

Universidad Autónoma de Baja California



Facultad de Ciencias Sociales y Políticas

Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas

Línea de investigación

Gestión y Políticas Públicas

Tesis

“La Gestión de las Adquisiciones del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California: Bajo el esquema del Enfoque del Modelo

Doctorante : Andrés Silva Flores

Mexicali, Baja California, México

Mayo del 2025

Contenido

Índice de Tablas	3
Capítulo I. El Objeto de Estudio	5
1. Planteamiento del Problema.....	5
1.1 El contexto mexicano con relación al problema	7
1.2 El contexto estatal en la situación del problema	8
1.3 Justificación.....	12
1.4 Preguntas de Investigación.....	13
1.5 Objetivos	14
1.6 Objetivos Específicos	14
1.7 Hipótesis de investigación.....	14
Capítulo II. Marco Teórico/Conceptual	16
2.1 La Nueva y Posnueva Gestión Pública.....	16
2.1.1 El tránsito a la Posnueva Gestión Pública	18
2.1.2 El abordaje del paradigma.....	21
2.1.3 Conceptos de innovación pública.....	22
2.1.4 Convocatorias abiertas como innovación.....	23
2.1.5 Gestión Pública Colaborativa.....	24
2.2 El Nuevo Institucionalismo	27
2.2.1 Impacto del Neo institucionalismo en las organizaciones.....	29
2.3 Conceptos de la modernización administrativa.....	32
2.3.1 La modernización referida a la eficacia	33
2.3.2 Prerrequisito de la Legitimidad	34
2.4 Contratación Pública y Régimen Anticorrupción	35
2.4.1 Los Problemas Éticos y de Eficiencia	35
2.4.2 Corrupción en la Contratación Pública.	38
Capítulo III. Modelo Colaborativo.....	39
3.1. El esquema Colaborativo: El Caso de Chile Compras.....	39
3.2 Adopción de la colaboratividad e interoperabilidad (Pos Nueva Gestión Pública)	42
3.3 Panorama del uso de los convenios marco en Chile (Modelo Colaborativo).	44
3.4 Beneficios y resultados específicos:.....	47
Capítulo IV. Diseño Metodológico y Técnicas de Investigación.....	50
4.1 Diseño Metodológico y técnicas de investigación	50
4.2 Obtención de datos	52
4.2.1 Documental	52

4.2.2 Entrevista.....	53
4.3 Triangulación de la Información.....	54
4.4 Análisis de la Información	55
4.4.1 Enfoque Cualitativo.....	56
4.4.2 Muestra.....	56
4.4.3 Interpretación de Datos	57
4.4.4 Análisis de Contenido y de Discurso	57
4.5 Variables	58
4.6 Operacionalización de las Variables	59
4.7 Categorías de Análisis.....	61
4.7.1 Proceso de Codificación.....	63
4.8 Recopilación de Datos.....	64
4.9 Procesamiento de la Información.....	65
Capítulo V. Análisis e Interpretación de la Información.....	68
5.1 Análisis de la información cualitativa.....	68
5.2 Informe de Resultados.....	68
5.2 Informe de resultados por clasificación de variables dependientes y categorías.	69
Capítulo VI. Conclusiones	92
6.1 Conclusiones del análisis de acuerdo a las preguntas de investigación	92
6.5 Conclusiones del análisis de acuerdo a la hipótesis de investigación.	95
6.6 Conclusiones generales de la investigación.	96
Referencias Bibliográficas	104
Anexo A. Guía de preguntas	113
Anexo B. Resultados de la entrevista.....	116

Índice de Tablas

Tabla 1. Variables.....	57
Tabla 2. Operacionalización de las Variables	58
Tabla 3. Categorías en la Entrevista	60
Tabla 4. Mapeo de Actores.....	62
Tabla 5. Relación de variables dependientes, con las categorías y conceptos centrales de las preguntas de la entrevista	57

Capítulo I

El Objeto de Estudio

Capítulo I. El Objeto de Estudio

Antecedentes

1. Planteamiento del Problema

Desde inicios del presente siglo XXI, la administración pública en América Latina se ha caracterizado por resultados accidentados, no sólo en materia económica, también en el desarrollo de las actividades del ámbito gubernamental (Aguilar, 2006), esto a su vez, ha provocado desconfianza en la ciudadanía, cuestionando la forma en que operan las instituciones de gobierno. Bajo esta premisa, Esta investigación busca analizar el funcionamiento de la Administración Pública desde el enfoque de la Nueva Gestión Pública y el Nuevo Institucionalismo, considerando herramientas como la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, analizando e identificando aspectos que lleven al eficiente funcionamiento de la administración pública, considerando diversas corrientes analíticas encargadas de estudiar la forma en que se gobierna y a través del uso de las distintas herramientas, prácticas administrativas y del papel de los actores participantes bajo el enfoque propuesto por la nueva gestión pública y el nuevo institucionalismo.

A manera de respuesta, considerando además, la poca o nula participación de la ciudadanía y de actores no gubernamentales en el proceso de diseño, instrumentación, seguimiento y evaluación de la política pública, de los servicios públicos, y en general de las decisiones públicas; uno de los temas más relevantes que se tienen que abordar hoy en día, definitivamente son los cambios propuestos a la administración tradicional para integrar la nueva gestión pública y los parámetros de cambio como puede ser: la transparencia y la nueva responsabilidad del servidor público, los problemas éticos y de eficiencia y la modernización de las compras (Cobas, 2002).

Las adquisiciones públicas juegan un papel clave en la política estatal y han evolucionado debido a cambios en la regulación y la transparencia del sector público en un mundo globalizado donde la equidad tiene que ver con resultados eficientes en términos del consumidor final y la competitividad y la eficacia en el logro de los objetivos de las políticas hacia las cuales se asignan los recursos públicos (Ayala, 1996). Las experiencias recientes de

reforma del estado en América Latina, otorga especial importancia a la transformación y transparencia de los regímenes de adquisiciones públicas, en particular dentro de los procesos de desburocratización y desregulación de la intervención del estado en sus relaciones con el ciudadano y los agentes económicos.

La gestión de las adquisiciones públicas ha sido y es un tema de primera prioridad para los gobiernos. La proporción de las compras y contrataciones al sector privado en los presupuestos públicos es muy relevante y creciente; la eficacia y eficiencia de las mismas son fundamentales para el logro de los objetivos de la función pública (Cobas, 2002). Es por ello que con la finalidad de que las instituciones del Estado, generen procesos además de incorporar formas automatizadas para optimizar la adquisición de bienes, servicios y obras de manera eficiente, mecanismos que, como sistema y proceso, inicien con la parte de planificación y terminen cuando se ha concretado lo que se adquiere, enmarcado siempre por la normatividad vigente, garantizando la eficiente rendición de cuentas y la certeza en la transparencia de los mismos, no solo el proceso si no de los resultados.

Su relevancia parte precisamente de los principios de eficiencia y eficacia en las políticas públicas, donde la primera parte, es la observación del resultado que es evidente para el ciudadano, respecto al bien o servicio que le brinda y recibe o percibe de la administración pública; pero la otra, es la parte de los rendimientos y máxima utilización ante la escasez de los recursos públicos, lo cual es relevante para esta investigación, por tratarse de un aspecto que poco se ha estudiado y que es clave para el ciudadano, que sus contribuciones monetarias al gobierno sean maximizados en términos de bienes o servicios públicos.

De acuerdo con la Ley de Adquisiciones, establece en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, aplicarán los criterios y procedimientos previstos en esta Ley, sólo en lo no previsto en los ordenamientos que los rigen y siempre que no se contrapongan con los mismos, sujetándose a sus propios órganos de control (Ley Adquisiciones, 2021).

1.1 El contexto mexicano con relación al problema

La importancia del tema para nuestro país en la última década radica en que las compras gubernamentales, que involucran a las instituciones públicas de los tres niveles de gobierno, incluyendo los organismos constitucionales autónomos, han mostrado altos niveles de corrupción. Según un informe del 2018 de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE), en el universo de licitaciones existe un margen del 30% de corrupción, caracterizado por la oferta de productos y servicios con sobrepuestos y otras prácticas corruptas. Además, la mayoría de los contratos públicos (80%) se otorgan por adjudicación directa, lo cual contraviene el mandato constitucional que exige que las licitaciones sean abiertas y que la audiencia pública sea un elemento esencial para transparentar la actuación de la autoridad (López, 2020).

La Contratación Pública es el único tema que se analiza bajo la lupa de la anticorrupción, y representa 27% del producto interno bruto del país, sin sumar los dineros derivados del financiamiento externo o bajo empréstitos internacionales. Esta corrupción lacerante causa una afectación al presupuesto federal, que enriquece a los servidores públicos deshonestos en detrimento de la colectividad, lo cual debe ser objeto de una investigación seria y responsable, que aporte soluciones para cumplimentar lo que se establece en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) y en las leyes en la materia, así como las recomendaciones de las organizaciones internacionales y las disposiciones de los capítulos de contratación pública establecidas en los tratados comerciales internacionales.

Considerando lo expuesto, y en vista de que no se trata únicamente de una percepción aislada, sino de un verdadero problema, que se debe detener y erradicar, se integra en la presente investigación, la perspectiva de actores clave para que, bajo una perspectiva transversal del fenómeno y las implicaciones dentro de la cadena corruptiva que se presenta en las licitaciones públicas, sin soslayar los principios que permean la operación y funcionamiento del sistema de contrataciones, analicen en un trabajo académico las implicaciones, los retos y el futuro de la contratación pública bajo el nuevo paradigma que es primar el beneficio público.

La suma de esfuerzos con los distintos actores sociales es indispensable para frenar, o por lo menos disminuir la incidencia de la práctica corrupta en un sector tan delicado y propenso al tráfico de influencias, la complicidad, el soborno, la impunidad y la fragilidad de las instituciones de impartición de justicia (López, 2020). En esta cadena de corrupción, donde intervienen diversos actos y actores, se trastocan derechos fundamentales de la población, se agravan las situaciones de desigualdad económica y las posibilidades de desarrollo colectivo.

En este contexto los nuevos retos de la administración pública en México proponen un control judicial eficaz y eficiente de la contratación pública, partiendo del hecho de que este control debería ser la razón extrema para contar con medios de impugnación en sede administrativa que en teoría debieran ser suficientes para paliar el fenómeno de la corrupción, aunque esto no sea así en la práctica, por lo que se deben reforzar los medios de defensa legal en la materia (Zorrilla, 2007).

1.2 El contexto estatal en la situación del problema

Bajo la perspectiva de eficiencia administrativa, un cuestionamiento frecuente por parte de la población, apunta hacia la correcta o incorrecta actuación de los gobiernos en los procesos de adquisiciones, lo anterior resulta tarea importante de análisis, pues la subjetividad respecto a la buena o mala asignación de los recursos públicos en contraste a los beneficios directos o en detrimento de la sociedad de Baja California, provoca, respecto a la percepción, una mala interpretación, que hoy en día se manifiesta, en una pérdida o disminuida generación del valor público; de acuerdo con Moore (1998), la función de compra de la entidad no cumple con las tres características expuestas en su tesis: 1) la Identificación de necesidades relevantes no se sabe si son satisfechas con las compras, 2) no brinda una solución eficiente y la más significativa 3) la falta de transparencia de las instituciones y sus actores públicos donde la ciudadanía no aprecie el objetivo final. Pues con ello se genera incertidumbre y desconfianza respecto al destino de los recursos captados mediante tributos, tasas y precios que fluyen hacia el Estado.

En Baja California la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, junto con su reglamento, presenta deficiencias en la regulación de los procesos de contratación, en

particular, la escasa participación de funcionarios jerárquicos ha generado falta de supervisión y transparencia en las adquisiciones estatales, pareciera ser insuficiente, pues los procesos y sus resultados dejan ver una limitada y en ocasiones nula participación de un funcionario público jerarquizado, es decir que la distribución de funciones corresponde a una estructura organizacional definida y no solo a la atención por iniciativa o respuesta informal, mediante procesos profesionalizados, confiables y que denoten una mayor autonomía decisional, generando cada vez una más creíble validez sobre su actuación, sin necesidad de demostrar en cada paso la transparencia y honestidad de sus acciones.

De lo anterior, se desprende una de las hipótesis que se plantean respecto a: los funcionarios del estado requieren una profunda transformación para responder a las nuevas necesidades de la administración y de la gestión pública.

Las políticas de desburocratización y desregulación de los procesos de contrataciones estatales, en el marco de las reformas del estado emprendidas por nuestro país, han atendido las distorsiones de una administración pública estatal excesivamente centralizada, autoritaria y formal donde han predominado las trabas y las desconfianzas más que la penalización de las malas gestiones.

La excesiva burocratización y la precaria regulación de la función pública ha sido en los últimos años en Baja California un problema permanente, que se viene manifestado en estructuras administrativas desprovistas de jerarquía, organizaciones limitadas para perseguir claramente su misión y visión, desconocimiento institucional de sus objetivos, metas, y de la confusión, mala definición y superposición sobre sus cometidos actividades y tareas que deben trazarse para una gestión por resultados evidente. A estos problemas habrá que agregar la política y la gestión de adquisiciones y contrataciones del Estado.

Evidentemente, la percepción general de la población sobre el papel del Estado, no lo presenta como un buen comprador o el más eficiente al contratar bienes y servicios, sean para el consumo propio o como parte de las concesiones para que, en favor de terceros, se brinden servicios cuya atribución corresponde solo al Estado, dando paso a una de las mayores inequidades y dispendios. Lo anterior se hace más evidente cuando, se contrasta con la naturaleza de la gestión pública, donde, el requerimiento de modernización y estandarización

de los procesos, aplicación de normas, decretos, etc., establecidos desde los procesos de planeación, ejecución y seguimiento para resultados con mayor profundidad, por lo que prevalece la cultura de la desconfianza ante el formalismo característico del modelo burocrático tradicional de la administración pública.

Esta falta de confianza y de credibilidad en la transparencia de los procesos de adquisiciones y contrataciones estatales, ha sido uno de los problemas centrales de la gestión pública en nuestro estado. Ello ha generado hechos que han conducido a una percepción social negativa sobre el estado y el funcionamiento de sus instituciones; retomando a Moore (1998), esa crisis de confianza tiene dos dimensiones: la que se origina en el cumplimiento de la función pública, y la que se origina en la ineficiencia en la utilización de los recursos de la sociedad.

La corrupción afecta negativamente la imagen sobre la eficiencia del estado lícito, correlacionando dicha negatividad con la corrupción y la ineficiencia, afectando la proyección respecto a la inversión y el crecimiento económico, impulsado por el gasto de gobierno, como mencionaba Keynes (1943), en su teoría general, reduciendo la credibilidad no solo de manera general en el papel del Gobierno, sino generando desconfianza en la efectividad y transparencia de los Sistemas Administrativos y Políticos de nuestro estado. Pues al respecto menciona que se pretendía reducir al mínimo el papel del Estado en la actividad económica y permitir que los mecanismos del mercado, y no los poderes públicos, ejercieran un dominio más amplio sobre la asignación de los recursos.

La respuesta exitosa a estos problemas no está en la profundización de una lógica asociada a un mayor imperante burocrático, que extienda los controles jerárquicos y formales, sino en la necesidad de cómo se pudiera adaptar los sistemas de control a las nuevas características de la gestión estatal, fundados en la confianza en los actores y en la calidad de la función pública.

Por lo que al tratarse de reconocer el estatus pleno de acción política de los ciudadanos y considerando el desarrollo de su autonomía crítica, es de interés general reconstruir el espacio de la acción pública que se ha perdido en Baja California, en al menos las últimas tres administraciones, de acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto

Gubernamental (ENCIG) 2023 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024), la confianza en instituciones del gobierno del estado de Baja California, fue de 39.7% en la población de 18 años y más, por lo que es necesario recuperarla, a través de mecanismos transparentes, participativos y de interacción entre el estado y el mercado, entre lo público y lo privado, reduciendo los límites, variando y definiendo nuevas formas de actuación del Estado.

Mejorando también, a través de la desburocratización de los sistemas de compras estatales aligerando las rigideces que coartan¹ la iniciativa de los funcionarios, el centralismo excesivo que privilegia lo rutinario ante lo sustantivo, el ritualismo y la formalidad de los trámites a través de la desregulación de las contrataciones públicas que se han incorporado y perpetrado a los cambios del papel tradicional del estado en la sociedad.

Esta variación respecto a la relación entre los roles del Estado y del Mercado, permiten visibilizar con mayor atención las llamadas Fallas del Mercado, donde, una de las justificaciones, respecto a la intervención directa o indirecta en el Mercado a través de regulaciones del Estado en la economía, han dado lugar a amplias discusiones en que han reafirmado una gran conclusión: así como el mercado puede alejar a la economía de situaciones óptimas dadas en determinadas circunstancias, (existencia de agentes con poder de mercado, existencia de problemas de monopolios naturales, problemas de riesgo moral y selección adversa asociados a problemas de información, externalidades, existencia de bienes públicos, etc.) la acción del estado promoviendo el acercamiento a situaciones más eficientes, puede dar como resultado situaciones aún menos eficientes. Esos cambios son la solución de las llamadas fallas de Mercado.

Lo anterior caracteriza brevemente las razones fundamentales por las cuales la política de compras públicas es una política de estado con una nueva visión de gestión. Sin embargo, la eficiencia de la misma no se obtiene aisladamente, sino que depende del funcionamiento adecuado de otros factores, sus organizaciones, estructuras, instituciones y en particular la de los recursos humanos.

¹ Coartar significa limitar o no conceder enteramente algo.

1.3 Justificación

El control creíble del proceso de adquisiciones y contrataciones estatales, con las imperfecciones que se presentan durante el proceso, es uno de los problemas centrales que debe resolver la política de reforma administrativa del estado. El control efectivo de las adquisiciones y contrataciones estatales es un desafío clave para la política de reforma administrativa. Las deficiencias en estos procesos han generado una percepción negativa sobre la administración estatal y la credibilidad de sus instituciones.

Esa crisis tiene dos dimensiones: por un lado, la que se origina en la utilización abusiva del poder, con diversos grados de ilicitud al generarse el incumplimiento de normas jurídicas; y, por otro lado, la que se genera en la utilización legítima del gasto público, generalmente creciente, en cometidos no sustantivos del estado o aplicados en los cometidos sustantivos, pero con poca disciplina, provocando distorsiones en el cumplimiento de los objetivos de la función pública (ineficiencia).

En la opinión pública se unen ambas percepciones, la de corrupción e ineficiencia, la de abuso y la de irregularidad, desmintiendo una idea de escasa disciplina y claridad en la utilización de recursos públicos con inequívocos impactos en el debilitamiento de la gobernabilidad del Estado de Baja California. En los últimos tiempos, esto ha sido objeto de estudio por la nueva gestión pública por su impacto significativo en el crecimiento económico.

La conclusión de estos estudios y análisis han sido: la corrupción afecta negativamente la eficiencia del estado y las dos, corrupción e ineficiencia, están negativamente correlacionados con la inversión y el crecimiento.

Para mejorar la eficiencia y transparencia en las adquisiciones públicas, es necesaria una reforma administrativa basada en el modelo colaborativo, el cual ha demostrado éxito en países como Chile, donde el sistema de compras públicas ha reducido costos y aumentado la rendición de cuentas, con ello reducir la corrupción y centrar los esfuerzos en lograr la eficiencia en la utilización de los recursos públicos, reduciendo la obsolescencia y la baja

productividad de los sistemas e instituciones, aumentando la credibilidad en los procesos administrativos y políticos. Esos problemas, brevemente descritos, han generado respuestas tendientes a fortalecer los controles jerárquicos y aprobar nuevas normas y reglamentaciones, aumentando la desproporcionalidad de los efectos contraproducentes señalados anteriormente, como una lógica asociada a un mayor imperativo burocrático.

Insistir en transitar los caminos tradicionales del excesivo control jerárquico provoca un mayor trabajo de los centros decisionales incapaces de controlar la corrección de todos los casos, generando como resultado la discrecionalidad, la falta de información y la percepción por los beneficiarios de sistemas de control ineficientes o injustos, con grandes posibilidades de confundirse con comportamientos no fundados en la buena fe.

La investigación a desarrollarse llevará a que los procesos de adquisiciones públicas crecen y se diversifiquen, que las instituciones y sus organizaciones sean entendidas como las reglas del juego de la sociedad de un producto espontáneo, fruto de interacciones, acuerdos y compromisos y que puedan definir y cumplir el objetivo último de la administración Douglas North (1995). Que aporte la formación de una jerarquización capaz que desarrolle controles basados en la supervisión directa y en la reglamentación amplia de las actividades, la estandarización de criterios normativos; el establecimiento de resultados de los recursos para poder lograr su optimización.

1.4 Preguntas de Investigación

Pregunta General:

¿De qué manera el modelo colaborativo, influye en la optimización y rendición de cuentas en los procesos de adquisiciones del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California?

Pregunta particular 1.

¿Cómo afectan los procesos tradicionales de adquisiciones a la optimización de recursos y la rendición de cuentas?

Pregunta particular 2.

¿En qué medida el modelo colaborativo promueve una mejor optimización de los recursos en los procesos de adquisiciones del Poder Ejecutivo de Baja California?

1.5 Objetivos

Objetivo General: Establecer la influencia del modelo colaborativo en la optimización y rendición de cuentas en los procesos de adquisiciones del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California.

1.6 Objetivos Específicos

- a. Evaluar el modelo colaborativo para establecer la influencia que tiene en la optimización y rendición de cuentas en los procesos de adquisiciones del Poder Ejecutivo de Baja California.
- b. Establecer la relación de los procesos tradicionales con el modelo colaborativo en la optimización y rendición de cuentas en los procesos de adquisiciones del Poder Ejecutivo de Baja California

1.7 Hipótesis de investigación

La hipótesis que marca la pauta para este proyecto de investigación gira en torno al postulado siguiente:

H1: El modelo colaborativo, en comparación con el modelo tradicional, mejora la optimización de recursos y la rendición de cuentas en las adquisiciones del Poder Ejecutivo de Baja California, mediante procesos más transparentes y participativos.

Capítulo II

Marco Teórico/Conceptual

Capítulo II. Marco Teórico/Conceptual

Desde la mitad del siglo XX, pero sobre todo a partir de la década de 1990, el concepto y el estudio de la Administración Pública, ha sufrido profundas transformaciones, evolucionando con nuevas categorías y nuevas denominaciones como la de políticas públicas, gestión pública y gerencia pública. Todo ello ha sido consecuencia de los procesos más amplios de reforma del Estado que han tenido efectos en el aparato administrativo gubernamental por la vía de reformas administrativas o de la modernización administrativa. En la búsqueda de nuevas formas procesales para dar mayor eficiencia y eficacia a la gestión gubernamental se ha modificado la perspectiva de abordaje del estudio en el campo disciplinario de la administración pública. Para Cabrero en, Bozeman: 1998, la gestión pública como campo de estudio y empresa educativa parece haber brotado a finales de los años setenta y comienzos de los ochenta en dos instituciones muy distintas: las escuelas comerciales y las escuelas de políticas públicas. Estas últimas parecen haber contribuido más a la evolución de la gestión pública, y las primeras más a su sustancia inicial.

2.1 La Nueva y Posnueva Gestión Pública

Aunque la Nueva Gestión Pública ha sido discutida por más de tres décadas, ha experimentado transformaciones significativas en sus enfoques y aplicaciones. En sus principios, se concentró en propagar un discurso sobre la necesidad de realizar un cambio en las políticas de gestión pública orientadas hacia la reducción de costos basados en la medición cuantitativa del desempeño y la eficiencia en la prestación y entrega de los bienes y servicios públicos. A finales de la década de los ochenta y hasta mediados de los noventa del siglo XX, se empieza a hablar de la reinención del gobierno (Osborne y Gaebler, 1992), donde se propone superar el paradigma burocrático weberiano. A comienzos del nuevo milenio se introduce con fuerza el discurso de la gobernanza que evoluciona al de buena gobernanza, el cual va de la mano del concepto de gobierno abierto, planteando un viraje al que autores como Christensen definirán como Post Nueva Gestión Pública. Apelativos como nueva o post, solo buscan identificar que algún cambio respecto a una totalidad que parecía sólida pero que con el tiempo se desvanece.

A finales de los noventa surgió un debate entre los enfoques de la Nueva Gestión Pública: la Neogerencial² y la Neopública³: mientras el primero priorizaba la eficiencia económica, el segundo enfatizaba valores sociales y la adaptación a realidades locales, evitando replicar modelos anglosajones sin considerar el contexto específico de cada país. Su apuesta por la formación y socialización en unos valores y una ética pública moderna que contribuya a configurar una nueva cultura organizativa (Ramió, 2001), puede considerarse como pionera en lengua castellana en cuanto critica a la Nueva Gerencia Pública, pero también como propuesta visionaria enmarcada en planeamientos de su naturaleza.

La Posnueva Gestión Pública es desarrollada por Christensen (2012) y Christensen y Laegreid (2005; 2007a; 2007b), a través de su modelo *Wholeof-government Approach, WoG*, (Totalidad del Gobierno - TG), en el cual se plantea la necesidad de abordar los problemas de delegación estructural de la autoridad en los niveles político-administrativos. Problemas que son generados por las formas segmentadas de coordinación horizontal y vertical que promueve la Nueva Gestión Pública (Chica y Salazar, 2016).

La Posnueva Gestión Pública no es una postura de naturaleza homogénea, con postulados estandarizados; por el contrario, es un conjunto de posturas diversas que cuentan con algunos ejes comunes como la referencia a la apertura basada en una mayor capacidad y calidad de participación ciudadana en asuntos de gobierno más allá de la intermediación del mercado, lo que se expresa, por ejemplo, en la reflexión acerca del incremento en los niveles de colaboración y asociatividad entre los sectores público y privado, y su preponderancia por lograr una mayor capacidad de gestión por parte de las administraciones o autoridades locales, en función de consolidar una mejor gestión para el desarrollo económico y social (Riascos, 2010).

Esta teoría para algunos autores se puede estratificar en tres partes:

² Neogerencial; la administración pública elabora reglas, regulaciones y hechura de decisiones letárgica; mientras que el nuevo manejo público ostenta decisividad, imaginación y pasión por la actividad (Guerrero, 1999a: 216)

³ Neopública: Basado en la comprensión de una cultura de las organizaciones públicas centrada en un humanismo para lo público, es decir, una Gestión encaminada a establecer nuevos supuestos y valores de lo Público con fundamento en el ser humano como finalidad de la acción pública.

1. Primera parte: el abordaje del paradigma de la Posnueva Gestión Pública, que señala al conjunto de asociaciones teóricas y conceptuales respecto a una posible manera de aproximarse a nuevas formas organizativas de la gestión de lo público basadas en esta línea discursiva;
2. La segunda parte: la reflexión sobre los cambios en el concepto de gobernanza de discursos basados en la idea de la mejora de capacidades a la noción de formas de articulación basadas en espacios tipo red, configurados a partir de la suma de capacidades de múltiples agentes;
3. La tercera parte: los conceptos de innovación pública desde tres perspectivas: innovación como cocreación⁴ para la generación de valor público, innovación como formas organizacionales de gestión de lo público basadas en enfoques tipo crowdsourcing (Cantidad de público-solución) y, por último, innovación como procesos de apertura en el marco de implantación de Tecnologías de la información (TIC's).

2.1.1 El tránsito a la Posnueva Gestión Pública

El análisis sobre las doctrinas de reforma de la Posnueva Gestión Pública y su relación con las doctrinas de la Nueva Gestión Pública permite entrever varios aspectos significativos. Es necesario aclarar que los autores que serán referenciados a continuación corresponden a una pesquisa preliminar y no representan la totalidad de la literatura sobre el tema.

