – Presupuestación, así como las normas y lineamientos de los programas federales y estatales que inciden en los municipios. En éste sentido, se realizan en coordinación con las dependencias municipales, diversas actividades donde se lleva a cabo la inducción y aplicación de la Inversión Pública que promueva el desarrollo integral del Municipio.

Se implementan acciones para avanzar en el Fortalecimiento Municipal, impulsando la *capacidad de gestión pública de los Ayuntamientos*, promoviendo la modernización de los servicios municipales y apoyándolos en la capacidad financiera, técnica y administrativa para cumplir con sus compromisos sociales.

El saldo del endeudamiento directo alcanzó la cantidad de 1,165 millones de pesos; la deuda por aval ascendió a 340.3 millones de pesos.

Los Secretarios de Hacienda del Estado durante el mandato del Lic. Hendricks Díaz fueron:

- A. C.P. Elina Elfi Coral Castilla.
- B. Dr. José Luís Pech Varguez.
- C. Lic. Jorge Antonio Brito Alpuche.

### **2.3.6 Lic. Félix González Canto**

**2005 - 2011<sup>5</sup>**

Al adoptar el cargo de Gobernador del Estado de Quintana Roo, el Lic. Félix González, el 88% de los ingresos que el Estado recibe proviene de las participaciones en los Impuestos Federales y de los Convenios de Coordinación Fiscal que Quintana Roo ha firmado con la Federación. El restante 12% proviene de ingresos propios resultantes de la aplicación de los cuatro rubros denominados Impuestos, Productos, Derechos y Aprovechamientos.

La Deuda Pública está por encima de los \$ 1,300.00 millones de pesos; asimismo, la Deuda Contingente, en la cual el Estado es aval de los municipios y de sus entidades, asciende a 342 millones de pesos.

#### **Visión 2011**

" Un Quintana Roo con finanzas sanas, soportadas por un sistema de administración tributaria, eficiente y eficaz, que se caracterice por brindar un servicio de atención permanente a los contribuyentes, en un marco de mejora continua y transparente, que generen una dinámica de crecimiento económico que permita elevar la calidad de vida de la población ".

#### **Objetivo Estratégico**

Contar con una política de finanzas públicas sanas que permita apoyar las acciones que encaminen al estado a lograr mejores condiciones para elevar el nivel de vida de los ciudadanos.

#### **Fortalecimiento de los Ingresos Tributarios**

- Financiar el gasto público mediante una política tributaria que atienda los criterios de equidad y racionalidad, buscando desarrollar un régimen fiscal que amplíe la base de contribuyentes;

<sup>5</sup> Plan de Desarrollo 2005 – 2011 del Estado de Quintana Roo

- Modernizar los sistemas de recaudación mediante el rediseño de procesos y la incorporación de equipo y tecnología de punta, para facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y reducir el costo administrativo de recaudación;
- Otorgar a los contribuyentes una mayor seguridad jurídica, mediante un marco normativo que salvaguarde sus intereses, brinde transparencia y simplifique el cumplimiento de sus obligaciones fiscales;
- Intensificar las acciones de control para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, con el fin de evitar la elusión, evasión y defraudación fiscal;
- Ejercer a plenitud las potestades tributarias del Estado;
- Promover el Servicio Profesional de Carrera en materia fiscal e impulsar la capacitación permanente del personal.

#### **Optimización del Gasto Público**

- Establecer un programa integral de austeridad, disciplina, transparencia y eficiencia administrativa de los recursos públicos;
- Realizar un rediseño de las estructuras administrativas del Gobierno del Estado, a fin de compactar áreas, evitar duplicidad de funciones y promover servicios más eficientes y de mayor calidad;
- Establecer procedimientos de subcontratación de servicios para tareas accesorias a la función pública, tales como mantenimientos, limpieza y vigilancia, entre otros;
- Impulsar esquemas de retiro voluntario entre los servidores públicos del Estado, en estricto a sus derechos laborales y sindicales;
- Fortalecer el mecanismo de control, transparencia y rendición de cuentas, en los procesos de adquisiciones y obra pública, a fin de efectuar las compras y realizar las obras en las mejores condiciones de mercado;

- Implementar una profunda evaluación de las entidades paraestatales, para su redimensionamiento, a su liquidación o a su desincorporación;
- Diseñar e implementar una nueva estructura programática para la planeación, elaboración, ejercicio, evaluación y control del presupuesto.

### **Mayor Gasto Social e Inversión Pública**

- Destinar los excedentes de recursos públicos, al incremento del gasto de inversión para contribuir al desarrollo económico del Estado;
- Fortalecer el Sistema Estatal de Proyectos de Inversión y estructurar un inventario de proyectos de inversión para asegurar el ejercicio oportuno y pleno de la inversión federal;
- Destinar excedentes de recursos públicos al incremento del gasto social, en beneficio de los sectores de la población más necesitados;
- Impulsar esquemas de corresponsabilidad con la sociedad civil, en el ejercicio, la orientación y la dirección de los recursos para el gasto social;
- Establecer un sistema de medición y control de costos de las políticas públicas y de sus resultados en sustitución del esquema de control del flujo de efectivo.

### **Coordinación Fiscal Efectiva con la Federación y los Municipios**

- Impulsar la revisión del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, con el fin de que sea más equitativo y que incluya nuevas potestades tributarias para los Estados y los Municipios;
- Gestionar que la federación otorgue mayores competencias tributarias a la administración estatal;
- Fortalecer la eficiencia de los ayuntamientos y de sus entidades paramunicipales, con el fin de que logren tener finanzas públicas sanas;

- Profundizar en los esfuerzos de modernización de los catastros municipales;
- Apoyar la diversificación de las fuentes de capacitación de recursos municipales;
- Gestionar la aportación de mayores recursos por parte de la Federación, mediante la suscripción de convenios de la descentralización, coordinación y reasignación de recursos.

### **Mejoramiento de la Calidad de la Deuda Pública**

- Implementar esquemas de financiamiento alternativo para infraestructura, equipamiento y obras públicas;
- Gestionar la sustitución de los financiamientos propios o por aval, cuya garantía y fuentes sean las participaciones federales, por obligaciones cuyas fuentes sean ingresos propios;
- Incorporar esquemas financieros innovadores que permitan reducir el costo actual de la deuda;
- Diseñar mecanismos que imposibiliten el rezago en el pago de obligaciones de los ayuntamientos derivados de financiamientos cuyo aval haya sido el Gobierno Estatal;
- Mejorar las calificaciones al desempeño del Gobierno en el tratamiento de su deuda y la evolución de las finanzas;
- Gestionar financiamientos para la inversión pública y para la atención de rezagos y demandas sociales, mediante las posibilidades que ofrece el sistema financiero.

## 2.4 SECRETARÍA ESTATAL DE HACIENDA EN LA ACTUALIDAD

Hoy en día, a más de treinta años de estar conformados como Estado Libre y Soberano, Hacienda es una de las Secretarías más importantes del Quintana Roo, pero a pesar de ello, aún no ha podido sacudirse de la Cultura Burocrática<sup>6</sup> que al parecer está impregnada en muchos de sus trabajadores que decididamente están dispuestos a seguir continuando con la tradición de proyectar una imagen de tedicia, lentitud, maltrato para con las personas que requieren hacer algún trámite. En ocasiones, éstas actitudes se extienden hasta con los propios trabajadores de la misma Secretaría, retrasando muchos de los procesos administrativos que pudieran realizarse de manera más rápida y fluida. Desafortunadamente, las organizaciones burocráticas, necesitan de una nueva norma para dejar de aplicar la norma vigente.

Actualmente, la Secretaría de Hacienda se rige bajo el siguiente perfil:

### 2.4.1 Misión<sup>7</sup>

Administrar la Hacienda Pública, mediante el diseño y ejecución de políticas fiscales que permitan obtener los recursos necesarios para financiar el Gasto Público.

### 2.4.2 Visión

Garantizar una administración eficiente de la Hacienda Pública que fomente y promueva el desarrollo socioeconómico sostenible.

### 2.4.3 Objetivo Principal

- Coadyuvar a que los Municipios del Estado logren su fortalecimiento y autonomía económica.
- Lograr una mejor y mayor captación de los recursos, redoblando los esfuerzos para afianzar las facultades derivadas del Convenio de Colaboración

<sup>6</sup> Organizaciones y Recursos Humanos. Fernando Bayón Marín. Editorial.

<sup>7</sup> [www.sh.qroo.gob.mx](http://www.sh.qroo.gob.mx)

Administrativa en materia fiscal y mantener el cumplimiento de los programas establecidos.

#### **2.4.4 Función Principal**

- ❖ Recaudar los impuestos propios a través de Impuestos, Derechos, Productos y Aprovechamientos.
- ❖ Administrar el Gasto y la Deuda Pública.
- ❖ Administrar los ingresos por concepto de participaciones del Gobierno Federal.
- ❖ Procurar los recursos necesarios y suficientes con el fin de que el Gobierno pueda cumplir con los programas propuestos para fortalecer el crecimiento de la economía y contribuir al bienestar social.

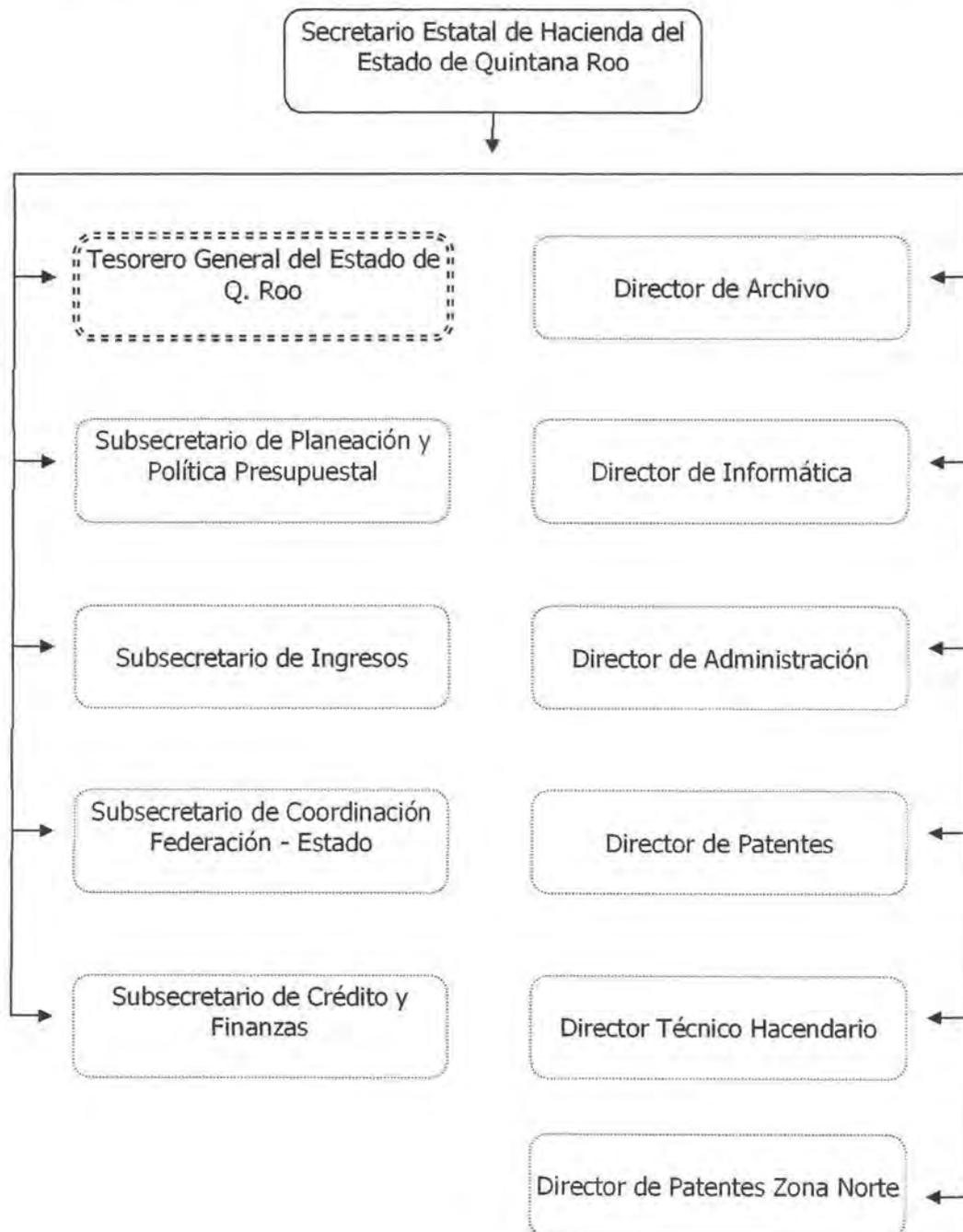
#### **2.4.5 Facultades**

- La representación, trámite y resolución de los asuntos que competen a la *Secretaría de Hacienda*, corresponden originalmente al C. Secretario, quien para mejor distribución y desarrollo del trabajo podrá delegar sus facultades a los servidores públicos, sin perjuicio de ejercitarlos en forma directa en todo caso.
- Administrar eficientemente la Recaudación de los Ingresos Federales, Estatales y Municipales, de conformidad con las leyes y convenios tributarios correspondientes.
- Planear y Coordinar conjuntamente con las autoridades Fiscales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Programa Anual de Fiscalización a los Contribuyentes domiciliados en el Estado.
- Contratar previo acuerdo con el C. Gobernador, los financiamientos que requieran las Dependencias, Organismos y Empresas de Participación Estatal y

de los Fideicomisos de la Administración Pública Estatal para hacer frente al gasto generado.

