

115  
2 Gen.



*Universidad Nacional Autónoma  
de México*

*Facultad de Contaduría y Administración*

**"OPTIMIZACION DE LOS SISTEMAS DE  
ADQUISICION Y SUMINISTRO DE BIENES DE  
USO Y/O CONSUMO EN LAS DEPENDENCIAS  
DEL GOBIERNO FEDERAL"**

***Seminario de Investigación Administrativa***

*que en opción al grado de:*

*Licenciado en Administración*

*p r e s e n t a*

***José Emmanuel González González***

*Director del Seminario*

*Lic. Sergio Eduardo Contreras Pérez*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

"OPTIMIZACION DE LOS SISTEMAS DE ADQUISICION Y  
SUMINISTRO DE BIENES DE USO Y/O CONSUMO EN LAS  
DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL"

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	XII
CAPITULO PRIMERO	
1. DESCRIPCION DE LOS SISTEMAS DE ADQUISICIONES Y SUMI NISTRO EN LAS DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL	2
1.1 El Presupuesto por Programas	4
1.1.1 Antecedentes del Presupuesto	4
1.1.1.1 Presupuesto Tradicional	5
1.1.1.2 Presupuesto por Programas	6
1.1.1.3 Sistema de Planeación, Programación y Presupuestación.	7
1.1.1.4 Sistema de Planeación, Programación y Presupuestación en Base $\emptyset$	8
1.1.1.5 Diferencias entre el Presupuesto Tradicional y el Presupuesto por Programas.	9-10
1.1.2 Implantación del Presupuesto por Programas en México.	9
1.1.3 Aspectos Generales del Presupuesto por Pro- gramas.	12
1.1.3.1 Concepto.	13
1.1.3.2 Objetivos.	14
1.1.3.3 Categorías Programáticas.	15
1.1.3.4 Criterios para la Apertura de Pro- gramas.	19
1.1.3.5 Estructura de los Programas.	21

## I N D I C E

	Pág.
1.1.3.6 Determinación de Objetivos y Metas.	21
1.1.3.7 Determinación de Unidades de Medida.	23
1.1.3.8 Cálculo de Costos en el Presupuesto por Programas.	24
1.1.3.9 Clasificaciones Presupuestarias.	25
1.1.4 El Proceso Presupuestario.	27
1.2. Asignación de Recursos.	34
1.3 Requisición de Bienes.	36
1.4 Adquisición.	38
1.4.1 Control.	38
1.4.2 Area de Compras.	41
1.4.3 Ambito del Area titular de la función de compras.	44
1.4.4 Métodos de Compra.	45
1.4.5 Embarque, tráfico y recibo o entrega (como transportes externos al organismo o dependencia).	50
1.4.6 Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles.	52

## CAPITULO SEGUNDO

2. ALMACENES DE LAS DEPENDENCIAS.	57
2.1 Funciones Generales de los Almacenes de las Dependencias.	59
2.1.1 Integración de las Funciones de los Almacenes.	60
2.2 Sistemas de Control de las Funciones del Almacén.	62

## I N D I C E

	Pág.
2.2.1 Planeación.	62
2.2.2 Organización.	65
2.2.2.1 Objetivos de las diferentes Unidades que integran el almacén.	67
2.2.2.2 Normas en materia de Organización.	69
2.2.3 Local y Equipo de Trabajo.	76
2.2.3.1 Planeación del local.	76
2.2.3.1.1 Ubicación.	76
2.2.3.1.2 Construcción.	77
2.2.3.2 Consideraciones sobre equipos varios.	79
2.2.3.2.1 Selección, capacitación y adiestramiento de operadores para manejar el equipo.	81
2.2.3.2.2 Mantenimiento y seguridad de los equipos.	82
2.2.4 Unidad de Recepción.	83
2.2.4.1 Planeación para la recepción de bienes.	83
2.2.4.2 Origen de las entradas en el almacén.	86
2.2.4.3 Fuentes de recepciones	87
2.2.4.3.1 Compras al comercio.	87
2.2.4.3.2 Elaboraciones.	87
2.2.4.3.3 Diversos conceptos.	88
2.2.4.4 Consideraciones adicionales para el ingreso de bienes.	88
2.2.4.5 Inspección y verificación de calidad y cantidad.	89
2.2.4.6 Métodos para la elaboración de claves.	91
2.2.4.7 Información de entradas.	92
2.2.5 Unidad de Almacenamiento.	92
2.2.5.1 Consideraciones para el almacenamiento de los bienes.	93
2.2.5.2 Almacenamiento de bienes voluminosos.	95

## I N D I C E

	Pág.
2.2.5.3 Almacenamiento de bienes poco voluminosos y artículos sueltos.	95
2.2.5.4 Otras consideraciones relativas al almacenamiento de los bienes.	96
2.2.5.5 Clasificación y localización de los bienes.	96
2.2.5.6 Surtido de bienes.	99
2.2.5.7 Unidad de almacenamiento y Unidad de guarda y registro.	100
2.2.6 Unidad de Despacho.	101
2.2.6.1 Atención de Requisiciones.	102
2.2.6.2 Control y métodos para el proceso del despacho de solicitudes de abastecimiento.	103
2.2.6.3 Verificación y entrega de los bienes.	104
2.2.6.4 Consideraciones básicas sobre el empaque de artículos.	106
2.2.6.5 Normatividad para la Unidad de Despacho.	107
2.2.7 Función de Registro.	108
2.2.7.1 Sistema de Inventarios Perpetuos.	110
2.2.7.2 Informes de movimientos de existencias.	112
2.2.7.3 Métodos de evaluación.	113
2.2.7.4 Control de registro. Inventarios.	114
2.2.8 Unidad de Tráfico.	116
2.2.9 Area Administrativa.	117
2.3 Reposición de Existencias.	118
2.3.1 Método por Cotejo de Inventarios.	120
2.3.2 Estiba doble.	120
2.3.3 Control Estadístico.	121

## I N D I C E

	Pág.
2.3.4 Control de niveles de existencias máximas y mínimas.	121
2.3.5 Sistema ABC	122
2.3.6 Sistema de Pedir.	123
2.4 Suministro de Bienes.	124

## CAPITULO TERCERO

3. CASO PRACTICO. CARACTERISTICAS INSTITUCIONALES DE LOS SISTEMAS DE ADQUISICION Y SUMINISTRO EN LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.	126
3.1 Organización de la Administración Pública Federal.	127
3.2 Competencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	130
3.3 Organización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	132
3.4 Unidades Administrativas que participan en los Sistemas de Adquisición y Suministro de Bienes en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	140
3.5 Descripción de los Sistemas de Adquisición y Suministro de Bienes de Uso y Consumo en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	151
3.5.1 Funciones del Comité Central de Compras.	155
3.5.2 Mecánica de los Sistemas de Adquisición y Suministro de Bienes de Uso y Consumo.	160

I N D I C E

Pág.

CAPITULO CUARTO

4. PROBLEMATICA. ALGUNAS SOLUCIONES ADOPTADAS.	168
CONCLUSIONES	173
BIBLIOGRAFIA	178



**I N T R O D U C C I O N .**

## I N T R O D U C C I O N .

Hoy en día, ante la constante necesidad de lograr el mejor aprovechamiento de los recursos financieros y materiales a disposición de las Dependencias del Gobierno Federal, se han instrumentado controles ejercidos por medio de una Administración Pública cada vez más tecnificada.

Al tener que enfrentarse a nuevas condiciones de austeridad, el campo de la administración de esos recursos se ha ampliado en su alcance y se ha subdividido en sus actividades. El resultado ha sido la creación de funciones especializadas - que pretenden obtener esencialmente los siguientes fines:

- a) Conseguir la utilización más beneficiosa de los - recursos financieros disponibles.
- b) Encontrar el punto de equilibrio entre los recursos materiales que deben mantenerse en los almacenes y el consumo de éstos por las Areas Normativas y Operativas de cada Dependencia, racionalmente.

Algunas de estas funciones especializadas, son la adquisición y el suministro de los bienes de uso y/o consumo en las - propias Dependencias, pero considerando que previas a ellas - existen otras que les dan origen, se plantean en los Capítulos del presente Trabajo, procurando una secuencia lógica, la planeación, la programación y la presupuestación fundidas en el - Presupuesto por Programas; la Asignación de los Recursos Presupuestados; la Requisición o Solicitud de los Bienes; y por último, la Adquisición y Suministro de los mismos.

Con esta presentación se ofrece un panorama de los procesos que intervienen en los Sistemas de Adquisición y Suministro en las mencionadas Dependencias.

Seguramente el estudio particular de cada uno de estos - procesos proporcionará herramientas administrativas cuya aplicación ayudará a optimizar en forma relevante los citados sistemas.

## **CAPITULO PRIMERO**

### **1. DESCRIPCION DE LOS SISTEMAS DE ADQUISICION Y SUMINISTRO EN LAS DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL.**

**1.1 El Presupuesto por Programas.**

**1.2 Asignación de Recursos.**

**1.3 Requisición de Bienes.**

**1.4 Adquisición.**

## CAPITULO PRIMERO

### 1. DESCRIPCION DE LOS SISTEMAS DE ADQUISICION Y SUMINISTRO EN LAS DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL.

Para desempeñar sus funciones, las diferentes Dependencias del Gobierno Federal, requieren una serie de bienes y -- servicios cuya adquisición exige el cumplimiento de actividades como son la planeación, la programación, la presupuestación, el control y por supuesto la disponibilidad de recursos en las distintas partidas presupuestales; por otro lado, todas estas actividades siguen una normatividad emanada de las leyes que rigen sobre la materia.

El Gobierno tiene como práctica la de estimar los gastos y los ingresos del Estado, para cumplir con sus altos objetivos; en México actualmente estas responsabilidades recaen en la Secretaría de Programación y Presupuesto y en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público quienes coordinan la información elaborando el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, la primera, y el proyecto de la Ley de Ingresos de la Federación, la segunda, documentos que son discutidos -

y aprobados en la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, decretando su vigencia para un Ejercicio Fiscal comprendido -- del 1.º de Enero al 31 de Diciembre de cada año.