En primer lugar, ambos autores señalan que ambos tipos de doctrinas tienen amplias falencias en su coherencia interna ya que tomando como referencia la construcción de conceptos tanto en una como en otra no coincide siquiera con un nivel básico. Para Hernández Yáñez (2009, citado por Chica y Salazar, 2016, p. 111)

[...] la Nueva Gestión Pública se concibió como un enfoque altamente ideologizado que buscó instituir las lógicas empresariales y de mercado propias de un modelo anglosajón como referente de cambio, incluyendo entre otros aspectos: privatización de la provisión de

⁴ La cocreación es un enfoque estratégico que implica trabajar conjuntamente con todas las partes interesadas para crear un producto, un servicio o una solución.

bienes y servicios, modernización de estructuras de gestión con base en modelos de personal profesionales y competitivos, pero sobre todo despolitización de las estructuras de gobierno.

Sin embargo, para este crítico la Posnueva Gestión Pública no rompe con este molde, sino que se sitúa en un marco intermedio entre Estado y mercado. En tanto la Nueva Gestión Pública significó, de alguna manera, socavar el concepto de valor público, lo que representó un salto cualitativo del gerencialismo organizacional basado en el control hacia la gobernanza como mecanismo de autorregulación, dando por sentado la necesidad de vincular al “sector social” para promover una perspectiva de dirección construida sobre valores públicos como la confianza y la equidad, como preceptos necesarios para el fortalecimiento no solo de la democracia sino también de la identidad y la cultura colectiva más allá del perfil individualista y egocéntrico.

Por otro lado, Pérez et. al. (2011, citado por Chica y Salazar, 2016, p. 111) plantean que:

la Posnueva Gestión Pública es un paradigma de corte neoweberiano, que involucra demandas por la recentralización y la cooperación entre entidades en aras de generar confianza entre los ciudadanos y los aparatos administrativos. Así, esta teoría surge a partir de las críticas a las falencias de las reformas de la Nueva Gestión Pública. Con base en lo anterior y en los estudios de Arellano y Cabrero (2005), Christensen y Laegreid (2007), Christensen et al. (2008), Diefenbach (2009) y Jun (2009), dichas críticas aluden a: 1) la excesiva descentralización, fragmentación, ambigüedad y difusión funcional; 2) el difuso control vertical; 3) la falta de coordinación horizontal entre las unidades organizativas; 4) la fuerte focalización en los resultados y evaluación de la gestión; y 5) el distanciamiento con la visión generalizadora y de conjunto de bienestar de la ciudadanía.

Por su parte, Oszlak (2013, citado por Chica y Salazar, 2016, p. 111):

identifica por lo menos tres grandes paradigmas de reforma administrativa y reforma estatal, cada uno correlacionado con una matriz asociada a las preguntas ¿cómo se resuelven las agendas públicas? y ¿cuál actor, entre el Estado, el mercado y la sociedad, adquiere mayor protagonismo?

a) En primer lugar, un paradigma weberiano asociado a una matriz Estado-céntrica en la cual la agenda pública se construye a partir de arreglos intervencionistas propios de

modelos de bienestar propios de modelos de países desarrollados o de modelos desarrollistas en países en vías de desarrollo.

b) En segundo lugar, un paradigma empresarial con una matriz mercado-céntrica, asociada a lógicas de gestión empresarial en el sector público, característica de la NGP y sus políticas de privatización, descentralización, desregulación, desburocratización, tercerización por mencionar algunas.

c) Por último, un paradigma construido sobre la base de la apertura a la sociedad, propio de nuevas tendencias como el open government (gobierno abierto) y similares.

El punto fuerte de Oszlak es que las nuevas tendencias o “rótulos” que se han pregonado en las últimas dos décadas, tales como “buen gobierno” o “buena gobernanza”, son propiamente continuidades de la NGP orientadas a superar las falencias identificadas y las limitaciones relacionadas con las promesas de desarrollo.

Primero: son enfoques promovidos por organismos internacionales como el Banco Mundial, el FMI, el BID, y sobre todo la OCDE que relacionan y supeditan su implementación en países en desarrollo, al otorgamiento de créditos, asistencia técnica y acceso a recursos e incluso membresías. Segundo, se evidencia en los nuevos enfoques variaciones, más no rupturas con el modelo de acumulación del sistema capitalista. En otras palabras, los enfoques Posnueva Gestión Pública introducen cambios en los niveles meso (procesos de políticas públicas) y micro (las relaciones cotidianas de la sociedad y el Estado), pero no generan un cambio estructural del sistema capitalista, ni del aparato estatal, dejando intacto el ethos particular del capitalismo: coalición dominante, división social del trabajo, lógicas distributivas inequitativas y el rol funcional del Estado como garante del referido proceso de acumulación. Tercero, pese a encontrarse algunas divergencias entre ambas corrientes especialmente en la forma de relacionamientos entre actores sociales, privados y públicos, las preocupaciones y áreas de estudio siguen siendo las mismas: “la búsqueda de mayor eficacia, eficiencia y productividad burocrática; (...) el diseño de estructuras organizativas más adecuadas; la promoción de comportamientos administrativos más congruentes con la misión y objetivos de las organizaciones públicas; y el logro de mayor capacidad de las burocracias para adaptarse a las restricciones de su contexto. (Oszlak, 2013, citado por Chica y Salazar, 2016, p. 112)

2.1.2 El abordaje del paradigma

La Posnueva Gestión Pública propone la búsqueda de mecanismos para incrementar escenarios proclives a la gobernanza que potencien una mayor relación entre actores públicos y privados a fin de lograr institucionalizar mayores y mejores canales de control y rendición de cuentas, lo cual está sustentado en la existencia de áreas grises que son producto de implementación de estrategias y reformas tipo Nueva Gestión Pública (Pliscoff, 2012), las cuales, si bien se basan en la eficiencia y la eficacia, y a pesar de fundamentarse en la mejora de las capacidades gubernamentales mediante la externalización, la discrecionalidad y la gestión por resultados, dejan abiertos canales que pueden desencadenar hechos de corrupción e ineficiencia administrativa (Chica y Salazar, 2016).

Van Gestel y Teelken (2004), en su estudio sobre las reformas administrativas en los países bajos, analizan la literatura asociada a la Nueva Gestión Pública y concluyen, por una parte, que esta teoría tendió a fomentar una cultura centrada en el desempeño del sector público para disminuir la centralización y una mayor inclusión de las prácticas del sector privado al interior del Estado (endoprivatización⁵), así como una mayor participación de los privados en la prestación de los servicios públicos, justificados en supuestas mejoras en los estándares de eficiencia y eficacia (exoprivatización⁶). También concluyen que su falta de desarrollo teórico, incide en fundarse en un carácter normativo e ideologizado. Por otra parte, estudios como el de Mussari (2010) muestran, a partir de una serie de autores expertos en la materia, que las reformas Nueva Gestión Pública no generaron los resultados esperados, por ejemplo, citando a Dunleavy quien aludirá que la teoría fue también eje de desastres políticos, o en palabras de, De Vries y Nmec (2013), estará asociada a una crisis ideológica centrada en los fracasos del libre mercado y su incidencia en el papel del aparato estatal. (Chica y Salazar, 2016, p. 110)

Definitivamente esta teoría refleja solo una visión general, que se convirtió en tendencia dominante en los procesos de reforma tanto de países en desarrollo como de países en vías de desarrollo, dando paso a que multiplicidad de autores en todas las regiones del globo intentaran conceptualizar y generar prescripciones que dieran cuenta de los cambios

⁵ La endoprivatización, es la sustitución de la gestión de los asuntos públicos por la idea, la metodología y la técnica del espíritu empresarial privado.

⁶ Exoprivatización, mayor participación de los privados en la prestación de los servicios públicos.

necesarios para modernizar al sector público. A pesar de lo anterior los resultados esperados no fueron concordantes con las promesas realizadas en su tiempo, lo que ha dado pie a un conjunto de reparos dentro de los cuales, con referencia a los autores arriba tratados, se pueden construir diferentes apreciaciones críticas sobre la Nueva Gestión Pública.

2.1.3 Conceptos de innovación pública

Innovación es una palabra que, continuamente y sobre todo en la cotidianidad, se usa para referirse a la concepción y estructuración de nuevas ideas que permitirán alcanzar nuevos objetivos ya sean estos individuales o grupales, organizacionales o sociales; lo que también involucra la identificación de nuevos caminos que se requiere recorrer para conseguir estos objetivos.

La innovación y lo público, por ejemplo, innovación en la gestión pública e innovación pública no son lo mismo, aunque están estrechamente vinculadas; la primera implica prospectar futuro a partir del cual se revalúan instrumentos, procesos, productos y relaciones en las organizaciones públicas; la segunda implica apertura y orientación hacia la ciudadanía en general para descubrir nuevas formas de ser, hacer y aprender, con el propósito de alcanzar resultados generadores de valor público y sostenibilidad social e institucional en pro del despliegue de valores públicos.

Para Mark Moore (1998) construye el concepto de creación de valor para señalar que las organizaciones públicas deben adecuarse con referencia a enfoques de la gerencia pública, esto es, deben adoptar herramientas del sector privado para mejorar la consecución de objetivos y la generación de resultados con un marcado acento de la acción gubernamental, ya no en función del ciudadano pasivo esto es, como receptor de políticas públicas, realiza una crítica al “eficientísimo” generado por la tendencia a los procesos de endoprivatización.

Moore argumenta que la gestión pública es una acción estratégica orientada a la generación de resultados, los cuales son demandados por la sociedad. Esto permite señalar que la creación de valor público está íntimamente ligada con las aspiraciones de los ciudadanos con relación a la satisfacción de sus necesidades. Es central en la exposición de Moore, que el valor público trasciende la dimensión de medida y evaluación de la gestión de

las entidades públicas ya que se constituye en sí mismo como un referente de la gestión, lo importante del valor público es su creación; por eso se entiende que el valor público es la expresión de las aspiraciones y preferencias sociales, esto es, la forma en que los ciudadanos hacen visibles sus demandas a través del proceso de representación política.

La cocreación de valor público, como fin de la innovación pública sustantiva, es abordada desde lógicas de gobernanza en las cuales dicha cocreación implica más que gobierno y más que gestión pública (Martins y Marini, 2010), se basa en arreglos institucionales donde intervienen múltiples agentes estatales y no estatales, requiere de acuerdos y pactos para poder avanzar hacia el cambio social.

2.1.4 Convocatorias abiertas como innovación

El *crowdsourcing* es una forma organizacional de naturaleza público-privada que se basa en la creatividad colectiva que puede ser utilizada en cualquier ámbito ya sea empresarial, estatal o social (López Maciel et al., 2016) El término se crea a partir de la combinación de dos palabras del inglés, *crowd* (multitud) y *sourcing* derivado del lenguaje comercial como abastecimiento de insumos. Acude al uso de convocatorias abiertas mediadas por el uso de las TIC's para dar solución a retos y problemas puntuales, las cuales no se limitan a expertos, sino también buscan la inclusión de usuarios de cualquier tipo que desbordan las fronteras de los Estados nacionales (López et al., 2016). Tal es el caso de los ejercicios de interdisciplinarios que se han promovido para cocrear soluciones.

Por último, es entendido como una forma organizacional colaborativa centrada en el uso de herramientas de participación que tiende a dar solución a problemas socialmente relevantes donde los Estados ya no son necesariamente un actor central, aunque siguen sin duda presentes. También puede entenderse como una forma organizacional público-privada que se desenvuelve a partir de dinámicas de innovación abierta y que emerge desde convocatorias basadas en el uso de tic que facilitan la conexión y el contacto permanente de múltiples usuarios (Howe, 2006).

Para José Vargas Hernández (2016) las organizaciones de alto desempeño tienen y mantienen valores que funcionan como guías o lineamientos para la realización de sus

propias actividades en forma eficiente en un medio ambiente que es cambiante. El estudio del papel que tienen los valores en el mejoramiento del desempeño organizacional e institucional no ha recibido la atención por parte de los administradores. Se debe evaluar el desempeño organizacional e institucional, si y solo si, las organizaciones son buenos lugares para trabajar, ya sea para nutrir los valores éticos del servicio público y un espíritu de rendición de cuentas y de dedicación al bien público.

2.1.5 Gestión Pública Colaborativa

La gestión pública se centra en administrar eficientemente los recursos con los que cuenta la administración pública, ya sea municipal, estatal y federal. Con el propósito de satisfacer las necesidades de los ciudadanos y al mismo tiempo propiciar el desarrollo local y/o nacional.

Las dependencias y entidades gubernamentales son las encargadas de materializar la gestión pública colaborativa, a través de como los gobiernos proyectan y efectúan políticas, normas, reglamentos, en si, como aplica las disposiciones normativas y como estas son orientadas a regular sus funciones.

El contar con disposiciones normativas bien fundadas y motivadas, en las cuales se plasme la importancia de la gestión pública colaborativa es altamente indispensables, que de ellas dependerá un buen entendimiento y la relación entre lo público y lo privado.

Como bien los menciona Arias (2020), generalmente la forma de organización de los gobiernos es tradicionalista, esto quiere decir que están basados en relaciones jerárquicas, definición funcional de fronteras y autoridad burocrática. Hoy en día este tipo de organizaciones no pueden afrontar los problemas públicos. En la actualidad, las administraciones públicas se deben de adaptar al entorno, el brindar los servicios públicos se vuelve más complejo al igual que los problemas públicos.

Partiendo de lo anterior, distintos gobiernos alrededor del mundo han alterado sus estructuras desarrollando relaciones intergubernamentales, comités multiorganizacionales, asociaciones y alianzas de colaboración con actores no gubernamentales y/o privados para

brindar servicios públicos e implementar programas públicos de manera conjunta (Agranoff 2007, Milward 1996).

La gestión es una actividad propia de cada organización, sea privada o pública, en términos administrativos, la gestión pública incide en la ciudadanía, quien demanda servicios públicos, los cuales necesariamente deben ser de calidad para que satisfagan sus necesidades y expectativas. En la actualidad, el entorno externo ha dado pauta para que las organizaciones puedan trabajar de manera colaborativa; así, a finales de la década de 1990, en el ámbito de la administración pública aparecen nuevos términos como la gestión de redes, la nueva gestión pública y, por consiguiente, la gestión pública colaborativa, la cual se define como un proceso gubernamental que opera de manera multiorganizacional a fin de atender problemas que no pueden ser resueltos por organizaciones individuales (Fierro-Moreno et al., 2018).

Para Fierro-Moreno et al. (2018) desde la perspectiva de Vigoda-Gadot (2004), la gestión pública colaborativa puede definirse como una reforma en progreso que tiene el potencial de revisar la vieja visión convencional del gobierno y dar un nuevo enfoque a la burocracia estatal para que sea más receptiva. Y para Ansell y Gash (2007), la gestión pública colaborativa es un acuerdo de gobierno para trabajar en un proceso de toma de decisiones de manera colectiva que tiene como objetivo establecer, implementar o administrar políticas públicas.

Las reformas administrativas contemporáneas, la innovación y las nuevas estructuras de gobernanza han ido incorporando la idea de colaboración interorganizacional. Más allá de las intenciones políticas, la implementación efectiva de estas reformas requirió la voluntad de aquellos actores que realmente toman medidas. Hasta la fecha, sin embargo, sabemos poco sobre cuál es el papel de los gestores públicos en la implementación de la colaboración interorganizacional y cuáles son los factores que pueden influir en una actitud positiva o negativa tanto hacia la estructura colaborativa como hacia la gestión colaborativa (Arias, 2020).

Para Pastor (2014), a diferencia de los modelos tradicionales de administración, la gestión colaborativa busca crear canales entre lo público y lo privado, fomentando el apoyo mutuo entre ambos sectores en los procesos y/o prestaciones de los servicios públicos y

pensando en que los ciudadanos tienen la capacidad y recursos que el mismo gobierno puede utilizar y beneficiarse de ellos, con el fin de generar mejores resultados y al mismo tiempo crear valor público.

Por lo anterior, Pastor (2014) entre los elementos que contribuyen a definir y concretar esta nueva forma de gestionar los asuntos públicos se destacan los siguientes:

- **Liderazgo público y responsabilidad institucional:** La gestión colaborativa requiere de una administración pública que asuma su rol de líder en el proceso, así como su responsabilidad institucional. El liderazgo es un factor estratégico para garantizar el éxito en este tipo de experiencias, ya que los actores públicos, como impulsores y dinamizadores del proyecto, deberán liderar los procesos colaborativos a lo largo de todo su desarrollo: ex ante, emprendiendo un proceso competitivo para captar los mejores aliados y diseñando un marco institucional adecuado para evitar las posibles capturas de lo público por el sector privado; in vía, realizando un seguimiento para controlar que no se producen desajustes y que los actores privados cumplen con sus compromisos; y ex post, evaluando los resultados para conocer si se alcanzan los objetivos previstos, así como los impactos sociales generados.

Para García y Pastor (2011) el buen desarrollo de la gestión colaborativa depende de una administración responsable, que si lleve a cabo las funciones de dirección, control y seguimiento. La administración deberá definir normas y mecanismos, con el objetivo de compartir el entramado de actores involucrados en el proceso y que compruebe, además, que sus colaboradores privados cumplen con los acuerdos formalizados en los contratos o convenios y que los servicios públicos están alcanzando los resultados previstos. De ahí la importancia de establecer indicadores que aporten información sobre el grado de satisfacción alcanzado con los servicios públicos, no solo desde punto de vista del producto final, sino también del proceso y del impacto que provoca en la comunidad o en el contexto en el que se desarrolla (García y Pastor, 2011).

A continuación, se describen los indicadores que establecen García y Pastor (2011):

- a) Participación de actores privados. Los actores privados, en cualquiera de sus formas de expresión (empresas privadas, asociaciones, ciudadanos individuales, etc.), son uno de los pilares clave de la gestión colaborativa, sobre todo porque, sin el concurso de estos aliados necesarios, este modelo carecería de sentido.
- b) Marco de referencia común: principios, valores y objetivos compartidos. Para el buen desarrollo de la colaboración debe existir un marco de referencia común, una clarificación de los objetivos a alcanzar y de los principios y valores que deben orientar las actuaciones de los actores.
- c) Generación de estructuras y procesos colaborativos. La gestión colaborativa genera espacios de reciprocidad e intercambio entre los actores públicos y privados.
- d) Aportación y combinación de diferentes recursos. En los procesos colaborativos, los actores públicos y privados aportan diversos recursos (recursos económicos, infraestructura, recursos tecnológicos, conocimiento, tiempo, etc.) que se combinan para producir o prestar conjuntamente un servicio público.
- e) Estabilidad y permanencia. El modelo de gestión colaborativa debe estabilizarse o formalizarse y tener una cierta duración en el tiempo para que no sólo contribuya a la prestación del servicio, sino también a generar estrategias y procesos colaborativos estables, flexibles y mutables, que se adapten al entorno, pero sin menoscabar su permanencia.
- f) Creación de valor público y “bien-estar social” (macrorresultados). La gestión colaborativa es una estrategia que aporta valor público, ya que permite no sólo resolver problemas en periodos de escasez de recursos públicos, sino también abordarlos en toda su complejidad, con el conocimiento especializado y técnico que requieren.

2.2 El Nuevo Institucionalismo

El cambio institucional en México se alinea con algunos principios del neoinstitucionalismo, como la regulación electoral, la seguridad jurídica y la reducción de costos de transacción. Estos elementos influyen en la transparencia y eficiencia en los procesos de las adquisiciones gubernamentales. Dichos principios son considerados centrales para el diseño y funcionamiento de las instituciones que corresponden a la economía de

mercado y a la existencia de un Estado democrático constitucional. De acuerdo con lo expuesto, con el replanteamiento y la reforma de sus instituciones, México se acerca más al arquetipo de la economía de mercado y a la vigencia de un Estado que se desenvuelva en la eficacia y complejidad de las instituciones democráticas.

Las contrataciones públicas no escapan al uso de una perspectiva institucional, su estudio no es una tarea fácil. A partir del concepto de “institución”, como elemento configurador u organizador en la formulación de políticas (North, 1993), se puede entender que el desarrollo de un sector económico estará determinado por una matriz institucional que estructura la relación entre actores individuales y colectivos, y que promueve o restringe determinadas acciones de cada uno de ellos. Según Thatcher (2017), el cambio institucional influye en la evolución de la política pública. En el caso de las adquisiciones gubernamentales, esto se traduce en reformas que buscan mayor transparencia y eficiencia en el gasto público.

Este cambio institucional parte de la premisa según la cual se concibe a las instituciones como:

conjuntos de reglas que son obedecidas debido a la amenaza de una posible sanción. De manera que desde esta posición asumiríamos que los actores individuales y colectivos se despeñan como seres racionales capaces de calcular si el beneficio de no obedecer las reglas es mayor o menor que la sanción, o cuál es la probabilidad en caso de romper una regla de ser descubiertos y sancionados. (Olsen y March, 1997)

Los responsables de las contrataciones públicas operan en un entorno institucional complejo que incluye intereses tanto económicos de las empresas y agentes sociales como técnicos de los departamentos administrativos. Este entorno también incluye los intereses de los grupos políticos y la presión de los medios de comunicación y grupos de opinión. No es posible explicar la gestión pública y especificar el resultado de las políticas y de los programas públicos sin tener en cuenta institucionales que configuran las relaciones que se dan en este tipo de interacciones de carácter político (Majone, 1996).

Parafraseando a North (1993) tendríamos que el nuevo institucionalismo fija su atención en el estudio de las instituciones como mecanismos desarrollados para reducir los costos de transacción implícitos en todo intercambio. De allí que las rutinas institucionales existen sobre todo para reducir los costos entre individuos y grupos con el objetivo central de aumentar la eficiencia en términos de fines y ganancias. Es decir, las instituciones son importantes como elementos fundamentales del contexto estratégico, dado que imponen una serie de restricciones al comportamiento basado en el interés personal, es decir, definen o restringen las estrategias que los actores políticos, sociales y económicos adoptan en la lucha y en los procesos por alcanzar sus objetivos.

Se pudiera establecer una síntesis de la institución pública, en la década de los setenta se desarrollaron una serie de investigaciones que pusieron el foco en la efectividad de las políticas públicas, dando lugar a los denominados estudios de implementación (Pressman y Wildavsky, 1973). La pregunta de investigación que guiaba estos trabajos era por qué fallaban las políticas. Una hipótesis que se popularizó en la década de los ochenta, propiciada por el auge de la Nueva Gestión Pública (Osborne y Gaebler, 1992; Gruening, 2001), apuntaba a la ineficiencia de las instituciones públicas, consideradas demasiado grandes, poco flexibles y muy costosas. Esto motivó la introducción en el sector público de técnicas de gestión del ámbito privado que, junto a la privatización, la descentralización, la contratación externa y la cooperación público-privada fueron consideradas las mejores estrategias para aumentar el desempeño institucional y la solución para resolver la crisis de «eficiencia» y de «funcionamiento» de las instituciones del sector público (Demmke, 2006).

2.2.1 Impacto del Neo institucionalismo en las organizaciones

La teoría institucional contemporánea aplicada a las organizaciones surge treinta años atrás, construyendo el denominado nuevo institucionalismo o neo-institucionalismo. Estos términos reflejan el contraste con las primeras teorías del anclaje (*embeddedness*) de las organizaciones en los contextos social y cultural, ahora llamado en retrospectiva “viejo institucionalismo”. Desde su nacimiento en la década de los setenta, recibieron bastante atención en el campo al resaltar la dependencia entre las organizaciones modernas y sus

ambientes, de manera que en la actualidad aún reciben atención y mantienen su fuerza (Hirsch y Lounsbury, 1997; Stinchcombe, 1997, citado por Meyer, 2007).

Por lo anterior, Meyer (2007, p. 2) determina que:

En primer lugar, reviso el estatus y las perspectivas de los principales temas de la teoría institucional. Me concentro en el institucionalismo sociológico, capturando ideas torales de sus formas más impactantes, y no los argumentos limitados que se destacan en las ciencias económica o política. Y, dentro del ámbito sociológico, me concentro en las versiones fenomenológicas. Éstas reflejan mis propios intereses, continúan siendo el locus de investigación creativa y contrastan más agudamente con otras líneas de investigación científica social con respecto a las organizaciones. En la práctica, las “organizaciones” tienden a ser un campo de investigación y una ideología realista con respecto a la sociedad moderna: el pensamiento fenomenológico rechaza ese compromiso y es útil para analizar, por ejemplo, por qué existen tantas organizaciones formales en el mundo moderno.

Otro aspecto que Meyer (2007, p. 4-5) contempla es:

El concepto clave en el nuevo sistema fue la noción de “actor” —indistintamente individuos, estados nacionales y organizaciones creadas por personas y estados—. La sociedad era producto de estas entidades poderosas y estaba constituida exclusivamente por actores e incluso los campesinos —que desaparecían de forma galopante— también podían ser analizados como actores individuales. El cambio social era producto de esos actores y una versión individualista de la tesis de la Ética protestante de Weber se utilizó constantemente como una prueba escrita de lo que era un análisis social apropiado (por ejemplo, Coleman, 1986; Jepperson y Meyer, 2007). Y todo esto tenía un tono normativo: las instituciones sociales que constreñían el desarrollo y las opciones de los actores sociales reales, podían verse como ineficientes por decir lo menos y, quizá, como destructoras de la libertad y el progreso. [...] El nuevo institucionalismo ve al ambiente social como elemento que afecta comportamientos, prácticas e ideas de la gente y los grupos, ahora concebidos como actores sujetos/limitados (bounded), intencionados (purposive) e independientes (sovereign). Distintas líneas de pensamiento han surgido, difiriendo sobre qué consideran que es un actor y, qué propiedades y ambientes son pertinentes.

Institucionalismo sociológico I: versiones socio organizacionales

“Los sociólogos atrapan la idea del sector social o campos sociales o arenas de acción. Las instituciones, en este sentido, son mezclas complejas y frecuentemente coherentes de material cultural y organizacional” (Meyer, 2007, p. 9).

Institucionalismo sociológico II: Versiones fenomenológicas

Meyer (2007, p. 9-11) explica:

Un aspecto clave que permitió el surgimiento del nuevo institucionalismo es el desarrollo de una perspectiva desde la cual los actores de las sociedades modernas son vistos no como simplemente influidos por el ambiente más amplio sino contruidos en dicho ambiente y por dicho ambiente (para una revisión véase Jepperson, 2002). [...] El concepto de “actor” en este esquema se aleja bastante de aquel que se contempla en las perspectivas realistas. Los realistas imaginan que las personas son actores verdaderamente sujetos/limitados (bounded), intencionados (purposive) e independientes (sovereign), y que los Estado-nación también lo son. Y que las organizaciones que se derivan de dichos actores también lo son. Por su parte los institucionalistas sociológicos suponen que el ser actor/protagonismo (actorhood) es un rol o identidad, como en el mundo teatral (Frank y Meyer, 2002): aquí, los actores individuales poseen derechos y responsabilidades socialmente conferidos, lo mismo que agencia socialmente conferida para representar esos (y otros) intereses (Meyer y Jepperson, 2000). [...] El institucionalismo sociológico y particularmente el de tipo fenomenológico no sólo se encuentra alejado del realismo, sino que surge en cierta oposición a éste. La teoría realista, se afirma, subestima seriamente la extremada dependencia cultural de las estructuras organizacionales modernas. Así, los institucionalistas hacen hincapié en que la racionalización social más moderna tiene funciones míticas que impulsan la formación de organizaciones y sus componentes. En ocasiones esto provoca críticas hacia el institucionalismo señalando que sólo aborda “símbolos” y no “realidades”, y de hecho la investigación institucionalista ocasionalmente comete este error. Por su parte el realismo, ignorando la dependencia que la estructura organizacional moderna tiene con respecto de los mitos de racionalidad —mitos en rápida expansión—, carece de explicaciones serias con respecto a por qué surge organización en sí misma más moderna —en todos los países, todo sector social y en casi toda actividad social—.