- Ordenar la práctica de Visitas Domiciliarias, Auditorias, Inspecciones, Vigilancias y Verificaciones.

### **2.4.6 ORGANIGRAMA DE LA SECRETARÍA ESTATAL DE HACIENDA**



## 2.5 TESORERÍA GENERAL DEL ESTADO<sup>8</sup>

Dentro de la Secretaría Estatal de Hacienda, podría decirse que la Tesorería del Estado, es el brazo derecho de la misma, puesto que parte de sus funciones es ser el enlace de las Subsecretarías y Direcciones con el Secretario.

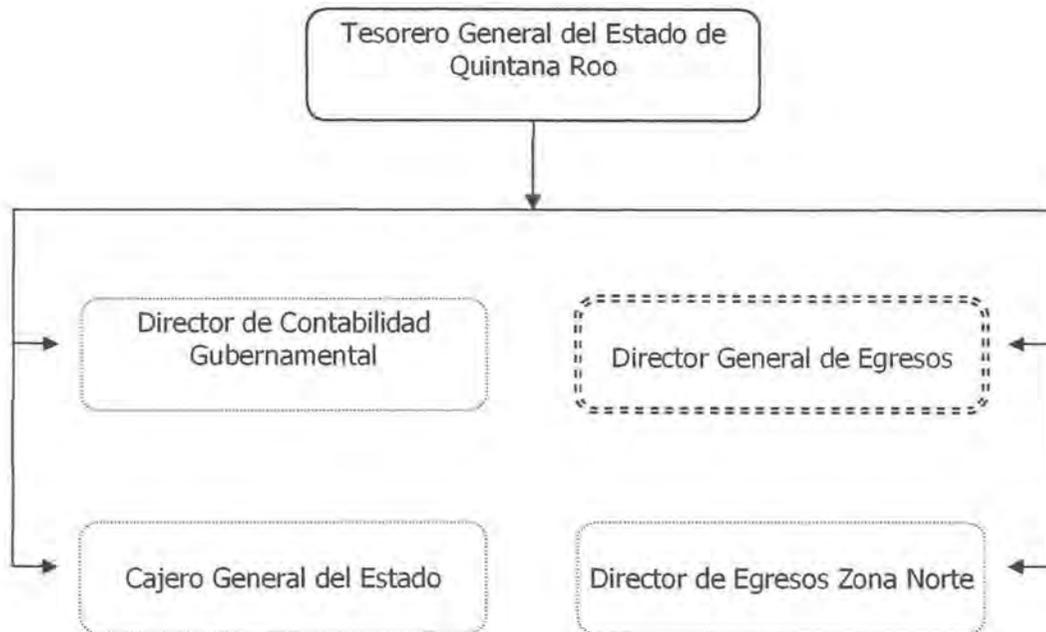
### 2.5.1 Facultades

- ❖ Organizar, controlar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas a su cargo, de acuerdo a los programas aprobados y conforme a los lineamientos establecidos.
- ❖ Acordar con el Secretario, el pago de los documentos que afecten el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado, en función de la disponibilidad de recursos financieros.
- ❖ Coordinar y supervisar las operaciones de las Unidades Administrativas a su cargo.
- ❖ Administrar los recursos financieros del Estado y proponer medidas para el pago de las erogaciones autorizadas en el presupuesto de egresos, conforme a los lineamientos establecidos en la materia.
- ❖ Verificar, validar y vigilar la elaboración de las cuentas públicas y la entrega oportuna de la misma al Secretario.
- ❖ Supervisar y analizar la información contable y financiera que proporcionen las Dependencias, Entidades y Organismos Públicos Descentralizados de la Administración Pública Estatal, a esta Secretaría en la forma y con la periodicidad que al efecto se señale, con el apoyo de la Subsecretaría de Planeación Hacendaria y Política Presupuestal en materia de lineamientos del gasto público.

<sup>8</sup> Periódico Oficial. Tomo I. Febrero 18 / 2005. Numero 8 Extraordinario. Págs. 48,49

- ❖ Intervenir en la materia de su responsabilidad en los convenios o acuerdos que suscriba la Secretaría.
- ❖ Custodiar y controlar los documentos de ingresos y egresos del Gobierno del Estado.
- ❖ Supervisar la emisión, recibo, distribución y devolución de formas numeradas y valoradas, que manejan las Direcciones de Egresos y la de Contabilidad Gubernamental, conforme a las disposiciones legales, así como destruirlas cuando proceda.
- ❖ Requerir y supervisar las operaciones diarias de fondos de la Secretaría, así como rendir cuentas de sus propias operaciones de ingresos y egresos.
- ❖ Hacer los pagos autorizados que afecten al Presupuesto de Egresos que deba realizar el Gobierno del Estado, en función de las disponibilidades.
- ❖ Informar al Secretario, cuando tenga conocimiento de hechos que puedan constituir delitos de los Servidores Públicos de la Secretaría en el desempeño de sus funciones.

## 2.5.2 ORGANIGRAMA DE LA TESORERÍA GENERAL DEL ESTADO DE Q. ROO



## 2.6 DIRECCIÓN GENERAL DE EGRESOS<sup>9</sup>

Esta Dirección es fundamental dentro de la maquinaria de Hacienda, no solamente por la emisión de las radicaciones, el debido control de las finanzas internas y el suministro de efectivo tanto para localidad y foráneos, sino que en ésta recae el debido manejo del recurso interno, pero a continuación se presenta una descripción de la misma.

### 2.6.1 Tiene las siguientes facultades:

- Recibir de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública así como de los Poderes Legislativo y Judicial la documentación debidamente autorizada por la Unidad Administrativa correspondiente, para el calendario y el pago de los gastos efectuados que afecten el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado.
- Recibir la documentación comprobatoria debidamente llenada que solviente la entrega de la suma de dinero correspondiente para la aplicación del gasto.

<sup>9</sup> Periódico Oficial. Tomo I. Febrero 18 / 2005. Numero 8 Extraordinario. Págs. 50,51

- Elaborar y presentar al Tesorero General para su autorización la programación de pagos de los documentos recibidos que afecten al Presupuesto de Egresos, considerando la disponibilidad del recurso.
- Verificar que las Unidades Administrativas de la Secretaría determinen y transfieran los montos que correspondan a los Municipios.
- Efectuar en coordinación con la unidad administrativa correspondiente, los pagos de obligaciones, retenciones y aportaciones.
- Coordinar el trámite, pago y control de los saldos de las cuentas de obra pública en coordinación con la Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional y el Banco correspondiente.

## **2.7 DIRECCION GENERAL DE INGRESOS<sup>10</sup>**

En lo personal la Dirección General de Ingresos, juega un papel fundamental para el desempeño de mis funciones, ya que en conjunto con esta Dirección, se realizan las estimaciones de los importes de las participaciones que le corresponden al Estado, tanto del Ramo 28 como del Ramo 33 y con ellos me da la posibilidad de tener una mejor visión de realizar cálculos para determinar las afectaciones a los Municipios, en caso de existir algún tipo de descuento.

La Dirección General de Ingresos estará auxiliada para el desempeño de sus funciones por ocho Recaudadoras de Rentas con sede en cada uno de los Municipios del Estado de Quintana Roo, y una Recaudadora de Tenencia y Control Vehicular en el Municipio de Othón P. Blanco.

### **2.7.1 Tiene las siguientes facultades:**

- Formular anualmente el Anteproyecto de la Ley de Ingresos del Estado y las Reformas Fiscales Estatales y someterlo a la aprobación del Subsecretario de Ingresos;

---

<sup>10</sup> Periódico Oficial. Febrero 18 / 2005. Tomo I. Numero 8 Extraordinario.

- Planear, organizar, dirigir y controlar la recaudación de los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos estatales, federales y municipales coordinados, señalados en las leyes en la materia.
- Ordenar la revisión de las declaraciones de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados y comprobar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, en materia de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y accesorios de carácter Estatal y Federales Coordinados;
- Promover, el estricto cumplimiento de los Convenios de Coordinación Fiscal establecidos con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y los Municipios, así como el de la Legislación Fiscal Estatal;
- Determinar las Participaciones y Estímulos que conforme a las leyes fiscales y convenios de coordinación con el Gobierno Federal corresponden al Estado y Municipios, así como vigilar que su percepción sea correcta y oportuna;
- Proponer a su superior jerárquico la autorización de prórrogas y de pagos diferidos derivados de impuestos, productos, derechos y aprovechamientos a cargo de los contribuyentes;
- Conceder la condonación parcial de las multas;
- Imponer por sí o a través de la unidad administrativa correspondiente las sanciones que correspondan por infracción a las Leyes Fiscales Estatales o Federales cuya aplicación esté encomendada a la Secretaría;
- Fomentar a los contribuyentes el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, mediante programas de orientación y difusión;
- Tramitar las devoluciones de ingresos percibidos indebidamente, así como reconocer la existencia de créditos a favor del contribuyente para su compensación;

- Establecer las medidas de apremio para hacer cumplir determinaciones de la Legislación Fiscal correspondiente;
- Supervisar el oportuno cumplimiento de los informes y obligaciones que debe rendir el Gobierno del Estado al Gobierno Federal, provenientes de los Acuerdos de Coordinación Fiscal, y a las Unidades Administrativas correspondientes;
- Ordenas por sí o a través de la unidad administrativa correspondiente los operativos de verificación de venta de bebidas alcoholizas;
- Recabar, analizar y concentrar la información obtenida en los municipios del Estado, respecto del cobro de los impuestos municipales coordinados.

Es vital tener una buena coordinación con la siguiente Subsecretaría, puesto que en ella recae la planeación del presupuesto de egresos junto con otras funciones que se detallan a continuación; para el Departamento en el cual laboro, existe un vínculo estrecho debido a la programación de los pagos a realizar diariamente y las radicaciones que se realizan a los municipios, los cuales se ejecutan en fechas ya estipuladas, por lo cual, la comunicación con ellos es necesario para obtener la suficiencia presupuestal en el tiempo adecuado.

## **2.8 SUBSECRETARÍA DE PLANEACION HACENDARIA Y POLÍTICA PRESUPUESTAL<sup>11</sup>**

Especial vínculo con esta Subsecretaría y su Dirección, puesto que ellos nos proporcionan todas y cada una de las autorizaciones económicas que se realizan para la oportuna radicación del recursos a diferentes lados del País.

### **2.8.1 Facultades:**

- Coordinar las reuniones de trabajo del Secretario de Hacienda con funcionarios de la Administración Pública Estatal, Federal y Municipal, así como con los diversos sectores de la población cuando el caso lo amerite, para establecer la

<sup>11</sup> Periódico Oficial. Febrero 18 / 2005. Tomo I. Numero 8 Extraordinario.