El Estado predetermina sus gastos, para después señalar -- los ingresos con que va a cubrir aquéllos. La fuente principal de sus ingresos, procede de los impuestos -ingreso coercitivo; del cobro de derechos; de contribuciones causadas en -- ejercicios fiscales anteriores pendientes de liquidación o de pago; de accesorios de las contribuciones; por productos obtenidos en diversas operaciones; por aprovechamientos y de ingresos derivados de financiamientos, así como de otros diversos -- ingresos, quedando comprendida en la relación anterior, la contratación de créditos.

Sea dicho de paso, que contrariamente en la iniciativa -- privada, comerciantes, industriales u otro giro, sin los recursos del Estado, tienen que predeterminar primero sus ingresos para luego ajustar sus gastos a ellos.

Para describir los Sistemas de Adquisición y Suministro -- de Bienes de Uso y Consumo en las Dependencias del Gobierno Federal, se ordenan los siguientes títulos:

1. Presupuesto por Programas
2. Asignación de Recursos
3. Requisición de Bienes

#### 4. Adquisición.

Tratando con ello, de seguir una secuencia lógica de acontecimientos, hasta el momento en que aparece la necesidad de tener los bienes y servicios indispensables para el logro de actividades, funciones y objetivos a cargo de cada Dependencia.

Por considerar al Suministro de los Bienes como un tema de relevante importancia, vinculado íntimamente con la adquisición y el usuario, se le lleva a la culminación del Capítulo Segundo que se ocupa de todo lo relativo a los Almacenes de las Dependencias.

##### 1.1. EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

###### 1.1.1. Antecedentes del Presupuesto.

Se inicia con un somero análisis de las principales técnicas en el manejo presupuestario y como han surgido para tratar de solucionar las deficiencias de las técnicas anteriores, remarcando el momento en el cual el presupuesto se incorpora a la planificación como instrumento de la misma y como tiende en la actualidad a ser la fase del proceso que apoya operativamente a toda la planificación.

Haciendo un paréntesis, diremos que la Planificación es un proceso integrado por la planeación, la programación y la presupuestación, definiéndosele como: Proceso y sistema por medio del cual se precisan los objetivos a alcanzar, se seleccio

na entre los cursos alternativos de acción el más viable y se asignan los recursos escasos a las actividades prioritarias -- para el logro de los objetivos previstos.

La Planificación puede ser Global, Sectorial, Regional e Institucional, según se desarrolle en el ámbito de un país; en uno de los sectores en que se ha dividido la economía global - de un país; en cada una de las zonas geográficas en las que se ha desconcentrado la planificación global o sectorial; o en -- cada entidad específica, respectivamente.

Un Sistema de Planificación, se refiere a la integración de las planificaciones globales, sectoriales, regionales e ingtitucionales en un todo coherente y sistematizado.

#### 1.1.1.1 Presupuesto Tradicional.

El primer intento por controlar los gastos e ingresos del Estado surgió en Inglaterra hacia 1821, con la aparición de la técnica conocida como "Presupuesto por Renglones" que consiste básicamente en desglosar el total del gasto en renglones, representando cada uno de éstos el objeto del gasto a su nivel más detallado, esos renglones han dado origen a las actuales partidas presupuestales, estas partidas al agruparse forman "concep tos" que corresponden a un mismo tipo de gasto; por ejemplo, - las partidas o renglones, sueldos, primas vacacionales, etc., se agruparán en el concepto "servicios personales". Esta es --



una técnica muy rudimentaria de formulación y control presupuestal, ya que el gasto no se relaciona con el logro de objetivos y metas, ni se relaciona por lo tanto a determinados programas, considera la operación del nivel presupuestario como un todo similar con el mismo grado de importancia y sus incrementos o decrementos se realizan sobre bases porcentuales y sobre montos asignados con anterioridad. Por lo tanto la presupuestación en esta técnica no forma parte de ningún sistema de planificación por lo que puede considerársele como un documento de carácter meramente financiero.

#### 1.1.1.2 Presupuesto por Programas.

Por el año 1929, surge la técnica conocida como "Presupuesto por Programas" que consiste en asignar los recursos en función de las actividades de mayor importancia en la empresa o entidad, relacionando a su vez estos programas con el logro de objetivos y metas. Permite también la evaluación de los recursos en función de los resultados de los programas, ya sean estos de operación, actividades normales de la entidad, o de inversión, a los cuales se analiza concretamente mediante la técnica de formulación y evaluación de proyectos de inversión.

Esta técnica con respecto al Presupuesto por Renglones, representó un adelanto importantísimo al inducir un cambio en la concepción del presupuesto a un instrumento de planifica--

ción.

Sin embargo, el Presupuesto por Programas, no representa por sí mismo la solución del problema de la planificación, ya que operativamente se manejaba separado de la fase de planeación, algunas veces con criterios diferentes entre los encargados de la planeación y los del presupuesto, situación que provocó que no siempre lo planeado recibiera el apoyo programático y presupuestario indispensable para su realización.

#### 1.1.1.3 Sistema de Planeación, Programación y Presupuestación.

El siguiente paso técnico, consistió en integrar a partir de la década de los 60's un sistema de planeación, programación y presupuesto, denominado como planificación, con el propósito de superar los problemas de la integración de las tres etapas de la planificación, con lo cual se logró que los planes, reciban el apoyo necesario de la programación y la presupuestación para su realización, con ello se logró integrar el proceso permitiendo la evaluación.

A pesar de sus ventajas, el sistema de planificación, así entendido, presenta aún dos serios problemas:

a) Centralizar en una sólo unidad de expertos planificadores, como asesores del nivel jerárquico más alto, todo el proceso, separándolo de los Administradores que son los res

ponsables de llevar a cabo lo planeado y lo programado.

b) Manejar el presupuesto en un sólo nivel, con lo cual se rompe la continuidad de las fases presupuestarias de formulación y gestión, ya que generalmente lo asignado es menor de lo solicitado, en función de la escasez de los recursos.

#### 1.1.1.4 Sistema de Planeación, Programación y Presupuestación en Base 0.

Para tratar de solucionar esas dos deficiencias, durante la década de los años 70's surgió la técnica de planeación en "base cero", que podría dar fin a la problemática de la planificación, porque a partir de las ventajas del sistema de planificación ya descrito, propone las siguientes soluciones:

a) Descentralizar el proceso a cada nivel de decisión, capacitando a los jefes de cada unidad de las técnicas de planificación, bajo la coordinación del proceso en una oficina central.

b) Formular el presupuesto en dos o tres niveles, relacionados con el logro de objetivos, debidamente jerarquizadas las prioridades de tal forma que si la aprobación es menor en su monto a la formulación, la jerarquización nos indica por una simple suma, la parte a desarrollar en determinado ejercicio presupuestario y la parte que se incorpora al plan de mediano plazo.

Estos cuatro momentos históricos son los aspectos representativos más destacados de la evolución de la presupuestación y en general de la planificación.

1.1.1.5 Diferencias entre el Presupuesto Tradicional y el Presupuesto por Programas.

Ver Cuadro Comparativo en las dos páginas siguientes.

1.1.2 Implantación del Presupuesto por Programas en México.

Marco Legal. Al inicio de la Administración Presidencial 1976-1982, se implantó en el aparato Administrativo del Estado Mexicano, un Programa de Reforma Administrativa, con el propósito de adecuar los instrumentos a los objetivos del desarrollo del País.

Para garantizar la participación de todas las entidades que forman el Gobierno Federal en el Programa de Reforma Administrativa, se promulgaron una serie de Leyes y Acuerdos que le dieron a los sistemas que la integraron el carácter de obligatorios. En el caso específico del uso de la técnica del Presupuesto por Programas, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público señala en su Artículo 130 la obligación de todas las entidades que manejan Recursos Públicos, de elaborar sus Presupuestos en base a Programas que establezcan objetivos, metas y responsables de su ejecución.

Durante la formulación presupuestaria correspondiente al

1.1.1.5 Diferencias entre el Presupuesto Tradicional y el Presupuesto por Programas.

Cuadro Comparativo		
CRITERIO	PRESUPUESTO TRADICIONAL O POR RENGLONES.	PRESUPUESTO POR PROGRAMAS
1. Por la forma de asignar los recursos.	De acuerdo al objeto del gasto.	Para cumplir metas específicas.
2. Por la utilidad como instrumento de desarrollo .	Poca utilidad, no hay coordinación entre el gasto y el logro de objetivos y metas. Documento de tipo financiero.	Es una parte de la planificación. Transforma los planes a largo y mediano plazo por medio de los planes operativos anuales.
3. Por la determinación de objetivos y metas.	Oculta la determinación de objetivos y metas.	Identificación de los objetivos y las metas. La asignación de los recursos es por unidades administrativas y, por programas.
4. Por el control de la ejecución.	Se pone énfasis en el control de tipo financiero.	El control es de resultados. Efectúa vigilancia de la administración. Control del uso de los recursos.
5. Por la información que proporciona para la evaluación.	No permite la evaluación de eficacia por su falta de control sobre objetivos y metas.	Proporciona información para la evaluación de eficacia y eficiencia de la gestión y por lo tanto permite la retroalimentación.

CRITERIO	PRESUPUESTO TRADICIONAL O POR RENGLONES.	PRESUPUESTO POR PROGRAMAS
6. Por la fijación de responsabilidad en la ejecución.	Diluye la responsabilidad en la ejecución por su asignación global.	Hay responsables de la ejecución en cada uno de los programas.
7. Por su utilidad para identificar duplicidades en las funciones.	No permite la identificación de las funciones duplicadas.	Permite identificación de duplicidades y aún antes que existan se pueden evitar.
8. Por la utilidad que tiene para analizar la política económica y social del Estado.	Información de cómo se desarrolla administrativamente.	Doble clasificación: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Desde el punto de vista funcional.</li> <li>. Desde el punto de vista administrativo.</li> </ul>
9. Por la naturaleza del proceso presupuestario.	Muy empírico, más o menos fá--cil.	Proceso definido y constante.

ejercicio fiscal 1978, y con apoyo en la Ley citada, se implantó en la Administración Pública Federal el Sistema de Presupuestos por Programas, coordinado por la Secretaría del mismo nombre. La implantación del sistema careció de un proceso previo de divulgación y capacitación a los Recursos Humanos responsables de implantarlo en las entidades del Gobierno Federal.