2.3 Conceptos de la modernización administrativa

Este apartado se analiza la modernización e innovación de los procesos gerenciales. La mayor parte de la literatura considera la innovación en la Administración y gestión pública como una necesidad al existir un déficit público en los servicios de innovación, por lo que adquiere un interés al tratarse también de un criterio de competitividad. El concepto de innovación en el sector público está influenciado por la pluralidad de enfoques existentes, y su carácter polisémico y elusivo y que vienen a representar diferentes corrientes teóricas e interpretaciones. Esta variedad de puntos de vista contrasta también con una falta de estudios empíricos, cuya debilidad de observaciones es atribuida por algunos autores a la falta de perspectivas de la disciplina académica de las Ciencias de la administración. A este hecho, hay que añadir que ha estado influida por la visión de que el concepto de innovación estaba vinculado al aparato productivo, en el cual el sector de servicios considerado como improductivo, por lo tanto surgen los prerequisites que atienden a la modernización.

En este caso la modernización administrativa busca transformar las estructuras burocráticas tradicionales para mejorar la eficiencia en la gestión pública. Esto implica la adopción de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo partiendo de la idea de que existe una administración pública ineficiente, anquilosada, que desperdicia recursos y energía organizacional, debido a la conformación de un sistema administrativo e institucional con exceso de personal y algunas técnicas administrativas obsoletas. Se plantea, por tanto, que la anacronía del aparato lo ha llevado a su agotamiento y decadencia administrativa.

En este nivel de análisis la modernización se circunscribe al ámbito de la tecnología administrativa, por lo que se considera indispensable la racionalización de los recursos y el cambio a procedimientos y técnicas administrativas modernas.

A partir de esta visión se sitúa la solución de cambio y modernización en el nivel operativo. Las soluciones más comúnmente planteadas son. El redimensionamiento del aparato, es decir: achicamiento, la racionalización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros; y nuevas estructuras administrativas. En este sentido las acciones modernizadoras derivadas se orientan apolíticas de recorte so ajustes en las plantillas de personal supresión de oficinas y dependencias, políticas de austeridad, avivamiento de

iniciativas y proyectos nuevos que pudieran sobrecargar la cuenta de gastos. Además, la incorporación de técnicas, procedimientos administrativos, y diseños organizacionales modernos, se considera el complemento ideal de soluciones a este nivel (Cabrero en Bozeman, 1998).

La perspectiva más común de inspiración de las estrategias modernizadoras en la mayor parte de los países subdesarrollados, se ha ubicado en este nivel de análisis. Se puede considerar que este tipo de soluciones constituyen acciones necesarias dado el anquilosamiento, inmovilidad y desperdicio de recursos y energía organizacional que caracterizan los aparatos estatales de un gran número de países. Sin embargo, es justo reconocer también que es una noción parcial de la crisis del aparato estatal, es decir que son soluciones necesarias más no suficientes (Pont Vidal, 2016).

2.3.1 La modernización referida a la eficacia

Desde la perspectiva de la modernización administrativa, la administración pública se ha convertido en un aparato ineficaz, incapaz de alcanzar los objetivos y metas propuestas en los planes, programas y proyectos estatales. El diagnóstico que se podría hacer de la crisis del aparato estatal desde este nivel, tendría dos vertientes: una visión orgánica y una visión mecánica.

La visión orgánica hace énfasis en la dinámica decisoria de las organizaciones públicas, en la estructura de poder y en los juegos de intereses que condicionan el funcionamiento de la administración. Las iniciativas estatales son sistemáticamente reorientadas o reinterpretadas, cuando no deformadas o claramente obstaculizadas al ser procesadas por el aparato organizativo, el cual, actúa con una lógica de coaliciones organizacionales que buscan reacomodos, alianzas, compromisos y negociaciones de espacios de poder e influencia.

La acción final, por tanto, sería una resultante de esa dinámica interna de la estructura organizacional y podría no coincidir en nada con la iniciativa estatal original. Esta interpretación surge de planteamientos del análisis organizacional y el estudio de los procesos decisorios en organizaciones estructuralmente rígidas.

La visión mecánica considera a las organizaciones públicas como estructuras rígidas, operando bajo una racionalidad legal estricta, similar al modelo burocrático de Weber. A partir de esta visión se tiende a suponer que el “mal organizacional” está en lagunas en la reglamentación, definición de áreas de competencia, manuales, organigramas, decretos, disposiciones, etc. Se considera que la falta en el logro de los objetivos estatales es una “laxitud” en los espacios decisorios, laxitud que deberá ser corregida con disposiciones más detalladas (Cabrero en Bozeman, 1998).

2.3.2 Prerrequisito de la Legitimidad

Desde este enfoque, la modernización busca transformar la interlocución entre el Estado y la sociedad mediante mecanismos innovadores que faciliten el diálogo, la comunicación y la participación ciudadana. Una participación no sólo al nivel de la demanda sino también en la gestión y seguimiento de las políticas y proyectos que se ejecuten.

Las soluciones propuestas son de carácter político administrativo e implican una mayor democratización para restituir los equilibrios que demanda la sociedad en esta fase del desarrollo. Cabe aclarar que aquí la connotación del término democratización no es en el sentido exclusivo de la participación política vía elecciones sino como plantea Tocqueville, en las formas colectivas locales de expresión directa de la sociedad civil. El agotamiento de la credibilidad ciudadana es una de las dificultades a vencer en esta perspectiva de la modernización (Olías, 2001).

Establecer mecanismos de auténtico diálogo alternativos a los tradicionales esquemas, ya agotados, es una tarea que requiere creatividad e innovación, sobre todo cuando es necesario recobrar credibilidad ante una sociedad civil escéptica frente a este tipo de iniciativas.

2.4 Contratación Pública y Régimen Anticorrupción

La contratación pública constituye un sector sustancial en el obrar de la administración pública estatal, en tanto el Estado se erige como demandante de bienes, servicios y obra pública, empleando fondos públicos.

Las contrataciones de bienes y servicios del Estado representan un alto porcentaje del producto interno bruto (PBI) de cada nación. De esta forma, el papel del Estado en dicha materia es palmaria, en tanto desde el punto de vista cuantitativo se estima que el gasto empleado en la contratación pública representa un gran porcentaje del producto interno bruto en los países americanos y europeos.

Por otra parte, desde una mirada de corte cualitativo, la contratación pública es la que permite el cumplimiento de los cometidos asignados a los diversos órganos estatales. Por todo ello, y siendo que se maneja en ese ámbito dinero que es de la sociedad toda, se acentúan los caracteres que implican que dicho sector sea propenso a que se produzcan conductas corruptas o no deseadas, por lo que es necesario determinar el alcance e impacto del obrar de los servidores públicos llamados a actuar en la materia.

2.4.1 Los Problemas Éticos y de Eficiencia

La definición de ética es correcta pero la de moral no está bien contextualizada dentro del tema de contratación pública: La ética, como rama de la filosofía, estudia los principios que rigen la conducta humana, mientras que la moral se refiere a los valores y normas que guían las decisiones en la gestión pública, especialmente en procesos de contratación.

Si bien, como surge de lo anteriormente expuesto, ética y moral son términos conceptualmente diversos, se encuentran íntimamente relacionados, por lo que resulta imprescindible referir a ellos. Como se ha indicado, el objeto del presente estudio lo constituye la ética pública, la que podría definirse como un subtipo de la ética general; es decir, la aplicación al ejercicio de la función pública de los postulados éticos. Rodríguez Arana define a la ética pública como la “ciencia de la actuación de los funcionarios orientados

al servicio público, al servicio de los ciudadanos”, e indica que “en una palabra, la Ética de la función pública es la ciencia del servicio público”.

Quienes desempeñan las labores para el Estado son denominados de diferentes formas según los regímenes jurídicos existentes a nivel mundial, siendo que se les ha llamado “funcionarios”, “empleados”, “agentes”, e incluso “servidores” públicos, debiéndose destacar que este último término ha adquirido gran trascendencia en los tiempos actuales, por cuanto enfatiza en la noción del servicio que se presta, y no tanto en el desarrollo de las funciones. Esos servidores públicos son personas que deben conducirse exclusivamente en aras de la tutela del interés público, siendo necesario que se denote un comportamiento acorde con los postulados que exige la defensa de dicho interés, lo que se efectiviza, en primer término, con el cumplimiento de los principios generales de derecho, prioritarios en cualquier ordenamiento jurídico.

Tal como señala Rodríguez-Arana: la sociedad, como es lógico, contempla la actividad administrativa con esperanza a la vez que solicita, exige, servicios públicos, cada vez de mayor calidad. Los ciudadanos, en otras palabras, son conscientes de lo importante que es que su Administración Pública funcione bien y de verdad. Quizás por ello, pienso que se espera una mayor dosis de “exigencia ética” del funcionariado público que del trabajador del sector privado.

En este sentido, las sociedades han advertido la trascendencia acerca del comportamiento ético que deben asumir “sus” servidores, es decir, quienes prestan el servicio público, siendo que ha influido la globalización y el avance en los sistemas de información, a efectos de que la población fuera consciente de la envergadura de las consecuencias incluso económicas que se han producido por los casos de corrupción que han ocurrido en los diferentes lugares.

En múltiples ocasiones, las personas públicas participan del mercado demandando bienes, servicios y obra pública, pues a los efectos de llevar a cabo sus cometidos necesitan celebrar contratos obteniendo las prestaciones necesarias. Así, adquiere especial relevancia el comportamiento de los servidores públicos vinculados al desempeño de tareas relacionadas con la contratación pública. Es menester tener presente que la contratación pública constituye

uno de los sectores sensibles a la corrupción y prácticas no debidas, por lo que comúnmente se dice que la actuación en materia de contratación pública configura “bandera roja” al respecto.

Un análisis detenido de las normas tanto internacionales como internas de diversos países que regulan el obrar en la administración pública, y más específicamente la ética pública, nos hace vislumbrar que las mismas refieren directamente a la contratación pública, introduciendo disposiciones a los efectos de prevenir, erradicar y sanciona la corrupción en la materia. En efecto, tanto la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción como la Convención Interamericana contra la Corrupción, refieren en forma específica a la contratación pública, poniendo énfasis en particular en los principios de transparencia y de publicidad. A continuación, se analizarán los principales aspectos de la contratación pública que se relacionan con los postulados éticos que deben regir la actuación de los servidores públicos.

Dentro de los principios éticos de la contratación pública más relevantes encontramos los siguientes (Cabrero, 1999):

1. Igualdad de los oferentes o igualdad de trato: Dicho principio implica que se confiera un trato igualitario a los oferentes, teniendo presente las desigualdades antológicamente existentes. En efecto, el citado principio implica que deba “tratarse igualmente a los iguales y desigualmente a los desiguales”. Así, el principio implica la necesidad de conferir igualdad de oportunidades; por tanto, está prohibido cualquier tipo de discriminación.

2. Concurrencia: El principio de concurrencia implica que participe en los procedimientos de contratación la mayor cantidad de sujetos que se encuentren en condiciones de hacerlo, de manera que la administración actuante cuente con la mayor cantidad de propuestas, que le permitan seleccionar a quien resulte más idóneo para la prestación del objeto.

3. Publicidad y transparencia: El principio de publicidad, imperante en todo el obrar estatal, adquiere en materia de contratación una relevancia singular. En efecto, dicho

principio se vislumbra con claridad en la contratación pública, por cuanto, en primer lugar, implica que todas las personas puedan conocer los procedimientos de contratación, a efectos de encontrarse en posibilidad de presentarse y participar de los mismos.

En todo ordenamiento jurídico se destaca la existencia de principios generales de derecho, los que, tal como pueden definirse conforme a su designación, a través de las tres palabras que componen su nombre. De esta forma, son principios, por cuanto constituyen los cimientos o bases de todo ordenamiento; son generales, en virtud de que “trascienden un precepto concreto y no se confunden con apreciaciones singulares o particulares”, y son reglas de derecho, dado que configuran disposiciones de corte jurídico, no siendo “simples criterios morales, buenas intenciones o vagas directivas”.

2.4.2 Corrupción en la Contratación Pública.

La mayoría de la bibliografía en materia de contratación pública a nivel internacional y nacional reiteradamente alude a los severos problemas de corrupción que enfrentan los Estados respecto de esta actividad de la administración pública, y particularmente en la contratación pública, derivado de distintas razones, prevaleciendo la gran cantidad de recursos públicos que son destinados a dicha actividad. Dicha situación no es ajena a nuestro continente, y particularmente, en el caso del Estado mexicano, resulta señalado de manera puntual por diversos organismos internacionales; por ejemplo, podemos destacar que somos el país miembro de la OCDE, que tiene un mayor índice de corrupción de manera generalizada, y en particular, con énfasis en los temas relativos a la contratación pública.

La corrupción en el sector público se puede entender como el desorden, práctica indebida o actuar irregular, por parte de servidores o funcionarios públicos, en el cumplimiento de las facultades encomendadas, con la finalidad de obtener dádivas en efectivo o especie, a su favor, a contraprestación de otorgar un proyecto u obra para su realización, en favor de un particular (contratista). Esto trae consigo consecuencias graves, que repercuten en toda la administración pública y en la sociedad en general, y para lo cual se hacen erogaciones que deberían ser innecesarias, lo que merma considerablemente el patrimonio del Estado, incluso, llega al absurdo de realizar “dobles pagos”, porque, por una

parte, se paga la contratación del servicio, y, por otra, se subsanan las irregularidades que hayan sido cometidas durante los procedimientos administrativos de contratación y los resultados derivados de dichas contrataciones (López, 2020).

La verdadera amenaza reside en la impunidad en los actos de corrupción, que existe o pueda seguir latente, por lo que es de vital importancia su combate con base en estrategias sólidas, comenzando con la implementación de regímenes jurídicos adecuados, actuar de manera frontal y efectiva, para determinar las responsabilidades en las que cualquier empleado o servidor público puede incurrir por este tipo de conductas, entre otras. La corrupción, en los procedimientos licitatorios, sin duda ha sido un grave problema al que la gran mayoría de los Estados se han enfrentado, y que tiene diversos orígenes; el más palpable son las grandes sumas de dinero público que se destinan a la adquisición de bienes y servicios por parte de los Estados, pero también la ineficacia de las normas jurídicas en la materia y en el control jurisdiccional ineficaz durante las distintas etapas del procedimiento. Es precisamente el hecho de que fluyan grandes cantidades de recursos públicos para la contratación pública lo que ha motivado a diversos servidores públicos a incurrir en prácticas indebidas; lo anterior, como ya se dijo, en conjunción con las laxas normas y el indebido control jurisdiccional que existe en la materia (López, 2020).

Capítulo III

Modelo Colaborativo

Capítulo III. Modelo Colaborativo.

3.1. El esquema Colaborativo: El Caso de Chile Compras.

Concepción de la nueva Gestión Pública

El surgimiento del New Public Management (NGP) a finales del siglo XX estuvo ligado a reformas estructurales en países como Estados Unidos e Inglaterra, promovidas en el marco del Consenso de Washington. Esta corriente, identificada por autores como Pollitt (1993) y Hood (1991), planteaba un modelo de gestión centrado en la eficiencia del gasto público y la reducción de la burocracia estatal. En este contexto, surgieron estrategias como la tercerización de servicios, descentralización y desregulación, que posteriormente influirían en las reformas de adquisiciones públicas en América Latina.

Para H. George Frederickson (1988), inspirador del Minnowbrook II⁷, la nueva administración pública debía conducir a la creación de un estado más centrado en el ciudadano, más normativo, prescriptivo y científico. A un estado que respondiera mejor a las demandas sociales, que empleara funcionarios entusiastas y comprometidos en el desarrollo de la igualdad social (Oszlak Oscar, 2013).

La adopción de nuevas teorías

En América Latina, la adopción de la Nueva Gestión Pública (NGP) estuvo motivada, en parte, por la necesidad de combatir la corrupción y mejorar la eficiencia en la gestión estatal. En el caso de Chile, la reforma administrativa incluyó la implementación de Chile Compras, un modelo que buscó optimizar los procesos de adquisición mediante el uso de tecnología y mecanismos de supervisión más transparentes (Maesschalck, 2004)⁸. Estas

⁷ La Segunda Conferencia de Minnowbrook (también conocida como Minnowbrook II), encargada en 1988, fue organizada por George Frederickson, distinguido profesor y titular de la Cátedra de Administración Pública de la Universidad de Kansas.

⁸ Maesschalck, J. (2004). The impact of new public management reforms on public servants' ethics: Towards a theory. *Public Administration*.

reformas permitieron reducir la discrecionalidad en las contrataciones y fortalecer la rendición de cuentas en el sector público.

En el mismo sentido, y haciendo alusión a las teorías anteriores, dentro de los diferentes temas del management están las compras públicas, consideradas como una herramienta de gobernanza estratégica para los gobiernos. Sin embargo, este sector presenta características que lo hacen vulnerable al fenómeno de la corrupción y aquello pone en riesgo todos los potenciales beneficios que puede producir en distintas áreas de la economía. Aquello ha planteado la necesidad de buscar constantemente formas de perfeccionar su funcionamiento, lo que se ha visto reflejado en el desarrollo de estudios por parte de distintos actores, los cuales han avanzado en diversas propuestas. Uno de los ejemplos de búsqueda es la Administración Chilena (Jorquera Miguel, 2019).

Se debe hacer especial mención en términos de tres hitos que expresan claramente el "discurso" de la NGP en Chile. El primero guarda relación con el desarrollo de un Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública, implementado entre 1997 y 2000, donde se define una agenda de cambios en diversos ámbitos de la gestión pública, *tales como mejora de los sistemas de planeación, la instalación de mejores mecanismos de control de gestión y la medición del quehacer de las instituciones públicas.*

Este esfuerzo inicial se ve complementado y reforzado con dos hitos centrales en el proceso de modernización, la instalación de un sistema de evaluación y control de gestión por parte del Ministerio de Hacienda, el cual se instala en 2001, y la creación del Sistema de Alta Dirección Pública en 2003, que empieza a funcionar en 2004 (Pliscoff, C., 2017).

Desarrollo

El emprendimiento de un Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública, implementado entre 1997 y 2000, donde se define una agenda de cambios en diversos ámbitos de la gestión pública, tales como mejora de los sistemas de planeación, la instalación de mejores mecanismos de control de gestión y la medición del quehacer de las instituciones públicas.

Este esfuerzo inicial se ve complementado y reforzado con dos hitos centrales en el proceso de modernización, la instalación de un sistema de evaluación y control de gestión y la creación del Sistema de Alta Dirección Pública en 2003, que empieza a funcionar en 2004, en el marco de la creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil (Pliscoff, C., 2017).

La administración chilena se miró en la necesidad de abordar los conceptos de innovación pública desde tres perspectivas: innovación como cocreación para la generación de valor público; innovación como procesos de apertura en el marco de implantación de TIC y, por último, innovación como formas organizacionales de gestión de lo público basadas en enfoques tipo crowdsourcing (Chica, S., Salazar, C., 2021).

Mark Moore (1998), al analizar los factores a través de los cuales las organizaciones del sector público definen esquemas orientativos de sus procesos de modernización y mejora, construye el concepto de creación de valor para señalar que las organizaciones públicas deben adecuarse con referencia a enfoques de la gerencia pública, esto es, deben adoptar herramientas del sector privado para mejorar la consecución de objetivos y la generación de resultados con un marcado acento de la acción gubernamental, ya no en función del ciudadano pasivo –esto es, como receptor de políticas públicas–, sino para el ciudadano visto como usuario o cliente.

Tendencialmente, la creación de valor constriñe a las organizaciones públicas a la generación de beneficios a los ciudadanos a partir de las prestaciones realizadas en atención no solo a responder de forma adecuada a sus necesidades, sino también, a crear mayores espacios de apertura e interrelaciones con la sociedad y al aporte que las organizaciones puedan hacer a la construcción de capital social; por tanto, se vuelve primordial para las organizaciones públicas el diseño y desarrollo de formas de gestión basadas en tres elementos: *la definición del valor público, la gestión política y, por último, la gestión operativa.*

1. El primer elemento alude a la definición del problema o los problemas socialmente relevantes, las demandas que deben ser objeto de atención y sus formas de atención o intervención, con el objetivo de identificar si la mejor alternativa es viable por la acción gubernamental, por la acción privada o por la acción mixta.

2. El segundo elemento implica, de un lado, una dimensión retórica, esto es, persuasiva y argumental, en el entendido de que las autoridades políticas movilizan su capacidad de generar alianzas estratégicas que brinden apoyo a la definición de valor y, de otro lado, implica una movilización de recursos materiales que posibiliten la generación de los resultados concretos establecidos en las propuestas de intervención.
3. El tercer elemento implica la dimensión instrumental de la política o programa público, en el sentido del despliegue de las capacidades de gestión, y las competencias ejecutivas, de coordinación y cooperación necesarias entre las diversas organizaciones públicas y privadas necesarias para la creación de valor público, esto es, para la resolución de problemas, la satisfacción de necesidades y la prestación de bienes y servicios (Mendieta Pineda C. R., 2022).

En conjunto, la innovación pública es clave de la gobernanza que plantea como reto la potenciación de las capacidades de concertación y negociación tanto en el sector público como en el privado, así como también la integración de cadenas público-privadas de valor que involucren bienes, servicios e intereses diversos, donde el centro de reflexión se ubica en las tensiones entre utilidad privada y utilidad pública y la capacidad institucional de canalizar sus efectos. Por último, citando a Waintrop, Aguilar define valor público como: “la generación y el análisis colaborativo desde diversas miradas a problemas y soluciones” (p. 50).

3.2 Adopción de la colaboratividad e interoperabilidad (Pos Nueva Gestión Pública)

La administración chilena como parte de su apertura a nuevas tendencias, adoptó estrategias para mejorar su gestión a través de un modelo colaborativo. Chile Compras se convirtió en un referente de interoperabilidad, permitiendo que diferentes instituciones compartieran información y optimizaran los procesos de adquisición.

En los últimos años, la administración pública enfrenta el desafío de gestionar con eficacia, eficiencia y calidad los servicios y procesos que ofrece a la ciudadanía. Por su parte, Pastor (2014) considera que la nueva gestión pública colaborativa debe enfatizar en el uso y

técnicas de gestión privada que ayuden a la solución de problemas y necesidades sociales. Este tipo de gestión implica la interdependencia y la colaboración entre organizaciones públicas a través de acciones que permitan dar soluciones a la ciudadanía. De manera similar, Vigoda-Gadot (2004) pone de manifiesto que este tipo de gestión pública debe presionar a la burocracia estatal para que sea más receptiva a los ciudadanos, es decir, a los ciudadanos que requieren cubrir demandas y necesidades específicas.

La gestión es una actividad propia de cada organización, sea privada o pública, en términos administrativos, la gestión pública incide en la ciudadanía, quien demanda servicios públicos, los cuales necesariamente deben ser de calidad para que satisfagan sus necesidades y expectativas. En la actualidad, el entorno externo ha dado pauta para que las organizaciones puedan trabajar de manera colaborativa; así, a finales de la década de 1990, en el ámbito de la administración pública aparecen nuevos términos como la gestión de redes, la nueva gestión pública y, por consiguiente, la gestión pública colaborativa, la cual se define: como un proceso gubernamental que opera de manera multi-organizacional a fin de atender problemas que no pueden ser resueltos por organizaciones individuales, ni a través de burocracias tradicionales, basada en una colaboración de reciprocidad y en relaciones multisectoriales y de multiactor (O'Leary y Vij, 2012; McGuire, 2006); y da la oportunidad para expandir la capacidad para expandir la capacidad de la acción pública efectiva para la sociedad. Así, Agranoff y McGuire (2003), O'Toole y Meier (2007) consideran a la gestión pública colaborativa como parte de un proceso completo de gobernanza que contempla problemas públicos complejos que necesitan soluciones más allá del alcance de una organización individual o de un solo nivel de gobierno. Desde la perspectiva de Vigoda-Gadot (2004), la gestión pública colaborativa puede definirse como una reforma en progreso que tiene el potencial de revisar la vieja visión convencional del gobierno y dar un nuevo enfoque a la burocracia estatal para que sea más receptiva. Para Ansell & Gash (2007), la gestión pública colaborativa es un acuerdo de gobierno para trabajar en un proceso de toma de decisiones de manera colectiva que tiene como objetivo establecer, implementar o administrar políticas públicas (Fierro-Moreno, E., Martínez-Ávila, M., Ortiz-Reyes, F., & Martínez-Bello, J., 2018).

El Programa de Gobierno de Chile para el período 2014-2018 definió un ambicioso conjunto de reformas económicas, políticas y sociales, incluidas medidas para mejorar la prestación de servicios públicos. Estas medidas implicaron cambios en las compras públicas para hacerlas más sostenibles y eficientes. Las compras públicas, que representan casi un tercio del gasto público, tienen un impacto significativo en la prestación de servicios públicos, ya sea directamente con la provisión de infraestructura, servicios de salud o instalaciones educativas, por ejemplo, o indirectamente al generar oportunidades de negocios para el sector privado (OCDE, 2017).

La contratación pública estratégica, al agilizar y racionalizar los procesos, respalda la transformación del sector público y el crecimiento de la productividad y determina la contribución del sector privado a la prestación de servicios públicos. También permite al gobierno evaluar la eficiencia de las políticas en un área que tiene un impacto económico directo (OCDE, 2017).

3.3 Panorama del uso de los convenios marco en Chile (Modelo Colaborativo).

Desde su implementación en 2003, el sistema Chile Compras ha promovido la utilización de convenios marco, permitiendo la centralización de adquisiciones y reduciendo costos operativos. Según la OCDE (2017), en los últimos años, el número de proveedores adjudicatarios ha duplicado su participación, lo que ha incrementado la competitividad y la eficiencia en las compras gubernamentales. El uso de los acuerdos marco en Chile ha aumentado de forma espectacular, cada vez más autoridades contratantes recurren a este instrumento de contratación colaborativa y los proveedores adjudicatarios se han duplicado en los dos últimos años. Bajo la responsabilidad de la Central de Compras de Chile, “ChileCompra”, la sostenibilidad y eficiencia del sistema están ahora en juego, lo que plantea nuevos desafíos sobre cómo apoyar y gestionar el creciente uso de este instrumento. El uso de este modelo ofrece una visión general de las principales tendencias del sistema de compras públicas actual en Chile y destaca los objetivos subyacentes de los acuerdos marco.

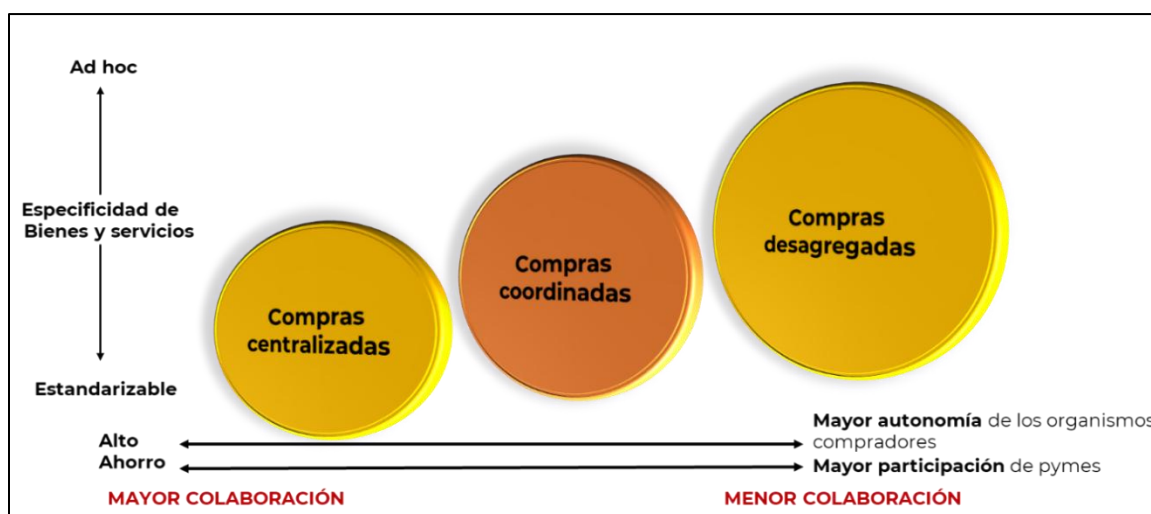
Los instrumentos de contratación colaborativa son una de las herramientas más utilizadas por los funcionarios encargados de las contrataciones para impulsar la eficiencia y la rentabilidad. Permiten simplificar los procesos de contratación, reducir la duplicación de

los costos administrativos y aumentar el poder adquisitivo del gobierno. Si bien este enfoque colectivo de la contratación pública incluye distintos mecanismos contractuales, el acuerdo marco, aunque con diferentes particularidades, es el instrumento que los países adoptan con más frecuencia (OCDE, 2017).