- planeación, programación, control, supervisión y análisis del gasto público del Estado;
- Elaborar el presupuesto de Egreso y los documentos que integran la iniciativa del decreto;
  - Determinar las normas, políticas criterios, lineamientos y procedimientos, que permitan la elaboración del anteproyecto del presupuesto de egresos del Estado y difundirlas a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal;
  - Proporcionar a las Dependencias y Entidades la apertura programática;
  - Proporcionar asesoría técnicas en materia Presupuestal a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal y Municipal, en cuyo presupuesto de Egresos o Capital Social tenga participación el Gobierno del Estado.
  - Elaborar el calendario para el ejercicio de los programas del presupuesto autorizado por el Congreso del Estado;
  - Vigilar el adecuado ejercicio, control, seguimiento, análisis y evaluación del Presupuesto de Egresos, con base en el decreto del presupuesto autorizado, en sus etapas de comprometido y ejercido;
  - Ejercer el control presupuestal con fundamento a lo establecido en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público;
  - Evaluar el resultado del ejercicio presupuestal de las Dependencias y Entidades;
  - Evaluar en coordinación con las unidades administrativas correspondientes, el logro de las metas y objetivos de los diversos programas de ingresos, de egresos y deuda pública, para establecer la Planeación del Gasto Público del Estado.

- Someter a consideración del titular de la Dependencia, las modificaciones al Presupuesto, las políticas y las estrategias que derivadas del análisis del entorno económico estatal, regional y/o federal, permitan adecuar el impacto a las Finanzas Públicas del Estado;
- Analizar y proponer para su aprobación, en coordinación con las Unidades Administrativas correspondientes, la Planeación del Gasto Público del Estado, así como las estrategias para su establecimiento, de acuerdo con la política económica general del país.
- Elaborar informes ejecutivos sobre la planeación del Gasto Público, tomando como referencia el Presupuesto de Egresos, la proyección de ingresos, la deuda pública y los programas de inversión del Gobierno del Estado.
- Participar en la elaboración y modificación de leyes, reglamentos, acuerdos, normas y políticas relacionados con la actividad presupuestal y hacendaría del Estado;
- Participar en los Órganos de Gobierno de las diferentes empresas, fideicomisos y demás entidades descentralizadas en los que intervengan recursos del Gobierno del Estado, en que se requiera la vigilancia del ejercicio de los recursos, siempre que ésta facultad no haya sido delegada a otra Unidad Administrativa;
- Participar en las reuniones nacionales del subsistema de Gasto Público, del Sistema Nacional de Coordinación Hacendaría.

Actualmente la Secretaría de Hacienda, presenta una plantilla laboral de más de 700 personas, distribuidas a lo largo de la geografía estatal, presentándose la mayor concentración en Othón P. Blanco en donde el número de empleados es de 466.

## 2.9 ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA ESTATAL DE HACIENDA

Sin duda alguna, la Secretaría Estatal de Hacienda representa una de las Secretarías más grandes en cualquier Gobierno, la de Quintana Roo se desglosa bajo el siguiente esquema:

### Municipio de Othón P. Blanco

- Oficina del C. Secretario
- Secretaría Particular
- Dirección Administrativa
- Dirección de Informática
- Dirección de Archivo General
- Dirección General de Patentes
- Procuraduría Fiscal
- Subsecretaría de Coordinación Federación – Estado
- Dirección Técnica
- Subsecretaría de Ingresos
- Dirección General de Ingresos
- Recaudadora de Rentas de Othón P. Blanco
- Recaudadora de Rentas y Control Vehicular
- Dirección de Auditoría Fiscal Zona Sur
- Dirección de Catastro
- Dirección Técnica
- Dirección de Planeación y Validación
- Dirección Jurídica
- Tesorería General
- Dirección General de Egresos
- Dirección de Caja
- Dirección de Contabilidad Gubernamental
- Subsecretaría de Planeación Hacendaría y Política Presupuestal
- Dirección Técnica Hacendaría
- Dirección de Programación y Control Presupuestal
- Dirección de Política Presupuestal
- Subsecretaría de Crédito y Finanzas

- Dirección de Crédito y Desarrollo
- Dirección de Empresas Fondos y Fideicomisos
- Dirección de Gestión y Normatividad
- Órgano de Control y Evaluación Interna
- Dirección General de Auditoría Fiscal

#### **Municipio de Benito Juárez**

- Dirección de Patentes Zona Norte
- Subprocuraduría Zona Norte
- Recaudadora de Rentas Benito Juárez
- Departamento de Control Vehicular
- Dirección de Auditoría Fiscal Zona Norte
- Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre
- Dirección de Egresos Zona Norte

#### **Municipio de Cozumel**

- Recaudadora de Rentas
- Departamento de Catastro

#### **Municipio de Solidaridad**

- Recaudadora de Rentas

#### **Municipio de Isla Mujeres**

- Recaudadora de Rentas

#### **Municipio de Felipe Carrillo Puerto**

- Recaudadora de Rentas
- Dirección de Auditoría Fiscal

## CAPÍTULO III

### 3. SISTEMAS COMERCIALES - SECRETARÍA ESTATAL DE HACIENDA.

#### 3.1 EXPERIENCIA LABORAL

En el 2000 me incorporo a la Secretaría Estatal de Hacienda, en la Contraloría Interna, como Jefe del Departamento de Información y Sistemas, en el cual, mi función consistía en elaborar los informes arrojados de las auditorías realizadas. Al ser una Contraloría de nueva creación, el personal humano era escaso, por tal motivo, en varias ocasiones me incluyen como auxiliar de los auditores encargados, y se me enseña los diferentes elementos para ejecutar una auditoría.

Para el año de 2002 me transfieren a la Tesorería General del Estado, como Jefe del Departamento Administrativo, en éste puesto, comienzo a saber del verdadero funcionamiento administrativo de la Secretaría de Hacienda; recepción de documentación, asignación de la misma al área correspondiente, comunicación con las Tesorerías Municipales con respecto a sus participaciones y otros depósitos, y demás labores que el C. Secretario solicitara al C. Tesorero del Estado.

A principios de año del 2004, ocupo el puesto de Jefe del Departamento de Control Financiero, de la Dirección de Egresos en la Secretaría de Hacienda del Estado.

Básicamente en éste departamento, nos encargamos de realizar las radicaciones a los diferentes Municipios del Estado, ya sean de sus participaciones del Ramo 28 o 33, de la ZOFEMAT o de enviar los recursos, a las diferentes Coordinaciones Administrativas y Representaciones que presenta el Estado de manera foránea.

### **Municipio de José María Morelos**

- o Recaudadora de Rentas

### **Municipio de Lázaro Cárdenas**

- o Recaudadora de Rentas

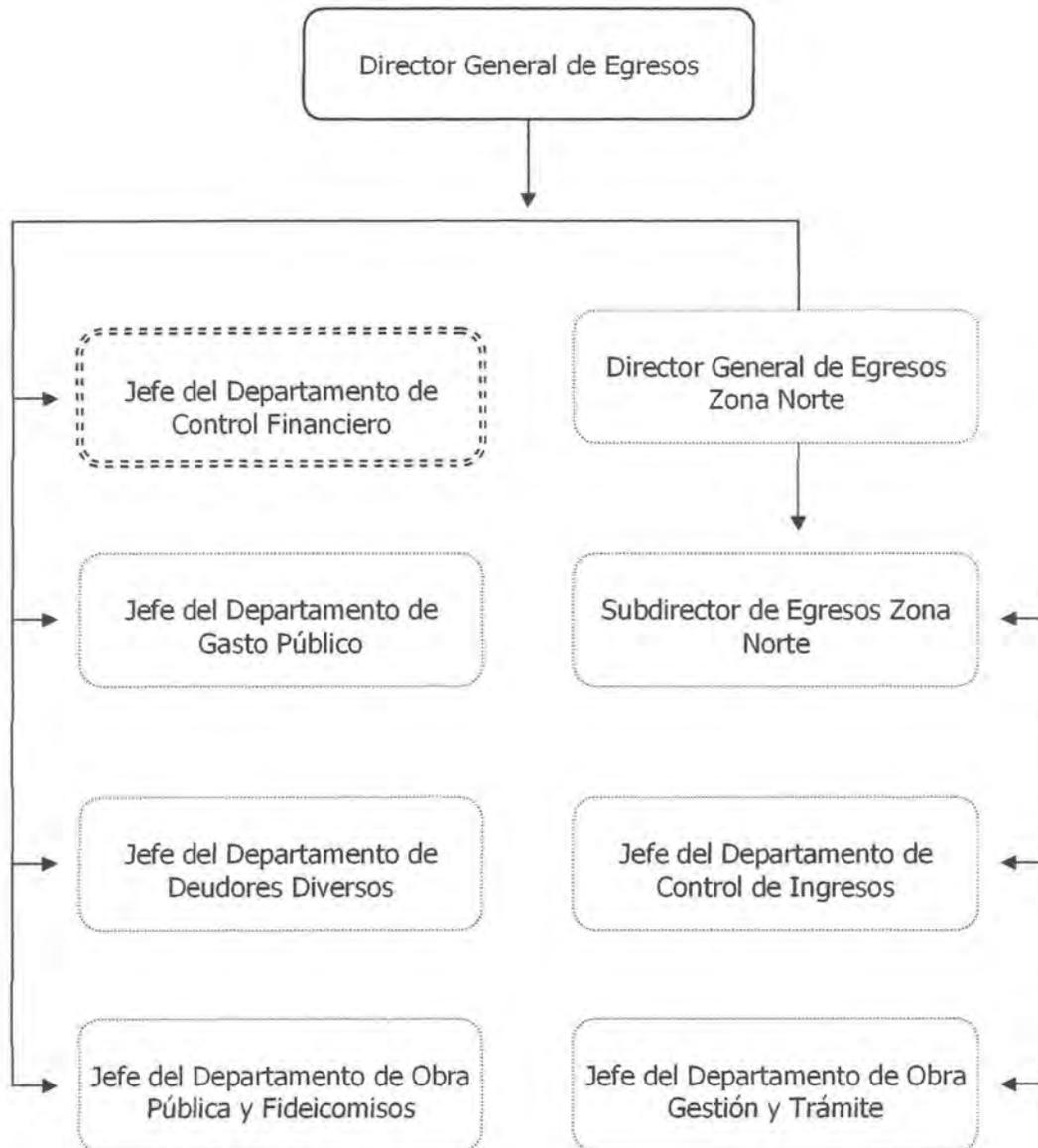
Lo mostrado en éste capítulo, apenas es una parte de toda la ramificación de lo que es la *Secretaría de Hacienda del Estado*, pero también es cierto que los mandos superiores aún tienen que trabajar más y de manera más eficiente en el aspecto interno de los trabajadores, motivando a dejar a un lado ese aspecto tan burocrático, que la caracteriza junto con las demás instituciones de gobierno, se necesita que se inculque una Escuela de Sistemas - como señala Fernando Bayón Marín<sup>12</sup> - en donde se funcione como un sistema abierto, con subsistemas coordinados. Esto es, cooperar unos con otros para alcanzar un solo fin, empezando con las personas de más alto nivel dentro de la Institución, para poder integrar al trabajador con independencia de sus cualidades físicas o mentales, de tal manera, que aquellas personas que presenten alguna diferencia con las demás, se les pueda encontrar un lugar laborar en el cual puedan desarrollar alguna actividad útil.

A la toma de protesta del Lic. González Canto como Gobernador Constitucional del Estado de Quintana Roo, una de las primeras designaciones de su gabinete, fue para el Lic. Fredy Efrén Marrufo Martín, quien a la fecha funge como Secretario de Hacienda, y quien también se ha centrado únicamente al aspecto económico, olvidando al igual que los anteriores Secretarios Estatales, que el aspecto humano es la parte más importante para el buen funcionamiento de la Institución o como se ha mencionado, es el "sistema sanguíneo de la Secretaría, activo y facilitador hacia los objetivos de experiencia y éxito de la misma".