Lo anterior provocó que a varios años de su implantación, el sistema no había aportado mejoras a la Planificación Institucional, no así a la Sectorial y Global en cuyos ámbitos fueron notables las mejoras con respecto a la situación anterior.

Por lo antes expuesto, las instituciones y entidades se vieron en la necesidad de capacitar a su propio personal responsable de la formulación y gestión Presupuestaria. Asimismo diseñar su Sistema Institucional de Programación-Presupuestación, que además de que se adapte al Sistema general manejado por la Secretaría de Programación y Presupuesto, se ajuste a las necesidades de información que las instituciones requieran.

### 1.1.3 Aspectos Generales del Presupuesto por Programas.

La técnica conocida como "Presupuesto por Programas", consiste en asignar los recursos en función de las actividades de mayor importancia en la entidad, relacionando a su vez estos programas con el logro de objetivos y metas. Permite también la evaluación de los recursos en función de los resultados de

los programas, ya sean estos de operación, actividades normales de la entidad, o de inversión, a los cuales se analiza en forma concreta mediante la técnica de formulación y evaluación de proyectos de inversión.

El Presupuesto por Programas, es un instrumento de control en cualquier sistema económico-político, pero es necesario que se tenga claridad metodológica, además, que existan planes a corto plazo.

#### 1.1.3.1 Concepto.

El Presupuesto por Programas es un plan de trabajo y un instrumento de realizaciones del gobierno que formando parte de uno más amplio, normalmente de mediano y largo plazo, especifica los proyectos concretos que deben llevarse a cabo durante una gestión financiera y con un costo determinado; ello implica interrelacionar y coordinar las metas de largo, mediano y corto plazo, dentro de un sistema armónico de programas específicos, cuyos costos pueden evaluarse unitariamente y cuyo cumplimiento está a cargo de una unidad ejecutoria definida. El presupuesto ha de identificar claramente el nivel de cada programa específico, la parte de cada uno de los proyectos que deberá cumplirse durante el período o ejercicio fiscal, señalando al mismo tiempo los medios requeridos, personal y materiales y la evaluación de su correspondiente carga financiera.



### 1.1.3.2 Objetivos.

Los objetivos fundamentales que la aplicación de esta técnica pretende alcanzar, son los siguientes:

- Lograr que la elaboración del presupuesto se convierta gradualmente en un proceso de programación del Gasto Público, que, obedeciendo a lineamientos provenientes de un plan de desarrollo económico y social, contemple la problemática nacional en el largo y mediano plazo y fije soluciones viables a través del cumplimiento gradual de las metas establecidas.

- Los programas sectoriales y unitarios que se establezcan, deben ser reflejo anual de las políticas y objetivos nacionales y no limitarse al cumplimiento de las funciones tradicionales encomendadas a cada entidad.

Pretende que al formular el presupuesto se dé principal importancia no a las adquisiciones listadas en determinadas partidas, sino a las realizaciones que habrán de lograrse con ellas, a los costos unitarios y totales que representarán y a la designación de los responsables de ejecutarlas.

- Informar, para efecto de aprobación, sobre los objetivos que se pretenden alcanzar, los recursos que se utilizarán en las realizaciones en sí mismas y los efectos que éstos tendrán en el desarrollo de las actividades económicas y sociales de una región o del país en su conjunto. Pretende por ello, dotar

de los elementos de juicio suficientes para evaluar los beneficios o repercusiones de un gasto público determinado y facilitar por tanto, la toma de una decisión.

### 1.1.3.3 Categorías Programáticas.

Un sistema de Presupuesto por Programas está integrado - por un conjunto de categorías, en virtud de las cuales se distribuyen los recursos para alcanzar las metas programadas. Estas categorías conceptuales deben ser definidas en una nomenclatura uniforme en la que se base técnicamente la programa- - ción del presupuesto.

Las categorías programáticas establecidas por la Organiza- ción de las Naciones Unidas y generalmente aceptadas, estable- cen una primera división de las actividades del Estado de - acuerdo a las FUNCIONES que desarrolla, es decir: educación, - salud, transportes, industria, etc., que en el caso de México, pueden identificarse con la clasificación funcional o con la - sectorial, recientemente establecida.

Dentro de cada función se separan, por las característi- - cas propias de cada uno de ellos, dos clases de Programas; los de Inversión y los de Operación, los que a su vez pueden divi- dirse en Básicos, de Apoyo, y Administración.

En caso de que los programas requieran, dada su amplitud

y complejidad una mayor desagregación de funciones sin que se trate de proyectos específicos sino más bien de un agrupamiento de los que tengan características homogéneas, se pueden abrir Sub-programas.

Con el objeto de identificar fácilmente los componentes de los programas de inversión y de operación, se ha dado una nomenclatura distinta en cada caso. De esta manera los programas de inversión se dividen en Proyectos, estos en Obras, y las obras en Actividades, y estas en Tareas.

Las funciones adoptadas para cada uno de los conceptos anteriores son las siguientes:

a) Función.

Es un propósito directo establecido por los órganos políticos, que debe cumplir el Gobierno a través de la prestación de servicios públicos determinados y de la producción de ciertos bienes destinados a satisfacer las necesidades de la comunidad; estos propósitos pueden referirse a la educación, la salud pública, la defensa nacional, el fomento económico, etc.

b) Programa.

Es un instrumento destinado a cumplir las funciones del Estado, por el cual se establecen objetivos o metas cuantificables expresadas en términos de productos finales, a cumplirse mediante el desarrollo de un conjunto de acciones integra--

das y/o de proyectos específicos coordinados, con los recursos humanos, materiales y financieros asignados, a un costo global y unitario determinado y cuya ejecución queda a cargo de una - unidad administrativa de alto nivel dentro del Gobierno. Por ejemplo, dentro de la función educación se pueden abrir los -- programas de educación primaria, educación media, educación su perior, etc.

c) Subprograma.

Una división de ciertos programas complejos destinada a facilitar la ejecución en un campo determinado, en virtud del cual se fijan metas parciales y cuantificables a cumplirse por unidades de operación definadas, con los recursos humanos, materiales y financieros asignados, a un costo global y unitario calculado.

Los subprogramas deberán aplicarse preferentemente - en aquellos casos en que efectivamente se trate de programas - complejos y susceptibles de separarse en partes homogéneas.

d) Proyecto.

Es un conjunto de obras realizadas dentro de un programa o subprograma de inversión, ejecutados para la formación de bienes de capital constituidos por la unidad productiva capaz de funcionar en forma independiente, como puede ser una es cuela, una carrera, un hospital, etc.

En algunas ocasiones un proyecto puede estar formado por una sola obra.

e) Actividad.

Es una división más reducida de cada una de las acciones que se deben desarrollar para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación o funcionamiento, y consiste en la ejecución de ciertos procesos o trabajos, mediante la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados, a un costo global y unitario determinado y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo, como es el caso de una sección. Por ejemplo, dentro del subprograma de enseñanza comercial, se pueden abrir actividades de instrucción, medida por el número de horas de clases dictadas, de publicación de material didáctico, de investigación, etc.

f) Tarea.

Es una operación específica a efectuarse dentro de un proceso realizado para la obtención de un resultado determinado. Cabe hacer notar que estas tareas normalmente no deben presupuestarse, sino indicarse en lo posible sus volúmenes en términos de unidades físicas.

g) Obra.

Es un bien de capital específico que forma parte de -

un proyecto, como por ejemplo; el quirófano de un hospital, los diques de una presa, la torre de control de un aeropuerto, etc.

h) Trabajo.

Es un esfuerzo sistemático efectuado con el objeto - de ejecutar cada una de las fases que constituyen el proceso - productivo de una obra, como por ejemplo, el desmonte, la nive lación, pavimentación, etc., necesarios en la construcción de una carretera.

Cabe hacer notar que tanto las tareas como los trabajos - sólo indican en términos de unidades físicas, siendo su objeti vo primordial describir los procesos u operaciones que deben - realizarse para obtener las metas fijadas a una actividad o la obtención de una obra específica.

1.1.3.4 Criterios para la Apertura de Programas.

Existen dos criterios básicos para realizar la Apertura - de Programas, en función a la estructura administrativa y desde el punto de vista técnico.

a) En función a la Estructura Administrativa.

La identificación de programas de acuerdo a este cri terio consiste en relacionar las categorías programáticas con la estructura administrativa de cada entidad, dicha relación - se hace conforme a la desagregación que se esté manejando en - el presupuesto con orientación programática, es decir, se debe

relacionar la función con el nivel superior dentro de la estructura administrativa para ir descendiendo hasta llegar a establecer una correspondencia del trabajo o tarea con la sección o unidad administrativa.

b) En función a Criterios Técnicos.

Para llevar a cabo la apertura de programas desde un punto de vista técnico, existen varios criterios, los más utilizados son:

- Por el tipo de Agregación o Consolidación.

Aquí los programas pueden ser sectoriales o unitarios; en el primer caso, en un mismo programa pueden participar una o más instituciones, en el segundo, los programas únicamente se desarrollarán por una entidad.

- Por el tipo de Gasto que se Realiza.

Según el tipo de gastos que se realizan y sus repercusiones en la economía, los programas pueden clasificarse como de inversión y de operación, los primeros son aquellos que incrementan el activo fijo de la nación, mientras que los segundos sirven de apoyo para la realización de obras y el desarrollo de las actividades administrativas.