Un acuerdo marco como eje colaborativo, es un instrumento legal de contratación pública que puede ayudar a racionalizar y agregar las necesidades de contratación pública, aumentando así el poder adquisitivo del sector público. La Recomendación de la OCDE sobre Contratación Pública (OCDE, 2015a) insta a los países a desarrollar procesos que impulsen la eficiencia en todo el ciclo de contratación pública. La Recomendación indica en particular que los países deberían: “desarrollar y utilizar herramientas para mejorar los procedimientos de contratación, reducir la duplicación y lograr una mayor relación calidad-precio, incluidas las compras centralizadas, los acuerdos marco, los catálogos electrónicos, las compras dinámicas, las subastas electrónicas, la contratación conjunta y los contratos con opciones” (OCDE, 2017).

La heterogeneidad de la demanda y la incertidumbre de la oferta requieren estrategias de adquisición específicas. La siguiente figura muestra esquemáticamente la descripción conceptual del nuevo modelo de compra colaborativa:

Cuadro 1. Nuevo modelo de compras públicas colaborativas en Chile.



Fuente: OCDE (2017), Contratación Pública en Chile: Opciones de política para acuerdos marco eficientes e inclusivos, Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública, OECD Publishing, París.

La contratación pública estratégica, al agilizar y racionalizar los procesos, respalda la transformación del sector público y el crecimiento de la productividad y determina la contribución del sector privado a la prestación de servicios públicos. También permite al gobierno evaluar la eficiencia de las políticas en un área que tiene un impacto económico directo.

El Programa de Gobierno de Chile para el período 2014-2018 definió un ambicioso conjunto de reformas económicas, políticas y sociales, incluidas medidas para mejorar la prestación de servicios públicos. Estas medidas implicaron cambios en las compras públicas para hacerlas más sostenibles y eficientes. Las compras públicas, que representan casi un tercio del gasto público, tienen un impacto significativo en la prestación de servicios públicos, ya sea directamente con la provisión de infraestructura, servicios de salud o instalaciones educativas, por ejemplo, o indirectamente al generar oportunidades de negocios para el sector privado.

Los esfuerzos por mejorar los procedimientos de contratación, reducir la duplicación y lograr una mayor relación calidad-precio han llevado a la elaboración en los países de la OCDE de políticas que promueven el uso de herramientas y estrategias de contratación colaborativas, como la compra centralizada, los acuerdos marco, la compra dinámica o la contratación conjunta. Estas políticas también se reflejan en la Recomendación del Consejo de la OCDE de 2015 sobre contratación pública (OCDE, 2017).

Que en términos prácticos son las siguientes: El concepto y funcionamiento de los Convenios Marco en Chile es algo diferente de los principios más comúnmente admitidos en torno a la implementación y uso de este instrumento de compras estratégicas.

Convenio Marco: es una herramienta de contratación en la que interactúan múltiples operadores económicos, aplicable a la adquisición de bienes y servicios de uso común, pero con ciertos niveles de customización.

Los Contratos Marco: Aplican para la adquisición de grandes volúmenes; permiten la agregación de demanda; los bienes a adquirir mediante este sistema deben tener el carácter

de estandarizados y respecto de los cuales existe una baja volatilidad de precios. El Sistema funciona en base a la emisión de órdenes de compras directas.

3.4 Beneficios y resultados específicos:

Como se mencionó en el apartado 3.5, el éxito de Chile Compras se ha basado en su marco regulatorio eficiente y su progresiva implementación. No obstante, su principal desafío es garantizar que los convenios marco sigan promoviendo la inclusión de pequeñas y medianas empresas (PYMES) y la sostenibilidad en las adquisiciones públicas. A futuro, el modelo deberá adaptarse a nuevas tecnologías de inteligencia artificial y blockchain, que permitirían mejorar aún más la trazabilidad y la transparencia del proceso de compras públicas (OCDE, 2017).

Aunado a lo anterior, se describen los beneficios y resultados más destacados:

1. Participación transparente y eficaz de las partes interesadas: Establecer diálogos transparentes y regulares con los proveedores y las asociaciones empresariales para presentar los objetivos de las contrataciones públicas y asegurar una correcta comprensión de los mercados.
2. Impulsar la Eficiencia en todo el ciclo de adquisiciones públicas: haber construido un sistema de contratación pública más orientado a los servicios en torno a procesos y flujos de trabajo de contratación eficientes y eficaces para reducir los trámites y los costos administrativos, por ejemplo, mediante gestión colaborativa.
3. Impulso y fomento a la participación de empresas de menor tamaño y locales en igualdad de circunstancias.
4. Innovación y sustentabilidad: Contratación pública como un instrumento para contribuir a fomentar las políticas de inserción social y protección del medio ambiente ha ido en constante crecimiento durante los últimos años.

5. Desarrollo de un organismo autónomo que vigile las relaciones colaborativas de los que intervienen de manera general en los procesos. (Tribunal de Contratación Pública).

El éxito de la administración chilena radica en la progresiva implantación de la contratación pública electrónica llevando a los poderes públicos a la obligación de realizar un ejercicio de innovación de sus mecanismos de comunicación informática y telemática con los licitadores, así como con la ciudadanía. La clave radica en haber encontrado un sistema de gestión de la contratación pública electrónica que ha permitido salvaguardar el interés público al tiempo que protege los intereses de los poderes económicos que concurren en las adjudicaciones públicas (García Jiménez, 2016).

De Chile, funcionando con un marco regulatorio único basado en la transparencia, la eficiencia, la accesibilidad y la no discriminación. El artículo 103 del Reglamento que desarrolla la LBCA lo define como «un servicio público descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda». Además, el artículo 23 LBCA le asigna la función de proveer la infraestructura, el apoyo técnico y los recursos humanos y materiales necesarios para el adecuado funcionamiento del Tribunal de Contratación Pública.

Capítulo IV

Diseño Metodológico y

Técnicas de Investigación

Capítulo IV. Diseño Metodológico y Técnicas de Investigación

4.1 Diseño Metodológico y técnicas de investigación

En el presente apartado se presenta el método utilizado para comprobar la hipótesis y alcanzar los objetivos de la investigación. Para ello, se analizan los postulados teóricos que sustentan el estudio y se describe un programa de trabajo que guía el proceso de investigación.

En este contexto, la investigación planteada es de enfoque cualitativo, toda vez que este enfoque utiliza diversos supuestos del conocimiento, estrategias de indagación y métodos para la obtención, análisis e interpretación de la información. (Creswell, 2003), como son los procesos de gestión y de ejecución de las compras gubernamentales.

Para la presente investigación se empleará un enfoque cualitativo, permitiendo explorar cómo los actores perciben y experimentan su entorno, así como interpretar sus opiniones y significados (Hernández et al, 2014).

Para ello, se diseñó una entrevista de 15 preguntas, alineadas al marco teórico, el contenido de la entrevista se organizó en 3 variables dependientes: 1) Normatividad, 2) Eficiencia y eficacia y, 3) Rendición de cuentas y 6 categorías: 1) Cultura de gestión, 2) Legalidad, 3) Optimización, 4) Modernización, 5) Mecanismos de implementación, y 6) Legitimidad institucional; resultando que, en muchos aspectos se determinó que existe correlación entre éstas.

En cuanto a los profesionales entrevistados, fueron seleccionados con base en su nivel de responsabilidad, campo atribucional y atención a los procesos de adquisiciones del Gobierno del Estado de Baja California, participando 4 personas, 1) Jefe especializado de compras, 2) Jurídico especializado en compras, 3) Auditor especializado en revisión y 4) Líder Auditor de Auditoría gubernamental.

Los datos recabados de las respuestas de las entrevistas, también los documentos digitales con artículos académicos que contenían la teoría básica de esta investigación, los cuales fueron procesadas a través del programa informático denominado “ATLAS.ti”, es un

programa informático para el análisis cualitativo asistido por computadora, una de sus características más sobresalientes, es que permite analizar fácilmente y de forma integrada la información cualitativa vertida en el programa, a través de la inteligencia artificial (IA), que proporciona percepciones precisas, identifica las ideas más significativas de la información recopilada, este programa fue utilizado en la presente investigación para el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas.

Este método permitirá realizar un análisis detallado del objeto de estudio como es la gestión de adquisiciones del poder ejecutivo, de conocer su significado y la práctica de los actores y decisores desde su óptica, este enfoque permite tener un acercamiento al discurso, prácticas y relaciones institucionales con los actores del objeto de estudio que se llevan a cabo al interior de las instituciones gubernamentales y de los servidores públicos responsables de la ejecución y gestión de los procesos de compra dentro del poder ejecutivo del Estado.

El presente estudio también se apoyará en el método descriptivo, el cual facilita la recolección e interpretación de datos tal como ocurren. Según Guevara et al. (2020), la investigación descriptiva permite caracterizar fenómenos a partir de criterios sistemáticos, proporcionando información estructurada y comparable con otras fuentes (p. 166).

El interés central de esta investigación de corte cualitativo, se encuentra en la interpretación de los significados proporcionados por los actores relacionados con sus acciones, de acuerdo a una realidad construida, en donde el investigador se encuentra inmerso analizando el objeto de su interés, permitiendo la obtención de datos a través de su participación activa, e interpretación de la información que se generará durante el proceso de la investigación, (Moreira, 2002). De la investigación cualitativa se encuentra en la interpretación de los significados proporcionados por los actores en relación con sus acciones de acuerdo a una realidad construida.

Cabe destacar que este método dará la oportunidad de tener una visión más profunda, la gestión de las adquisiciones, además que el método descriptivo puede desarrollarse con el enfoque cualitativo, lo que permitirá describir a detalle la realidad (del proceso de compra del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California), que prevalece en la actualidad en torno al objeto de estudio de forma puntual. Según Guevara et al, “el objetivo de la investigación

descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”. (2020, p. 171).

Es importante destacar que, con el método propuesto, se desarrollará un trabajo de investigación claro y a profundidad, siendo una guía que desentrañará el problema que se analiza cómo es la gestión de las adquisiciones, a través del establecimiento de las siguientes etapas: Obtención de datos, análisis de la información, variables, operacionalización de las variables, categorías, recopilación de datos, y procesamiento de la información, y que se describen a continuación.

4.2 Obtención de datos

La obtención de datos se realizará en dos fases. La primera incluirá la revisión documental, siendo este el método principal de recolección de información. La segunda consistirá en entrevistas a actores clave del Poder Ejecutivo, tanto del ámbito centralizado como paraestatal, así como a representantes de la Auditoría Superior del Estado de Baja California.

La investigación al ser de corte cualitativo permitirá al investigador identificar los sitios y seleccionar intencionalmente a los actores para la realización del estudio, así como documentos o material visual que serán de utilidad para la comprensión del problema, y las preguntas de investigación, (Creswell, 2003).

4.2.1 Documental

El punto de partida de esta investigación consistió en el análisis de información del objeto de estudio, a partir de la cual se tuvo un acercamiento a los postulados teóricos, mediante la selección y búsqueda de información en diversas fuentes de difusión científica, misma que permitió la construcción y dar forma al estado del arte, pero sobre todo al marco teórico y conceptual, por tanto, el conocimiento que se obtenga a través de esta fuente, será relevante, porque se tendrá una comprensión más amplia del tema.

De acuerdo Tancara el objeto de la investigación documental, consiste en proporcionar “métodos e instrumentos para efectuar el análisis de procedencia, la búsqueda

y el procesamiento de la información fijada en documentos” (s.f. p. 96), y a partir de aquí, comprender e interpretar la realidad para que se analice, explique, comprenda, interprete y se dé sentido a lo que dice el autor, describiendo los aspectos más importantes de su planteamiento, (Gómez, 2010).

Finalmente, la investigación documental permitirá procesar la información científica como resultado de las investigaciones realizadas por especialistas, donde se podrá encontrar información relevante o sugerencias generalizadas del tema del tema objeto de estudio, (Tancara, s.f.).

4.2.2 Entrevista

En el diseño metodológico cualitativo, la entrevista semiestructurada será la principal herramienta de recolección de datos. Este método permitirá obtener información sobre las opiniones y percepciones de los actores clave del Poder Ejecutivo del Estado en torno a la gestión de adquisiciones. Como señala Abero et al. (2015), la entrevista permite indagar en creencias, concepciones y estados subjetivos de los informantes (p. 149).

El instrumento principal para la recolección de datos será la entrevista semiestructurada, una técnica flexible que permite al investigador explorar diferentes temas, establecer conexiones y reformular preguntas cuando sea necesario. Para ello, se empleará una guía con preguntas básicas que facilitará la comparación entre entrevistas.

Este tipo de entrevista permite al informante expresar sus ideas con libertad. Además, se utilizará un guion de preguntas uniforme para todos los entrevistados, lo que garantizará la comparabilidad de la información obtenida.

Finalmente, al momento de llevar la entrevista se solicitará la autorización del informante para registrar la información en audio, y posteriormente realizar la transcripción del texto para realizar el análisis e interpretación.

Antes de la entrevista, se solicitará la autorización del informante para grabar la sesión en audio. Posteriormente, se transcribirá el contenido para su análisis e interpretación.

Para esta investigación, se utilizará el muestreo intencional, seleccionando expertos y actores clave con amplio conocimiento sobre la gestión de adquisiciones en el Poder Ejecutivo del Estado de Baja California (Folgueiras, s.f.). Este método permite obtener información detallada y contextualizada sobre el objeto de estudio. La herramienta seleccionada para llevar a cabo la presente investigación, según Folgueiras (s.f.) el muestreo forma parte importante durante el desarrollo de la investigación, en este punto se utilizará el muestreo intencional, toda vez, que se consultará a expertos o personas relevantes con amplio conocimiento del tema de la gestión de adquisiciones del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Baja California.

El guion de preguntas será estructurado y secuencial, con el objetivo de facilitar respuestas concisas y comparables entre los entrevistados (Folgueiras, s.f.). Además, incluirá categorías y opciones predeterminadas que permitirán una mejor sistematización y análisis de la información recopilada (Díaz-Bravo et al., 2013).

4.3 Triangulación de la Información.

Según Benavides y Gómez-Restrepo (2005), la triangulación consiste en el uso de diversas técnicas de recolección de datos para mejorar la validez de los hallazgos. En esta investigación, se utilizará la triangulación para comprobar la hipótesis: el modelo colaborativo, como alternativa al modelo tradicional, optimiza el uso de los recursos y mejora la rendición de cuentas en los procesos de adquisición del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California, En esta investigación, se emplearán diversas técnicas de recolección de datos, incluyendo entrevistas, grupos focales, talleres de investigación y observación. El uso de múltiples métodos permitirá reducir sesgos metodológicos y analizar el fenómeno de estudio desde diferentes perspectivas, fortaleciendo así la validez del análisis.

Este procedimiento facilitará la comparación y jerarquización de las fuentes de información, clasificándolas en primarias, secundarias y terciarias. Al emplear múltiples métodos de análisis, se obtendrá una visión más completa del fenómeno de estudio, superando las limitaciones del uso exclusivo de entrevistas.

Finalmente, una vez analizada y discutida la información cualitativa, se procederá a la triangulación de datos. Este proceso permitirá validar y enriquecer los hallazgos obtenidos en las distintas fases de la investigación.

4.4 Análisis de la Información

Se procederá al análisis y organización de los datos obtenidos. Este proceso implica una reflexión continua sobre las respuestas proporcionadas por los actores clave. Para fortalecer el método utilizado, se realizó una revisión de la base teórica relacionada con la gestión de adquisiciones del Poder Ejecutivo de Baja California.

Creswell (2003), el análisis de datos debe ser estructurado y organizado. Este proceso implica la transcripción de entrevistas y notas de campo, la digitalización de materiales y la clasificación de datos según su origen (p. 174). Además, se requiere una interpretación detallada de la información antes de proceder a su análisis final.

El análisis de la información seguirá el método propuesto por Rueda et al. (2023, p. 86), que comprende tres fases principales:

Reducción de datos: Identificación de temas y patrones en la información recabada.

Análisis descriptivo: Deducción de datos empíricos para caracterizar el objeto de estudio.

Interpretación: Integración de información a partir de la revisión bibliográfica y teorías seleccionadas para explicar el fenómeno de estudio.

De lo anterior se desprende el análisis de la información mediante su clasificación en categorías, es decir, en valores que deberán ser conceptualizados, lo que permitirá organizar, aclarar y evitar confusión al momento de proceder a la interpretación de resultados del objeto de estudio.

4.4.1 Enfoque Cualitativo

Según Creswell (2003), la investigación cualitativa permite al investigador analizar el fenómeno en un contexto natural, interactuar directamente con los informantes y profundizar en sus experiencias. Este enfoque facilita la adaptación de las preguntas de investigación según el desarrollo del estudio y posibilita una interpretación estructurada de los datos mediante su clasificación en categorías temáticas.

4.4.2 Muestra

En este proceso de investigación, la selección de la muestra es pequeña, porque únicamente se contempla a un grupo determinado de participantes (Salamanca y Martín-Crespo, 2007), con quienes se comprenderá el objeto de estudio como el Proceso de la Gestión de Adquisiciones del Gobierno del Estado de Baja California, toda vez, que se pretende reflejar la realidad, y los puntos de vista de los participantes,

En este caso, la muestra se centra en cuatro informantes, expertos en el objeto de estudio, lo que permitirá contener información sustantiva, por tanto, el tipo de muestreo que se contempla en esta investigación es el teórico o intencionado, (Salamanca y Martín-Crespo, 2007).

Mientras que para Izcara (2007) la recopilación de información será de acuerdo a las necesidades de información detectadas, con esto, se construye para satisfacer un propósito específico, es decir que, en la investigación bajo este enfoque, la elección de los entrevistados, se hace en referencia al conocimiento, y aptitud, lo anterior permitirá profundizar en aspectos concretos de la realidad social, mediante el análisis del discurso de los actores sociales.

El enfoque del estudio la selección de la muestra es un proceso muy importante, por lo que se deben de tomar cuenta algunos factores que según Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 394) intervienen para determinar el número de casos

- a.** Capacidad operativa de los analistas: Personas con conocimiento del tema de investigación.

- b. Entendimiento del fenómeno de los mismos: hace referencia a las personas o número de personas que responderán a las preguntas de investigación, los cuales por su *expertis* serán de la unidad técnica del gasto (Oficialía Mayor) y su parte antagónica (Auditoría Superior del Estado)
- c. Naturaleza del fenómeno bajo análisis: los casos son frecuentes o accesibles o no, la recolección de información sobre este lleva relativamente mucho o poco tiempo (pág. 394). El tema de investigación es una de las dinámicas de mayor constancia entre las acciones del aparato gubernamental.

4.4.3 Interpretación de Datos

En esta fase de la investigación, se examinarán y organizarán los datos para identificar patrones y aspectos clave del proceso analizado. El objetivo es interpretar la información mediante la clasificación de conceptos y el establecimiento de relaciones entre ellos. Para ello, se realizará una codificación de los datos, definiendo categorías temáticas que permitan estructurar y analizar los hallazgos de manera sistemática.

Lo anterior permitirá codificar los datos de la investigación mediante la definición de categorías sobre los temas que se abordarán durante el estudio, identificando conceptos y las relaciones que guardan entre sí.

4.4.4 Análisis de Contenido y de Discurso

El análisis de contenido y discurso se centrará en la clasificación de datos según categorías temáticas y en la descripción de los hechos relevantes. Para ello, se empleará el proceso de codificación, que consiste en etiquetar las transcripciones de entrevistas con el objetivo de identificar información clave vinculada a cada categoría (Sayago, 2014).

De acuerdo con Merlino, (2011), esta técnica se ha venido utilizando desde el momento que se dio inicio al diseño de la investigación, desde que se planteó el problema de investigación, hasta la última fase del proyecto.

Para Merlino (2011), la parte central, se presentará en el momento que se llegue a la etapa de implementación del instrumento, cuando se procederá al análisis del discurso, por lo que se deberá ajustar y que consiste en identificar modelos argumentales, premisas implícitas, creencias e identificación de modelos de acción, para finalmente, llegar a la fase de análisis e interpretación de la información, donde se dará respuesta a las preguntas de investigación.

4.5 Variables

En el presente estudio, se identifican las siguientes variables independientes, las cuales influyen directamente en la Gestión de Adquisiciones (variable dependiente):

Marco Normativo de las Adquisiciones Públicas: Conjunto de reglas y regulaciones que rigen los procesos de contratación estatal.

Eficiencia y Eficacia en la Gestión de Adquisiciones: Evaluación del desempeño en la ejecución de compras públicas.

Rendición de Cuentas: Transparencia y mecanismos de supervisión de los procesos administrativos.

La falta de confianza y de credibilidad en la transparencia de los procesos de adquisiciones y contrataciones estatales, ha sido uno de los problemas centrales de la gestión pública en nuestro estado. Ello ha generado hechos que han conducido a una percepción social negativa sobre el estado y el funcionamiento de sus instituciones; esa crisis de confianza tiene dos dimensiones: la que se origina en el cumplimiento de la función pública, y la que se origina en la ineficiencia en la utilización de los recursos de la sociedad. (Moore, 1998).

Dado que este estudio aborda un problema de carácter público, las teorías utilizadas permiten desagregar las variables para facilitar su análisis. Una de ellas es la Posnueva Gestión Pública (Riascos, 2010), que se caracteriza por:

- Mayor participación ciudadana en asuntos gubernamentales sin intermediación del mercado.
- Colaboración entre los sectores público y privado, promoviendo la eficiencia en la gestión.
- Fortalecimiento de la capacidad administrativa de los gobiernos locales para mejorar la gestión del desarrollo económico y social.

Por otra parte, las variables independientes seleccionadas, tendrán la característica de dividirse en categorías, toda vez, que se encuentran identificadas en las teorías empleadas, y que sirven de apoyo para realizar el estudio, entre las cuales se encuentran el marco normativo de las adquisiciones públicas, la eficiencia y la eficacia, así como la rendición de cuentas de aquellas estructuras, instituciones e interrelaciones de las personas públicas que intervienen en el proceso. Al respecto, en la siguiente tabla se presenta la relación entre la variable dependiente, los actores clave involucrados en la gestión de adquisiciones y las variables independientes utilizadas en el estudio:

Tabla 1: Variables

Dependiente	Actores	Independiente
Gestión de Adquisiciones	a. Jefe especializado de compras b. Jurídico especializado en compras. c. Auditor especializado en revisión. d. Líder Auditor de Auditoría gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> • Marco Normativo • Eficiencia y eficacia • Rendición de Cuentas

Fuente: Elaboración propia, 2024

4.6 Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables en esta investigación permite desagregarlas en elementos medibles, facilitando su análisis e interpretación. Para ello, cada variable se define a partir de los siguientes criterios:

- a) Utilización de categorías: Identificación de las variables claves en el estudio.
- b) Definición conceptual: Explicación teórica del término en el contexto de la investigación.
- c) Definición operacional: Método para medir la variable dentro del estudio.
- d) Dimensiones: Componentes específicos de la variable.
- e) Escala de medición: Forma en la que se cuantifican los resultados.

Tabla 2: Operacionalización de las Variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Escala de medición
Normatividad	Conjunto instrumentos jurídicos de carácter obligatorio, emanados de una autoridad normativa, la cual tiene su fundamento de validez en una norma jurídica que autoriza la producción normativa Art 134 Constitucional, que tienen por objeto regular las relaciones sociales y cuyo cumplimiento está garantizado por el Estado.	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento • Certeza jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento
Eficiencia y Eficacia	Primero: Comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Estándares orientados la satisfacción ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización • Grado de colaboración

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Escala de medición
	invertidos en su consecución. Segundo: Como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano (Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública)			
Rendición de Cuentas	Responsabilización por el desempeño de las autoridades, directivos y funcionarios públicos frente a los ciudadanos, y control social sobre la gestión pública	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilización de los directivos • Control social sobre su gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el proceso • Grado de desempeño

Fuente: Elaboración propia, 2024

4.7 Categorías de Análisis

En la investigación cualitativa, una fase fundamental del análisis es la reducción de datos, donde se establecen las categorías de análisis. Estas permiten identificar las principales temáticas e ideas que estructuran el propósito del estudio. Cabe destacar que dentro de una variable pueden existir diferentes categorías, derivadas del análisis de los datos obtenidos.

Las categorías de análisis resultan del proceso de clasificación y agrupación de datos observables dentro del estudio cualitativo. Una vez establecidas, se procederá a su conceptualización y operacionalización, permitiendo así estructurar el análisis del objeto de estudio.

Según Romero (2005, p. 113), una categoría es un concepto que agrupa elementos con características comunes o relaciones entre sí. En la investigación cualitativa, las categorías funcionan como herramientas de análisis que facilitan la interpretación de los resultados a partir de la identificación de temas clave en la información obtenida.

Las categorías de análisis pueden definirse a partir de un enfoque deductivo o inductivo, ambos complementarios. En este estudio, se adoptará un enfoque deductivo, ya que las categorías han sido definidas previamente con base en el marco teórico y el modelo de análisis diseñado por el investigador. Para ello, se ha considerado la revisión de la literatura, el marco teórico y el planteamiento del problema (Romero, 2005).

De igual forma Galeano establece que para categorizar es necesario considerar los siguientes elementos, (2004, p. 50) tales como “registrar la información recolectada, asignar a cada unidad temática una categoría, y, agrupar o asociar categorías de acuerdo a su naturaleza y contenido”, siendo, por tanto, un punto de referencia nacidos de la experiencia del investigador.

Con relación al instrumento empleado como objeto de información, consta de 16 interrogantes distribuidos en 06 categorías principales, mismas que permitirán generar un análisis sobre los aspectos más importantes de la forma como se ejecutan las acciones en torno al (objeto de estudio, mencionar), y que a continuación se conceptualizan, En este contexto, y para tener una comprensión más amplia de la categorización del instrumento, el diseño y distribución de los ítems quedará de acuerdo a lo establecido en la tabla 3 la cual presenta la relación entre las categorías de análisis, las variables correspondientes y las preguntas asignadas dentro del instrumento de entrevista.

Tabla 3: Categorías en la Entrevista

Categoría	Variable	Preguntas
Cultura de Gestión	Normatividad	1, 2, 3
Legalidad		4, 5, 6
Optimización	Eficiencia y Eficacia	7, 8, 9
Modernización	Rendición de Cuentas	10, 11, 12
Mecanismos de implementación		13, 14
Legitimidad Institucional		15, 16

Fuente: Elaboración propia, 2024

Este apartado también incluye la codificación, proceso clave en la investigación cualitativa. La codificación permite organizar y descomponer los datos obtenidos en categorías específicas, facilitando su análisis e interpretación. A través de este procedimiento, se recontextualizan los datos con el objetivo de identificar patrones y estructurar la información de manera clara y comprensible.