---

<sup>12</sup> Fernando Bayón Marín. Organizaciones y Recursos Humanos.

### 3.2 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EGRESOS DE LA SECRETARÍA ESTATAL DE HACIENDA



En el Departamento de Control Financiero a diario se realizan una serie de actividades que terminan en la radicación de recurso en algún punto del Estado o del País, pero para poder lograrlo se requiere de una serie de procedimientos que son básico dentro del proceso administrativo, para tener un ámbito más amplio de lo realizado en éste departamento señalo lo siguiente.

### **3.2.1 Funciones del Departamento de Control Financiero**

- Radicar a cada uno de los Municipios del Estado de Q. Roo sus participaciones Estatales y Federales ( Ramo 28 y Ramo 33 );
- Seguimiento a la solventación de los pagos realizados;
- Preparación y radicación de los Subsidios Extraordinarios a los ocho municipios del Estado;
- Preparación y radicación de los Anticipos de Participaciones otorgados a los Municipios del Estado;
- Preparación y radicación de los recursos de Zona Federal Marítimo Terrestre;
- Reporte mensual de los recursos proporcionados a los Municipios de Quintana Roo;
- Radicar los recursos para la Representación del Estado de Quintana Roo en México, D.F. ( Vía Deudor Diverso o Gastos a Comprobar );
- Preparación y envío del recurso económico a las Coordinaciones Administrativas del Gobierno del Estado en Mérida, Yucatán, Cancún y Solidaridad Q. Roo ( Vía Deudor Diverso o Gastos a Comprobar );
- Envío del recurso económico a las Coordinaciones Administrativas del Gobierno del Estado en Mérida, Yucatán, Cancún y Solidaridad Q. Roo ( Vía Presupuesto o pago de Facturas );

- Revisión y radicación del Fondo Revolvente a las Coordinaciones Administrativas del Gobierno del Estado en Mérida, Yucatán, Cancún y Solidaridad Q. Roo;
- Seguimiento de cada uno de los Deudores Diversos hasta la liquidación de su deuda correspondiente;
- Radicación de los Fondos Revolventes a dependencias foráneas y el seguimiento de su comprobación.

Para la realización del envío de las participaciones a los diferentes Municipios del Estado, es necesaria una estrecha colaboración con la diferentes Direcciones de la Secretaría de Hacienda, como son: Dirección General de Ingresos, Tesorería General del Estado, Subsecretaría de Planeación Hacendaría y Política Presupuestal, y la Dirección de Caja.

En el área de Municipios se realizan los trámites para el pago oportuno de las participaciones tanto del Ramo 33 como del Ramo 28 de cada uno de ellos, estas radicaciones se efectúan dependiendo de la fecha del mes en curso y los importes son asignados por la Dirección General de Ingresos.

En el Ramo 33, se cuenta con la distribución económica exacta desde principios de año, con base a una serie de elementos que más adelante se señalan; cabe mencionar que el Fondo de Aportación para el Fortalecimiento de los Municipios, se proporciona durante los 12 meses del año, mientras que el Fondo de Aportación para la *Infraestructura Social Municipal únicamente durante los primeros diez meses.*

Para el ramo 28 van de acuerdo con los ingresos obtenidos a través del mes en curso, con base a los lineamientos la Ley de Coordinación Fiscal, debido a que ella se encuentra estipulado los porcentajes a asignar a los Municipios. En ambas participaciones, tanto del ramo 28 como del 33 están regidos por dicha Ley.

### 3.3 LEY DE COORDINACIÓN FISCAL DE LAS PARTICIPACIONES DE LOS ESTADOS Y MUNICIPIOS 2005

Para lograr el trabajo dentro del área de Municipios es básica la lectura de la Ley de Coordinación Fiscal, pues brinda la pauta para un mejor conocimiento y entendimiento de las funciones realizadas a durante tres periodos en el mes, pues las radicaciones básicamente se desarrollan en etapas ya establecidas. Esta ley encontramos el funcionamiento del Ramo 28 y 33, vitales para la economía estatal, por tal motivo y presentar un campo más amplio se hace una descripción de lo ella abarca.

#### 3.3.1 Objetivo

Coordinar el Sistema Fiscal de la Federación con los de los Estados y Municipios, establece la participación que corresponda a sus Hacienda Públicas en los Ingresos Federales, distribuir entre ellos dichas participaciones, fijar reglas de colaboración administrativa entre las diversas autoridades fiscales.

#### 3.3.2 RAMO 28

##### Fondos Federales Participables a los Municipios

Concepto	Estado	Municipio
Fondo General de Participaciones ( F.G.P. )	80 %	20 %
Fondo de Fomento Municipal ( F.F.M. )	-	100 %
Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios ( I.E.P.S. )	80 %	20 %
Impuesto Sobre Tenencia y Uso de Vehículos ( I.S.T.U.V. )	80 %	20 %
Impuesto Sobre Automóviles Nuevos ( I.S.A.N. )	80 %	20 %

##### Fondo General de Participaciones

EL F.G.P. esta regulado en la Ley de Coordinación Fiscal en su artículo 2do el cual describe como se integra y distribuye a las entidades, mientras que en el artículo Zero del mismo ordenamiento, se establecen las fórmulas para determinar las participaciones específicas de cada entidad federativa de éste fondo, del cual, los

Estados deberán participar a sus municipios, cuando menos un 20% de los que perciben.

Aun cuando el F.G.P. no es un fondo directo para los municipios, es importante conocer como se distribuye a los Estados, así como los montos que recibe, para posteriormente conocer el monto que cada Estado repartirá a sus municipios; cada Legislatura Estatal, establece las bases, montos y procedimientos para distribuir - cuando menos el 20% - a sus municipios<sup>13</sup>.

Se constituye con el 20% de la Recaudación Federal Participable ( RFP ) que otorga la federación en un Ejercicio, la RFP será la que obtenga la Federación por todos sus Impuestos, así como por los Derechos sobre la Extracción de Petróleo, disminuido con el total de las devoluciones por los mismos conceptos. Se adiciona un 1% de la RFP en el ejercicio que corresponde a las Entidades Federativas y a los Municipios cuando estas se coordinen en materia de Derechos. Éste fondo se distribuye a las Entidades Federativas en atención a las variables de población y al incremento en la Recaudación de los Impuestos asignables ( gasolina, bebidas alcohólicas, cerveza, tabaco e impuesto sobre tenencia ).

### **Fondo de Fomento Municipal ( F.F.M. )**

El F.F.M. esta sustentado en la fracción III del artículo 2-A de la Ley de Coordinación Fiscal, en la cual, se señala que los municipios, participaran del 1% de la Recaudación Federal Participable, en donde el 16.8% de dicho porcentaje forma al F.F.M. mientras que el 83.2% restante sólo se incrementara al F.F.M. en el caso que las Entidades Federativas estén coordinadas en derechos, es decir, que actualmente todos los Estados perciben el 100% del 1% de la Recaudación Federal Participable que forma el Fondo de Fomento Municipal.

En la misma fracción, se señala que éste fondo será entregado por los Estados íntegramente, es decir, el 100% del F.F.M. le corresponde a los Municipios, el cual, se distribuye a éstos, según lo que establezcan los Congresos Locales, debiendo asegurar

<sup>13</sup> Artículo 115, Fracción IV, inciso b) de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el Artículo 6 de la Ley de Coordinación Fiscal.

que nunca será menor a lo recaudado por los conceptos que se dejan de recibir por la Coordinación en materia de Derechos.

Se constituye con el 1% de la Recaudación Federal Participable ( RFP ) y se calcula en base al crecimiento en la Recaudación de Agua de las Entidades Federativas.

### **Otras Participaciones Independientes de los Fondos de Participaciones**

En la integración de la Recaudación Federal Participable existen varias excepciones de impuestos federales, que no se incluyen en ésta, lo que significa que por dichos ingresos, el Estado y los Municipios, no reciban participaciones, sino que más bien dichas contribuciones se parten en forma directa y en base a lo que cada Estado trabaje sobre éstos en su territorio.

En la Recaudación Federal Participable no están incluidos ninguno de los Impuestos Asignables, es decir, el Impuesto Sobre Tenencia y Uso de Vehículos, el Impuesto sobre Automóviles Nuevos y el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios.

### **Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios**

En el último párrafo del mismo artículo segundo de la Ley de Coordinación Fiscal, en el cual se establece que las Entidades Federativas que estén adheridas al Sistema Nacional de Coordinación y que celebren con la Federación el anexo 2 del Convenio de Colaboración Administrativa, reciben igualmente el 100% de lo recaudado en dicho territorio.

Las Entidades Federativas adheridas al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal participan de la recaudación que se obtenga del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios por la realización de los actos gravados con dicho impuesto sobre los bienes que a continuación se mencionan:

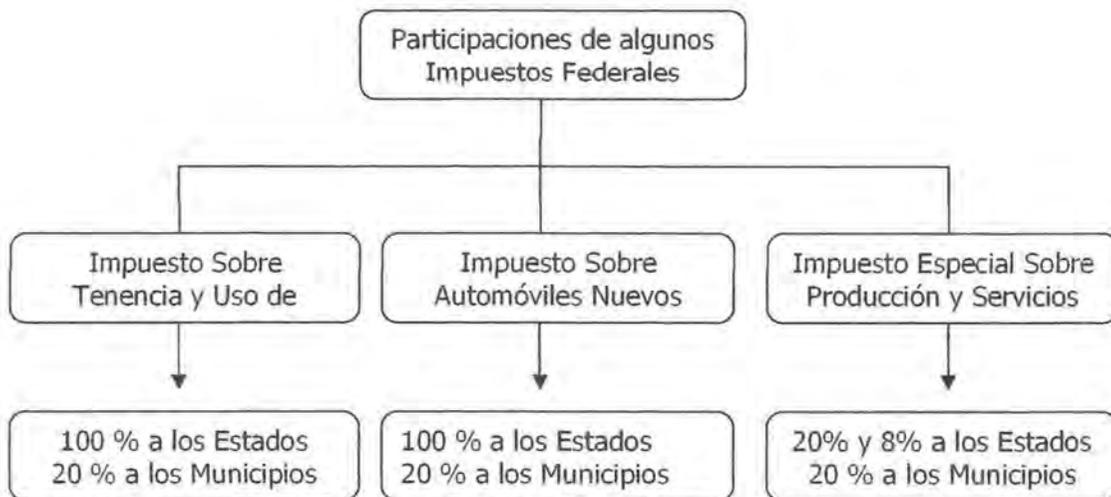
1. El 20% de la recaudación si se trata de Cervezas, Bebidas Refrescantes, Alcohol, Bebidas Alcohólicas Fermentadas.
2. El 8% de la recaudación si se trata de Tabacos Labrados.

### Impuesto sobre Tenencia y Uso de Vehículos e Impuesto sobre Automóviles Nuevos ( ISTUV e ISAN )

En el penúltimo párrafo del artículo segundo de la Ley de Coordinación, se establece que las entidades Federativas, que se encuentran adheridas al sistema Nacional de Coordinación y que hayan celebrado el Convenio de Colaboración Administrativa recibirán el 100% de la recaudación que se en cada Estado, siempre y cuando en el Convenio se establezca la obligación de llevar un Registro Estatal Vehicular.

De éste 100% que percibe el Estado, debe participar a sus Municipios cuando menos en un 20% el cual, se reparte en la forma en que determine la Legislatura.

Estos impuestos se recaudan en forma directa por el Estado a través de las oficinas Recaudadoras e Instituciones Bancarias, conforme a las facultades delegadas en el Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal.



### 3.3.3 RAMO 33

Fondos Federales de Aportaciones a los Municipios:

Concepto	Municipio
Fondo de Aportación para el Fortalecimiento de los Municipios ( FORTAMUN )	100 %
Fondo de Aportación para la Infraestructura Social Municipal ( FAISM )	100 %

#### **Fondo de Aportación para el Fortalecimiento de los Municipios<sup>14</sup>**

Se calcula en proporción directa al número de habitantes con que cuenta cada Entidad Federativa de acuerdo con la información estadística más reciente que emita el INEGI, se destinarán exclusivamente a la satisfacción de sus requerimientos dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras y a la acción de las necesidades directamente vinculadas a la seguridad pública de sus habitantes. El monto que reciba la Entidad se determina en el Presupuesto de Egresos de la federación y el monto para cada Municipio lo determina la Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional ( SEPLADER ) según acuerdo.