- Por la Ponderación que se hace del Programa.

Por último, de acuerdo a la importancia o prioridad de los programas, estos se pueden clasificar en indispen

sables, necesarios y probables.

#### 1.1.3.5 Estructura de los Programas.

##### a) De Inversión.

Para la estructuración de los programas de inversión, se requiere integrar las categorías programáticas que los conforman, es decir, es necesario definir las distintas partes -- que los componen, por tanto, el programa de inversión podrá dividirse en subprogramas, proyectos, obras y trabajos.

##### b) De Operación.

Para la elaboración de los programas de operación, es necesario desglosar los gastos en programas, subprogramas, actividades y tareas.

#### 1.1.3.6 Determinación de Objetivos y Metas.

El Presupuesto por Programas identifica claramente los objetivos y metas que se quieren lograr, ordenados en tiempo y espacio; el costo y magnitud de las actividades y proyectos necesarios para realizarlos y señala además la unidad administrativa responsable de su ejecución.

De lo dicho, se deduce que el Presupuesto por Programas tiene como característica fundamental el de constituir un sistema armónico de programas específicos; que cada programa debe contener los objetivos y metas a cumplir; los costos de cada -



programa así como la unidad responsable de su ejecución.

a) Determinación de Objetivos.

El objetivo constituye el fin, la intención, el propósito definido para la realización de un programa. Como expresión de los fines principales de mediano y largo alcance de una institución o programa, es de naturaleza cualitativa, representa el propósito final del programa y no los medios necesarios para lograrlo. Tales objetivos programáticos deben ser formulados tomando en cuenta la viabilidad técnica humana, material y financiera de su realización.

La separación entre el objetivo y la meta, se da cuando el primero únicamente se concreta a señalar cual es la finalidad del programa y la segunda a determinar cuanto de dicha calidad se pretende alcanzar.

b) Determinación de Metas.

La meta es la cuantificación del objetivo a alcanzar en un tiempo señalado y con los recursos necesarios para ello, debiendo ser compatible con el objetivo, es decir, asimilarse dentro de éste y permitir la medida de la eficacia del cumplimiento de un programa, cuantificación de la demanda a satisfacer en el período considerado, fraccionada anualmente.

La meta nos indica cuanto del objetivo se pretende alcanzar en un tiempo determinado.

Dos conceptos fundamentales definen una meta: la undad de medida y la cantidad.

#### 1.1.3.7 Determinación de Unidades de Medida.

Uno de los aspectos más importantes para los niveles que toman decisiones es la medición del resultado en las actividades desarrolladas en su organización para poder evaluar el rendimiento en el uso de los factores productivos y, de esta manera, poder tomar medidas sobre la asignación de recursos a los diferentes programas. En consecuencia, se originó la necesidad de crear un instrumento de análisis que sirva para medir - el trabajo de una organización expresando en unidades homogéneas que permitan identificar qué y cuánto se produce.

Cabe mencionar que existen actividades en las que el producto final se identifica fácilmente, se puede medir y es representativo del trabajo realizado; en cambio, existen otras actividades en donde el producto final únicamente se puede identificar, mas no se puede medir.

Los Principales Tipos de Unidades Físicas de Medida Son:

a) Medidas de volumen de trabajo, que indican la cantidad de acciones efectuadas dentro del organismo para alcanzar las metas fijadas.

b) Medidas de producto final, que indican el volumen alcanzado del total de la actividad o trabajo fijado y repre-

sentan en concreto los bienes y servicios prestados a la comunidad.

c) Medidas de realizaciones, muestra los efectos producidos por el resultado de un programa al tratar de cumplir con un objetivo fijado por la política gubernamental para satisfacer alguna necesidad pública.

#### 1.1.3.8 Cálculo de Costos en el Presupuesto por Programas.

Por lo general, en el sistema de Presupuesto por Programas, se determinan los costos directos o primos de las actividades o trabajos, esto es, lo que se está alcanzando, sin considerar los costos indirectos (material y mano de obra indirectos).

Con respecto a los distintos conceptos que se aplican en la técnica del Presupuesto por Programas, cabe distinguir los siguientes:

a) Costo total del Programa, incluye el valor total de los bienes y servicios utilizados en todas las actividades que comprende el programa.

b) Costo Unitario de las Metas, incluye el valor de cada proyecto final a alcanzar, por ejemplo, el costo de cada alumno a educar, el costo de cada casa a construir, etc.

c) Costo de la Actividad, es el valor de los bienes y servicios insumidos o utilizados en cada actividad.

d) Costo Unitario de cada Actividad, incluye el valor de cada trabajo o resultado.

e) Costo de los Insumos, comprende el valor del material que se asigna al cumplimiento de una actividad, proyecto o programa, como por ejemplo, el valor de la mano de obra directa utilizada en cada una de ellas.

f) Costos Precalculados, son los cálculos que se realizan antes de la ejecución de la actividad en operación.

#### 1.1.3.9 Clasificaciones Presupuestarias.

Las clasificaciones utilizadas en el Presupuesto por Programas cumplen importantes funciones, proporcionando información oportuna y confiable que permite hacer diferentes tipos de análisis, aún cuando cada uno de los principales tratadistas de las finanzas públicas tienen sus propias clasificaciones, las más comúnmente usadas son las siguientes:

##### a) Clasificación Institucional o Administrativa.

En esta clasificación se describen las asignaciones presupuestales de cada una de las entidades que componen el Sector Público, estableciendo la responsabilidad administrativa de los recursos asignados.

##### b) Clasificación Funcional.

Agrupar las erogaciones del gobierno según la finalidad particular a que se destinan, es decir, a las diferentes -

funciones que tienen asignadas las entidades y que son financiadas directamente por el gobierno. Su objetivo es presentar una descripción que permita informar al público sobre la proporción de los gastos que se destinan a cada tipo de servicio siendo además de interés primordial para altos funcionarios.

c) Clasificación por Objeto del Gasto.

En ésta, se muestran las erogaciones que harán las diversas dependencias en la adquisición de los diferentes bienes y servicios que requieran para su buen funcionamiento. Centra su atención en los aspectos contables de las operaciones gubernativas procurando identificar el gasto incurrido con cada cosa comprada.

d) Clasificación Económica.

Por medio de ésta es posible identificar cada renglón de gasto según su naturaleza económica y en consecuencia a través de la misma se capta la influencia que ejercen los gastos públicos en la economía nacional, las erogaciones destinadas a operaciones corrientes y de inversión o capital.

e) Clasificación Sectorial.

Es una variante de la clasificación funcional, siendo su objetivo la separación clara entre los sectores económicos, sociales y administrativos. Procura mostrar las áreas de actividad señalando los objetivos concretos de acción dentro -

de un área de actividad.

f) Clasificación por Programas y Actividades.

Como su nombre lo indica, agrupa los gastos según - los programas a realizar y las actividades concretas que deben cumplirse para ejecutar los programas. Su objetivo básico es - vincular los gastos con los resultados, expresados éstos en - unidades físicas.

g) Clasificación Sectorial por Programas.

Esta es una clasificación entrecruzada que enlaza a - la Sectorial con la de por Programas, permite por una parte co - nocer el costo de cada programa dentro de un sector determina - do y por la otra detectar la duplicidad de funciones.

1.1.4 El Proceso Presupuestario.

Técnicamente el proceso presupuestario está constituido - por cada una de las etapas que transcurren desde la conforma - ción inicial del documento hasta las consideraciones últimas - de los resultados obtenidos con las erogaciones efectuadas.

Las Etapas Aceptadas Generalmente son:

- a) Programación.
- b) Ejecución.
- c) Control.
- d) Evaluación.

Las etapas deben constituir un todo armónico e indivisible y cada una de ellas debe guardar estrecha interrelación con las demás. Por tanto, el proceso presupuestario debe aceptarse bajo una concepción dinámica, en la que cada uno de sus componentes se dirija dentro de una línea de carácter reiterativo y la última fase sirva de retroalimentación a la primera.

Por considerar que es necesario hacer algunas estimaciones para cada una de las etapas, a continuación se realiza una exposición de las principales características de las fases mencionadas.

a) Programación.

Se entiende por programación a la acción de elaborar planes, programas y proyectos; la acción de fijar objetivos cualitativos y metas cuantitativas a la actividad; destinar los recursos humanos y materiales y asignar los recursos financieros necesarios; definir los métodos de trabajo por emplear; fijar la cantidad y calidad de los resultados y determinar la localización espacial de las obras y actividades.

Si se considera que el principio básico de la aplicación presupuestaria lo constituye la armonización del conjunto de programas y proyectos a realizarse en el futuro inmediato, la programación se convierte, haciendo una abstracción, en el punto de partida del Presupuesto por Programas, y por tanto, gran

parte del éxito de los resultados que se obtengan en la aplicación de esta técnica, depende de la correcta estructuración - primaria de los programas.

b) Ejecución.

El período de ejecución se inicia una vez aprobado - el presupuesto. Esto implica la movilización de los recursos humanos, materiales y financieros que se tienen programados para la consecución de los objetivos y metas previstas.

En la utilización de estos recursos debe tomarse en cuenta la productividad de los medios de capital y funcionamiento, así como la disponibilidad que de éstos se tenga en el momento en que sean solicitados, según la programación. La calendarización de pagos que se haga de estos recursos, así como su grado de flexibilidad, permiten conocer los períodos de mayor gasto dentro de un ejercicio, siendo el análisis de estas tendencias de gran utilidad para la actualización de los planes y programas de los ejercicios sucesivos.

c) Control.

El control de la ejecución del presupuesto, para ser consistente y valedero debe llevarse a cabo paralelamente al control del cumplimiento de metas y objetivos, por parte de las entidades responsables de los programas y a la evaluación del plan, ya que es necesaria una estrecha relación entre los



aspectos citados.