4.7.1 Proceso de Codificación

Para Coffey y Atkinson (2003), la codificación es una fase fundamental dentro del análisis cualitativo. A partir de la aplicación del instrumento, los datos se segmentarán mediante códigos o categorías, permitiendo estructurar la información de manera sistemática. Este proceso facilita la identificación de temas clave y su relación directa con las respuestas obtenidas en las entrevistas.

Finalmente, este método de trabajo representa un medio a través del cual en las preguntas de la entrevista se organizan los datos, resultando de gran beneficio al momento de procesar la información, toda vez, que se identificarán términos relevantes que facilitarán el desarrollo del tema y conclusiones de la investigación, (Coffey y Atkinson, 2003).

De acuerdo con Rincón la codificación “es el proceso de convertir las respuestas individuales en categorías se llama codificación” (2014, p. 142), es decir, proporciona información útil que presenta la información de manera simple, y reducir la variedad de respuestas proporcionadas para cada pregunta.

El autor antes mencionado, señala que, para codificar es necesario analizar y determinar los tipos de respuestas por pregunta una vez concluida la entrevista, posteriormente se elaborará un listado de las respuestas y su frecuencia, finalmente los comentarios se agruparán, se les asignará un código, y así determinar la frecuencia de las respuestas, y finalmente se les asignará un número para que de esta forma puedan ser tabulados posterior a su codificación.

Según Ghiglione (citado en Rincón, 2014, p. 142), la codificación debe cumplir con los siguientes criterios:

- a) Número limitado de categorías: No debe haber un exceso de clasificaciones.
- b) Uso efectivo de categorías: Todas las categorías deben ser relevantes y utilizadas en el análisis.
- c) Definición clara de criterios: Las reglas para asignar respuestas a categorías deben estar bien especificadas.
- d) Clasificación única o múltiple: Se debe determinar si una respuesta pertenece a una sola categoría o si puede asignarse a varias.

4.8 Recopilación de Datos

Para garantizar la validez del estudio, la recopilación de datos se llevará a cabo en dos fases principales:

- a) Primera fase: Recopilación de información mediante la revisión de literatura especializada en el tema de gestión de adquisiciones.
- b) Segunda fase: Aplicación de la entrevista a los actores involucrados para dar mayor certeza al proceso de investigación, la población objetivo estará conformada por gestores públicos del órgano rector de la administración pública del Poder Ejecutivo y representantes de la Auditoría Superior del Estado.

Tabla 4: Mapeo de Actores

Institución	Actor involucrado	Instrumento
Oficialía Mayor	1. Titular del Dpto. especializado en Procedimientos de Compra 2. Titular del Dpto. Jurídico de Procedimientos de Compra	Entrevista semiestructurada
Auditoría Superior del Estado	1. Subauditor Especial 2. Jefe del Dpto. de Auditoría ASEBC	

Asimismo, una vez procesada la información se analizará e interpretarán las entrevistas realizadas, para disponer de los elementos que permitan profundizar en el tema, y así realizar un diagnóstico de los resultados que arrojen una vez concluido el proceso de investigación, en este contexto, el medio proyectado para recopilar la información será mediante trabajo de campo aplicando directamente las entrevistas.

4.9 Procesamiento de la Información

Tras la recopilación de datos, se procederá a su análisis y organización. Este proceso permitirá identificar los conceptos clave y sistematizar la información para generar conclusiones que contribuyan a la comprensión del problema (Figueredo, 2019). Para ello, se utilizará el programa informático para el análisis de datos cualitativos denominado *Atlas.ti*, una herramienta informática que permite organizar, analizar, sistematizar e interpretar la información cualitativa producto de la entrevista aplicada.

De acuerdo con Blanco (2012, p. 107), *Atlas.ti* permite 'descubrir las relaciones complejas que se encuentran ocultas en los datos cualitativos'. Esta herramienta facilita el análisis continuo de la información y proporciona múltiples funcionalidades para gestionar los datos de manera flexible (Muñoz y Sahagún, s.f.).

Parte fundamental de este programa, consiste en su hermenéutica, toda vez, que como ha quedado de manifiesto, organiza y almacena la información que se ha recopilado en el transcurso de la fase de análisis, organizándola en citas, códigos, anotaciones o memos, además, además, que una unidad hermenéutica tiene la ventaja de que se pueden introducir

un gran número de documentos primarios, tantos, como el objeto de estudio lo necesite, Muñoz y Sahagún, (s.a.)

Por su parte, Carvajal (2001), menciona, que, este tipo de programas, le facilita al investigador ordenar los documentos que se desean analizar de la manera que considere más adecuada, realizar, este tipo de trabajo, consiste en introducir las entrevistas al programa, lo que facilitará la labor de análisis, toda vez, que se procederá al cruce de categorías, ordenar adecuadamente y fácil acceso a los documentos.

Asimismo, continua el autor antes mencionado, permite la codificación con base a las categorías deductivas definidas durante el proceso de investigación, inductivas, o bien generalas a través de la inteligencia artificial, lo cual resulta positivo, toda vez, que permitirá la identificación de patrones, así como localizar el material codificado, y obtener resultados inmediatos.

Finalmente, una vez concluida con la fase de sistematización de la información, se procederá a redactar el informe final de resultados, donde se describirán las evidencias encontradas durante la fase de investigación.

Capítulo V
Análisis e interpretación
de la información

Capítulo V. Análisis e Interpretación de la Información

5.1 Análisis de la información cualitativa

En este capítulo se presentan los resultados del análisis e interpretación de la información obtenida a través de entrevistas aplicadas a funcionarios públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California. Los entrevistados fueron seleccionados por su experiencia en la gestión de adquisiciones bajo el modelo colaborativo.

Para la aplicación de las entrevistas a los actores clave, se organizó una única fase en la que participaron seis funcionarios públicos. Se implementaron diversas estrategias para facilitar la recopilación de información, incluyendo visitas a oficinas públicas, llamadas telefónicas, mensajes de texto y solicitudes de información vía transparencia. Estas acciones permitieron desarrollar un análisis detallado del objeto de estudio.

El trabajo de campo permitió conocer la percepción de las autoridades sobre la importancia de la gestión de adquisiciones y los principales desafíos que enfrentan. Con base en ello, el propósito central de esta investigación es identificar los factores que podrían mejorar este proceso.

5.2 Informe de Resultados.

Los resultados del análisis de las entrevistas semiestructuradas con seis participantes permitieron obtener un mayor conocimiento sobre el problema que enfrenta el Poder Ejecutivo de Baja California.

El análisis de resultados, arrojó datos importantes que aportan de manera significativa información sobre el objeto de estudio, no solo teóricamente, sino a partir de la base, conocimiento y experiencia de las personas entrevistadas, expertos en la materia.

El contenido de la entrevista se estructuró en tres variables dependientes:

- 1) Normatividad
- 2) Eficiencia y eficacia
- 3) Rendición de cuentas

Además, se identificaron seis categorías de análisis:

- 1) Cultura de gestión
- 2) Legalidad
- 3) Optimización
- 4) Modernización
- 5) Mecanismos de implementación
- 6) Legitimidad institucional

El análisis reveló que existe una correlación significativa entre estas variables y categorías, lo que permite comprender mejor los factores que inciden en la gestión de adquisiciones.

A continuación, se presentan los contenidos derivados del análisis de la entrevista.

5.2 Informe de resultados por clasificación de variables dependientes y categorías.

El análisis de los resultados del trabajo de campo se estructura en función de las variables dependientes y sus respectivas categorías, así como los conceptos centrales abordados en las entrevistas. Esto permitirá organizar de manera lógica los hallazgos obtenidos.

Tabla 5: Relación entre variables dependientes, categorías y conceptos clave de las entrevistas

Variables dependientes	Categorías	Conceptos centrales de las preguntas realizadas en las entrevistas
Normatividad	Cultura de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes de gestión colaborativa. • Voluntad y actitud de nuevos esquemas de contratación pública. • Colaboración asociativa público-privada.
	Legalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones para una gestión colaborativa.

Variables dependientes	Categorías	Conceptos centrales de las preguntas realizadas en las entrevistas
		<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones administrativas para una gestión colaborativa. • Marco normativo horizontal y vertical adecuado para la rendición de cuentas.
Eficiencia y eficacia	Optimización	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones para la generación de valor público. • Limitaciones de los recursos públicos para lograr la eficacia.
Rendición de cuentas	Modernización	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de las tecnologías de la información para procesos eficientes, rentables, competentes, estandarizados, innovadores que propician una gestión colaborativa. • Sistema de gestión de compras basado en el conocimiento de experiencias, mejores prácticas, opinión y retroalimentación de los usuarios. • El sistema de gestión de compras cuenta con mecanismos para procesar quejas ciudadanas, revisión y evaluación por externos.
	Mecanismos de implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad de gestión colaborativa para implementar nuevos esquemas de compras públicas en el orden estatal y municipal.

Variables dependientes	Categorías	Conceptos centrales de las preguntas realizadas en las entrevistas
		<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de los compradores públicos en el cumplimiento de sus funciones
	Legitimidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia del modelo colaborativo en la reducción de actos de responsabilidad administrativa en los procesos de contratación pública. • Restricciones por parte de la institución a los comportamientos negativos en las compras públicas. • Interés público sobre el interés personal.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista aplicada, a partir de las categorías de investigación, donde los tomadores de decisiones entrevistados expusieron sus experiencias y puntos de vista, mismas que se describen a continuación:

Cultura de gestión.

Las respuestas de los entrevistados, describen la situación actual respecto de la cultura de gestión colaborativa en las compras públicas, la cual, no es muy positiva, destacando las siguientes situaciones problemáticas expuestas por los participantes:

- Falta de voluntad y temor al cambio: Los gestores públicos reconocen que hay poca disposición para adoptar esquemas participativos innovadores. Esto se debe, en parte, al miedo al cambio y a la fiscalización derivada de nuevas prácticas. Existe una tendencia a aferrarse a procedimientos tradicionales, lo que limita la colaboración.
- Interacción entre técnicos y proveedores: Aunque a nivel decisional puede haber resistencia, los técnicos que operan en las áreas de compras suelen tener un contacto

más directo con los proveedores, esto puede facilitar la incorporación de nuevas tecnologías y prácticas, aunque no siempre se traduce en un cambio formal en los procesos de contratación, para ello tendría que trascender de nivel.

- Necesidad de un marco normativo adaptado: Señalaron que el marco legal actual no favorece la innovación ni la colaboración, por el contrario, para que se pueda implementar un modelo colaborativo, es fundamental que existan cambios normativos que permitan una mayor flexibilidad y participación de los proveedores en el proceso de adquisiciones, los entrevistados reconocen este aspecto fundamental.
- El rol del liderazgo: La figura del gobernador o gobernadora es crucial en la promoción de un cambio de paradigma, Sí los líderes políticos muestran una clara intención de fomentar la colaboración y la innovación, esto puede influir positivamente en la actitud de los gestores públicos, esto demuestra la relevancia que tiene la alta jerarquía en los cambios organizacionales que se requieren para lograr una mejora significativa en la gestión de las compras públicas.
- Participación ciudadana: La demanda de la sociedad también juega un papel importante, sí los ciudadanos exigen mayor transparencia y participación en los procesos de compra, esto podría incentivar a los gestores a adoptar un enfoque más colaborativo, situación que actualmente es una realidad, la población cada vez más demanda transparencia y buen uso de los recursos públicos.
- Falta de colaboración formal: Aunque hay indicios de apertura para escuchar sugerencias de proveedores y actores del sector privado, no se ha establecido una colaboración formal y normada, las interacciones suelen ser informales y no se traducen en un modelo colaborativo robusto que influya en las decisiones de compra.
- Enfoque en procedimientos técnicos: Los gestores públicos priorizan el cumplimiento normativo sobre el impacto social de sus decisiones. Esta tendencia responde a la

fuerte fiscalización de los procedimientos de adquisición, en contraste con la falta de evaluación del beneficio social generado.

- Limitaciones normativas: Existe un marco normativo que no se ha actualizado para reflejar las necesidades actuales de colaboración y participación, esto limita la capacidad de los gestores para involucrar al sector privado de manera efectiva en el proceso de adquisiciones, es decir, mientras no esté establecido en las normas, no existe la obligación de hacerlo.
- Impacto social no medido: No se cuenta con mecanismos adecuados para medir el impacto social de las compras públicas, esto significa que, aunque se realicen adquisiciones, no hay un seguimiento claro sobre cómo estas afectan a la población y si realmente contribuyen a mejorar las condiciones sociales.

El análisis evidenció que la resistencia al cambio y la falta de voluntad limitan la implementación de un modelo colaborativo en las adquisiciones públicas. Sin embargo, factores como la interacción técnica, un marco normativo flexible, el liderazgo político y la participación ciudadana podrían facilitar esta transición.

También, quedo al descubierto que, aunque existe potencial para una colaboración más efectiva entre los sectores público y privado, las barreras normativas, la falta de un enfoque en el impacto social y la ausencia de un marco colaborativo formal, limitan la capacidad de gestión del gobierno del estado para lograr un cambio positivo en las condiciones sociales de los habitantes.

Los entrevistados identificaron tres elementos clave para fortalecer la colaboración público-privada en compras públicas:

- Voluntad y Actitud: Existe una crítica significativa hacia la falta de voluntad de los tomadores de decisiones para implementar modelos de colaboración con el sector privado, consideran que los modelos organizativos tradicionales, basados en relaciones jerárquicas, no son adecuados para la flexibilidad y adaptabilidad requeridas en la actualidad.

- Marco legal y normativo: Opinan que la gestión pública se encuentra limitada por un marco legal que no fomenta la innovación ni la colaboración, mencionan que no se han desarrollado modelos de colaboración que permitan una comparación más profunda entre calidad, precio y capacidades técnicas de los proveedores, lo que podría mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en los procesos de compra como efecto sucesivo.
- Colaboración asociativa: Aunque reconocen que podría existir una colaboración informal, no consideran que haya un esquema formal establecido que promueva una mayor capacidad de gestión entre los sectores público y privado, esto debido también a la falta de un marco normativo actualizado y a la ausencia de incentivos para la participación activa del sector privado, estas situaciones son barreras significativas que evitan una colaboración asociativa por sí misma.
- Impacto social y eficiencia: Reconocen que los gestores públicos están más enfocados en cumplir con los procedimientos establecidos que en evaluar el impacto social de sus decisiones, esto sugiere que hay una desconexión entre la gestión de adquisiciones y los resultados esperados en términos de beneficio social.
- Innovación y mejora continua: Destacan la necesidad de adoptar un enfoque más innovador en la gestión de compras, que incluya la retroalimentación de los proveedores y la sociedad, esto podría facilitar una mejor adaptación a las necesidades cambiantes y mejorar la eficiencia en el uso de recursos públicos.
- Necesidad de un cambio de paradigma: Para que se logre una colaboración efectiva, es necesario un cambio en la cultura organizativa y en la actitud de los tomadores de decisiones, esto incluye una mayor disposición a innovar y a adoptar modelos de gestión que prioricen el bien común y el impacto social.

Para que los tomadores de decisiones en el Gobierno del Estado fomenten una gestión organizativa colaborativa con el sector privado en compras públicas, es fundamental desarrollar una cultura de colaboración, actualizar el marco normativo y priorizar el impacto social de las adquisiciones.

Pastor (2014) enfatiza la necesidad de diferenciar la gestión colaborativa de los modelos tradicionales de administración. Un aspecto clave es la creación de canales formales entre el sector público y privado, lo que permite mejorar la eficiencia y generar valor público en los procesos de contratación. Desde su perspectiva, el liderazgo público y la responsabilidad institucional son fundamentales en esta nueva forma de gobernanza. Para ello, la administración pública debe asumir un rol activo en la coordinación y supervisión de los procesos colaborativos, captando aliados estratégicos y diseñando un marco institucional adecuado.

Si bien los tomadores de decisiones juegan un papel crucial en la transformación de la gestión de compras públicas, su implementación enfrenta obstáculos. Majone (1996) señala que las contrataciones públicas operan en un entorno institucional complejo, donde convergen intereses económicos, políticos y administrativos. Además, la presión de los medios de comunicación y grupos de interés influye en las decisiones de política pública. En este contexto, la gestión colaborativa requiere una arquitectura institucional sólida que garantice la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en el uso de recursos públicos.

Legalidad.

La categoría de legalidad, dentro de la variable dependiente normatividad, analiza las barreras normativas que obstaculizan la gestión colaborativa en adquisiciones públicas. Los entrevistados identificaron los siguientes problemas principales:

- Marco normativo obsoleto: El marco legal vigente no se ha actualizado en más de 20 años, lo que limita la implementación de modelos colaborativos. Además, carece de disposiciones claras sobre transparencia y rendición de cuentas, afectando la supervisión efectiva del proceso de adquisiciones.

- Falta de transparencia: Los procesos de compra no son suficientemente transparentes, dificultando también la participación activa de los proveedores, donde no se realizan análisis abiertos que permitan a todos los participantes conocer las propuestas de manera objetiva, lo que también limita la competencia y la colaboración.
- Ambigüedad en la legislación: La legislación actual presenta ambigüedades que permiten interpretaciones diversas, lo que puede llevar a decisiones arbitrarias y a la exclusión de actores importantes en el proceso de adquisiciones, esto crea un entorno donde los gestores públicos pueden sentirse limitados en su capacidad para innovar y colaborar.
- Miedo a la fiscalización: Los gestores públicos evitan innovar en las adquisiciones por temor a sanciones, ya que la normativa no contempla modelos colaborativos. Esta situación desalienta la adopción de estrategias más eficientes y transparentes.
- Desconexión entre normativas: Las regulaciones sobre transparencia, rendición de cuentas y adquisiciones son dispersas y poco integradas, lo que dificulta la implementación de un modelo colaborativo. Esta falta de cohesión incrementa la burocracia y la complejidad en la gestión de compras públicas.
- Inexistencia de mecanismos de seguimiento: No hay mecanismos adecuados para dar seguimiento a las quejas ciudadanas o para evaluar el impacto de las adquisiciones en la sociedad, con ello, limitada capacidad de los gestores para ajustar sus estrategias y mejorar la colaboración con el sector privado, usuarios y ciudadanos.

Para fortalecer la gestión colaborativa en adquisiciones públicas, los entrevistados destacan la necesidad de:

- 1) Actualizar el marco normativo para incluir modelos de colaboración.
- 2) Aumentar la transparencia mediante mecanismos de monitoreo abiertos.
- 3) Reducir el miedo a la fiscalización estableciendo lineamientos claros.

- 4) Implementar mecanismos de seguimiento para evaluar el impacto de las compras públicas.

También se les cuestionó acerca de la rendición de cuentas en el marco normativo, al respecto mencionaron las siguientes situaciones problemáticas:

- Opacidad en los procesos: Se ha señalado que hay una falta de transparencia en varias etapas de los procesos de compras, desde el análisis de las propuestas hasta la selección de proveedores, esto genera desconfianza y limita la rendición de cuentas, ya que los resultados de las compras no son del conocimiento público ni del sector privado.
- Limitaciones en la capacitación: Los gestores públicos a menudo carecen de la capacitación necesaria para aplicar adecuadamente las normativas de rendición de cuentas, lo cual se traduce en una ejecución deficiente de los procesos de compra y en una falta de responsabilidad en la gestión de recursos públicos.
- Mecanismos de seguimiento inadecuados: No se cuentan con mecanismos efectivos para dar seguimiento a las quejas ciudadanas ni para evaluar el impacto de las adquisiciones en la sociedad, esto limita la capacidad de los ciudadanos para exigir rendición de cuentas y de participar activamente en el proceso de compras públicas.

En suma, el marco normativo actual presenta serias limitaciones que impiden una adecuada rendición de cuentas en el proceso de adquisiciones, lo que afecta la transparencia y la confianza de la ciudadanía en la gestión pública, es evidente la necesidad de realizar un esfuerzo conjunto para actualizar y armonizar las normativas, así como para capacitar a los gestores públicos en la aplicación de estas normas.

López Olvera (2020) advierte que la combinación de normas laxas y un control jurisdiccional ineficaz fomenta prácticas indebidas en la gestión pública. Por lo tanto, no basta con establecer regulaciones, sino que es crucial fortalecer los mecanismos de supervisión y sanción para garantizar su cumplimiento.

Optimización.

Se consultó a los entrevistados sobre las principales limitaciones en la gestión de los recursos públicos y su impacto en el interés colectivo. A partir de sus respuestas, se identificaron los siguientes problemas:

- Falta de transparencia: La opacidad en los procesos de compra impide que la ciudadanía acceda a información clara sobre la gestión de los recursos públicos, lo que dificulta la evaluación de su impacto social.
- Corrupción y falta de sanciones: La cultura de la corrupción y la ausencia de sanciones efectivas por faltas administrativas graves contribuyen a que los recursos no se utilicen en beneficio del interés público, esto genera desconfianza en la gestión pública y limita la rendición de cuentas.
- Desconexión entre necesidades y compras: Las adquisiciones gubernamentales no siempre responden a las necesidades reales de la población, lo que genera ineficiencias en el gasto público y recursos mal aprovechados.
- Capacitación inadecuada: Los gestores públicos a menudo carecen de la capacitación necesaria para realizar un análisis crítico de las compras y su impacto social, esto limita su capacidad para tomar decisiones informadas que prioricen el interés público.
- Apatía ciudadana: La falta de interés de la ciudadanía en los procesos de compras públicas también es un factor limitante, sin una participación activa de la sociedad, es difícil exigir rendición de cuentas y promover un uso eficiente de los recursos.
- Normativa obsoleta: El marco normativo que regula las adquisiciones es considerado obsoleto y no se adapta a las necesidades actuales de transparencia y participación. Esto dificulta la implementación de prácticas que prioricen el interés público.

Es decir, para que las adquisiciones públicas realmente beneficien a la ciudadanía, es fundamental abordar estas limitaciones a través de una mayor transparencia, la actualización del marco normativo, la capacitación de los gestores públicos y la promoción de la participación ciudadana.

También, se les cuestionó acerca de las limitaciones en el proceso de adquisiciones para promover un mayor aprovechamiento social en las compras públicas, donde se permita el cambio en las condiciones sociales de manera positiva, las respuestas de los entrevistados fueron contundentes, destacando lo siguiente:

- Marco normativo inadecuado: El actual marco normativo no impulsa la participación social ni la colaboración con la iniciativa privada, lo cual limita la capacidad de los gestores para implementar prácticas que maximicen el impacto social de las compras.
- Falta de transparencia y participación: Los procesos de adquisiciones son percibidos como cerrados, lo que impide que la ciudadanía y otros actores relevantes puedan opinar o participar en las decisiones, esto resulta en un análisis superficial, fragmentado o parcial de los beneficios que las compras pueden traer a la sociedad.
- Desconexión entre necesidades y compras: A menudo, las compras no están alineadas con las necesidades reales de la población, los gestores públicos se enfocan en cumplir con los procedimientos establecidos sin considerar el impacto social de las adquisiciones.
- Capacitación insuficiente: Los gestores públicos carecen de la capacitación necesaria para evaluar adecuadamente el impacto social de las compras, esto limita su capacidad para tomar decisiones informadas que prioricen el bienestar de la ciudadanía.
- Falta de seguimiento y evaluación: No existen mecanismos adecuados para dar seguimiento a las compras y evaluar su impacto en la sociedad, esto significa que,

aunque se realicen adquisiciones, no hay un seguimiento claro sobre cómo estas afectan a la población.

Para optimizar el impacto social de las adquisiciones públicas, es esencial:

- 1) Aumentar la transparencia y accesibilidad de la información.
- 2) Actualizar el marco normativo para favorecer la colaboración y la eficiencia.
- 3) Capacitar a los gestores públicos en análisis de impacto social.
- 4) Fomentar la participación ciudadana en la supervisión de compras gubernamentales.

Continuando con los cuestionamientos a los entrevistados, también se les preguntó acerca de la rentabilidad de los recursos públicos, es decir, recibir el máximo beneficio del gasto público, desde la experiencia recopilada, se puede afirmar que los gestores públicos del Gobierno del Estado no siempre procuran la rentabilidad de los recursos públicos de manera efectiva, lo que limita el máximo beneficio del gasto público para los ciudadanos, a continuación, se presentan las observaciones clave sobre este tema:

- Exceso de enfoque en el ahorro económico: Aunque los gestores públicos son cuidadosos en la ejecución de los procedimientos de compra y buscan lograr ahorros económicos, este enfoque a menudo se limita a la obtención de mejores precios y condiciones en las adquisiciones, sin considerar el impacto social de estas decisiones.
- Falta de análisis de impacto: No se cuenta con medios adecuados para realizar un análisis de impacto que evalúe la rentabilidad, eficacia y eficiencia de los bienes o servicios adquiridos, esto significa que, aunque se logren ahorros, no hay un seguimiento claro sobre cómo estas compras afectan a la ciudadanía.
- Desconexión entre proceso y resultados: Los gestores públicos a menudo se centran en cumplir con los procedimientos establecidos, pero no verifican si las compras realmente generan un impacto positivo en la sociedad, esto sugiere que hay una falta de conexión entre el proceso de adquisición y los resultados esperados en términos de beneficio social.

Con todo esto, aunque hay esfuerzos por parte de los gestores públicos para lograr ahorros en las adquisiciones, la falta de un enfoque integral que considere el impacto social, junto con la ausencia de mecanismos de análisis de impacto y la falta de capacitación, limita la capacidad de maximizar el beneficio del gasto público para los ciudadanos.

En este contexto, la innovación juega un papel relevante, este concepto está vinculado al aparato productivo, en el cual el sector de servicios (administración) considerado como improductivo, aquí la modernización aparece como un proceso transformador de una administración pública ineficiente, anquilosada, que despilfarra recursos y energía organizacional, debido a la conformación de un sistema administrativo e institucional con exceso de personal y técnicas administrativas obsoletas, donde la anacronía del aparato lo ha llevado a su agotamiento y decadencia administrativa.

Ante esta situación, las soluciones más comúnmente planteadas son la incorporación de técnicas, procedimientos administrativos, diseños organizacionales modernos, es decir el redimensionamiento del aparato gubernamental, la racionalización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, en general nuevas estructuras administrativas, más esbeltas y eficientes en el manejo de los recursos públicos (Cabrero, en Bozeman: 1998).

Modernización.

Esta sección analiza las deficiencias en las tecnologías de la información en el proceso de adquisiciones públicas. Se abordaron aspectos como la modernización digital, la capacitación del personal, la participación de proveedores y la eficiencia del sistema de compras. A partir de las entrevistas, se identificaron las siguientes problemáticas:

- **Obsolescencia de las plataformas digitales:** Las plataformas digitales utilizadas en compras públicas están desactualizadas, lo que reduce la eficiencia del proceso y limita el aprovechamiento de herramientas innovadoras para optimizar la gestión de adquisiciones.
- **Falta de capacitación:** Existe una carencia de capacitación y profesionalización en el uso de las tecnologías de información, los gestores públicos no siempre están

preparados para utilizar adecuadamente las herramientas digitales, lo que afecta la calidad de los procesos de compra.

- Desconexión entre tecnología y proceso: Si bien se han implementado plataformas como la Agencia Digital, su integración con los procesos administrativos sigue siendo deficiente. La falta de alineación entre tecnología, procedimientos y normatividad reduce la eficiencia del sistema de adquisiciones.
- Inadecuada conexión con mecanismos de queja: No se cuenta con mecanismos efectivos que conecten las quejas ciudadanas con el ciclo de contratación, esto impide que las opiniones de la sociedad influyan en la mejora de los procesos de adquisiciones.
- Limitaciones normativas: El marco legal vigente no facilita la digitalización del sistema de adquisiciones, lo que dificulta la implementación de innovaciones tecnológicas y la optimización del proceso.

Para lograr un mayor aprovechamiento social de las compras públicas, es fundamental abordar estas deficiencias mediante la actualización de las tecnologías, la capacitación de los gestores, la mejora de la participación ciudadana y la adecuación de la normativa vigente.