#### **Fondo de Aportación para la Infraestructura Social Municipal<sup>15</sup>**

Se determina anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación con recursos federales, se enterará mensualmente en los primeros diez meses del año por partes iguales a los Estado, se destinarán exclusivamente al financiamientos de obras, acciones sociales básicas y a inversiones que beneficien a sectores de su población que se encuentren en condiciones de rezago social y pobreza extrema. El monto para cada municipio lo determina la Secretaría de Planeación y Desarrollo regional ( SEPLADER ) según acuerdo.

<sup>14</sup> Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Quintana Roo. Decreto 37.

<sup>15</sup> Ley Coordinación Fiscal del Estado de Quintana Roo. Decreto 37.

### 3.4 ZONA FEDERAL MARITIMO TERRESTRE

Adicional a las participaciones del Ramo 28 y 33, ZOFEMAT también forma parte de las responsabilidades que existen en el departamento, cada mes se realiza en envío de sus recursos a cada uno de los municipios, verificando previamente que la aportación de la federación y el municipio ya hayan realizado la suya, en lo cual nos apoya la Dirección de Caja.

La Zona Federal Marítimo Terrestre (en lo sucesivo "ZOFEMAT"), es la franja de 20 metros transitable y contigua la mar, que se determina a partir de la cota de pleamar máxima.

La Zona Federal Marítimo Terrestre es regulada principalmente por la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, por la Ley General de Bienes Nacionales, por el Reglamento para el Uso y Aprovechamiento del Mar Territorial, vías navegables, playas, Zona Federal Marítimo Terrestre y Terrenos Ganados al Mar y por la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente.

#### 3.4.1 Dirección General de ZOFEMAT<sup>16</sup>

Para el ejercicio de sus facultades contará con las siguientes Unidades Administrativas: Dirección de Zona Federal Marítimo Terrestre y Dirección de Administración de Fondos.

Dirección de Zona Federal Marítimo Terrestre, le compete el ejercicio de las siguientes facultades:

- Llevar el control de los expedientes de los concesionarios y usuarios de la ZOFEMAT;
- Mantener actualizados los expedientes de los contribuyentes con los movimientos de alta, baja, cambio, declaraciones, pagos, convenios que se generan diariamente;

<sup>16</sup> Periódico Oficial. Febrero 18 / 2005. Tomo I. Numero 8 Extraordinario.

- Mantener actualizado el padrón de contribuyentes capturando los pagos diarios en el sistema de cómputo;
- Obtener la relación de usuarios morosos al vencimiento de cada período de pago y turnarla al departamento de Ejecución Fiscal;
- Elaborar las estadísticas del padrón de contribuyentes en cuanto a ingresos, períodos, zonas y demás datos solicitados por su superior jerárquico;
- Elaborar un informe mensual de las actividades que refleje el estado del padrón de contribuyentes;
- Elaborar la glosa de los informes de ingresos recibidos de la caja recaudadora de acuerdo a las instrucciones del departamento de Cuenta Comprobada de la Dirección General de Ingresos. Y enviarla en la fecha establecida;
- Efectuar la determinación y cálculo de los créditos fiscales de su competencia;
- Aplicar el procedimiento administrativo de Ejecución Fiscal para hacer efectivo los créditos a cargo de los contribuyentes, responsables solidarios o terceros con ellos relacionados en el ámbito de su competencia;
- Llevar el control de los créditos fiscales de la Dirección de Zona Federal en Benito Juárez;
- Analizar las solicitudes de convenios de pago en parcialidades y/o diferidos de los contribuyentes y turnar a la Dirección General para su firma;
- Analizar las solicitudes de devolución de pagos indebidos efectuados por los contribuyentes y turnar para su trámite a la Dirección General.

#### **3.4.2 Facultades:**

- Recibir del departamento de Cuenta Comprobada de la Dirección General de

- Ingresos los resúmenes mensuales de ingresos por derechos de ZOFEMAT para integrar un archivo estadístico;
- Comprobar los cálculos de la distribución de porcentajes de la recaudación y de aportaciones de los fondos municipales;
  - Elaborar las estadísticas de ingresos por los diferentes conceptos de ZOFEMAT y realizar los análisis correspondientes;
  - Llevar la administración de los recursos del Programa de Recaudación y Fortalecimiento Fiscal y preparar los balances mensuales correspondientes;
  - Elaborar los reportes de seguimiento de los acuerdos del Comité Técnico de la ZOFEMAT en coordinación con el departamento de supervisión;
  - Asistir a las reuniones del Comité Técnico de la ZOFEMAT en Benito Juárez y apoyar en la elaboración de las actas de las Sesiones;
  - Mantener comunicación con la Dirección de Adquisición de la Secretaría en la aplicación del gasto.

### **3.5 REPRESENTACIONES Y COORDINACIONES ADMINISTRATIVAS DEL ESTADO DE QUINTANA ROO**

Por otro lado, otra de las funciones a parte de las radicaciones realizadas a los Municipios y ZOFEMAT, también se supervisan los envíos a las Representaciones o Coordinaciones Administrativas del Estado de Quintana Roo localizadas en diferentes puntos del Estado o el País. De las cuales se hará una breve descripción.

En un principio las Representaciones del Estado de Quintana Roo, funcionaban como oficinas de compras, sin embargo con el tiempo fueron evolucionando hasta convertirse en verdaderas oficinas de enlace con la comunidad quintanarroense que radicaban en otras partes de la República, así también el vínculo y presencia del ejecutivo con las autoridades federales centrales para la atención de asuntos en otros niveles de gobierno, por lo cual, es indispensable mantener una comunicación constante y cercana con dichas autoridades, y con ello, lograr un mejor seguimiento

de los acuerdos y negociaciones. Siendo la ubicada en México, D.F. la más importante en su entonces y creándose oficialmente como tal, en el año 2000.<sup>17</sup>

Conforme el Estado fue despegando demográfica y económicamente, y con ello las necesidades e importancia de poseer dependencias enfocadas a proveer ayuda a la comunidad, se crean la Representación de Quintana Roo en Mérida, Yucatán y la representación en Cancún, Quintana Roo, en ésta última, la Dirección de Egresos Zona Norte fungió como tal.

La ubicada en el vecino Estado de Yucatán, se enfoca más a realizar trabajos de ámbito social, ya que se encargan de todo el proceso administrativo, desde la recepción de la solicitud de algún apoyo hasta el pago del mismo; de igual manera, se encarga de los eventos realizados por el Ejecutivo del Quintana Roo y representa al mismo en dichos eventos y acuerdos. Ésta cuenta con el apoyo de diversas instancias para la ejecución de su trabajo, recayendo la mayor parte en la Secretaría Particular del Ejecutivo y la Oficialía Mayor de Gobierno; aunque en diversas ocasiones alguna otra dependencia puede ser el enlace de la Representación.

Por su parte, la Dirección de Egresos Zona Norte del Estado, realiza básicamente la distribución y pago de las radicaciones de efectivo depositado por la Secretaría de Hacienda, para el pago a los proveedores, de las ayudas económicas y la realización de eventos, en si, se asegura que los recursos económicos enviados lleguen a su destino de manera real. La Zona Norte, se podría decir que no presenta exclusividad con alguna dependencia en particular, pues su ubicación geográfica la arroja a ser la Representación con mayor actividad administrativa de las tres existentes, en consecuencia mantiene un contando permanente con todas las dependencias gubernamentales creadas a lo largo del Estado.

En septiembre del 2002, las Representaciones en Mérida, Yucatán y Cancún Quintana Roo, modifican su nombre y ahora son Coordinaciones Administrativas del Gobierno del Estado, como Órganos Descentralizados auxiliares de la Administración Pública Estatal, dependiente del poder ejecutivo, teniendo cada una de ellas un titular que será designado por el Gobernador del Estado.

<sup>17</sup> Periódico Oficial. Tomo III. Septiembre 11 / 2000. Número 14 Extraordinario.

En diciembre del 2004, la Coordinación Administrativa en Mérida, Yucatán, publica su Reglamento Interior de Trabajo; A la fecha la Representación establecida en el D.F. se rige bajo los lineamientos de la Oficialía Mayor de Gobierno.

El 30 de abril de 2004 la Oficialía Mayor de Gobierno<sup>18</sup>, se convierte en la oficina encargada de proporcionar los servicios regionales de administración, en coordinación con las dependencias que operen en las regiones respectivas, procurando su vinculación con el modelo de organización y desarrollo regional del Estado y bajo criterios de eficiencia, productividad y ahorro en el gasto público. Por lo cual, la Oficialía Mayor absorbe a la Representación en el D.F., Yucatán y Zona Norte del Estado.

En la actualidad, con la llegada del Lic. González Canto como Gobernador, se han formado dos Coordinaciones Administrativas más, la ubicada en el Municipio de Benito Juárez, con base en Cancún y la existente en el Municipio de Solidaridad, Q. Roo.

La primera de ella establecida con el afán de poseer un mayor acercamiento con los habitantes de aquella zona, puesto que la Dirección de Egresos Zona Norte, estructuralmente pertenece a la Secretaría de Hacienda del Estado y debía realizar las labores asignadas por la misma. Sin olvidar, que Cancún es el punto geográfico y económico más importante con el que cuenta el Estado, es primordial tener un representante para la realización y atención de los diferentes eventos, en la ausencia del Ejecutivo.

Aún con la formación de la Coordinación Administrativa en Cancún, la Dirección de Egresos sigue siendo el principal puente para el ingreso y distribución del efectivo radicado.

Por su parte, la establecida en Solidaridad, Q. Roo tiene por objetivo absorber las necesidades de la ciudadanía en los Municipios de Cozumel e Isla Mujeres, ya que en estas zonas no se cuenta con una dependencia encargada de realizar las funciones necesarias para con la comunidad. Anteriormente la Dirección de Atención Ciudadana realizaba dichas funciones, pero la distancia y la limitada capacidad económica junto

---

<sup>18</sup> Periódico Oficial. Abril 30 / 2004.

con un bajo número de personal, acarreaba un atraso en las diferentes necesidades a solventar.

De igual manera, el presentar con una Coordinación Administrativa en otra zona de vital importancia y gran capacidad económica, deja a la ubicada en Cancún, con un mayor margen de libertad para atender a la comunidad de la región más grande del Estado.

Cabe mencionar, que ambas por ser de nueva formación, aún dependen de gran medida de la Dirección de Egresos Zona Norte, para algunos trámites administrativos y de distribución de dinero, pero con el paso del tiempo, éstos han ido centrándose cada uno en su lugar de origen.

El trabajar con la Representación del Estado en México, D.F., y las Coordinaciones Administrativas distribuidas en el Estado, uno se enfoca básicamente a tres puntos:

1. Revisión y envío de su Fondo Revolvente;
2. Radicación de un Deudor Diverso o Gasto a Comprobar ; y
3. Revisión y pago de las facturas de los proveedores foráneos.

Los tres puntos anteriores, envuelven a toda una variedad de Dependencia, Direcciones y Departamentos, tanto de la propia Secretaría de Hacienda Estatal como exteriores, las cuales abarcan: La Tesorería General del Estado, Dirección de Programación y Control Presupuestal, Dirección de Política Presupuestal, Oficialía Mayor de Gobierno, Comunicación Social, Secretaría de Seguridad Pública, Secretaría de Gobierno, Secretaría Particular, Dirección Atención Ciudadana, Secretaría de Turismo, Departamento de Deudores Diversos, Departamento de Gasto Público, Dirección de Egresos Zona Norte, Representación del Estado de Q. Roo en México, D.F., Coordinación Administrativa en Mérida, Yucatán, Cancún y Solidaridad Q. Roo.

Todas éstas cumpliendo con un objetivo específico dentro del proceso administrativo, que conlleva. Desde la aceptación de documentación, revisión, asignación presupuestal, programación de pago, emisión del cheque, depósito y cobro del mismo.