Además, el control de las operaciones a que da lugar la ejecución del presupuesto deberá permitir introducir oportunamente, medidas correctivas, evitando de esta manera distorsiones en la política presupuestaria. Por tal motivo, las normas de control deberán ser flexibles, permitiendo adaptar los programas a los cambios coyunturales que se vienen presentando en el país.

Entre los instrumentos de control más importantes se pueden mencionar, la contabilidad fiscal, la auditoría y la inspección presupuestal.

La contabilidad fiscal tiene por objeto registrar sistemáticamente las transacciones a que da lugar la ejecución del presupuesto; la auditoría y la inspección presupuestal son utilizadas en la revisión de documentos que se generan en cada paso de la ejecución, proporcionando de esta manera tanta a la ejecución como al control el material de análisis que refleja la forma como se ejercen los fondos públicos y los activos fiscales.

#### d) Medición y Evaluación de Resultados.

Resumiendo lo señalado anteriormente en el punto 1.1.3.7, se dice que la medición es uno de los aspectos más importantes para la toma de decisiones, esto es, la medición del

resultado de las actividades desarrolladas en la organización, y poder evaluar el rendimiento en el uso de los factores productivos y así, poder tomar medidas sobre la asignación de recursos a los diferentes programas. Se mencionó también la necesidad de contar con un instrumento de análisis para medir el trabajo de una organización, expresado en unidades homogéneas que permitan identificar qué y cuánto se produce.

Que existen actividades en las que el producto final se identifica fácilmente, se puede medir y es representativo del trabajo realizado; y que en cambio, existen otras actividades en donde el producto final únicamente se puede identificar, mas no se puede medir.

Los Principales Tipos de Unidades Físicas de Medida son:

- a) Medidas de volúmen de trabajo.
- b) Medidas de Producto final.
- c) Medidas de Realizaciones.

Evaluación de Resultados.

Los criterios que pueden adoptarse para el estudio de los tipos o clases de evaluación del gasto público, pueden resumirse en los siguientes:

- a) De acuerdo a su temporalidad.
- b) De acuerdo al ámbito que abarca.

En relación a la temporalidad del gasto público pueden - distinguirse a su vez, dos tipos de evaluación:

1) Evaluación Previa.

La evaluación previa permite determinar el grado de factibilidad económica y social de un Programa o proyecto y es tablecer las prioridades de financiamiento.

2) Evaluación de Resultados.

La evaluación de resultados permite medir el grado - de eficiencia en la ejecución de los programas para tomar medi das correctivas que racionalicen el Gasto Público.

De acuerdo al ámbito que abarca, pueden distinguirse tam- bién, tres tipos de evaluación:

1) Evaluación Macroeconómica del Gasto.

El objetivo de esta evaluación es medir la eficacia . del Gasto Público en sus grandes niveles, corriente y de inver sión, mediante la implementación de indicadores significativos de su relación con la actividad económica del país.

El análisis macroeconómico del gasto debe enfocarse hacia los objetivos económicos que el sector público busca pa- ra sus logros.

Como generalmente estos objetivos son competitivos y a veces mutuamente excluyentes, la evaluación macroeconómica - se torna importante y necesaria. Por otro lado, debe utilizar-

se no sólo como una tarea mecánica capaz de efectuar mediciones y cálculos indicadores, sino que debe tener además, la posibilidad de señalarnos si los resultados alcanzados están en relación con el potencial del o los instrumentos empleados y - determinar por consiguiente, si existió algún error operativo que limitó dicha capacidad potencial.

## 2) Evaluación del Gasto Corriente.

El objetivo de esta evaluación es medir la eficiencia y eficacia del gasto corriente, mediante el establecimiento de indicadores, que permitirán evaluar su efecto antes y - después de realizada la erogación.

El impacto que produce el gasto corriente en la economía, actualmente no se mide, debido principalmente a la dificultad que presenta su evaluación al no contar con metas físicas fácilmente cuantificables, contrario a lo que sucede con - los gastos de inversión. Por tal motivo se requiere de otros medios para lograr su cometido; por lo tanto la bondad de la - evaluación estará en relación directa con la calidad de los indicadores que se generen.

Los indicadores que se obtengan van a contribuir al enriquecimiento de los criterios que sirven de base en la toma de decisiones durante la etapa de formulación.

### 3) Evaluación del Gasto de Inversión Física.

Con esta evaluación se pretende el establecimiento de indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia del Gasto de los Programas de Inversiones, tanto antes de efectuarse, evaluación "exante", como una vez realizado el mismo, evaluación "export".

#### 1.2 Asignación de Recursos.

La elaboración del Anteproyecto de Presupuesto Anual por parte de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal, bajo la técnica de Presupuesto por Programas descrita en el Subcapítulo anterior, considerando en todo momento los objetivos, prioridades y políticas del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales; coordinadamente con la Secretaría de Programación y Presupuesto, da como resultado que ésta última esté en condiciones de formular el programa del gasto público federal y el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, y presentarlos, junto con el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Departamento del Distrito Federal que también formula, a la consideración del Presidente de la República, y que luego de ser aprobado por la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, se convierte en el Presupuesto de Egresos definitivo.

En el Presupuesto de Egresos de la Federación se señalan el importe global y específico de los siguientes conceptos:

- Las erogaciones previstas en el Presupuesto de Egresos para la Presidencia de la República, las Dependencias del Ejecutivo Federal y los Ramos de Aportaciones a Seguridad Social, Erogaciones Adicionales y Promoción Regional para el año correspondiente.

- El Presupuesto de Egresos del Poder Legislativo.

- El Presupuesto de Egresos del Poder Judicial.

- Las erogaciones previstas para el año correspondiente, destinadas a los organismos descentralizados y empresas de participación estatal mayoritaria, cuyos programas están incluidos en el presupuesto.

- El gasto asignado a la Deuda Pública para el año - que se trate.

Puede decirse en forma simplista, que así se determinan y se dan a conocer los importes de los recursos asignados a las Dependencias y Entidades para su operación, estando sujeta la disponibilidad de esos recursos presupuestales, al programa calendarizado del gasto público federal.

Quede claro, que la aplicación de los recursos por parte de las Dependencias, está enmarcada en la programación original dirigida al logro de objetivos definidos, bajo la coordinación,

supervisión y evaluación de la Secretaría de Programación y - Presupuesto a través de una Unidad de enlace interna de Programación, Presupuestación y en más de las veces de Organización.

Así, cada Dependencia y Entidad, son responsables del uso de los recursos asignados para el cumplimiento de los programas!

Cabe mencionar que existen factores políticos y económicos de índole nacional o internacional que influyen en la fijación de las políticas presupuestales, como es el caso de la reducción del Presupuesto autorizado y la austeridad en el gasto público federal para el Ejercicio Fiscal del año 1985, decretados con motivo de la disminución del precio del petróleo a nivel mundial, ya que México tiene un alto porcentaje de ingresos por exportaciones de ese producto.

### 1.3 REQUISICION DE BIENES

Las Dependencias al conocer el importe del presupuesto autorizado para la ejecución de sus programas, proceden consecuentemente a la aplicación del mismo, para lo cual, de acuerdo a la parte del programa o programas en que intervengan, hacen - asignaciones a sus diversas Areas, a distintos niveles, responsabilizándolas del ejercicio presupuestal de los recursos que les hayan correspondido, denominándose para efectos de control, Unidades Presupuestales.

Estas Unidades Presupuestales están coordinadas en materia de Programación, Presupuestación y Organización, por la Unidad de enlace con la Secretaría de Programación y Presupuesto.

La necesidad manifiesta y programada de bienes y servicios, al inicio y durante el desarrollo de los programas, produce que en la organización exista un Area especializada en la adquisición de tales satisfactores; la denominada Oficialía Mayor, - tiene dentro de sus funciones, la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, siendo Unidades subordinadas a ésta, la responsable de adquirir los bienes y servicios, y la encargada de la Programación, Presupuestación y Organización, quienes trabajan en forma estrecha como consecuencia de sus actividades.

Dentro de este esquema, las distintas Areas y Unidades Presupuestales canalizan sus requerimientos o solicitudes a la de Adquisiciones. Aunque la forma varía ligeramente, en esencia las solicitudes de adquisición internas contienen información semejante en todas las Dependencias, por ejemplo: Nombre del Area; Identificación o Partida Presupuestal, que debe contar con recursos suficientes; descripción de los bienes; fecha de la solicitud y fecha en que se necesita el bien; además de las autorizaciones de los servidores públicos responsables del Area o Unidad Presupuestal.



Desde el momento en que el Area de Adquisiciones recibe - la solicitud o requisición, se inicia un proceso sujeto a normatividad específica en el que por ley deben considerarse factores como son: precio, calidad, cantidad, unidad, importe total, oportunidad de entrega, procedencia nacional o extranjera del bien, en plaza o fuera de ella, y otros.

#### 1.4 ADQUISICION.

Por definición, adquirir es alcanzar la posesión de una - cosa por el trabajo, compra o cambio (adquisición a título oneroso) o por donación o sucesión (adquisición a título gratuito).

Teniendo como referencia el contenido del enunciado anterior, el presente subtítulo trata lo relativo a la adquisición por compra de bienes de uso y consumo en las Dependencias del Gobierno Federal, aunque también se dan las otras modalidades pero en mínima cantidad si se les compra.

##### 1.4.1 CONTROL.

Resulta necesario controlar los bienes o materiales que - se utilizan para iniciar o mantener la operación de cualquier organismo, sea una institución o empresa pública o privada, -- este control se refiere a los tipos, las cantidades, la localización y el movimiento de esos bienes. El tiempo, relacionándolo con la oportunidad, juega un papel importante ya que los

bienes deben estar en el lugar y en el momento en que hacen -- falta. Además, como representan por su valor una buena parte de los recursos económicos disponibles, obliga a ponerseles especial atención, por lo que el precio es factor esencial para su compra, sin dejar de considerar los volúmenes y los costos derivados del proceso de adquisición.