Aunado a lo anterior, desde la experiencia recopilada, se puede afirmar que la innovación del sistema de gestión de compras del Poder Ejecutivo no está completamente basada en el conocimiento adquirido de experiencias previas, la opinión y retroalimentación de los usuarios participantes, ni en la identificación de mejores prácticas nacionales e internacionales, eso también se les cuestionó, a lo que los entrevistados respondieron las siguientes observaciones clave sobre este tema:

- Uso de experiencias previas: Aunque se reconoce que la gestión pública se abastece de insumos como experiencias previas y mejores prácticas nacionales e internacionales, se menciona que la retroalimentación con la sociedad, especialmente con las comunidades beneficiarias, no se ha explotado lo suficiente, esto sugiere que,

aunque hay un reconocimiento de la importancia de aprender de experiencias pasadas, la implementación de estas lecciones no es óptima.

- Falta de retroalimentación efectiva: La retroalimentación de los usuarios participantes en el proceso de adquisiciones no se ha institucionalizado de manera efectiva, esto limita la capacidad de los gestores para ajustar y mejorar los procesos de compra en función de las necesidades y experiencias de los proveedores y la ciudadanía.
- Identificación de mejores prácticas: Si bien se han identificado algunas mejores prácticas, la implementación de estas en el contexto local no ha sido suficiente, la falta de un marco normativo que fomente la innovación y la colaboración entre el sector público y privado también contribuye a esta deficiencia.
- Innovación limitada: La innovación en el sistema de gestión de compras ha sido más reactiva que proactiva, a menudo impulsada por situaciones de crisis, como la pandemia, que obligaron a la adopción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo, sin embargo, esto no ha llevado a un cambio sistemático en la cultura de gestión de compras.

En las entrevistas se observó que, aunque hay un reconocimiento de la importancia de aprender de experiencias previas y de la retroalimentación de los usuarios, la innovación en el sistema de gestión de compras del Poder Ejecutivo aún enfrenta desafíos significativos en su implementación y efectividad.

Otro de los aspectos cuestionados a los gestores entrevistados, fue acerca de los mecanismos de queja ciudadana establecidos para el ciclo completo de contratación, que incluya un registro actualizado de proveedores sancionados, proporcione datos y evidencias para los mecanismos de revisión y evaluación, llevados a cabo por diferentes autoridades, es decir, órganos de auditoría y autoridades de transparencia y competencia económica. Desde la experiencia recopilada, se puede afirmar que el sistema de gestión de compras del Poder Ejecutivo no se conecta de manera efectiva con los mecanismos de queja ciudadana

establecidos para el ciclo completo de contratación, al respecto, se presentan las observaciones señaladas por los entrevistados:

- Falta de mecanismos de seguimiento: Salvo los recursos que marca la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, no existen mecanismos que den seguimiento o identifiquen las quejas ciudadanas en ninguna parte del ciclo de contratación, esto limita la capacidad de los ciudadanos para influir en el proceso de adquisiciones y para que sus quejas sean consideradas.
- Registro de proveedores sancionados: El registro de proveedores sancionados no está completamente integrado al sistema de compras públicas ni es fácilmente accesible para la ciudadanía, lo que afecta la transparencia y la rendición de cuentas.
- Datos y evidencias para auditorías: El sistema de gestión de compras no proporciona de manera sistemática datos y evidencias que faciliten los mecanismos de revisión y evaluación llevados a cabo por diferentes autoridades, como los órganos de auditoría y las autoridades de transparencia y competencia económica, la información necesaria para estas evaluaciones está dispersa en diferentes plataformas, lo que complica el acceso y la revisión.
- Desconexión entre procesos y ciudadanía: La falta de conexión entre el sistema de gestión de compras y los mecanismos de queja ciudadana refleja una desconexión más amplia entre el gobierno y la sociedad, esto sugiere que, aunque existen canales para la participación ciudadana, su efectividad es limitada y no se aprovechan adecuadamente para mejorar los procesos de adquisiciones.

En resumen, para que el sistema de gestión de compras del Poder Ejecutivo se conecte de manera efectiva con los mecanismos de queja ciudadana, es fundamental establecer un marco que integre la retroalimentación de los ciudadanos, facilite el acceso a la información sobre proveedores sancionados y proporcione datos claros y accesibles para las auditorías y evaluaciones.

La gestión pública estratégica es clave en este punto, al respecto, Mark Moore (1998) argumenta que, para lograr cumplir con las demandas ciudadanas, se debe buscar el valor público, aquí es fundamental entender bien las aspiraciones de los ciudadanos con relación a la satisfacción de sus necesidades, esto es indispensable para crear valor público en las compras del gobierno, sin embargo, para materializarlo, se requiere implementar mecanismos innovadores, tanto a nivel de gestión como de los sistemas informáticos de las compras públicas.

Mecanismos de implementación.

En esta categoría se cuestionó a los entrevistados sobre la posibilidad de implementar nuevos esquemas de innovación en las compras públicas. A partir de la experiencia recopilada, se observó que en Baja California no existe una voluntad clara por parte de las autoridades para modernizar el sistema de adquisiciones en los ámbitos municipal y estatal.

A continuación, se presentan las principales observaciones de los entrevistados:

- Falta de voluntad institucional: No se percibe un compromiso real para implementar esquemas innovadores de compras, a pesar de que se reconoce la necesidad de modernizar los procesos de adquisición. La ausencia de un marco normativo adecuado es un obstáculo significativo.
- Compromisos políticos: Las presiones políticas y los compromisos que asumen los funcionarios al llegar al poder pueden limitar su capacidad para impulsar cambios, priorizando la estabilidad política sobre la innovación en los procesos de compra.
- Resistencia al cambio: Existe un miedo natural dentro de la administración pública a modificar las estructuras establecidas, lo que dificulta la adopción de esquemas colaborativos con el sector privado.
- Liderazgo insuficiente: La figura del gobernador o gobernadora es clave para impulsar cambios estructurales en las adquisiciones. Si desde la más alta jerarquía no se fomenta la innovación y la colaboración, los gestores públicos mantendrán prácticas tradicionales.

- Oportunidad de mejora: A pesar de estas limitaciones, se reconoce que hay un amplio margen para optimizar los procesos de adquisición mediante la implementación de un modelo colaborativo, lo que podría generar beneficios significativos si se adopta un enfoque estratégico.

En resumen, la falta de voluntad institucional, la presión política, la resistencia al cambio y la ausencia de liderazgo sólido dificultan la modernización del sistema de compras públicas en Baja California.

Responsabilidad administrativa

Otro de los aspectos indagados a través de las entrevistas, tiene que ver con promoción de la responsabilidad en las funciones de las áreas encargadas de las compras públicas, al respecto, desde la experiencia recopilada, se puede afirmar que los directivos públicos del Gobierno del Estado actuales no promueven adecuadamente la verdadera responsabilidad en la aplicación de las funciones de las áreas encargadas de realizar las compras públicas, de esto, se presentan las observaciones clave sobre este asunto:

- Ausencia de sanciones: Se destaca la falta de verdaderas sanciones por faltas administrativas graves, lo que sugiere que no hay un mecanismo efectivo para responsabilizar a los gestores públicos por sus acciones en el proceso de adquisiciones.
- Falta de procesos de investigación: La ausencia de procesos de investigación que arrojen resultados relevantes también contribuye a la falta de responsabilidad, sin un seguimiento adecuado, es difícil identificar y corregir errores o irregularidades en las compras públicas.
- Enfoque en procedimientos técnicos: Los directivos tienden a centrarse en cumplir con los procedimientos establecidos, pero no siempre verifican si las compras realmente generan un impacto positivo en la sociedad, esto sugiere que hay una desconexión entre la gestión de adquisiciones y los resultados esperados en términos de beneficio social.

- Desconexión entre directivos y operadores: La falta de un liderazgo claro y comprometido que modele la responsabilidad y la rendición de cuentas puede llevar a que los operadores no se sientan motivados a cumplir con sus funciones de manera responsable.
- Necesidad de un cambio cultural: Para que los directivos promuevan adecuadamente la responsabilidad, es necesario un cambio cultural en la administración pública que valore la transparencia y la rendición de cuentas como componentes esenciales de la gestión pública.

En resumen, la falta de sanciones efectivas, la ausencia de procesos de investigación, el enfoque en procedimientos técnicos y la desconexión entre directivos y operadores limitan la capacidad de los directivos públicos para promover una verdadera responsabilidad en la aplicación de las funciones de las áreas encargadas de realizar las compras públicas.

Legitimidad institucional.

Se exploró la posibilidad de que la implementación de un modelo colaborativo en los procesos de contratación pública redujera el riesgo de responsabilidad administrativa para los servidores públicos. A continuación, se presentan las principales observaciones de los entrevistados:

- Aumento de la transparencia: Un modelo colaborativo fomenta la transparencia en los procesos de contratación, lo que puede llevar a una mayor rendición de cuentas, al involucrar a más actores en el proceso, se crea un entorno donde las decisiones son más visibles y, por lo tanto, más susceptibles de ser auditadas por la ciudadanía, con esto viene la legitimidad social de los procesos de adquisiciones.
- Sinergia y mejora en los procesos: La colaboración entre diferentes partes interesadas puede generar sinergias que mejoren la calidad de los procesos de compra, con más personas involucradas, hay una mayor probabilidad de identificar y corregir errores

antes de que se conviertan en problemas significativos, lo que reduce el riesgo de responsabilidades administrativas.

- **Conciencia del impacto:** La implementación de un modelo colaborativo puede ayudar a los gestores públicos a ser más conscientes del impacto de sus decisiones, al trabajar en conjunto con otros actores, pueden entender mejor las necesidades de la ciudadanía y cómo sus acciones afectan a la comunidad.
- **Capacitación y profesionalización:** Un enfoque colaborativo también puede facilitar la capacitación y profesionalización de los servidores públicos, ya que se fomenta el intercambio de conocimientos y experiencias entre los diferentes actores involucrados en el proceso de adquisiciones.
- **Reducción de la corrupción:** Al aumentar la transparencia y la participación de los involucrados, se puede disminuir la posibilidad de corrupción, un entorno donde múltiples partes están involucradas y donde hay un mayor escrutinio puede actuar como un disuasivo para comportamientos indebidos.

En este sentido, en opinión de los entrevistados, la implementación de un modelo colaborativo en los procesos de contratación pública podría no solo mejorar la eficiencia y efectividad de las compras, sino también reducir significativamente los riesgos de responsabilidad administrativa para los servidores públicos al fomentar un entorno más transparente y participativo.

Restricciones institucionales para evitar las conductas irregulares

También se analizó cómo el Poder Ejecutivo puede implementar restricciones para evitar que el interés personal prime sobre el interés público en las compras gubernamentales. Los entrevistados destacaron las siguientes estrategias:

- **Promoción de esquemas participativos:** El Poder Ejecutivo puede fomentar nuevos esquemas participativos que sean abiertos y transparentes, permitiendo la inclusión de diferentes actores en el proceso de toma de decisiones, esto no solo aumenta la

transparencia, sino que también permite que las voces de la ciudadanía y del sector privado sean escuchadas, lo que puede ayudar a alinear los intereses personales con el bien común.

- Fortalecimiento de órganos de control interno: Al dar mayor énfasis a la prevención y a la gestión de riesgos, en lugar de centrarse únicamente en la fiscalización, el Poder Ejecutivo puede crear un entorno donde se priorice la ética y la responsabilidad en la gestión pública, esto incluye la aplicación oportuna de sanciones a quienes violen las normas, lo que puede disuadir comportamientos negativos.
- Capacitación y conciencia: Implementar programas de capacitación que sensibilicen a los servidores públicos sobre la importancia de su papel en la administración pública y el impacto de sus decisiones en la sociedad, puede ayudar a cultivar una cultura de responsabilidad y compromiso con el interés público.
- Transparencia y rendición de cuentas: Establecer mecanismos claros de rendición de cuentas que permitan a la ciudadanía conocer cómo se utilizan los recursos públicos y los resultados de las compras, puede incluir la publicación de informes accesibles y comprensibles sobre el uso de los recursos y la gestión de adquisiciones.
- Incentivos para el comportamiento ético: Crear incentivos que promuevan el comportamiento ético entre los servidores públicos, recompensando a aquellos que demuestren un compromiso con el interés público y la transparencia en sus acciones.

Con esto, los entrevistados reafirmaron la premisa de que el Poder Ejecutivo Estatal tiene el potencial de ser un agente de cambio significativo al implementar medidas que restrinjan el comportamiento negativo y promuevan el interés público, a través de la participación, la transparencia, la capacitación y la rendición de cuentas.

La corrupción en las compras públicas sigue siendo un problema que afecta la confianza ciudadana en la administración estatal. Como han señalado diversos estudios

(Olías de Lima, 2001), la modernización administrativa requiere la implementación de mecanismos de diálogo y participación que ayuden a recuperar la credibilidad del sector público.

Para lograr este objetivo, la presente investigación ha identificado tres elementos clave que deben impulsarse:

- 1) Innovación en las compras públicas mediante el uso de tecnologías y estrategias colaborativas.
- 2) Gestión colaborativa entre el sector público y privado para mejorar la eficiencia y la transparencia.
- 3) Búsqueda del valor público como eje central de las adquisiciones gubernamentales.

Si se aplican estas estrategias, Baja California podría avanzar hacia un modelo de compras más eficiente, transparente y orientado al beneficio de la sociedad.

Capítulo VI

Conclusiones

Capítulo VI. Conclusiones

6.1 Conclusiones del análisis de acuerdo a las preguntas de investigación

A continuación, se responderán las preguntas de investigación a través de los resultados del presente análisis, en el orden siguiente:

Pregunta general de investigación.

Los resultados del análisis indican que la implementación de un modelo colaborativo en los procesos de contratación pública puede mejorar la eficiencia y efectividad de las compras, además de reducir significativamente los riesgos de responsabilidad administrativa al fomentar un entorno más transparente y participativo.

Para lograr una gestión colaborativa en las adquisiciones públicas, es indispensable:

- 1) Actualizar el marco normativo para permitir mayor flexibilidad y transparencia.
- 2) Aumentar la rendición de cuentas mediante la participación activa de diversos actores.
- 3) Reducir el miedo a la fiscalización que desincentiva la innovación en los procesos de compra.
- 4) Establecer mecanismos claros de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las adquisiciones.

Estos cambios permitirían pasar de una administración convencional y burocrática a una gestión pública más receptiva al entorno social y económico (Fierro y otros, 2018). La transición hacia un modelo colaborativo representa una estrategia clave para mejorar los procesos de contratación gubernamental.

Para lograr una gestión colaborativa en las adquisiciones públicas, es indispensable actualizar el marco normativo, fortalecer la transparencia y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación. La implementación de un modelo colaborativo en los procesos de contratación pública también puede mejorar la eficiencia y reducir significativamente los riesgos de responsabilidad administrativa.

Para ello, se requiere implementar cambios en la administración pública estatal, que permita pasar de una vieja visión convencional del gobierno, como la que impera actualmente a un nuevo enfoque de la burocracia estatal para que sea más receptiva del ambiente social y económico (Fierro y otros, 2018), es aquí donde toma importancia la gestión colaborativa.

Pregunta de investigación particular 1.

¿Cómo afectan los procesos tradicionales de adquisiciones a la optimización de recursos y la rendición de cuentas?

El análisis evidencia que los procesos tradicionales de adquisiciones presentan diversas limitaciones que afectan la optimización de los recursos y la rendición de cuentas. Entre los principales problemas identificados destacan:

- 1) Falta de transparencia.
- 2) Corrupción y ausencia de sanciones efectivas.
- 3) Desconexión entre las necesidades reales de la población y las compras gubernamentales.
- 4) Capacitación inadecuada de los gestores públicos.
- 5) Baja participación ciudadana en los procesos de adquisiciones.
- 6) Normativa obsoleta que dificulta la inclusión de actores relevantes.
- 7) Falta de mecanismos de seguimiento y evaluación del impacto social de las compras.
- 8) Limitada innovación en los procedimientos de adquisición.

Estos factores impiden que las adquisiciones públicas generen un beneficio real para la ciudadanía. Por ello, es necesario implementar reformas orientadas a fortalecer la transparencia, modernizar el marco normativo, capacitar a los funcionarios públicos y fomentar la participación ciudadana.

Desde el punto de vista de Solana y Pastor (2011), una administración responsable debe establecer mecanismos de dirección, control y seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de los contratos, asegurando que los bienes y servicios adquiridos alcancen los resultados previstos.

Pregunta de investigación particular 2.

¿En qué medida el modelo colaborativo promueve una mejor optimización de los recursos en los procesos de adquisiciones del Poder Ejecutivo de Baja California?

Los hallazgos del estudio demuestran que el modelo colaborativo puede tener un impacto positivo en la optimización de los recursos públicos al mejorar los siguientes aspectos:

- **Transparencia en los procesos de contratación y rendición de cuentas:** Un modelo colaborativo fomenta la transparencia en los procesos de contratación, lo que puede llevar a una mayor rendición de cuentas, al involucrar a más actores en el proceso.
- **Sinergia y mejora en los procesos, facilitando la identificación y corrección de errores:** La colaboración entre diferentes partes interesadas puede generar sinergias que mejoren la calidad de los procesos de compra, con más personas involucradas, hay una mayor probabilidad de identificar y corregir errores antes de que se conviertan en problemas.
- **Conciencia del impacto de las decisiones de compra en la ciudadanía:** La implementación de un modelo colaborativo puede ayudar a los gestores públicos a ser más conscientes del impacto de sus decisiones.
- **Capacitación y profesionalización del personal encargado de las adquisiciones:** Un enfoque colaborativo también puede facilitar la capacitación y profesionalización de los servidores públicos, ya que se fomenta el intercambio de conocimientos y experiencias entre los diferentes actores involucrados en el proceso de adquisiciones.
- **Reducción de la corrupción mediante una mayor supervisión y participación:** Al aumentar la transparencia y la participación de los involucrados, se puede disminuir la posibilidad de corrupción, un entorno donde múltiples partes están involucradas y donde hay un mayor escrutinio puede actuar como un disuasivo para comportamientos indebidos.
- **Fomento de esquemas participativos que permitan a diferentes actores influir en la toma de decisiones:** El Poder Ejecutivo puede fomentar nuevos esquemas participativos que sean abiertos y transparentes, permitiendo la inclusión de diferentes actores en el proceso de toma de decisiones, esto no solo aumenta la

transparencia, sino que también permite que las voces de la ciudadanía y del sector privado sean escuchadas, lo que puede ayudar a alinear los intereses personales con el bien común.

- Fortalecimiento de órganos de control interno enfocados en la prevención de riesgos: Al dar mayor énfasis a la prevención y a la gestión de riesgos, en lugar de centrarse únicamente en la fiscalización, el Poder Ejecutivo puede crear un entorno donde se priorice la ética y la responsabilidad en la gestión pública, esto incluye la aplicación oportuna de sanciones a quienes violen las normas, lo que puede disuadir comportamientos negativos.
- Creación de incentivos para el comportamiento ético entre los servidores públicos: Crear incentivos que promuevan el comportamiento ético entre los servidores públicos, recompensando a aquellos que demuestren un compromiso con el interés público y la transparencia en sus acciones.
- Innovación en los procesos de adquisiciones basada en mejores prácticas nacionales e internacionales: De acuerdo a experiencias exitosas retomadas de otros lugares y organizaciones efectivas en sus resultados.

No obstante, para consolidar el modelo colaborativo es crucial garantizar su estabilidad y permanencia en el tiempo. Solana y Pastor (2011) destacan que la gestión colaborativa debe institucionalizarse para asegurar su eficacia y adaptabilidad sin comprometer su continuidad.

6.5 Conclusiones del análisis de acuerdo a la hipótesis de investigación.

A continuación, se demostrará la hipótesis de investigación a través de los resultados del análisis. La hipótesis planteada en el presente estudio fue:

La hipótesis planteada fue la siguiente: El modelo colaborativo, en comparación con el modelo tradicional, mejora la optimización de recursos y la rendición de cuentas en las adquisiciones del Poder Ejecutivo de Baja California, mediante procesos más transparentes y participativos.

Los resultados del análisis confirman la hipótesis. Se identificó que la implementación de un modelo colaborativo no solo optimiza el uso de los recursos públicos,

sino que también mejora la rendición de cuentas y fomenta un entorno de mayor transparencia y participación.

Los entrevistados coincidieron en que el Poder Ejecutivo Estatal tiene el potencial de convertirse en un agente de cambio significativo, siempre que implemente medidas dirigidas a:

- Reducir las deficiencias del esquema tradicional de adquisiciones.
- Promover un modelo basado en la participación y la supervisión ciudadana.
- Fortalecer la capacitación y profesionalización de los servidores públicos.
- Mejorar la rendición de cuentas mediante el uso de tecnologías de la información.

Adicionalmente, el compromiso de los gestores públicos es un factor crítico para garantizar el éxito de la gestión colaborativa. Como señalan Fierro y otros (2018), la eficiencia del sector público depende del compromiso organizacional, el cual impacta directamente en el desempeño, la eficacia y la transparencia institucional.

En conclusión, la implementación de un modelo colaborativo en los procesos de adquisición del Gobierno del Estado de Baja California representa una alternativa viable para optimizar el uso de los recursos públicos y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas. Sin embargo, para consolidar este modelo es indispensable actualizar el marco normativo, fomentar la participación de la ciudadanía y asegurar la permanencia de las reformas a lo largo del tiempo.

6.6 Conclusiones generales de la investigación.

Si bien los hallazgos de esta investigación han demostrado que el modelo colaborativo en los procesos de adquisiciones del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California puede mejorar la optimización de recursos y la rendición de cuentas, su implementación enfrenta desafíos significativos que deben considerarse para su éxito. A continuación, una discusión crítica sobre los desafíos y limitaciones del modelo colaborativo, analizando las principales resistencias al cambio, los riesgos de una aplicación deficiente y los incentivos necesarios para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del modelo colaborativo. Como se detalla a continuación:

Las resistencias al cambio que podrían dificultar la implementación del modelo colaborativo en el Poder Ejecutivo de Baja California:

1) Factores culturales

El apego a las reglas formales e informales burocráticas en las instituciones públicas, son barreras significativas que configura la resistencia al cambio que prevalece con el paso del tiempo, en general los entrevistados coincidieron en que existe una tendencia a evitar los riesgos y con ello la innovación, esto último es clave para la implementación del modelo colaborativo.

2) Falta de incentivos internos

En muchos de los casos, los servidores públicos carecen de motivaciones para cambiar prácticas tradicionales, no les resulta atractivo implementar prácticas novedosas, no reciben incentivos para hacerlo, el sistema de premios y castigos no está orientado a lograr mejoras en los procesos de adquisiciones gubernamentales.

3) Observaciones de fiscalización

Los servidores públicos constantemente están siendo objeto de revisiones de auditoría, especialmente en las adquisiciones públicas, son muy vigiladas, revisadas, validadas y observadas, todo ello representa una barrera para adoptar nuevas estrategias colaborativas.

Aquí es importante puntualizar que la autoridad facultada para auditar es ajena al Poder Ejecutivo, se trata del Poder Legislativo, recordando que esta última se encuentra conformada por legisladores que representan directamente a los ciudadanos, dicho organismo cuenta con una instancia técnica dedicada a la auditoría del cumplimiento normativo y financiero del Poder Ejecutivo, por ello, muchas veces las auditorías obedecen más al apego a normas que a la innovación, esto reproduce más la cultura de la resistencia al cambio y del comportamiento burocrático.

4) La falta de voluntad política e institucional

Uno de los principales obstáculos identificados es la ausencia de un compromiso claro por parte de las autoridades gubernamentales para adoptar un modelo de gestión colaborativa.

Las prioridades políticas pueden no alinearse con la necesidad de transparencia y eficiencia, generando un entorno en el que los funcionarios prefieren mantener esquemas tradicionales que les otorgan mayor discrecionalidad en la toma de decisiones.

5) *La resistencia de los funcionarios públicos*

El temor a la fiscalización excesiva o a sanciones administrativas puede inhibir la disposición de los gestores públicos a adoptar prácticas innovadoras.

La burocracia arraigada y la cultura organizacional enfocada en la obediencia de procedimientos en lugar de la eficiencia también dificultan la implementación del modelo colaborativo.

6) *La desconfianza entre sectores público y privado*

Existe una percepción negativa sobre la interacción entre el sector público y privado en procesos de contratación, lo que puede generar resistencia a la colaboración por temor a conflictos de interés o corrupción.

Sin un marco normativo adecuado, las empresas pueden dudar en participar en esquemas colaborativos si consideran que las reglas no son claras o que pueden estar en desventaja frente a actores con mayor influencia.

7) *Las limitaciones normativas y falta de actualización legal*

La legislación actual no fomenta un entorno propicio para la colaboración, ya que muchas normativas siguen un enfoque rígido de adquisiciones públicas que prioriza el cumplimiento de requisitos formales sobre la eficiencia y el impacto social de las compras.

La falta de armonización entre normativas de transparencia, rendición de cuentas y adquisiciones públicas genera procesos burocráticos complejos que pueden desincentivar la implementación de modelos innovadores.

Los riesgos de una aplicación deficiente del modelo colaborativo en el Poder Ejecutivo de Baja California:

1) Captura del proceso de adquisiciones por intereses privados

Sin un marco regulador sólido y habiendo mecanismos endebles, el modelo colaborativo podría favorecer a ciertos actores privados con mayor capacidad de influencia que a otros menos influyentes, provocando desigualdad de condiciones para participar en los procesos de adquisiciones.

Sin un adecuado diseño institucional más imparcial, el modelo colaborativo podría derivar en la concentración de beneficios en unos pocos actores privados, reproduciendo dinámicas de favoritismo en la contratación pública.

Se requiere garantizar que la colaboración entre el sector público y privado, sin que esto se convierta en una puerta de acceso a prácticas de colusión o corrupción.

2) Falta de mecanismos de rendición de cuentas adecuado

Sí la transparencia y la supervisión en los procesos de adquisiciones públicas no se refuerzan, el modelo colaborativo podría convertirse en un sistema que produzca malas prácticas, menos justas, menos competidas, con mayor opacidad en sus procesos y malos resultados.

3) La falta de mecanismos efectivos de control y monitoreo

Si bien, el modelo colaborativo busca aumentar la transparencia, sin mecanismos de control adecuados podría generar un sistema más complejo y menos efectivo en la supervisión de compras.

Se deben establecer auditorías independientes y mecanismos de denuncia accesibles para evitar abusos o tráfico de influencias.

4) La desigualdad en el acceso a oportunidades para proveedores

Pequeñas y medianas empresas (PyMEs) podrían quedar excluidas de los procesos colaborativos si no cuentan con los recursos técnicos y administrativos necesarios para cumplir con los requisitos de participación.

Un modelo colaborativo mal diseñado podría favorecer únicamente a grandes proveedores con capacidad de influencia en el gobierno, en lugar de generar una competencia justa y equitativa.

5) *Las dificultades en la coordinación interinstitucional*

Implementar un modelo colaborativo en las adquisiciones públicas del Poder Ejecutivo de Baja California, implica que diversas unidades administrativas, dependencias, entidades, autoridades y proveedores trabajen en conjunto, lo cual puede ser un todo un reto logísticamente hablando, en este punto si no se cuenta con una estructura bien definida, funciones claras para los involucrados y un flujo ordenado de los procesos a implementar, puede resultar un caos, que en lugar de facilitar los buenos resultados, termine por formar cuellos de botella, tropiezos y mayores problemas de operación del modelo.

6) *La sobrecarga burocrática y costos de implementación*

En algunos casos, la implementación de un modelo colaborativo puede generar mayores costos administrativos, en tiempo y en dinero, si no se diseña de manera eficiente.