### 3.5.1 Fondo Revolvente<sup>19</sup>

Con fundamento en el artículo 33 Fracción I de la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal; Artículos 2, 41, 42, 49 y 55 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado y artículo 60 del reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, se emite lo siguiente:

El Fondo Revolvente, tiene como propósito fundamental otorgar liquidez inmediata para cubrir los compromisos y necesidades sólo de carácter urgente; así que el ejercicio del recurso financiero autorizado, se ajustará a las partidas establecidas en las normas que para el manejo del fondo a distribuido la Secretaría de Hacienda.

#### Otorgamiento y Ministraciones

Los recursos del Fondo Revolvente serán otorgados al Titular de la Dependencia, o en su caso, al Coordinador Administrativo mediante la presentación de un recibo debidamente firmado por el titular, quien se constituirá en Deudor Diverso ( Gastos a comprobar ) ante la Tesorería General del Estado.

La ministración de los recursos del fondo se efectúa en la Secretaría de Hacienda, a través de cheques bancarios que la dependencia administra mediante Caja. La dependencia puede aperturar una cuenta bancaria previa autorización de la Tesorería General del Estado.

Los recursos pondrán destinarse a la adquisición de bienes y contratación de servicios para atender urgencias, en las partidas presupuéstales correspondientes, las cuales se encuentran detalladas en el Clasificador por Objeto del Gasto vigente.

Las dependencias son responsables de que las erogaciones a través del fondo se realicen de la manera establecida:

- El precio unitario por el bien o servicio, así como el monto total por factura que ampare las adquisiciones o servicios no debe rebasar la cantidad de \$ 2,000.00 tampoco puede exceder la cantidad autorizada para el fondo del mes.

<sup>19</sup> Normas para el Manejo del Fondo de Operación Mensual. 2005.

- o Los documentos comprobatorios de los gastos deben ser respaldados por la factura original con los requisitos fiscales vigentes.
- o Para gastos menores, cuando el importe del documento es inferior a \$ 500.00 puede comprobarse con comprobante simplificado.

En complemento a la Normatividad establecida, el ejercicio del gasto, por grupo de partidas, se realiza de acuerdo al siguiente rango:

Grupo 1	
Materiales y útiles de oficina	
Material didáctico	
Materiales y útiles de impresión y reproducción	Hasta el 55 % de la
Materiales y útiles para el procesamiento en equipo y bienes informáticos	totalidad del Fondo
Material estadístico	
Servicio postal, telegráfico y mensajería	

Grupo 2	
Refacciones, accesorios y herramientas menores	Hasta el 15 % del
Material eléctrico	Fondo
Materiales y accesorios médicos y de laboratorio	

Grupo 3	
Combustible y lubricantes	Hasta el 15 % del
Traslado de personal	Fondo
Pasajes nacionales en transporte terrestre	

Grupo 4	
Alimentación a personas	Hasta el 15 % del Fondo

Los documentos comprobatorios ( recibos y facturas ) deben contener un texto que explique el objeto del gasto.

## Comprobación y control del Fondo Revolvente

Internamente las Dependencias llevan deben tener un estricto control por clave presupuestal de los recursos ejercidos a través del fondo e informan mensualmente de éste registro a la Tesorería General del Estado.

En caso que la Dependencia no compruebe satisfactoriamente la reposición de su fondo, tiene un plazo de quince días hábiles para regular su situación. Así mismo, los documentos que no cumplen con los requisitos fiscales establecidos, no son considerados como comprobantes, por lo tanto no se reintegra el monto que a estos documentos corresponda.

Al cierre del ejercicio fiscal, a más tardar el 30 de noviembre del año en que se trate, las Dependencias comprobarán los recursos que hayan ejercido y devolverán a la Tesorería General del Estado, los saldos no ejercidos con que cuenten a la fecha.

La Secretaría de Hacienda tiene la facultad de suspender la asignación del Fondo Revolvente cuando las Dependencias no proporcionen cualquier información que les sea solicitada respecto al fondo o cuando por conducto de la Unidad de Control Interno del Gobierno se detecten desviaciones en el destino del gasto.

## Control del Fondo Revolvente

- ❖ Internamente las dependencias, llevaran un estricto control por clave presupuestal de los recursos ejercidos a través del Fondo e informarán mensualmente de éste registro a la Tesorería General del Estado.
- ❖ Si la dependencia no comprueba satisfactoriamente la reposición de su Fondo, tendrá un plazo máximo de quince días hábiles para regularizar la situación. Asimismo, los documentos que no cumplan los requisitos fiscales establecidos, no son considerados como comprobantes, por lo tanto no podrá reintegrarse el monto que a estos documentos corresponda.
- ❖ Al cierre del ejercicio fiscal, a más tardar el 30 de noviembre del año de que se trate, las Dependencias comprobaran los recursos que hayan ejercicio y

devolverán a la Tesorería General del Estado, los saldos no ejercidos con que cuenten a la fecha.

- ❖ La Secretaría suspenderá la asignación del Fondo, cuando las Dependencias no proporcionen cualquier información que les sea solicitada respecto al Fondo o cuando por conducto de la Unidad de Control Interno del Gobierno se detecten desviaciones del gasto.

### **Requisitos de Comprobación**

- Para ser válidos como comprobantes, los documentos deben estar a nombre del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo, con RFC GEL741008GY9 y domicilio fiscal Av. 22 de enero No. 01 Colonia Centro, Chetumal Quintana Roo; contar con el periodo de vigencia, tener impresa la Cédula Fiscal, el IVA desglosado y presentar la firma de autorización del responsable del Fondo Revolvente.
- Tramitar el documento en original y cuatro copias.
- Presentar la documentación con dos formatos, el de Recibí y Enteré.

Los datos que debe llevar el Recibí, son los siguientes:

- La cantidad impresa en número y letras.
- El Registro Federal de Contribuyentes de la persona que firma de recibido.
- La relación de partidas que se afectarán presupuestamente.
- Fecha de no más de diez días naturales posteriores al cierre del mes que se esta comprobando.

La fecha de las facturas que conforman la comprobación para el reembolso del Fondo deberá corresponder al mes en curso o al inmediato anterior al que se comprueba. La excepción queda a consideración única de la Tesorería del Estado.

De los daños o perjuicios que sufra la Secretaría de Hacienda del Estado, por quienes efectúen el ejercicio del gasto público, éstos estarán sujetos a lo dispuesto en los artículos 71, 72, 73, 74 y 75 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, Capítulo IV artículos del 147 al 177 del Reglamento de la Ley; Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, artículo 6º fracción XI y artículos 45 fracciones II, III y IV.

### **3.5.2 Deudor Diverso**

Los Deudores Diversos o Gastos a Comprobar, presentan los mismos requisitos que el Fondo Revolvente al ser comprobados, pero varían en la manera de tramitarlos y los requerimientos para poder realizarlo.

#### **Requisito del Deudor Diverso**

- Recibo de Deudor Diverso;
- Cantidad escrita en número y letra;
- El Registro Federal de Contribuyentes de la persona que firma el Recibo;
- El sello original de la Dirección de Control y Política Presupuestal, impregnado en el recibo, con la firma encima del mismo, de la persona que le haya asignado presupuesto;
- Partida presupuestal a la cual será cargado el gasto;
- El recibo acompañado de una tarjeta dirigida al C. Tesorero del Estado o al C. Secretario de Hacienda, solicitando la radicación del recurso;
- La tarjeta, debe llevar el concepto para el cual es solicitado el recurso;
- Todo en original y cuatro copias.

El Deudor Diverso, a diferencia del Fondo Revolvente, que se puede deducir que también es un Deudor Diverso, puede adoptar esta modalidad todas las veces que sean necesarias durante el transcurso del año, siempre y cuando éste tenga una cuenta contable vigente registrada en la Secretaría de Hacienda Estatal, y esté avalado por algún Titular o Director Administrativo.

### **3.5.3 PRESUPUESTO O PAGO DE FACTURAS FORANEAS**

Para ejecutar éste tipo de pago conocido en la Secretaría como " Vía Presupuesto " se requiere que las facturas cumplan con los siguientes elementos:

#### **Requisitos**

- Todas la facturas deben estar a nombre del Gobierno del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo R.F.C. GEL-741008GY9 y Domicilio Fiscal Av. 22 de enero No. 001;
- Tener su período de vigencia;
- Presentar impresa la cedula fiscal;
- Tener el I.V.A. desglosado;
- Todos las facturas deben estar firmados por los Titulares o Directores Administrativos, que se encuentren incluidos tanto en el gasto como en la aplicación del presupuesto;
- Todo en original y cuatro copias.

Esta documentación debe pasar previamente por la Dirección de Control y Política Presupuestal, para que le sea asignado el presupuesto antes de llegar a la Dirección de Egresos, para ser radicado el importe.

### 3.6 VINCULACIÓN SISTEMAS COMERCIALES – SECRETARÍA ESTATAL DE HACIENDA

Debido a las propias funciones de la Secretaría de Hacienda, la diversidad de Dependencias que en la misma coexisten unas con otras, con el solo objetivo de lograr una economía más sólida, una mejor captación de los recursos y con ello un fortalecimiento en la economía de cada uno de los Municipios, representa una excelente vitrina para poner en práctica los conocimientos obtenidos a lo largo de la vida académica en la Universidad de Quintana Roo.

Entre las materias o puntos estudiados dentro de ellas que me han ayudado a lograr un mejor desarrollo individual y profesional dentro del Departamento de Control Financiero, se encuentran las que a continuación menciono.

Quizá una de las materias que en sentido práctico no lleva encima un gran peso, pero que marca la diferencia entre un trabajador nato y un profesional, sin duda alguna a sido la **Ética Profesional**, puesto que ni todo el conocimiento que bien se pudo haber adquirido en la preparación universitaria, da la pauta para desenvolverse con criterio y normas éticas en el actuar diario. Sin duda alguna, en estos tiempos que se hace cada vez más complicado la manutención de una familia (para aquellos que tenemos) y todo lo que conlleva, alimentación, calzado, educación, etc. Una manera muy fácil sería olvidar un poco los principios éticos y realizar ciertas actividades que aunque no vayan acorde con asimilado a través de los años, pero que pueden resultar rentables a un corto plazo.<sup>20</sup>

La Secretaría de Hacienda, cuenta con varias áreas que podrían considerarse como confidenciales, y no contar con una adecuada preparación tanto académica como personal repercutiría en un mal manejo de la información y por ende una desconfianza y quizá un posterior "congelamiento" del trabajador.

El tener la oportunidad de decidir acerca de que apoyos van primero y cuales pueden "esperar", en ocasiones puede enlazar a una decisión de carácter moral acerca de ¿ Cual es más importante ? y ¿ Por qué ? Entonces, entran en juego una serie de factores para lograr a juicio personal la decisión, como son: la gravedad del problema

<sup>20</sup> Organizaciones y Recursos Humanos. Fernando Bayón Mariné. Año 2002.

de la persona, la edad de la misma, el tiempo que el documento haya estado en trámite, el monto de la ayuda, si la documentación presenta algún problema, etc. Y el realizar éste tipo de análisis llevamos a una escala menor una **Segmentación de Mercado**, si bien es cierto que no es ningún producto, si representa una elección entre una serie de apoyos (personas) que esperan le sean radicados sus recursos para salir de su problema. Por lo tanto, una correcta combinación de la ética para elegir primeramente a los más graves, con una elección de lo ya segmentado da la decisión adecuada.