Hasta cierto punto, la estructura del control de bienes o materiales se explica examinando cuatro fases, implícitas en -- todo método eficaz de control de bienes, y son a saber:

- 1) Compra u obtención - adquisición -
- 2) Embarque, tráfico y recibo o entrega -transportes externos al organismo-
- 3) Almacenamiento de los bienes, que implica el control de inventarios.
- 4) Manejo de bienes o Suministro al usuario -trans--portes internos del organismo-

Los bienes que se encuentran bajo cualquiera de estas fases de control no experimentan cambio alguno en sus características físicas, sin embargo, el control de los bienes aumenta -- su utilidad de lugar y, de algún modo, su utilidad en el tiempo, puesto que pueden suministrarse a los usuarios en el momento debido y en el lugar en que se requieren.

Uno de los propósitos del control de los bienes es redu--cir el costo del abastecimiento u obtención de los bienes mis--mos, usados en la operación de la entidad. Por los objetivos

que persigue, este control resulta un gasto necesario.

Las actividades y el alcance de cada una de las fases del control de bienes son diferentes, pero todas actúan en acciones consecuentes que permiten su realización. Por este motivo, si se quiere efectividad, deben coordinarse íntimamente las -- cuatro fases.

Se piensa que el mejor método para realizar esta coordinación es colocar las cuatro fases del control de bienes bajo -- una sola y directa autoridad. Independientemente de su posición en la estructura de la organización, cada una de las cuatro fases del control de bienes debe organizarse como una función de alto nivel con jurisdicción sobre todas las cuestiones que pertenezcan a su área de operación definida. Puede conseguirse la coordinación de las diversas fases entre sí no sólo a través de la estructura de la entidad, sino también mediante procedimientos de operación. En general, la conservación de -- copias duplicadas suele ser efectiva en este sentido. Por ejem plo, la entrega de copias de las órdenes o pedidos de compra -- al Departamento de recibo y copias de las notificaciones de re cepción de los bienes o materiales al departamento de compras da como resultado la obtención de ventajas mutuas deseables.

Adelante se prosigue con el análisis de las funciones y -- los campos de acción de las dos primeras fases del control de

bienes, Compra y Embarque, Tráfico y Recibo, sin olvidar que, aunque se tratan las fases en forma separada, se encuentran interrelacionadas en forma natural y que, en la práctica deben - coordinarse estrechamente para alcanzar la más alta efectividad.

Para darle mayor realce y claridad a la temática que se - plantea, las fases tres y cuatro relativas al Almacenamiento y Suministro de los bienes, se llevan al Segundo Capítulo que -- trata sobre los almacenes de las Dependencias.

#### 1.4.2 AREA DE COMPRAS.

El área titular de la función de compras tiene como res-ponsabilidad, tratar con los vendedores del exterior en todo - lo que se refiere a la procuración de bienes de uso y consumo -materiales, piezas, abastecimientos y equipo-.

En las Dependencias del Gobierno Federal esta función se halla coordinada con la Unidad controladora de los recursos -- presupuestales interna, que a su vez trabaja en coordinación - con la Secretaría de Programación y Presupuesto. Le rigen nor- mas expedidas por diferentes autoridades, esa normatividad está destinada a vigilar la correcta aplicación y uso de los recur- sos de la Nación.

La normatividad y vigilancia expresas en materia de Adqui- siciones, se ha delegado sucesivamente a varias dependencias - en los últimos diez años con motivo de reorganizaciones admi--

nistrativas, así, pueden citarse a la Secretaría del Patrimonio Nacional, a la Secretaría de Comercio y, actualmente a la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Por iniciativa de esta última Secretaría se formuló el -- Proyecto de Ley, que una vez autorizada, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 8 de febrero de 1985, con el título de "Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles", en vigor y obligatoria para todas las Dependencias y Entidades que ahí se definen.

En la propia Ley, se faculta a la Secretaría de Programación y Presupuesto, a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, para que en el ámbito de sus respectivas competencias, interpreten su contenido a efectos administrativos así como -- para dictar las disposiciones administrativas que requiera la adecuada aplicación de la misma y sus disposiciones reglamentarias, tomando en cuenta, cuando corresponda por razón de sus atribuciones, la opinión de las otras dos.

Puede decirse que esta Ley es el marco legal para desarrollar la función de adquisiciones, sin embargo, no es sino una parte de la normatividad en materia de control de los bienes -- del Estado.

Para resumir lo visto hasta aquí en el presente Capítulo, basta con citar el objeto regulador de la Ley, descrito en su Artículo 1o.:

"La presente Ley es de orden público e interés social y tiene por objeto regular:

I. Las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación y control que, en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios relacionados con los mismos, realicen las dependencias y entidades, y

II. Los actos y contratos que lleven a cabo y celebren las dependencias y entidades relacionados con las materias a que se refiere la fracción anterior."

Es importante señalar que la ley da por entendido que son Dependencias: Las unidades de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos, el Departamento del Distrito Federal y las Procuradurías Generales de la República y de Justicia del Distrito Federal.

Y, Entidades: Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal mayoritaria, y los fideicomisos en los que el fideicomitente sea el Gobierno Federal, el Depar

tamento del Distrito Federal, los organismos descentralizados o las empresas de participación estatal mayoritaria.

#### 1.4.3 Ambito del Area titular de la función de compras.

Generalmente el área encargada de las compras es responsable del mantenimiento de los cuatro factores que deben considerarse en cada operación: calidad, cantidad, tiempo y precio. La calidad se relaciona con la clase de bienes que se necesitan, según indicaciones del área usuaria. La cantidad de la compra está determinada según los programas operativos del área usuaria, y de igual manera el tiempo, en función del cumplimiento de metas establecidas para los programas operativos de la misma área solicitante. Estos tres factores, calidad, cantidad y tiempo, le son preestablecidos al área de compras, pero el cuarto factor, precio, es de su absoluta responsabilidad ya que por su cercanía con el mercado y vendedores del exterior está en condiciones óptimas para determinar qué precio es conveniente.

A continuación se citan las actividades específicas del área o departamento de compras:

- 1) Mantener registros actualizados de los bienes y sus sustitutos, catálogos de proveedores, los precios y las cantidades que les es factible surtir.

2) Analizar las especificaciones tratando de hallar simplificaciones y normalizaciones de bienes.

3) Negociar con los vendedores.

4) Acumular y analizar cotizaciones.

5) Entregar las órdenes o pedidos de compra a los vendedores.

6) Realizar el seguimiento de la compra para que se entregue según lo convenido.

7) Intervenir los documentos de entrega para comprobar el cumplimiento de los términos acordados.

8) Mantener archivos y registros de todas las operaciones de compra.

9) Coordinar con las áreas solicitantes y de apoyo, los asuntos relacionados con las tareas y actividades de compra.

Otra tarea del área de compras, es la de buscar bienes no vedados o sustitutos efectivos de los mismos con el interés de modernizar o actualizar los bienes usados por la Dependencia.

En relación a los puntos anteriores, la Ley en materia de Adquisiciones vigente, ya mencionada, precisa en su articulado disposiciones que preveen el cumplimiento de tales requisitos.

#### 1.4.4. Métodos de Compra.

a) Especificaciones. Antes de fincar cualquier pedido o



contrato de compra es necesario ponerse de acuerdo sobre las - características que deben tener los bienes, su exacta naturaleza, que define entre otras cosas, la forma, la composición, el funcionamiento, etc. solicitados por el área usuaria por escrito y llamados comunmente, especificaciones.

b) Requisiciones o solicitudes de compra. Cada compra de be tener como origen una petición o solicitud presentada por - escrito en un formato particular. Con este documento se auto- riza prácticamente al área de compras para realizarlas, especi- fica la clase de bien que se necesita, la cantidad que desea, cuándo se requiere y dónde debe de entregarse. Cada requisi- ción debe estar firmada por el responsable designado en cada - Unidad presupuestal y aprobada por un superior con la suficien- te autoridad y que por función esté encargado de pasar las soli- citudes al área de compras. La Ley en materia de adquisicio- nes vigente, en su artículo 3o. menciona que el gasto de las - adquisiciones, arrendamientos y servicios se sujetará a lo pre- visto por la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, así como a los Presupuestos Anuales de Egresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal, y en su ar- tículo 4o., que las Dependencias y Entidades se abstendrán de formalizar o modificar pedidos y contratos si no existe el sal- do disponible en su correspondiente presupuesto.

c) Cotizaciones. Una vez autorizada la compra y con disponibilidad de recursos presupuestales, el área de compras busca entre sus proveedores, consultándoles por algún medio de comunicación, los precios, fechas de entrega, las cantidades y descripción exactas de los bienes que puede surtir cada proveedor, esto último, en caso de que las especificaciones del bien varíen en el mercado.

Una vez que se han recibido las cotizaciones y proposiciones, el área de compras, auxiliada por quienes hicieron la petición de los bienes, analizan y seleccionan aquellos que deberán comprarse. Este procedimiento vale para la Ley cuando su cuantía y precio total son pequeños, pero en general se sigue la normatividad relacionada a concursos señalada en el Título Segundo, Capítulo III, y que dice que las adquisiciones, arrendamientos y servicios se adjudicarán o llevarán a cabo a través de licitaciones públicas, mediante convocatoria pública, para que libremente se presente proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

Estrechamente unidos a estos concursos se encuentran el volumen y el género de los bienes a adquirir, así, la Ley en -

su artículo 19, indica que corresponde a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, considerando lo que opine la Secretaría de Programación y Presupuesto, mediante disposiciones de carácter general podrá determinar cuales son aquellos bienes y servicios de uso generalizado, cuya adquisición o contratación llevarán las dependencias y entidades en forma consolidada, con objeto de ejercer el poder de compra del sector público, apoyar las áreas prioritarias del desarrollo y obtener las mejores condiciones en cuanto a precio y oportunidad.