Es fundamental que la modernización de los procesos de adquisiciones no genere una carga excesiva de trámites que termine ralentizando el sistema en lugar de hacerlo más eficiente.

Incentivos para garantizar el éxito del modelo colaborativo en el largo plazo

Para que el modelo colaborativo no solo sea implementado, sino que logre consolidarse y generar un impacto positivo en la gestión de adquisiciones, es necesario establecer incentivos adecuados para todas las partes involucradas. A continuación, los incentivos clave para los involucrados y una breve descripción de los mismos:

1) *Incentivos para los servidores públicos*

La implementación de mecanismos de reconocimiento y evaluación del desempeño que premien a los funcionarios que adopten prácticas innovadoras y transparentes, esto incrementa la competitividad del equipo de trabajo.

La creación de protecciones normativas contra sanciones desproporcionadas, que permitan a los gestores públicos innovar sin temor a represalias excesivas, se demostró que este aspecto limita en gran medida la mejora continua de los procesos de adquisiciones.

La capacitación continua en gestión colaborativa y adquisiciones públicas, para asegurar que los funcionarios tengan las competencias necesarias para implementar el modelo con éxito.

2) Incentivos para el sector privado

Es indispensable la generación de procesos de contratación más equitativos y competitivos, que reduzcan las barreras de entrada para empresas pequeñas y medianas que ofrecen servicios a menor costo, tiempo y mejor calidad.

Una mayor transparencia en la publicación de oportunidades de contratación, asegurando que todas las empresas tengan acceso a la información necesaria para participar en los procesos de adquisiciones.

La simplificación de requisitos administrativos, garantizando que el proceso de contratación no sea excesivamente burocrático y que las empresas puedan cumplir con las exigencias sin costos desproporcionados.

3) Incentivos para la ciudadanía y la sociedad civil

Es necesaria la creación de espacios de participación ciudadana donde la sociedad civil pueda evaluar y monitorear los procesos de adquisición.

El desarrollo de plataformas digitales de transparencia que permitan a los ciudadanos seguir el ciclo de vida de los contratos públicos en tiempo real.

La implementación de mecanismos de quejas y sugerencias accesibles y efectivos, donde cualquier persona pueda reportar irregularidades en los procesos de adquisiciones.

La sostenibilidad del modelo en el tiempo

Un aspecto clave para asegurar la sostenibilidad del modelo colaborativo, es aplicar reformas normativas que institucionalicen el modelo colaborativo, evitando que dependa únicamente de la voluntad política de administraciones en turno.

La creación de unidades especializadas en adquisiciones colaborativas dentro del gobierno, con expertos en gestión pública y compras estratégicas.

El monitoreo y evaluación periódica de los resultados, para ajustar estrategias y asegurar la mejora continua del modelo.

Una reflexión final

El modelo colaborativo representa una oportunidad clave para transformar los procesos de adquisiciones públicas en Baja California, generando mayor eficiencia, transparencia y rendición de cuentas. Sin embargo, su implementación no está exenta de desafíos. La resistencia al cambio, las limitaciones normativas y los riesgos de captura del proceso son factores que deben abordarse con estrategias sólidas y sostenibles en el tiempo.

Para que este modelo sea exitoso, es fundamental que los tomadores de decisiones y los servidores públicos asuman un compromiso real con la modernización administrativa, garantizando que la colaboración público-privada se realice bajo principios de equidad, transparencia e integridad. La experiencia de otros países y estados que han implementado modelos similares demuestra que, si bien los retos son significativos, los beneficios superan ampliamente los costos si el proceso se diseña de manera adecuada.

En este sentido, la adopción del modelo colaborativo no debe verse como un cambio aislado, sino como parte de una transformación más amplia en la gestión pública, orientada a fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales y asegurar que los recursos públicos sean utilizados de la manera más eficiente y justa posible.

Para implementar el modelo colaborativo exitoso en las adquisiciones del Poder Ejecutivo de Baja California, se requiere trabajar en un esquema de gestión colaborativa, basado en la interoperatividad, donde la comunicación interinstitucional es la clave, aquí las tecnologías de la información juegan un papel relevante, utilizándolas en pro de la efectividad de las compras públicas, para ello, la reglamentación de estas tecnologías es indispensable.

Para ello, se debe luchar en contra de la falta de voluntad de los altos mandos involucrados, conformando una nueva política del gasto público orientado a resultados, donde las compras públicas son vistas más allá de la adquisición de insumos y pasan a ser un medio para lograr impactos en la sociedad.

Referencias

Referencias Bibliográficas

- Abero, L., Berardi, L., Capocasale, A., García, S., y Rojas, R. (2015). *Investigación Educativa. Abriendo puertas al conocimiento*. CLACSO.
<https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20150610045455/InvestigacionEducativa.pdf>
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Arellano, D. (2004). Nueva gestión pública: ¿dónde está lo nuevo? Bases para el debate de la reforma administrativa. En D. Arellano (Coord.), *Más allá de la reinención del gobierno* (pp. 13-47). Miguel Ángel Porrúa.
- Arias, K. (2020). Gestión Pública Colaborativa: Una Propuesta para Explorar las Actitudes de los Gestores Públicos Hacia la Colaboración Interorganizacional. *Revista de Gestión Pública*, 4(2), 191–215. <https://doi.org/10.22370/rgp.2015.4.2.2231>
- Ayala, J. (1996). *Mercado, elección pública e instituciones: Una revisión de las teorías modernas del estado*. Miguel Ángel Porrúa.
- Barrantes, R. (2002). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo*. EUNED.
- Barzelay, M., Armajani, B. (1998). *Atravesando la burocracia: Una nueva perspectiva de la administración pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Benavides, M., Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tlng=es
- Blanco, H. (2012). Análisis de datos cualitativos y Atlas.Ti: Una experiencia de formación. *Revista Universitaria: Docencia, investigación, innovación*. 1(1), 103-114.
https://www.academia.edu/31343090/An%C3%A1lisis_de_datos_cualitativos_y_Atlas_t_i_una_experiencia_de_formaci%C3%B3n

- Cabrero, E. (1998). Gestión pública: ¿La administración pública de siempre bajo un nuevo disfraz? En B. Bozeman (Coord.), *La gestión pública: Su situación actual* (pp. 19-36). Fondo Cultura Económica.
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23904w/S2/2_LA%20GESTION%20PUBLICA%20SU%20SITUACION%20ACTUAL_\(p%C3%A1g.%2065-79\).pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23904w/S2/2_LA%20GESTION%20PUBLICA%20SU%20SITUACION%20ACTUAL_(p%C3%A1g.%2065-79).pdf)
- Cabrero, E. (1999). Gerencia pública municipal: Marco de análisis estratégico para la toma de decisiones en gobiernos municipales. En E. Cabrero & G. Nava (Coords.), *Gerencia pública municipal: conceptos básicos y estudios de caso* (pp. 19-90). Miguel Ángel Porrúa.
- Carvajal, D. (2001). Herramientas informáticas para el análisis cualitativo. *Nómadas*, (4), 252-259. <https://www.redalyc.org/pdf/1051/105115268019.pdf>
- Chica, S., Salazar, C. (2016). Nueva y posnueva gestión pública: ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990? *Administración y Desarrollo*, 46(1), 100-125. <https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/89/pdf>
- Chica, S., Salazar, C. (2021). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación: Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *Opera*, (28), 17-51. <https://www.redalyc.org/journal/675/67567532002/html/>
- Christensen, T., Laegreid, P. (2005). El estado fragmentado: los retos de combinar eficiencia, normas institucionales y democracia. *Gestión y Política Pública*, XIV(3), 557-598. <https://www.redalyc.org/pdf/133/13314306.pdf>
- Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1, 1-11.
<https://www.meiji.ac.jp/cip/english/undergraduate/economics/mjpse/ov7thl0000000am5-att/gbubj30000000b2x.pdf>
- Cobas, E. (2002). International Anti-corruption Conference. Las Adquisiciones Públicas y la Reforma del Estado. *Revista Organización de los Estados Americanos*, s/n, 10-15.

- Coffey, A., Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación*. Universidad de Antioquía.
<https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/8mas/Amanda%20Cofey,%20Encontrar%20el%20sentido%20a%20los%20datos%20cualitativos.pdf>
- Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage.
- Demmke, C. (2006). Governmental, organizational and individual performance: Performance myths, performance “hype” and real performance. *EIPASCOPE*, (1), 4-11. http://aei.pitt.edu/6370/1/Scop06_1_1.pdf
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., Varela-Ruíz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Fierro-Moreno, E., Martínez-Ávila, M., Ortiz-Reyes, F., Martínez-Bello, J. (2018). La gestión pública colaborativa y el compromiso organizacional: Organizaciones del sector público del Estado de México. *Revista De Estudios En Contaduría, Administración e Informática*, 7(20), 1-13.
<https://recai.uaemex.mx/article/view/11426>
- Figueredo, A., León, R., Martínez, M. (2019). Procedimiento para el procesamiento de información científica en la DPI de la carrera de Ingeniería Forestal. *Biblios*, 75. 46-61. <http://www.scielo.org.pe/pdf/biblios/n75/a05n75.pdf>
- Folgueiras, P. (s.f.). *La entrevista*.
<https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- García, A. (2016). El sistema electrónico de contratación pública chileno: Chilecompra. *Revista de Administración Pública*, (199), 363-388.
- García, M., Pastor, G. (7-9 de septiembre de 2011). *El nuevo servicio público: Estudio de algunas experiencias colaborativas en los servicios sociales de la Comunidad de Madrid* [Ponencia]. X Congreso Nacional de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración, Murcia.

- Gómez, L. (2010). Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia Psicológica: Clínica teórica y práctica*. 1(2), 226-233.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4815129.pdf>
- Guevara, G., Verdesoto, A., Castro, N. (2020). Metodología de investigación (descriptivas, experimentales, participativa y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 163-173.
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Howe, J. (2006). *The Rise of Crowdsourcing*.
<http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental. Principales resultados. Baja California*.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2023/doc/02_baja_california.pdf
- Izcara, P. (2007). *Introducción al muestreo*. Porrúa.
- Jorquera, M. (2019). *Compras Públicas y Big Data: Investigación en Chile sobre índice de riesgo de corrupción*. Banco Interamericano de Desarrollo.
https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3871/Repor_2019_Jorquera_EP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kooiman, J. (2009). Gobernar en gobernanza. En A. Cerrillo (Coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 57-82). INAP.
- Keynes, J. (1943). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. Fondo de Cultura Económica.

- López, G., Pertusa, A., González, E. (2016). Una revisión de la literatura sobre Crowdsourcing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 24-30.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.09.001>
- López, M. (2020). *La Contratación Pública y el Sistema Nacional Anticorrupción*. Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Majone, G. (1996). Public Policy and Administration: Ideas, interests and institutions. R. Goodin & H. Klingemann (Eds.), *A New Handbook of Political Science* (pp. 610-627). Oxford University Press.
- Martins, F., Marini, C. (2010). Una guía de Gobernanza para resultados en la Administración Pública.
- Martins, F., Marini, C. (2010). *Una guía de Gobernanza para resultados en la Administración Pública*. Publix.
- Mendieta, C. (2022). Régimen de contratación directa en las compras públicas: Limitantes a la facultad decisoria de contratación cuando no existe pluralidad de oferentes en el mercado. *Estudios de Derecho*, 79(173), 59-83.
- Merlino, A. (2011). *Análisis psicosociológico del discurso: un modelo de análisis de datos cualitativos* [Ponencia]. IX Jornadas de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. <https://cdsa.academica.org/000-034/724.pdf>
- Meyer, J. (2007). Reflections on Institutional theories of organization. C. Greenwood, O. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 790). Sage.
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós.
- Moreira, M. (2002). *Investigación en Educación en Ciencias: Métodos Cualitativos*. [Tesis doctoral, Universidad de Burgos]. Departamento de Didácticas Específicas, Burgos, España. <https://www.if.ufrgs.br/~moreira/metodoscualitativos.pdf>
- Muñoz, J., Sahagún, M. (s.f.). Análisis cualitativo asistido por ordenador con Atlas.ti. En C. Izquierdo & A. Perinat (Eds.), *Investigar en Psicología de la Educación: Nuevas*

- perspectivas conceptuales y metodológicas* (pp. 299-363).
https://juan.psicologiasocial.eu/mistextos/munoz_justicia_alisis_2011.pdf
- Mussari, R., Monfardini, P. (2010). Practices of social reporting in public sector and non-profit organizations. *Public Management Review*, 12, 487-492.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2010.496262>
- OECD. (2017). *Estudios de la OECD sobre Gobernanza Pública: La Contratación Pública en Chile, Opciones de Política Pública Convenios Marco Eficientes e Inclusivos*.
- Olías, M. (2001). *La Nueva Gestión Pública*. Prentice Hall.
- Olsen, J., March, J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones: la base organizativa de la política*. Fondo de Cultura Económica.
- Osborne, D., Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Paidós.
- Oszlak, O. (2013). *La Gestión Pública Post-NGP en América Latina: Balance y Desafíos pendientes* [Ponencia]. Jornada inaugural en la IX Conferencia de la INPAE: Enseñanza y Pedagogía de la Gestión de Políticas Públicas. Desafíos y Actualidad para un Nuevo Servicio Público. Santiago de Chile.
- Pastor, G. (2014). La Gestión Colaborativa de la Inmigración: Barataria. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (17), 189-201.
- Pliscoff, C. (30 de octubre – 2 de noviembre de 2012). *Dilemas teóricos post nueva gestión pública como parte de una revisión de la administración pública para América Latina: reflexiones a partir del eterno problema de la corrupción* [Ponencia]. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena.
- Pliscoff, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia*, (24)73, 141-164.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v24n73/1405-1435-conver-24-73-00141.pdf>

- Pont, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (16). <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281548814001.pdf>
- Pressman, J., Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*. Economic Development Agency.
- Ramió, C. (2001). Los problemas de la implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas: Modelos de Estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (21), 1-28. <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/mu2702.pdf>
- Riascos, E. (2010). *El análisis multicriterio en la gestión de la biodiversidad*. Universidad Nacional de Colombia.
- Rincón, W. (2014). Preguntas abiertas en encuestas ¿Cómo realizar su análisis? *Comunicaciones en Estadística*, 7(2). 139-156. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7396413.pdf>
- Romero, C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones Cesmag*, 11(11), 113-118. https://www.researchgate.net/publication/355197283_LA_CATEGORIZACION_UN_ASPECTO_CRUCIAL_EN_LA_INVESTIGACION_CUALITATIVA
- Rueda, M., Sigala-Parapella, L., Armas, W. (2023). Análisis cualitativo por categorías a priori: Reducción de datos para estudios gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 48(2), 83-96. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9013347.pdf>
- Salamanca, A. y Martín-Crespo, C. (2007). *El muestreo en la investigación cualitativa* (27). Departamento de Investigación de FUDEN. <http://www.sc.ehu.es/plwlumuj/ebalECTS/praktikak/muestreo.pdf>
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en ciencias sociales. *Cinta Moebio*, 49,1-10. <https://www.scielo.cl/pdf/cmoebio/n49/art01.pdf>

- Tancara, C. (s.f.). La investigación documental.
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rts/n17/n17a08.pdf>
- Thatcher, M. (2017). The Reshaping of Economic Markets and the State. En D. King & P. Le Galès (Eds), *Reconfiguring European States in Crisis*. Oxford University Press.
- Van, N., Teelken, C. (2004). Servicios de educación superior y de seguridad social en los Países Bajos: Institucionalismo y Nueva Gestión Política. En *Gestión y Política Pública*, 13(2), 427 - 467.
- Vargas-Hernández, J. (2016). Implicaciones del Nuevo Gerencialismo en los valores éticos, democráticos y profesionales del servidor público. *Espacios Públicos*, 19(46), 51-72.
- Zorrilla, P. (2007). Las Licitaciones Públicas en México: Un instrumento de promoción democrática y competitividad económica. *Encrucijada*, 37, 48-54.

Anexos

Anexo A. Guía de preguntas

El presente instrumento tiene como finalidad la de obtener información de manera directa y personalizada, para llevar a cabo la investigación *“La Gestión De las Adquisiciones del Poder Ejecutivo de Baja California: Bajo el esquema del Enfoque de Modelo Colaborativo”*, que se lleva a cabo dentro del programa del Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas que se imparte en la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Autónoma de Baja California, por lo que sería un aporte valioso sobre un tema que forma parte importante de la administración pública, por tanto, los datos derivados de la presente investigación serán tratados de manera confidencial y con fines exclusivamente académicos.

Pregunta: 1.- Considera usted, ¿Cómo los tomadores de decisiones en el gobierno del estado propician con sus actitudes una estructura de gestión organizativa colaborativa con el sector privado en las compras públicas?

Pregunta: 2.- Considera usted, ¿qué existe la voluntad y la actitud del gestor público del gobierno del estado, que se aproxime a la propuesta teórica de un esquema nuevo de contratación gubernamental donde los participantes o proveedores colaboran más en el proceso de adquisiciones?

Pregunta: 3.- Desde su experiencia, considera que en el gobierno del estado ¿Existe una colaboración asociativa donde participan los sectores público-privado en la toma de decisiones, propiciando una mayor capacidad de gestión, orientando las acciones de gobierno hacia el logro de impacto social, es decir, cambiando las condiciones sociales de los habitantes positivamente?

Pregunta: 4.- En términos de su control de gestión, ¿Cuáles son las limitaciones normativas, que usted identifica para lograr una gestión colaborativa, donde las autoridades del gobierno del estado involucran al sector privado en el proceso de adquisiciones públicas?

Pregunta: 5.- Considera usted ¿qué el marco normativo actual del gobierno del estado considera una adecuada rendición de cuentas de los gestores públicos en el proceso de adquisiciones, donde los resultados de las compras públicas sean del conocimiento de lo público y del sector privado?

Pregunta: 6.- Desde su punto de vista ¿Cuáles son las limitaciones en el ejercicio de los recursos públicos que no permiten primar el interés público el beneficio social de las adquisiciones que la ciudadanía esperaría obtener?

Pregunta: 7.- Desde su experiencia, ¿Cuáles son las limitaciones que presenta el proceso de adquisiciones para promover el mayor aprovechamiento social de las compras públicas, donde estas compras permitan el cambio en las condiciones sociales de manera positiva?

Pregunta: 8.- ¿Considera usted que los gestores públicos del gobierno del estado procuran la rentabilidad de los recursos públicos, donde los ciudadanos reciben el máximo beneficio del gasto público?

Pregunta: 9.- Desde su experiencia, ¿Cuáles son las deficiencias que usted identifica en la situación actual las tecnologías de información y telecomunicaciones del Poder Ejecutivo, especialmente en materia de eficiencia de los procesos, lograr el máximo beneficio social en el uso de recursos públicos, adopción de tecnologías innovadoras, competencia, profesionalización, inclusive para involucrar más a los participantes del proceso de adquisiciones?

Pregunta: 10.- Desde su experiencia ¿La innovación del sistema de gestión de compras del Poder Ejecutivo está basado en el conocimiento adquirido de experiencias previas, la opinión y retroalimentación de los usuarios participantes, al igual que en la identificación de mejores prácticas nacionales e internacionales?

Pregunta: 11.- Desde su experiencia ¿En qué medida el sistema de gestión de compras del Poder ejecutivo se conecta con los mecanismos de queja ciudadana establecidos para el ciclo completo de contratación e incluye un registro actualizado de proveedores sancionados, proporciona datos y evidencias para los mecanismos de revisión y evaluación llevados a cabo por diferentes autoridades, es decir, órganos de auditoría y autoridades de transparencia y competencia económica?

Pregunta: 12.- Usted ¿Considera que actualmente en Baja California existe la voluntad de las autoridades para implementar un nuevo esquema innovador de compras en los dos órdenes de gobierno, tanto municipal como estatal?

Pregunta: 13.- En su opinión ¿Los directivos públicos del gobierno del estado actuales promueven adecuadamente la verdadera responsabilidad en la aplicación de las funciones de las áreas encargadas de realizar las compras públicas?

Pregunta: 14.- Usted considera que ¿Implementar el modelo colaborativo (participación de los involucrados) en los procesos de contratación pública en el Gobierno del Estado de Baja California, pudiera influir positivamente en la reducción de riesgos de caer en alguna responsabilidad administrativa de las personas servidoras públicas que participan en estos?

Pregunta: 15.- Desde su punto de vista, como podría ¿El Poder Ejecutivo Estatal, como institución, pudiera ser el elemento fundamental que imponga una serie de restricciones al comportamiento negativo que busca colocar el interés personal sobre el interés público?

Anexo B. Resultados de la entrevista

A continuación, los resultados de las entrevistas aplicadas, analizadas a través del programa informático ATLAS.ti.

El ATLAS.ti es un programa informático para el análisis cualitativo asistido por computadora, una de sus características más sobresalientes, es que permite analizar fácilmente y de forma integrada la información cualitativa vertida en el programa, a través de la inteligencia artificial (IA), que proporciona percepciones precisas, identifica las ideas más significativas de la información recopilada, este programa fue utilizado en la presente investigación para el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas.

La información está organizada en el orden de las preguntas abordadas en la entrevista, donde participaron 4 profesionales, los resultados fueron ingresados en el sistema informático, también los documentos digitales con artículos académicos que contenían la teoría básica de esta investigación, lo cual, arrojó los resultados que más adelante se detallan.

Pregunta: 1.- Considera usted, ¿Cómo los tomadores de decisiones en el gobierno del estado propician con sus actitudes una estructura de gestión organizativa colaborativa con el sector privado en las compras públicas?

Respuesta: Los tomadores de decisiones en el gobierno del estado pueden propiciar una estructura de gestión organizativa colaborativa con el sector privado en las compras públicas a través de varias actitudes y enfoques. A continuación, se presentan algunos puntos clave extraídos de las entrevistas y análisis realizados:

1. Voluntad y Actitud: Existe una crítica significativa hacia la falta de voluntad de los tomadores de decisiones para implementar modelos de colaboración con el sector privado. Muchos consideran que los modelos organizativos tradicionales, basados en relaciones jerárquicas, no son adecuados para la flexibilidad y adaptabilidad requeridas en la actualidad.
2. Marco Legal y Normativo: La gestión pública se encuentra limitada por un marco legal que no fomenta la innovación ni la colaboración. Se menciona que no se han desarrollado modelos de colaboración que permitan una comparación más profunda

entre calidad, precio y capacidades técnicas de los proveedores, lo que podría mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en los procesos de compra.

3. **Colaboración Asociativa:** Aunque se reconoce que podría existir una colaboración informal, no se considera que haya un esquema formal establecido que promueva una mayor capacidad de gestión entre los sectores público y privado. La falta de un marco normativo actualizado y la ausencia de incentivos para la participación activa del sector privado son barreras significativas.
4. **Impacto Social y Eficiencia:** Los gestores públicos a menudo están más enfocados en cumplir con los procedimientos establecidos que en evaluar el impacto social de sus decisiones. Esto sugiere que hay una desconexión entre la gestión de adquisiciones y los resultados esperados en términos de beneficio social.
5. **Innovación y Mejora Continua:** Se destaca la necesidad de adoptar un enfoque más innovador en la gestión de compras, que incluya la retroalimentación de los proveedores y la sociedad. Esto podría facilitar una mejor adaptación a las necesidades cambiantes y mejorar la eficiencia en el uso de recursos públicos.

En resumen, para que los tomadores de decisiones en el gobierno del estado propicien una estructura de gestión organizativa colaborativa con el sector privado en las compras públicas, es fundamental que se fomente una cultura de colaboración, se actualice el marco normativo y se priorice el impacto social de las decisiones de compra.

Pregunta: 2.- Considera usted, ¿qué existe la voluntad y la actitud del gestor público del gobierno del estado, que se aproxime a la propuesta teórica de un esquema nuevo de contratación gubernamental donde los participantes o proveedores colaboran más en el proceso de adquisiciones?

Respuesta: La voluntad y actitud del gestor público del gobierno del estado para aproximarse a un nuevo esquema de contratación gubernamental, donde los proveedores colaboran más en el proceso de adquisiciones, presenta varios matices según las entrevistas y análisis realizados. A continuación, se destacan algunos puntos clave:

1. **Falta de Voluntad y Temor al Cambio:** Muchos gestores públicos reconocen que existe una gran ausencia de voluntad para implementar esquemas participativos innovadores. Este fenómeno se atribuye en parte al miedo natural al cambio y a la

fiscalización que podría resultar de nuevas prácticas. Los gestores tienden a aferrarse a procedimientos establecidos, lo que limita la apertura a nuevas formas de colaboración.

2. Interacción entre Técnicos y Proveedores: Aunque a nivel decisional puede haber resistencia, los técnicos que operan en las áreas de compras suelen tener un contacto más directo con los proveedores. Esta interacción puede facilitar la incorporación de nuevas tecnologías y prácticas, aunque no siempre se traduce en un cambio formal en los procesos de contratación.
3. Necesidad de un Marco Normativo Adaptado: Se señala que el marco legal actual no favorece la innovación ni la colaboración. Para que se pueda implementar un modelo colaborativo, es fundamental que existan cambios normativos que permitan una mayor flexibilidad y participación de los proveedores en el proceso de adquisiciones.
4. Rol del Liderazgo: La figura del gobernador o gobernadora es crucial en la promoción de un cambio de paradigma. Si los líderes políticos muestran una clara intención de fomentar la colaboración y la innovación, esto puede influir positivamente en la actitud de los gestores públicos.
5. Participación Ciudadana: La demanda de la sociedad también juega un papel importante. Si los ciudadanos exigen mayor transparencia y participación en los procesos de compra, esto podría incentivar a los gestores a adoptar un enfoque más colaborativo.

En resumen, aunque hay una falta de voluntad y un temor al cambio entre los gestores públicos, la interacción a nivel técnico, la necesidad de un marco normativo más flexible, el liderazgo político y la participación ciudadana son factores que podrían facilitar la transición hacia un modelo de contratación más colaborativo.

Pregunta: 3.- Desde su experiencia, considera que en el gobierno del estado ¿Existe una colaboración asociativa donde participan los sectores público-privado en la toma de decisiones, propiciando una mayor capacidad de gestión, orientando las acciones de gobierno hacia el logro de impacto social, es decir, cambiando las condiciones sociales de los habitantes positivamente?

Respuesta: Desde la experiencia recopilada en las entrevistas, se puede concluir que actualmente no existe una colaboración asociativa formal y efectiva entre los sectores público y privado en la toma de decisiones del gobierno del estado que propicie una mayor capacidad de gestión y un impacto social positivo. A continuación, se presentan algunos puntos clave:

1. Falta de Colaboración Formal: Aunque hay indicios de apertura para escuchar sugerencias de proveedores y actores del sector privado, no se ha establecido una colaboración formal y normada. Las interacciones suelen ser informales y no se traducen en un modelo colaborativo robusto que influya en las decisiones de compra.
2. Enfoque en Procedimientos Técnicos: Los gestores públicos tienden a centrarse en cumplir con los procedimientos establecidos, sin prestar suficiente atención al impacto social de sus decisiones. Esto sugiere que la preocupación principal es la correcta ejecución del proceso de adquisición, más que el resultado social de las compras realizadas.
3. Limitaciones Normativas: Existe un marco normativo que no se ha actualizado para reflejar las necesidades actuales de colaboración y participación. Esto limita la capacidad de los gestores para involucrar al sector privado de manera efectiva en el proceso de adquisiciones.
4. Impacto Social No Medido: No se cuenta con mecanismos adecuados para medir el impacto social de las compras públicas. Esto significa que, aunque se realicen adquisiciones, no hay un seguimiento claro sobre cómo estas afectan a la población y si realmente contribuyen a mejorar las condiciones sociales.
5. Necesidad de un Cambio de Paradigma: Para que se logre una colaboración efectiva, es necesario un cambio en la cultura organizativa y en la actitud de los tomadores de decisiones. Esto incluye una mayor disposición a innovar y a adoptar modelos de gestión que prioricen el bien común y el impacto social.