Por otra parte, al igual que las demás Secretarías, Hacienda brinda un servicio hacia un público realmente amplio, desde funcionarios hasta personas que únicamente solicitan información, por lo que el trato hacia las personas es muy importante, pues es la imagen que estamos presentando hacia la sociedad como grupo. En su noción administrativa, servicio es " el trabajo realizado para otra persona<sup>21</sup> " pero éste servicio, puede verse influenciado, por factores que en muchas ocasiones no están en nuestro alcance, como son los estados de ánimo, los problemas personales, carácter de la persona, entre otros, por lo tanto es importante saber entender las señales que éste manda, como un mal gesto, un silencio absoluto, el tono de voz o alguna otra muestra de inconformidad de la atención de uno mismo; en éste punto, puedo mencionar que el **Comportamiento al Consumidor**, me ha proporcionado una pauta para tratar a la mayoría de la gama de personalidades que han llegado a realizar algún tipo de trámite o simplemente a solicitar alguna asesoría personal, con respecto a su problema; el separar cada una de sus necesidades y englobarlas en un conjunto de características afines<sup>22</sup>, ha dado resultado en muchas ocasiones, es decir mediante un pequeño análisis de su comportamiento, buscar la forma de influir en ellos para lograr una mejor relación o en su caso alcanzar la agilización y satisfacción de sus necesidades. Esto se puede implementar tanto con personas que trabajen dentro de la Institución como fuera de la misma.

Con el paso del tiempo, trabajar en organizaciones como la Gobierno del Estado –a pesar de estar considerada como una de las organizaciones más poderosas<sup>23</sup>- logra influir de manera importante en el comportamiento del trabajador, por lo cual, el interactuar dentro de una misma oficina, con personas que presentan una diversidad

<sup>21</sup> La calidad en el Servicio. Carlos Colunga Dávila.

<sup>22</sup> Comportamiento del Consumidor. Leon G. Schiffman / Leslie Lazar Kanuk.

<sup>23</sup> Psicología Organizacional. Adrián Furnham.

de situaciones personales, dentro y fuera de ésta, se convierte un poco complicado, y el buscar un grado de motivación con el personal bajo nuestro mando se convierte esencial para una buena productividad dentro de las labores cotidianas. Si a eso le añadimos, que un Jefe de Departamento no tiene la oportunidad de inmiscuirse en el proceso de selección y reclutamiento del personal de nuevo ingreso, si recae gran parte de la responsabilidad para el buen funcionamiento de la Dirección, por lo tanto la **Administración de Recursos Humanos**, ha sido una buena base, para lidiar con situaciones que no han estado a mi alcance, pero que requieren de un acomodo del personal sin afectar el rendimiento del departamento. Por lo que el conocer a las personas y sus capacidades individuales, se logra el saneamiento de alguna necesidad sin afectar el ritmo de trabajo.

Sin duda alguna el manejo de personal y formar parte del mismo, es uno de los aspectos más complicados dentro una organización, ya sea de Gobierno o Privada, sencillamente porque es un "estire y afloje" a cada momento. En un lugar donde la mayoría de las personas lleva más de una década trabajando en un mismo sitio, y todo se ha vuelto automático, es complicado eliminar algunos pasos que a juicio personal resultan innecesarios. Pero antes de proporcionar una nueva pauta dentro de algún proceso que pudiera resultar inapropiado dentro del mismo, es necesario realizar un adecuado análisis tanto de los elementos que ya están establecidos así como las posibles ventajas de incursionar a un nuevo procedimiento, cabe mencionar que estas nuevas herramientas dentro de la administración pública en muchas ocasiones no llegan a concretarse, debido – quizá – al miedo de reacomodar el proceso en si mismo así como sus propias bases, sin embargo lo antes señalado se puede lograr mediante un **Análisis de Mercado** - que en el caso gubernamental – sería un sondeo previo de las actividades que se han propuesto en algún tiempo y la manera en la cual actuaron, realizar preguntas con todas y cada una de las personas que se encuentran inmiscuidas en el desarrollo del trabajo y las posibles consecuencias que la nueva implementación podría ocasionar.

Es importante señalar, que en el lugar en el cual me encuentro, puedo señalar que considero erróneo el hecho que a los jefes de departamento en muy pocas ocasiones nos adentran a la toma de decisiones para una mejora en los procesos administrativas, siendo que nosotros nos encontramos de manera directa día tras día en el problema; en sentido contrario, los Directores son quienes llevan el peso de los nuevos

procedimientos a implementar, que en muchas ocasiones van más acorde con sus intereses personales que en realidad la búsqueda de una mejora en el desarrollo de los trabajos que se realizan en la Secretaría de Hacienda, por otra parte debemos tener en cuenta, que en Gobierno el proceso " migratorio " de los altos mandos es de manera frecuente, por lo que el problema se agrava, pues los nuevos en la mayoría de los casos tratan de imponer la manera de trabajar con la cual han venido desempeñándose a lo largo de sus anteriores trabajos, olvidándose que cada centro laboral presenta personas diferentes junto con sus procesos.

Teniendo en cuenta los comentarios del párrafo anterior, un buen Análisis aunado a una buena **Negociación** con las personas de otras áreas que sin duda alguna estarán afectadas con las decisiones de los Directores, es importante pues éstos de una u otra manera reciben – en proporciones diferentes – cierta influencia de sus Jefes de Departamento, en consecuencia un acoplamiento en los tiempos adecuados puede traducirse en lograr ciertos objetivos previamente analizados con las personas que realmente estaremos inmersas en las decisiones y lineamientos arrojados. Sin olvidar que a pesar de tener ideas de la manera en la cual se pueden mejorar la organización interna, se requiere de acercarse a los individuos adecuados y tener la forma correcta de vender esas ideas<sup>24</sup> y al mismo tiempo se debe señalar de manera directa los beneficios que éstos cambios arrojarían, por lo que es indudable que el hacer que reconozcan que el servicio o modificación en el proceso tendrá una repercusión positiva, se contara con mayores posibilidades de lograr los propósitos.<sup>25</sup>

Dentro de la administración gubernamental y en todas partes nos topamos con un sin número de movimientos internos para poder terminar un trámite, lo importante de esto, es la aportación que uno realice para el mejor funcionamiento del área en la cual labore, aumentando con esto la eficiencia y reduciendo los tiempos de cada proceso; En el Departamento de Control Financiero, una de las aportaciones realizadas ha sido la cancelación de ciertos pasos que antiguamente se requerían, y que no pertenecían a nosotros, por ejemplificarlo, menciono el siguiente: La representación de Q. Roo en México, D.F. enviaba su comprobación directamente a la Secretaría de Hacienda, cuando ellos no dependen de dicha Secretaría, sino de Oficialía Mayor, al realizarlo de dicha manera se perdían alrededor de tres a cuatro días en conseguir la firma de

<sup>24</sup> Gaither Norman. Año 2000.

<sup>25</sup> McCann Ron. Año 1991.

autorización del Director Administrativo de Oficialía, pues al no pertenecer a dicha Dependencia el seguimiento de la documentación no es mismo al que le brinda un trabajador que se encuentra internamente como uno foráneo; Ahora dichos documentos le llegan directamente a ellos y en consecuencia la comprobación se realiza de manera más rápida, en éste sentido la aportación de **Procesos Administrativos** ha sido de ayuda al momento de contemplar los beneficios que se pueden alcanzar con pequeños movimientos internos.

En el área de Municipios, frecuentemente se presentan – por parte de los Municipios – las solicitudes de Anticipos de Participaciones, que básicamente es un préstamo que solicitan a la Secretaría de Hacienda Estatal para afrontar el pago de nómina, de proveedores, restauración del Municipio posterior a aun fenómeno climatológico, pago a la Comisión Federal de Electricidad, o sobrellevar cualquier alguna dificultad económica que en ese momento presente; el poder alcanzar esto anticipos por parte de ellos, únicamente lo pueden lograr bajo la autorización del Ejecutivo del Estado o por el Secretario de Hacienda bajo la aprobación del primero, sin embargo los descuentos a realizar hasta completar el pago en su totalidad, recae esencialmente en la Dirección General de Egresos así como seguimiento de los descuentos establecidos previamente – en la mayoría de los casos - a la radicación del recurso.

Para poder determinar la solvencia económica del Municipio y el efectivo pago por parte del mismo, es necesario realizar un análisis de su estados financieros, esto conlleva a solicitarle la lista de sus adeudos, el monto de sus egresos mensuales, sus responsabilidades financieras para con otros organismos, y claro determinar en conjunto con la Subsecretaría de Ingresos el estimado de sus participaciones en el Ramo 28 durante los meses restantes del año; En éste punto ha sido muy importante la **Planeación Estratégica**, pues suministra una herramienta importante para un adecuado planeación en cuanto a la detención de sus recursos, puesto que se tiene que contar con la mayor información posible, como son los antes señalados, pero podemos aunarlos un el análisis de su comportamiento económico del año anterior o si aún presentan algún tipo de adeudo para con la Secretaría de Hacienda, lo cual nos otorga una imagen más clara y real de la manera en la cual se le puede presentar un cuadro de descuentos más apropiados a sus posibilidades. Cabe señalar que en éste sentido, la **Contabilidad y Análisis Financieros** me han proporcionado instrumentos importantes para la realización de dichos estudios.

A pesar que realmente no se incursionó al derecho en algún ramo en específico, es importante contar con la teoría básica de los derechos de los trabajadores y otros asuntos generales, para luego dar paso a una mayor incursión en las leyes y reglamentos que cada una de las Secretaría posee, y en cierto sentido la propia lectura y los términos utilizados no son tan desconocidos para el egresado.

En tiempos recientes, el área de Representaciones ha llevado la carga de los pagos de algunos juicios de amparo, en los que la Secretaría de Hacienda a perdido con algún quejoso; éstos pagos se realizan bajo el esquema de Deudor Diverso, por lo tanto, existe una comprobación y para realizarlo se requiere de una serie de elementos para poder descargar al mismo, con ayuda de la Dirección de Contabilidad y el Jurídico de Hacienda, se ha logrado un mejor control de los casos y la manera de apresurar su comprobación, por lo que los conocimientos en **Introducción al Derecho**, han tenido su aportación para desempeñar un mejor trabajo.

**ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS  
( F.O.D.A. )**

<b>SISTEMAS COMERCIALES</b>	
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los conocimientos al egresar son perfectamente utilizables para desarrollarse en el ámbito gubernamental o privado.</li> <li>2. Con los proyectos realizados durante la formación académica universitaria, da la oportunidad de crear un negocio propio.</li> <li>3. Al término de la carrera existe un variado campo para una especialización.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encajar en diferentes áreas de trabajo, como administrativo, de servicios, de promoción, relaciones públicas, etc. debido al amplio campo que la carrera arroja, esto puede presentarse tanto en Gobierno como en la Iniciativa Privada.</li> <li>2. Iniciar por cuenta propia un negocio.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Egresados de con carreras similares, pero que de entrada el nombre es perfectamente identificable para la sociedad.</li> <li>2. No se es obligatorio el aprendizaje de otro idioma, es consecuencia existe una desventaja en comparación con otras Instituciones educativas.</li> <li>3. No existe la especialización en algún tema en específico.</li> <li>4. Pocos convenios con la Iniciativa Privada para la colocación de los egresados, y poder hacer a un lado la dependencia gubernamental.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una posible adecuación del propio nombre de la carrera, para hacerla más atractiva o conocida en el mercado laboral, lo cual arrojaría un conjunto de generaciones ya egresadas en confusión.</li> <li>2. Seguir modificando los planes de estudio de la carrera sin especializarse en algo en concreto.</li> </ol>

La carrera en sistemas comerciales arroja una variedad de conocimientos en diferentes aspectos, y en consecuencia una adaptabilidad en cualquier lugar laboral de manera administrativa o nivel directivo, teniendo las herramientas necesarias para sugerir e implementar mejoras en el trabajo cotidiano. De igual manera, durante la vida universitaria se realizaron investigaciones y proyectos que dan una base bastante sólida para desarrollar un negocio propio.

Sin embargo, a pesar de lo anterior sistemas comerciales aún presenta ciertas limitantes dentro de los egresados arrojados al mercado laboral generación tras generación, como ya se mencionó en el F.O.D.A. el propio nombre de cierta manera ya es identificado en la localidad pero fuera de la misma, existe un desconcierto acerca de la preparación del egresado. El idioma inglés – que no es exigido - representa otra limitante, pues ciertas lecturas no presentan traducción alguna o en su caso no es la mejor, teniendo que estudiar con la información que nos es posible entender, claro, la preparación externa es obligación del estudiante pero muchos factores como el trabajo, la familia, el ingreso económico hacen difícil lograr el aprendizaje de dicho idioma de manera individual.