Aún más, los proveedores que se presenten a los mencionados concursos deberán estar inscritos en el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, a cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto, quien clasifica a las personas inscritas en él, de acuerdo con su actividad, capacidad técnica y su ubicación.

d) Pedidos u Ordenes de Compra. Cuando se ha seleccionado un proveedor, por lo menos de entre tres cotizaciones según la Ley, o mediante la selección por haber ganado el concurso, el área de compras prepara el Pedido u Orden correspondiente. Este documento contiene la información sobre los bienes y las cantidades que se requieren, así como el plazo de entrega convenido, las estipulaciones sobre la forma en que debe realizar se el envío, precio unitario y costo total, descuento que se -

espera obtener o previamente acordado, el número y fecha del pedido de compra, el lugar de entrega, el área destinataria o usuaria y, la partida presupuestal que debe afectarse. El Pedido de compra debe estar avalado por los titulares del área de adquisiciones y registrado por la Unidad interna de coordinación y control del presupuesto.

Generalmente se emplean por lo menos tres copias del pedido de compra. El original pasa a manos del vendedor, una copia a la Unidad interna de coordinación y control del presupuesto, área de pagos, otra copia se entrega al departamento de recibo o almacén para que al recibirse los bienes pueda ser identificada su descripción y cantidad; la tercera copia queda en el área de compras para ser archivada y para hacer seguimiento a la entrega de los bienes. Se genera una cuarta copia del pedido de compra cuyo uso lo determina la Ley en su artículo 49, que dice: "Las dependencias y entidades deberán remitir a la Contraloría en la forma y términos que ésta señale la información relativa a los pedidos y contratos que regula esta Ley.

Para los efectos del párrafo anterior, las dependencias y entidades conservarán en forma ordenada y sistemática la documentación que justifique y compruebe la realización de las operaciones reguladas por esta Ley, por un término no menor de -

cinco años contados a partir de la fecha en que se hubiesen recibido los bienes o prestado el servicio".

e) Seguimiento del avance de los Pedidos u órdenes de compra. El vendedor acusa recibo del pedido de compra, operando desde ese momento el plazo de entrega convenido. Generalmente una sección del área de adquisiciones se dedica a la tarea de atender los pedidos de compra expedidos, para asegurarse de que la entrega se realice en la fecha estipulada o prometida. Se dan excepciones en que los titulares del área de adquisiciones atienden personalmente los bienes de gran importancia.

Los procedimientos para realizar el seguimiento a los pedidos de compra varían ligeramente entre unas dependencias y otras, además depende del tipo de bienes que fueron adquiridos, pero consiste esencialmente en vigilar mediante un programa que indica por días, semanas o meses la fecha en que deben recibirse los bienes. Se hace necesario mantener actualizado el registro del cumplimiento de los proveedores para su posterior evaluación.

1.4.5 Embarque, tráfico y recibo o entrega (como transportes externos al organismo o dependencia).

El embarque se refiere a la preparación de los bienes para su envío al exterior, en este caso del proveedor; el tráfico -

al transporte externo de los bienes o materiales que se entregan a la dependencia; y el recibo a la aceptación de los bienes o materiales por la dependencia.

En este apartado se pretende hacer notar la gran importancia que tiene el control de los bienes adquiridos en plaza diferente sea nacional o en el extranjero, y aún en la propia plaza.

Desde el momento en que el vendedor o proveedor hace un embarque, es necesario efectuar cierto trabajo de oficina para registrar la transferencia de los bienes a manos de o de manos del porteador, esto, con la notificación del vendedor de que los bienes están en tránsito.

Se tiene como razón de este control y seguimiento, la oportunidad o rapidez con que se requieren los bienes. El éxito depende de la localización y aceleración de los embarques ya sea por medios telefónicos o telegráficos con los diferentes transportistas.

Recibo. El departamento de recibo o almacén es el encargado de la preparación y comprobación de todas las recepciones, en lo tocante a sus condiciones y a su cantidad; de que los bienes se entreguen a los lugares donde se les necesita y de informar de su recepción al área de compras y a los interesados. Este departamento se encarga de no aceptar todos aquellos

bienes que han sufrido deterioros visibles. La calidad es un factor que debe vigilarse escrupulosamente registrando los resultados e informado al área de compras sobre ellos.

1.4.6 Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles.

Se cierra el presente Capítulo con la exposición resumida de la Ley, marco normativo de los Sistemas de Adquisición y Suministro en las Dependencias del Gobierno Federal.

Ley publicada el viernes 8 de febrero de 1985 en el Diario Oficial de la Federación por la Secretaría de Programación y Presupuesto, entrando en vigor al día siguiente de su publicación, abrogando la Ley sobre Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal, del 16 de diciembre de 1979 publicada en el Diario Oficial del día 31 del mismo mes y año:

## TITULO PRIMERO

### Disposiciones Generales

#### CAPITULO UNICO

Aquí se define que es de orden público e interés social y que tiene por objeto regular acciones relativas a la planeación, presupuestación y control que, en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios re-

lacionados con los mismos, realicen las dependencias y entidades; así como de los actos y contratos que lleven a cabo y celebren éstas en relación a esas acciones.

También se definen las diferentes áreas normativas mencionadas en el cuerpo de la Ley, así como sus atribuciones, además las áreas sujetas al cumplimiento de la misma asignándoles responsabilidades específicas sobre su adopción e instrumentación.

## TITULO SEGUNDO

### De las Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.

#### CAPITULO I

##### De la Planeación, Programación y Presupuestación.

Se destaca en este Capítulo, que las adquisiciones, arrendamientos y servicios que realicen las dependencias y entidades se sujetarán a los objetivos, prioridades y políticas del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales. Y, el establecimiento de Comités cuyo objeto es buscar la optimización de recursos - destinados a las adquisiciones.

#### CAPITULO II

##### Del Padrón de Proveedores.

Se detalla la existencia del Padrón de Proveedores y la obligación por parte de éstos de estar inscritos para constituirse en proveedores del Gobierno Federal; quiénes son los pro-



veedores excentos de éste requisito y, los motivos que pueden originar ser suspendidos como proveedores en forma temporal -- pero hasta que desaparezcan las causas de la suspensión.

### CAPITULO III

#### De los Pedidos y Contratos.

Destaca el ordenamiento de que las adquisiciones, arrendamientos y servicios se adjudicarán o llevarán a cabo mediante licitaciones públicas o concursos, señalándose los casos de -- excepción, los requisitos para celebrar esos concursos, las -- condiciones para adquirir bienes de procedencia extranjera, el tipo de concurso según su monto, las personas que no pueden participar en los concursos y, entre otras la obligación de depositar fianza que garantice la entrega de los bienes cuya adquisición se adjudicó.

### TITULO TERCERO

#### De la Información y Verificación.

### CAPITULO UNICO

Se destaca la obligación de las dependencias de proporcionar a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación la información relativa a los pedidos y contratos que regula - la Ley, y mantener en forma ordenada y sistemática la documentación que justifique y compruebe la realización de las operaciones reguladas por la Ley y, facilitar esa documentación para

cualquier verificación por parte de la Contraloría.

Se señala también la obligación de demostrar la calidad - de los bienes adquiridos mediante análisis de laboratorio.

#### TITULO CUARTO

##### De las Infracciones y Sanciones.

#### CAPITULO UNICO

Aquí se fija la normatividad que se aplicará en el caso - de infracciones cometidas infringiendo lo dispuesto por la Ley, sean proveedores o servidores públicos, así como las sanciones a que se harán merecedores.

#### TITULO QUINTO

##### Del Recurso

#### CAPITULO UNICO

Este Capítulo establece la forma de interponer el recurso de revocación por parte del interesado, contra las resoluciones que dicten la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Contraloría o la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

#### TRANSITORIOS

Se indica la fecha en la que entrará en vigor la Ley, y - el señalamiento de la Ley abrogada y que se menciona al inicio de este resumen.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **2. ALMACENES DE LAS DEPENDENCIAS.**

**2.1 Funciones Generales de los Almacenes de las Dependencias.**

**2.2 Sistemas de Control de las Funciones del Almacén.**

**2.3 Reposición de Existencias.**

**2.4 Suministro de Bienes.**

## CAPITULO SEGUNDO

### 2. ALMACENES DE LAS DEPENDENCIAS.

El concepto de almacenaje ha evolucionado desde la simple idea de cosas en depósito, hasta la comprensión de que se trata de verdaderos valores en cuya posesión, custodia y manejo, la dependencia o entidad invierte e inmoviliza considerables sumas de dinero.

Otro de los aspectos del almacenaje que ha evolucionado es el de la utilización del espacio; desde la simple consideración de la superficie ocupada, hasta el aprovechamiento por metro cúbico, esto es, el eficiente uso vertical de los locales disponibles.

Entre las diversas unidades que constituyen la estructura de la dependencia o entidad, el almacén ocupa un destacado lugar y tiene una gran influencia sobre el funcionamiento de todo el conjunto.

El desarrollo en las últimas décadas del manejo de materiales, ha dado un vigoroso impulso a la concepción dinámica de los almacenes y de la administración de éstos, como una par

te importante e integral dentro del conjunto de operaciones de la dependencia o entidad, contribuyendo a la circulación o flujo racional del trabajo de las unidades normativas y operativas.

Para las operaciones del almacén son factores de gran importancia una buena dirección, un control de existencias que realmente funcione, y una adecuada centralización. Para que los almacenes brinden un buen servicio son también elementos de importancia contar con locales bien situados, instalaciones eficientes, y registros bien concebidos y mantenidos. El servicio que proporcionan los almacenes tiene que constituirse en una fuente confiable de información sobre las existencias, para Compras, Contabilidad, e incluso Producción y por supuesto, para las autoridades involucradas en el manejo de los recursos materiales.

El éxito de la función de almacenaje se juzga por su eficiencia para la recepción, el almacenamiento y la expedición de los materiales o bienes. El estudio de la función comprende su creación o reorganización, sus medios, su desempeño, y su verificación.

Marco Legal.