En resumen, aunque hay potencial para una colaboración más efectiva entre los sectores público y privado, las barreras normativas, la falta de un enfoque en el impacto social y la ausencia de un marco colaborativo formal limitan la capacidad de gestión del gobierno del estado para lograr un cambio positivo en las condiciones sociales de los habitantes.

Pregunta: 4.- En términos de su control de gestión, ¿Cuáles son las limitaciones normativas, que usted identifica para lograr una gestión colaborativa, donde las autoridades del gobierno del estado involucran al sector privado en el proceso de adquisiciones públicas?

Respuesta: Las limitaciones normativas que se identifican para lograr una gestión colaborativa en el proceso de adquisiciones públicas, donde las autoridades del gobierno del estado involucren al sector privado, son las siguientes:

1. Marco Normativo Obsoleto: Se señala que el marco legal actual es insuficiente y no se ha actualizado para reflejar las necesidades contemporáneas de colaboración. Muchas normativas son de hace más de 20 años y no contemplan aspectos como la transparencia y la rendición de cuentas de manera efectiva.
2. Falta de Transparencia: Los procesos de compra no son suficientemente transparentes, lo que dificulta la participación activa de los proveedores. No se realizan análisis abiertos que permitan a todos los participantes conocer las propuestas de manera objetiva, lo que limita la competencia y la colaboración.
3. Ambigüedad en la Legislación: La legislación actual presenta ambigüedades que permiten interpretaciones diversas, lo que puede llevar a decisiones arbitrarias y a la exclusión de actores importantes en el proceso de adquisiciones. Esto crea un entorno donde los gestores públicos pueden sentirse limitados en su capacidad para innovar y colaborar.
4. Miedo a la Fiscalización: Existe un temor generalizado entre los gestores públicos a ser fiscalizados por cualquier desviación de los procedimientos establecidos. Este miedo puede inhibir la voluntad de experimentar con nuevos modelos de colaboración que no estén claramente definidos en la normativa.
5. Desconexión entre Normativas: La falta de armonización entre diferentes normativas que rigen la transparencia, la rendición de cuentas y las adquisiciones dificulta la implementación de un modelo colaborativo. Las normativas están dispersas y no se integran de manera efectiva, lo que complica la gestión y el seguimiento de los procesos de compra.

6. Inexistencia de Mecanismos de Seguimiento: No hay mecanismos adecuados para dar seguimiento a las quejas ciudadanas o para evaluar el impacto de las adquisiciones en la sociedad. Esto limita la capacidad de los gestores para ajustar sus estrategias y mejorar la colaboración con el sector privado.

En resumen, para lograr una gestión colaborativa en las adquisiciones públicas, es fundamental actualizar el marco normativo, aumentar la transparencia de los procesos, reducir el miedo a la fiscalización, y establecer mecanismos claros de seguimiento y evaluación.

Pregunta: 5.- Considera usted ¿qué el marco normativo actual del gobierno del estado considera una adecuada rendición de cuentas de los gestores públicos en el proceso de adquisiciones, donde los resultados de las compras públicas sean del conocimiento de lo público y del sector privado?

Respuesta: El marco normativo actual del gobierno del estado no se considera adecuado para garantizar una rendición de cuentas efectiva de los gestores públicos en el proceso de adquisiciones. A continuación, se presentan las principales observaciones sobre este tema:

1. Opacidad en los Procesos: Se ha señalado que hay una falta de transparencia en varias etapas de los procesos de compras, desde el análisis de las propuestas hasta la selección de proveedores. Esto genera desconfianza y limita la rendición de cuentas, ya que los resultados de las compras no son del conocimiento público ni del sector privado.
2. Normatividad Desactualizada: El marco legal que regula las adquisiciones es considerado obsoleto y no se ha adaptado a las nuevas realidades y necesidades de transparencia y rendición de cuentas. Muchas normativas son de hace más de 20 años y no contemplan mecanismos modernos de fiscalización y participación ciudadana.
3. Falta de Armonización Normativa: Existe una desconexión entre las diferentes normativas que regulan la transparencia y la rendición de cuentas. Esto dificulta la implementación de un sistema coherente que permita a los ciudadanos y a los proveedores conocer los resultados de las compras públicas de manera clara y accesible.

4. Limitaciones en la Capacitación: Los gestores públicos a menudo carecen de la capacitación necesaria para aplicar adecuadamente las normativas de rendición de cuentas. Esto se traduce en una ejecución deficiente de los procesos de compra y en una falta de responsabilidad en la gestión de recursos públicos.
5. Mecanismos de Seguimiento Inadecuados: No se cuentan con mecanismos efectivos para dar seguimiento a las quejas ciudadanas ni para evaluar el impacto de las adquisiciones en la sociedad. Esto limita la capacidad de los ciudadanos para exigir rendición de cuentas y para participar activamente en el proceso de compras públicas.

En resumen, el marco normativo actual presenta serias limitaciones que impiden una adecuada rendición de cuentas en el proceso de adquisiciones, lo que afecta la transparencia y la confianza de la ciudadanía en la gestión pública. Es necesario un esfuerzo conjunto para actualizar y armonizar las normativas, así como para capacitar a los gestores públicos en la aplicación de estas normas.

Pregunta: 6.- Desde su punto de vista ¿Cuáles son las limitaciones en el ejercicio de los recursos públicos que no permiten primar el interés público el beneficio social de las adquisiciones que la ciudadanía esperaría obtener?

Respuesta: Las limitaciones en el ejercicio de los recursos públicos que impiden primar el interés público y el beneficio social de las adquisiciones que la ciudadanía esperaría obtener son diversas y se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Falta de Transparencia: La opacidad en los procesos de compra es una de las limitaciones más significativas. La ciudadanía no tiene acceso claro a la información sobre cómo se utilizan los recursos públicos, lo que dificulta la evaluación del impacto social de las adquisiciones.
2. Corrupción y Falta de Sanciones: La cultura de la corrupción y la ausencia de sanciones efectivas por faltas administrativas graves contribuyen a que los recursos no se utilicen en beneficio del interés público. Esto genera desconfianza en la gestión pública y limita la rendición de cuentas.
3. Desconexión entre Necesidades y Compras: Existe una falta de identificación de las necesidades relevantes de la ciudadanía. Muchas veces, las compras no satisfacen las

necesidades reales de la población, lo que resulta en soluciones ineficientes y en un uso inadecuado de los recursos.

4. **Capacitación Inadecuada:** Los gestores públicos a menudo carecen de la capacitación necesaria para realizar un análisis crítico de las compras y su impacto social. Esto limita su capacidad para tomar decisiones informadas que prioricen el interés público.
5. **Apatía Ciudadana:** La falta de interés de la ciudadanía en los procesos de compras públicas también es un factor limitante. Sin una participación activa de la sociedad, es difícil exigir rendición de cuentas y promover un uso eficiente de los recursos.
6. **Normativa Obsoleta:** El marco normativo que regula las adquisiciones es considerado obsoleto y no se adapta a las necesidades actuales de transparencia y participación. Esto dificulta la implementación de prácticas que prioricen el interés público.

En resumen, para que las adquisiciones públicas realmente beneficien a la ciudadanía, es fundamental abordar estas limitaciones a través de una mayor transparencia, la actualización del marco normativo, la capacitación de los gestores públicos y la promoción de la participación ciudadana.

Pregunta: 7.- Desde su experiencia, ¿Cuáles son las limitaciones que presenta el proceso de adquisiciones para promover el mayor aprovechamiento social de las compras públicas, donde estas compras permitan el cambio en las condiciones sociales de manera positiva?

Respuesta: Las limitaciones que presenta el proceso de adquisiciones para promover un mayor aprovechamiento social de las compras públicas, permitiendo un cambio positivo en las condiciones sociales, son las siguientes:

1. **Marco Normativo Inadecuado:** El actual marco normativo no impulsa la participación social ni la colaboración con la iniciativa privada. Esto limita la capacidad de los gestores para implementar prácticas que maximicen el impacto social de las compras.
2. **Falta de Transparencia y Participación:** Los procesos de adquisiciones son percibidos como cerrados, lo que impide que la ciudadanía y otros actores relevantes puedan opinar o participar en las decisiones. Esto resulta en un análisis superficial de los beneficios que las compras pueden traer a la sociedad.

3. **Desconexión entre Necesidades y Compras:** A menudo, las compras no están alineadas con las necesidades reales de la población. Los gestores públicos se enfocan en cumplir con los procedimientos establecidos sin considerar el impacto social de las adquisiciones.
4. **Capacitación Insuficiente:** Los gestores públicos carecen de la capacitación necesaria para evaluar adecuadamente el impacto social de las compras. Esto limita su capacidad para tomar decisiones informadas que prioricen el bienestar de la ciudadanía.
5. **Apatía Ciudadana:** La falta de interés de la ciudadanía en los procesos de compras públicas también es un factor limitante. Sin una participación activa de la sociedad, es difícil exigir rendición de cuentas y promover un uso eficiente de los recursos.
6. **Falta de Seguimiento y Evaluación:** No existen mecanismos adecuados para dar seguimiento a las compras y evaluar su impacto en la sociedad. Esto significa que, aunque se realicen adquisiciones, no hay un seguimiento claro sobre cómo estas afectan a la población.

En resumen, para que las compras públicas realmente promuevan un cambio positivo en las condiciones sociales, es fundamental abordar estas limitaciones a través de una mayor transparencia, la actualización del marco normativo, la capacitación de los gestores públicos y la promoción de la participación ciudadana.

Pregunta: 8.- ¿Considera usted que los gestores públicos del gobierno del estado procuran la rentabilidad de los recursos públicos, donde los ciudadanos reciben el máximo beneficio del gasto público?

Respuesta: Desde la experiencia recopilada, se puede afirmar que los gestores públicos del gobierno del estado no siempre procuran la rentabilidad de los recursos públicos de manera efectiva, lo que limita el máximo beneficio del gasto público para los ciudadanos. A continuación, se presentan las observaciones clave sobre este tema:

1. **Enfoque en Ahorro Económico:** Aunque los gestores públicos son cuidadosos en la ejecución de los procedimientos de compra y buscan lograr ahorros económicos, este enfoque a menudo se limita a la obtención de mejores precios y condiciones en las adquisiciones, sin considerar el impacto social de estas decisiones.

2. Falta de Análisis de Impacto: No se cuenta con medios adecuados para realizar un análisis de impacto que evalúe la rentabilidad, eficacia y eficiencia de los bienes o servicios adquiridos. Esto significa que, aunque se logren ahorros, no hay un seguimiento claro sobre cómo estas compras afectan a la ciudadanía.
3. Desconexión entre Proceso y Resultados: Los gestores públicos a menudo se centran en cumplir con los procedimientos establecidos, pero no verifican si las compras realmente generan un impacto positivo en la sociedad. Esto sugiere que hay una falta de conexión entre el proceso de adquisición y los resultados esperados en términos de beneficio social.
4. Capacitación y Profesionalización: La falta de capacitación especializada en los gestores públicos puede limitar su capacidad para evaluar adecuadamente el impacto social de las compras. Esto se traduce en decisiones que pueden no priorizar el interés público.
5. Apatía Ciudadana: La falta de interés de la ciudadanía en los procesos de compras públicas también contribuye a la situación. Sin una participación activa de la sociedad, es difícil exigir rendición de cuentas y promover un uso eficiente de los recursos.

En resumen, aunque hay esfuerzos por parte de los gestores públicos para lograr ahorros en las adquisiciones, la falta de un enfoque integral que considere el impacto social, junto con la ausencia de mecanismos de análisis de impacto y la falta de capacitación, limita la capacidad de maximizar el beneficio del gasto público para los ciudadanos.

Pregunta: 9.- Desde su experiencia, ¿Cuáles son las deficiencias que usted identifica en la situación actual las tecnologías de información y telecomunicaciones del Poder Ejecutivo, especialmente en materia de eficiencia de los procesos, lograr el máximo beneficio social en el uso de recursos públicos, adopción de tecnologías innovadoras, competencia, profesionalización, inclusive para involucrar más a los participantes del proceso de adquisiciones?

Respuesta: Las deficiencias en la situación actual de las tecnologías de información y telecomunicaciones del Poder Ejecutivo, especialmente en relación con la eficiencia de los

procesos de adquisiciones y el aprovechamiento social de los recursos públicos, se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. **Obsolescencia de Plataformas:** Las tecnologías utilizadas para las compras públicas han quedado rezagadas en comparación con los avances tecnológicos actuales. Esto limita la eficiencia y la eficacia de los procesos, ya que no se aprovechan las herramientas digitales que podrían optimizar la gestión de adquisiciones.
2. **Falta de Capacitación:** Existe una carencia de capacitación y profesionalización en el uso de las tecnologías de información. Los gestores públicos no siempre están preparados para utilizar adecuadamente las herramientas digitales, lo que afecta la calidad de los procesos de compra.
3. **Desconexión entre Tecnología y Proceso:** Aunque se han implementado nuevas plataformas, como la Agencia Digital, la integración de estas tecnologías con los procesos administrativos existentes no es suficiente. La falta de un enfoque sistemático que combine tecnología, procesos y legislación limita el potencial de mejora en la gestión de compras.
4. **Apatía y Falta de Participación Ciudadana:** La falta de interés de la ciudadanía en los procesos de compras públicas también es un factor limitante. Sin una participación activa, es difícil exigir rendición de cuentas y promover un uso eficiente de los recursos.
5. **Inadecuada Conexión con Mecanismos de Queja:** No se cuenta con mecanismos efectivos que conecten las quejas ciudadanas con el ciclo de contratación. Esto impide que las opiniones de la sociedad influyan en la mejora de los procesos de adquisiciones.
6. **Limitaciones Normativas:** La legislación actual no está completamente alineada con las necesidades de modernización y digitalización de los procesos de compras. Esto crea un entorno donde las innovaciones tecnológicas no se implementan de manera efectiva.

En resumen, para lograr un mayor aprovechamiento social de las compras públicas, es fundamental abordar estas deficiencias mediante la actualización de las tecnologías, la

capacitación de los gestores, la mejora de la participación ciudadana y la adecuación de la normativa vigente.

Pregunta: 10.- Desde su experiencia ¿La innovación del sistema de gestión de compras del Poder Ejecutivo está basado en el conocimiento adquirido de experiencias previas, la opinión y retroalimentación de los usuarios participantes, al igual que en la identificación de mejores prácticas nacionales e internacionales?

Respuesta: Desde la experiencia recopilada, se puede afirmar que la innovación del sistema de gestión de compras del Poder Ejecutivo no está completamente basada en el conocimiento adquirido de experiencias previas, la opinión y retroalimentación de los usuarios participantes, ni en la identificación de mejores prácticas nacionales e internacionales. A continuación, se presentan las observaciones clave sobre este tema:

1. **Uso de Experiencias Previas:** Aunque se reconoce que la gestión pública se abastece de insumos como experiencias previas y mejores prácticas nacionales e internacionales, se menciona que la retroalimentación con la sociedad, especialmente con las comunidades beneficiarias, no se ha explotado lo suficiente. Esto sugiere que, aunque hay un reconocimiento de la importancia de aprender de experiencias pasadas, la implementación de estas lecciones no es óptima.
2. **Falta de Retroalimentación Efectiva:** La retroalimentación de los usuarios participantes en el proceso de adquisiciones no se ha institucionalizado de manera efectiva. Esto limita la capacidad de los gestores para ajustar y mejorar los procesos de compra en función de las necesidades y experiencias de los proveedores y la ciudadanía.
3. **Identificación de Mejores Prácticas:** Si bien se han identificado algunas mejores prácticas, la implementación de estas en el contexto local no ha sido suficiente. La falta de un marco normativo que fomente la innovación y la colaboración entre el sector público y privado también contribuye a esta deficiencia.
4. **Innovación Limitada:** La innovación en el sistema de gestión de compras ha sido más reactiva que proactiva, a menudo impulsada por situaciones de crisis, como la pandemia, que obligaron a la adopción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo.

Sin embargo, esto no ha llevado a un cambio sistemático en la cultura de gestión de compras.

5. Desconexión entre Tecnología y Proceso: Aunque se han implementado nuevas plataformas y tecnologías, la integración de estas con los procesos administrativos existentes no ha sido suficiente para transformar la gestión de compras de manera efectiva.

En resumen, aunque hay un reconocimiento de la importancia de aprender de experiencias previas y de la retroalimentación de los usuarios, la innovación en el sistema de gestión de compras del Poder Ejecutivo aún enfrenta desafíos significativos en su implementación y efectividad.

Pregunta: 11.- Desde su experiencia ¿En qué medida el sistema de gestión de compras del Poder ejecutivo se conecta con los mecanismos de queja ciudadana establecidos para el ciclo completo de contratación e incluye un registro actualizado de proveedores sancionados, proporciona datos y evidencias para los mecanismos de revisión y evaluación llevados a cabo por diferentes autoridades, es decir, órganos de auditoría y autoridades de transparencia y competencia económica?

Respuesta: Desde la experiencia recopilada, se puede afirmar que el sistema de gestión de compras del Poder Ejecutivo no se conecta de manera efectiva con los mecanismos de queja ciudadana establecidos para el ciclo completo de contratación. A continuación, se presentan las observaciones clave sobre este tema:

1. Falta de Mecanismos de Seguimiento: Salvo los recursos que marca la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, no existen mecanismos que den seguimiento o identifiquen las quejas ciudadanas en ninguna parte del ciclo de contratación. Esto limita la capacidad de los ciudadanos para influir en el proceso de adquisiciones y para que sus quejas sean consideradas.
2. Registro de Proveedores Sancionados: Aunque se menciona la existencia de un registro de proveedores sancionados, este no está completamente integrado en el sistema de gestión de compras. La información sobre proveedores inhabilitados y sancionados no se encuentra fácilmente accesible para los ciudadanos, lo que dificulta la transparencia y la rendición de cuentas.

3. Datos y Evidencias para Auditorías: El sistema de gestión de compras no proporciona de manera sistemática datos y evidencias que faciliten los mecanismos de revisión y evaluación llevados a cabo por diferentes autoridades, como los órganos de auditoría y las autoridades de transparencia y competencia económica. La información necesaria para estas evaluaciones está dispersa en diferentes plataformas, lo que complica el acceso y la revisión.
4. Desconexión entre Procesos y Ciudadanía: La falta de conexión entre el sistema de gestión de compras y los mecanismos de queja ciudadana refleja una desconexión más amplia entre el gobierno y la sociedad. Esto sugiere que, aunque existen canales para la participación ciudadana, su efectividad es limitada y no se aprovechan adecuadamente para mejorar los procesos de adquisiciones.

En resumen, para que el sistema de gestión de compras del Poder Ejecutivo se conecte de manera efectiva con los mecanismos de queja ciudadana, es fundamental establecer un marco que integre la retroalimentación de los ciudadanos, facilite el acceso a la información sobre proveedores sancionados y proporcione datos claros y accesibles para las auditorías y evaluaciones.

Pregunta: 12.- Usted ¿Considera que actualmente en Baja California existe la voluntad de las autoridades para implementar un nuevo esquema innovador de compras en los dos órdenes de gobierno, tanto municipal como estatal?

Respuesta: Desde la experiencia recopilada, se puede concluir que actualmente en Baja California no se observa una clara voluntad de las autoridades para implementar un nuevo esquema innovador de compras en los dos órdenes de gobierno, tanto municipal como estatal. A continuación, se presentan las observaciones clave sobre este tema:

1. Falta de Voluntad Institucional: Se menciona que no se ve reflejada la voluntad para implementar un esquema innovador de compras. A pesar de que se reconoce la necesidad de modernizar y adaptar los procesos de adquisición, la falta de un marco normativo que apoye esta innovación es un obstáculo significativo.
2. Compromisos Políticos: La dinámica política y los compromisos que los funcionarios asumen al llegar al poder pueden influir en su disposición para adoptar cambios. Esto

sugiere que, aunque pueda haber interés en la mejora, las presiones políticas pueden limitar la capacidad de los gestores para actuar en consecuencia.

3. Resistencia al Cambio: Existe una percepción de que hay un miedo natural al cambio dentro de la administración pública. Esto puede ser un factor que impida la implementación de nuevos esquemas de compras que involucren una mayor colaboración con el sector privado.
4. Necesidad de Liderazgo: La figura del gobernador o gobernadora es crucial para impulsar cambios significativos. Si los líderes políticos muestran una clara intención de fomentar la innovación y la colaboración, esto podría influir positivamente en la actitud de los gestores públicos.
5. Espacio para Mejora: A pesar de las limitaciones actuales, se reconoce que hay un amplio espacio para la mejora en los procesos de compras públicas. La implementación de un modelo colaborativo podría generar beneficios significativos, pero requiere un cambio en la cultura organizativa y en la disposición de las autoridades para adoptar nuevas prácticas.

En resumen, aunque hay un reconocimiento de la necesidad de innovar en los procesos de compras, la falta de voluntad institucional, los compromisos políticos, la resistencia al cambio y la necesidad de un liderazgo fuerte son factores que limitan la implementación de un nuevo esquema innovador en Baja California.

Pregunta: 13.- En su opinión ¿Los directivos públicos del gobierno del estado actuales promueven adecuadamente la verdadera responsabilidad en la aplicación de las funciones de las áreas encargadas de realizar las compras públicas?

Respuesta: Desde la experiencia recopilada, se puede afirmar que los directivos públicos del gobierno del estado actuales no promueven adecuadamente la verdadera responsabilidad en la aplicación de las funciones de las áreas encargadas de realizar las compras públicas. A continuación, se presentan las observaciones clave sobre este tema:

1. Ausencia de Sanciones: Se destaca la falta de verdaderas sanciones por faltas administrativas graves, lo que sugiere que no hay un mecanismo efectivo para responsabilizar a los gestores públicos por sus acciones en el proceso de adquisiciones.

2. Falta de Procesos de Investigación: La ausencia de procesos de investigación que arrojen resultados relevantes también contribuye a la falta de responsabilidad. Sin un seguimiento adecuado, es difícil identificar y corregir errores o irregularidades en las compras públicas.
3. Enfoque en Procedimientos Técnicos: Los directivos tienden a centrarse en cumplir con los procedimientos establecidos, pero no siempre verifican si las compras realmente generan un impacto positivo en la sociedad. Esto sugiere que hay una desconexión entre la gestión de adquisiciones y los resultados esperados en términos de beneficio social.
4. Desconexión entre Directivos y Operadores: La falta de un liderazgo claro y comprometido que modele la responsabilidad y la rendición de cuentas puede llevar a que los operadores no se sientan motivados a cumplir con sus funciones de manera responsable.
5. Necesidad de un Cambio Cultural: Para que los directivos promuevan adecuadamente la responsabilidad, es necesario un cambio cultural en la administración pública que valore la transparencia y la rendición de cuentas como componentes esenciales de la gestión pública.

En resumen, la falta de sanciones efectivas, la ausencia de procesos de investigación, el enfoque en procedimientos técnicos y la desconexión entre directivos y operadores limitan la capacidad de los directivos públicos para promover una verdadera responsabilidad en la aplicación de las funciones de las áreas encargadas de realizar las compras públicas.

Pregunta: 14.- Usted considera que ¿Implementar el modelo colaborativo (participación de los involucrados) en los procesos de contratación pública en el Gobierno del Estado de Baja California, pudiera influir positivamente en la reducción de riesgos de caer en alguna responsabilidad administrativa de las personas servidoras públicas que participan en estos?

Respuesta: Desde la experiencia recopilada, se considera que implementar un modelo colaborativo en los procesos de contratación pública en el Gobierno del Estado de Baja California podría influir positivamente en la reducción de riesgos de responsabilidad

administrativa para las personas servidoras públicas involucradas. A continuación, se presentan las observaciones clave sobre este tema:

1. **Aumento de la Transparencia:** Un modelo colaborativo fomenta la transparencia en los procesos de contratación, lo que puede llevar a una mayor rendición de cuentas. Al involucrar a más actores en el proceso, se crea un entorno donde las decisiones son más visibles y, por lo tanto, más susceptibles de ser auditadas por la ciudadanía.
2. **Sinergia y Mejora en los Procesos:** La colaboración entre diferentes partes interesadas puede generar sinergias que mejoren la calidad de los procesos de compra. Con más personas involucradas, hay una mayor probabilidad de identificar y corregir errores antes de que se conviertan en problemas significativos, lo que reduce el riesgo de responsabilidades administrativas.
3. **Conciencia del Impacto:** La implementación de un modelo colaborativo puede ayudar a los gestores públicos a ser más conscientes del impacto de sus decisiones. Al trabajar en conjunto con otros actores, pueden entender mejor las necesidades de la ciudadanía y cómo sus acciones afectan a la comunidad.
4. **Capacitación y Profesionalización:** Un enfoque colaborativo también puede facilitar la capacitación y profesionalización de los servidores públicos, ya que se fomenta el intercambio de conocimientos y experiencias entre los diferentes actores involucrados en el proceso de adquisiciones.
5. **Reducción de la Corrupción:** Al aumentar la transparencia y la participación, se puede disminuir la posibilidad de corrupción. Un entorno donde múltiples partes están involucradas y donde hay un mayor escrutinio puede actuar como un disuasivo para comportamientos indebidos.

En resumen, la implementación de un modelo colaborativo en los procesos de contratación pública podría no solo mejorar la eficiencia y efectividad de las compras, sino también reducir significativamente los riesgos de responsabilidad administrativa para los servidores públicos al fomentar un entorno más transparente y participativo.

Pregunta: 15.- Desde su punto de vista, como podría ¿El Poder Ejecutivo Estatal, como institución, pudiera ser el elemento fundamental que imponga una serie de restricciones al comportamiento negativo que busca colocar el interés personal sobre el interés público?

Respuesta: Desde la experiencia recopilada, se considera que el Poder Ejecutivo Estatal puede ser un elemento fundamental para imponer restricciones al comportamiento negativo que prioriza el interés personal sobre el interés público. A continuación, se presentan algunas formas en que esto podría lograrse:

1. Promoción de Esquemas Participativos: El Poder Ejecutivo puede fomentar nuevos esquemas participativos que sean abiertos y transparentes, permitiendo la inclusión de diferentes actores en el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la transparencia, sino que también permite que las voces de la ciudadanía y del sector privado sean escuchadas, lo que puede ayudar a alinear los intereses personales con el bien común.
2. Fortalecimiento de Órganos de Control Interno: Al dar mayor énfasis a la prevención y a la gestión de riesgos, en lugar de centrarse únicamente en la fiscalización, el Poder Ejecutivo puede crear un entorno donde se priorice la ética y la responsabilidad en la gestión pública. Esto incluye la aplicación oportuna de sanciones a quienes violen las normas, lo que puede disuadir comportamientos negativos.
3. Capacitación y Conciencia: Implementar programas de capacitación que sensibilicen a los servidores públicos sobre la importancia de su papel en la administración pública y el impacto de sus decisiones en la sociedad. Esto puede ayudar a cultivar una cultura de responsabilidad y compromiso con el interés público.
4. Transparencia y Rendición de Cuentas: Establecer mecanismos claros de rendición de cuentas que permitan a la ciudadanía conocer cómo se utilizan los recursos públicos y los resultados de las compras. Esto puede incluir la publicación de informes accesibles y comprensibles sobre el uso de los recursos y la gestión de adquisiciones.

5. Incentivos para el Comportamiento Ético: Crear incentivos que promuevan el comportamiento ético entre los servidores públicos, recompensando a aquellos que demuestren un compromiso con el interés público y la transparencia en sus acciones.

En resumen, el Poder Ejecutivo Estatal tiene el potencial de ser un agente de cambio significativo al implementar medidas que restrinjan el comportamiento negativo y promuevan el interés público, a través de la participación, la transparencia, la capacitación y la rendición de cuentas.