En si, aún existen muchos factores en los cuales trabajar para lograr un mejor *rendimiento tanto por parte de la Universidad como del egresado*, pero algo es cierto, sistemas comerciales, presenta una alternativa serie, concreta y real para alcanzar mejores estándares de calidad para con los egresados.

## CONCLUSIONES

Es indudable que los conocimientos adquiridos durante cinco años en la Universidad de Quintana Roo han dado sus frutos para un gran número de egresados distribuidos tanto en el ámbito gubernamental como el privado. Su plantilla de docentes muy bien calificados, los vínculos con otras Universidades, el material bibliográfico extenso, los planes de estudios cambiantes dependiendo de las necesidades de la sociedad y las ganas de estar considerada como uno de los mejores centros de estudios en la actualidad, han dado una pauta y un lugar con verdaderas opciones de crecimiento individual y semillero de futuros profesionistas y líderes con herramientas reales para desenvolverse en cualquier aspecto laboral.

Si bien es cierto, que en la localidad la actividad empresarial es muy baja y rige la gubernamental, también en éste rubro podemos encontrar oportunidades de desarrollo y superación profesional.

En la localidad existen poco más de treinta dependencias integradas a la Secretaría de Hacienda y en todo el Estado suman cuarenta y ocho, convirtiéndola así, en una de las Secretarías más grandes e importantes de la Administración, teniendo en sus manos la búsqueda de finanzas sanas para elevar la calidad de vida de los ciudadanos. Por tal motivo, el trabajo es amplio y muy diversificado, en consecuencia encontramos diversas áreas en las cuales se pone en práctica tanto los conocimientos como las habilidades adquiridas en la vida académica dentro de la UQROO.

Si bien es cierto, que al egresar de la Licenciatura de Sistemas Comerciales, no contamos con un amplio conocimiento financiero, presentamos bases bastantes sólidas para desarrollarnos en las áreas que a esta Secretaría la conforman.

En la Secretaría de Hacienda, y más en específico en el Departamento de Control Financiero de la Dirección de Egresos, he tenido la oportunidad de conocer de manera más real el ámbito financiero del Estado, la manera en la cual se mueve el recursos, los mecanismos que se utilizan para hacerlo, los procesos administrativos para lograr que dicho recurso llegue a su destino y participar de manera directa la radicación de efectivo a los Municipios, Representaciones del Estado y las Coordinaciones

Administrativas, sin duda alguna, ha completado de cierta forma, parte de la educación adquirida, pues empíricamente se logra un mejor aprendizaje de las cosas.

Por otra parte, nunca se alcanza a recibir una educación de manera plena, pues siempre existen vacíos que se irán llenando a través de los años, con la práctica. La carrera de Sistemas Comerciales no ha estado exenta de esa situación, el aprender "un poquito de todo" no siempre representa la mejor alternativa para lograr un arranque como uno quisiera.

Sin duda alguna, la Universidad y la carrera de Sistemas Comerciales, aún tienen camino que recorrer para alcanzar una mayor consolidación dentro de la preparación del estudiante y por ende dentro del mercado laboral. Comenzando con un esclarecimiento de la carrera, inclusive el propio nombre en ocasiones causa incertidumbre acerca de lo que se aprenderá en ella.

En lo personal considero, que en la Licenciatura en Sistemas Comerciales, deberían centrar los últimos semestres a especializar al próximo egresado en alguna de las ramificaciones que pueden encontrarse de la misma, y no simplemente dejarlo terminar con conocimientos básicos de muchas cosas y sin nada sólido que ofrecer al mercado laboral.

De alguna manera el Servicio Social, no representa mayor importancia dentro del desarrollo académico del estudiante, puesto que la libertad para realizarlo en cualquier lugar, no arroja al alumno a implementar, desarrollar y mejorar lo que esta aprendiendo en las aulas. Por lo que la opción más viable, sería realizar Prácticas Profesionales, como solicitan algunas otras Instituciones Educativas, para el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades de los estudiantes, en lugares que vayan acorde a lo estudiado.

Como ya se mencionó en la localidad, básicamente reina el ámbito gubernamental debido a la poca inversión privada con que contamos, pero esto no debe ser limitante para la Universidad, ya que el implementar un campo de acción más amplio, vinculando a los estudiante con las empresas privadas, no solo en Chetumal sino en el Estado de Quintana Roo o quizá el País, proporcionaría bases más reales y sólidas a los egresados para enfrentarse al mundo real, trayendo en consecuencia un mayor

prestigio a los próximos profesionistas, a la carrera de Sistemas y en sí, a la propia Universidad de Quintana Roo.

Igualmente, buscando alcanzar mayores estándares de reconocimiento a nivel global, el idioma debería ser parte del eje central de la educación impartida en la UQROO, no dejando únicamente con un porcentaje ligero de otro idioma ( inglés ), ya con esto difícilmente el egresado podrá enfrentarse a competir en un mercado internacional.

Definitivamente la Universidad de Quintana Roo, tiene que aprovechar un poco más su envergadura como Máxima Casa de Estudios del Estado, y empujar a sus estudiantes desde el mismo momento que se encuentran en las aulas, haciendo uso de las relaciones que posee con otras Instituciones Educativas, Empresas Privadas o Gubernamentales, o quien pueda apoyar a los estudiantes en sus inicios laborales o de proyectos.

Si bien cierto que el Egresado en Sistemas Comerciales, es capaz de lograr ocupar puesto de alta jerarquía, en la actualidad y día tras día esto representa un reto cada vez mayor, el que nuestro lugar de egreso brinde una especialización de la carrera al terminar la misma, sería de vital importancia para nuestro desarrollo personal y laboral, desafortunadamente aún no se presenta en cascada y el poder lograrlo representa que se tenga que emigrar de la localidad, por lo que sería apropiado, implementar ciertas ramas de especialización.

Igualmente un apropiado seguimiento de los egresados podría convertirse en apoyo para la UQROO y los estudiantes, haciendo acuerdos con los egresados más destacados y mejor colocados en el ámbito laboral, para poder apoyar a ciertos estudiantes con el perfil y promedio adecuado.

Lo antes expuesto, es con el fin de poner a consideración algunas opciones para el mejoramiento de la Licenciatura de Sistemas Comerciales, y que futuras generaciones logren obtener un mejor nivel educativo aunado a oportunidades más grandes.

**BIBLIOGRAFIA**

Albrecht Kart. Servicio al Cliente Interno. Editorial Paidós. 1992.

Assale Henry. Comportamiento del Consumidor. Editorial Thomson. 1999.

Bayón Mariné Fernando. Organizaciones y Recursos Humanos. Editorial Síntesis, S.A.  
Año 2002.

Bonache Jaime / Cabrera Ángel. Dirección Estratégica de Personas. Editorial Prentice  
Hall. 2002

Bridges William. El Carácter de las Organizaciones. Editorial Panorama. 2003.

Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill.  
*Quinta Edición. Año 1997.*

Colunga Dávila Carlos. La Calidad en el Servicio. Editorial Panorama. 2001.

Elegido Juan M. Una Comunidad de Servicio. Sociedad Panamericana de Estudios  
Empresariales, A.C. 2000.

Fernández Andarín Bernardo. Ética de la Dirección. Editorial Granica. 2000.

Fernández Arena José Antonio. El Proceso Administrativo. Editorial Diana. 2002.

Floyer Adand Andrew. Como utilizar la Mediación para Resolver Conflictos en las  
Organizaciones. Editorial Paidós. 1993.

Furnham Adrián. Psicología Organizacional. Editorial Oxford. 2001.

Gitman J. Lawrence. Fundamentos de la Administración Financiera. Editorial Oxford.  
*Séptima Edición. Año 1997.*

Guajardo Gerardo. Contabilidad Financiera. Editorial McGraw-Hill. México 1993.

Higuera Bonfil Antonio. La Universidad de Q. Roo a diez años una reflexión colectiva. Editores Sans Serif. Año 2002.

Lazar Kanuk Leslie / G. Schiffman Leon. Comportamiento del Consumidor. Editorial Prentice Hall. 2001.

Losilla Ramírez Máximo Francisco, Goxens Orensanz Maria A., Rodríguez García Ferran, Bareyns de Lacha Esperanza, Osés García Javier. Contabilidad Financiera. Editorial Prentice Hall. 2000.

Malhotra K. Narres. Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. Editorial Prentice Hall. 2004.

McCann Ron. El Placer de Servir con Calidad. Editorial Pax. Año 1991.

Muller de la Lama Enrique. Cultura de Calidad de Servicio. Editorial Trillas. 1999.

Pineda Macias Roberto. El Análisis de los Estados Financieros. Editorial ECASA. Décimo Sexta Edición. Año 1997.

Reynoso Javier / Lovelock Christopher / D' Andrea Guillermo / Huete Luis. Administración de Servicios. Editorial Pearson Educación. 2004.

Wayne Mondy / M. Noe Robert. Administración de Recursos Humanos. Editorial Pearson Educacion. 1997.

Artículo 115, Fracción IV, inciso b) de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el Artículo 6 de la Ley de Coordinación Fiscal.

Informes de Gobierno del Lic. Jesús Martínez Ross ( 1975 - 1981 )

Informes de Gobierno del Lic. Pedro Joaquín Coldwell ( 1981 - 1987 )

Informes de Gobierno del Dr. Miguel Borge Martín ( 1987 - 1993 )

Informes de Gobierno del Ing. Mario Ernesto Villanueva Madrid ( 1993 - 1999 )

Informes de Gobierno del Lic. Joaquín Ernesto Hendricks Díaz ( 1999 - 2005 )

Ley Coordinación Fiscal del Estado de Quintana Roo. Decreto 37. Capítulo II.

Ley Coordinación Fiscal del Estado de Quintana Roo. Decreto 37. Capítulo V.

Ley Coordinación Fiscal del Estado de Quintana Roo. Decreto 37. Capítulo VI.

Manual Operativo de la Universidad de Quintana Roo 2004

Sistema Institucional de Gestión de la Calidad. Septiembre 19 de 2005.

Normas para el Manejo del Fondo de Operación Mensual. Año 2005.

Plan de Desarrollo 2005 – 2011 del Estado de Quintana Roo

Plan de Estudios 1995. Licenciatura en Sistemas Comerciales. UQROO.

Periódico Oficial. Tomo XXXV. Abril 30 / 1974. Número 4. Página 8.

Periódico Oficial. Tomo I. Enero 12 / 1975. Número 1. Páginas 12 y 13.

Periódico Oficial. Tomo I. Junio 15 / 1975. Número 11. Páginas 1,2 y 3.

Periódico Oficial. Tomo I. Junio 30 / 1975. Número 12. Páginas 1,2 y 3.

Periódico Oficial. Tomo I. Septiembre 15 / 1975. Número 17. Pág. 3

Periódico Oficial. Tomo II. Mayo 31/ 1976. Número 10.

Periódico Oficial. Tomo III. Septiembre 11 / 2000. Número 14 Extraordinario

Periódico Oficial. Tomo I. Febrero 18 / 2005. Número 8 Extraordinario. Págs. 48,49

Periódico Oficial. Tomo I. Febrero 18 / 2005. Número 8 Extraordinario. Págs. 50,51

Periódico Oficial. Febrero 18 / 2005. Tomo I. Número 8 Extraordinario

Periódico Oficial. Febrero 18 / 2005. Tomo I. Número 8 Extraordinario

Periódico Oficial. Febrero 18 / 2005. Tomo I. Numero 8 Extraordinario

Periódico Oficial. Septiembre 11 / 2000. Tomo III. Numero 14 Extraordinario

Periódico Oficial. Abril 30 / 2004.

#### **CONSULTA VIA INTERNET**

[.www.uqroo.mx](http://www.uqroo.mx)

[.www.edumexico.org](http://www.edumexico.org)

[.www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

[.www.sh.qroo.gob.mx](http://www.sh.qroo.gob.mx)

[www.esmas.com/emprendedores](http://www.esmas.com/emprendedores)

[www.monografias.com/trabajos28/comunicacion](http://www.monografias.com/trabajos28/comunicacion)

[www.monografias.com/trabajos27/clima-organizacional](http://www.monografias.com/trabajos27/clima-organizacional)