Las disposiciones legales que rigen en materia de almacenes son las siguientes:

Normas Generales para la Administración de los Almacenes de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal; expedidas por la Secretaría de Comercio y publicadas en el Diario Oficial de la Federación el viernes 26 de noviembre de 1982 y que se fundamentan en la recientemente abrogada Ley Sobre Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal; pero vigentes hasta en tanto la Secretaría de Programación y Presupuesto no expida otras.

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles; publicada en el Diario Oficial de la Federación el viernes 8 de febrero de 1985.

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

Y demás normas expedidas en materia de almacenes e inspecciones por la Secretaría Programación y Presupuesto, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

## 2.1 Funciones Generales de los Almacenes de las Dependencias.

En las dependencias del Gobierno Federal se llama "almacén" al local destinado a la recepción, almacenamiento y despacho de los bienes destinados al uso y/o consumo de las diferen

tes dependencias, en el lugar, cantidad y oportunidad requeridos.

Para cumplir con estos objetivos, los almacenes tienen como funciones principales:

La recepción, almacenamiento, despacho y registro de los bienes adquiridos por las dependencias.

Por RECEPCION se entiende la entrada física de los bienes al almacén, amparada con la documentación correspondiente.

Por ALMACENAMIENTO se entiende la protección y la conservación de la cantidad y calidad de los bienes, así como su clasificación, colocación y localización.

Por DESPACHO se entiende la entrega de los bienes solicitados por los usuarios o consumidores autorizados, o destinatarios de traspasos y devoluciones, amparada con la documentación correspondiente.

Por REGISTRO se entiende el mantenimiento al día de las anotaciones requeridas para obtener la información sobre la recepción, existencia, despacho, costo o cualquier otro dato que pueda ser necesario.

#### 2.1.1 Integración de las Funciones de los Almacenes.

Para lograr los objetivos del almacén se deben agrupar -

las actividades similares en funciones, y encargar su realización a una o varias unidades de acción, de acuerdo con las características, necesidades y posibilidades de cada dependencia.

Por ejemplo, todas aquellas actividades que se refieren a la entrada física de los bienes al almacén pueden ser agrupadas en una sola función denominada de RECEPCION, la cual puede encargarse a una o varias personas, que formarán la "UNIDAD" - respectiva y responsable de ésta.

Así, en la operación de un almacén se integrarán las siguientes Unidades básicas:

- a) Unidad de Recepción.
- b) Unidad de Almacenamiento.
- c) Unidad de Despacho.
- d) Unidad de Registro.

En un almacén de operaciones reducidas, una sola persona puede ser responsable de la recepción, del almacenamiento, del despacho y del registro. En un almacén de gran volumen estas funciones pueden ser encargadas a una o varias unidades.

En tal caso, las unidades deben estar claramente delimitadas para asegurar el control interno del almacén.



## 2.2. SISTEMAS DE CONTROL DE LAS FUNCIONES DEL ALMACEN.

Para ejercer un buen control sobre las actividades que integran las funciones del almacén, es necesario conocer, determinar o participar en su Planeación y Organización, el Local y Equipo de Trabajo, así como los recursos humanos disponibles o que hagan absolutamente falta, considerando los volúmenes y características de los bienes o artículos que se manejan.

### 2.2.1 Planeación.

En las Normas Generales, en lo relativo a la Administración y a la Operación del Area de Almacenes, se indica como necesario que cada una de las áreas que conformen el almacén, así como también la propia jefatura del almacén, deberán elaborar, como mínimo, los programas que se indican en los puntos siguientes. En dichos programas se deberán establecer las metas que se proponen cumplir, las cuales deben ser realizables, congruentes entre sí, así como también medibles. Para esto recomiendan el uso del formato de la Gráfica de Gantt, indicando los periodos que correspondan a cada meta y sugiriendo que en lo posible, se utilicen periodos mensuales.

Estos programas deberán ser aprobados, en lo procedente, por el Jefe directo del Titular del área de Almacenes así co-

mo también por el Comité de Compras y por los demás funcionarios que corresponda.

a) Programa anual de trabajo.

En este programa se deberán definir las metas específicas que se pretendan alcanzar durante cada año, con el objeto de mejorar la operación del área respectiva, o del almacén en conjunto, así como también para resolver, en su caso, problemas específicos que se tengan.

Por ejemplo, cantidades de clasificaciones a recibir, sus volúmenes; cantidad de dependencias usuarias a atender; así como los meses en que se presentará la actividad.

b) Programa anual de capacitación del personal.

Ante la evidente necesidad de que los almacenes del Sector Público satisfagan las actividades con la mayor eficacia, uno de los condicionantes básicos, para que ello se cumpla, es que cuenten con personal calificado en sus tareas.

A los aspectos que conforman la estructura y el manejo de un almacén, se agrega uno que tiene suma importancia y que debe hacerse notar, es el referente al elemento humano que labore en él.

De acuerdo con los recursos disponibles y, tomando en cuenta los lineamientos establecidos al respecto en cada dependencia, cada una de las áreas que conforman el área de almacenes deberá elaborar un programa anual de capacitación del personal que comprenda lo siguiente:

- Aspectos específicos de índole técnico que correspondan a los trabajos que cada quien desarrolle.
- Aspectos generales administrativos y de relaciones humanas que sean aplicables al trabajo específico.

A fin de que todos los que participen en el cumplimiento de estos programas puedan programar sus propias actividades y puedan autoevaluar los resultados que vayan obteniendo, se deberá desglosar cada uno de los programas asignando las tareas específicas a cada uno de los niveles que intervienen.

Contar con estos programas trae como consecuencia, entre otras, las siguientes ventajas:

- 1o. Disminuir los accidentes de trabajo, factor importante en este tipo de establecimientos.
- 2o. Reducir los tiempos de ejecución del trabajo al aumentar la calidad del mismo.

3o. Obtener una eficacia general en la operación \_ del almacén, al poder programar las actividades de \_ acuerdo con métodos preestablecidos.

4o. Inducir actitudes más adecuadas hacia el trabajo y hacia los jefes y trabajadores.

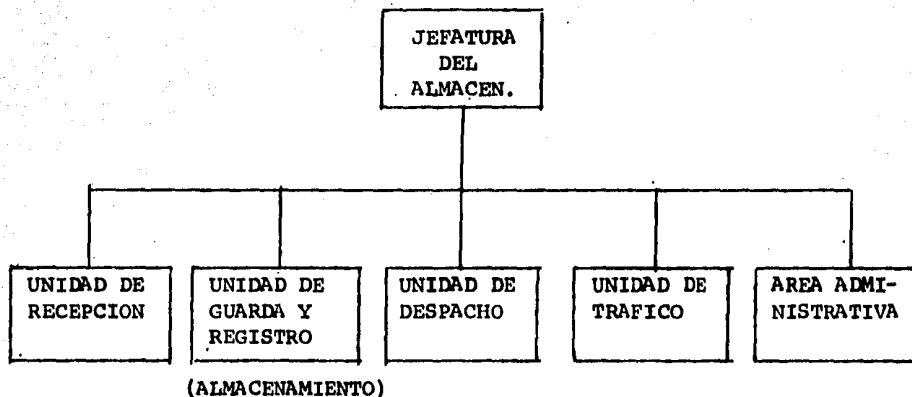
En resumen, es necesario prestar atención particu- \_ lar al adiestramiento del personal de almacenes. En esta tarea debe participar la unidad de administra- ción de personal de la dependencia.

### 2.2.2 Organización.

La organización interna del almacén que se describe en \_ los párrafos siguientes, se refiere a las funciones neces- \_ rias para alcanzar el objetivo de los almacenes de las Depen- dencias del Gobierno Federal. Además de las funciones básicas, también se describen algunas otras funciones complementarias \_ o auxiliares como son la Administrativa y la de Tráfico o \_ \_ transportes, así como las actividades que en ocasiones dependen del área de almacenes como son el Cálculo y Control de \_ los niveles de existencias, Control de Calidad y, Mantenimien to.

Las diversas actividades comunes que forman las funcio- \_ nes del almacén se presentan, en la GRAFICA 1, agrupadas por \_ unidades.

GRAFICA DE ORGANIZACION DE ALMACEN SIGUIENDO EL ORGANOGRAMA TIPO  
DE LA NORMA



NOTA: En ocasiones, el almacén se hace también cargo de las funciones adicionales siguientes:

- Cálculo y Control de las existencias.
- Control de Calidad.
- Mantenimiento de los equipos del almacén.

- GRAFICA 1 -

De acuerdo con el volumen de las operaciones del almacén, el personal que integre la organización interna tendrá a su cargo la realización de una o más funciones.

Al describir las funciones o tareas auxiliares, es indispensable señalar los objetivos, la autoridad y la responsabilidad encomendados a cada unidad administrativa.

En la organización es recomendable establecer el principio de unidad de mando: el jefe del almacén ha de ser responsable de todas las funciones del mismo. Sin embargo, también deben señalarse las atribuciones necesarias para la delegación de autoridad en las diferentes unidades funcionales.

2.2.2.1 Objetivos de las diferentes Unidades que integran el almacén.

Siguiendo el organograma tipo que marcan las Normas Generales; en materia de organización se citan los Objetivos de la Unidades que integran el almacén, dejándose las funciones específicas, la normatividad y algunos aspectos relevantes para ser tratados por separado.

a) Jefatura

Objetivo.

Planear, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las operaciones del almacén, aprovechando los esfuerzos del personal y buscando mejores resultados con un mínimo de es-

fuerzo, tiempo, espacio y materiales.

b) Unidad de recepción.

Objetivo.

Organizar, dirigir y supervisar la entrada física de los bienes adquiridos por la dependencia, buscando la mayor eficacia de los métodos de descarga, inspección y verificación.

c) Unidad de almacenamiento o Guarda y Registro.

Objetivo.

Organizar, dirigir y supervisar:

- Las operaciones de almacenamiento, a fin de lograr mejores formas y procedimientos de trabajo que redunden en beneficio de la protección y conservación de los bienes bajo su cuidado.

- Los sistemas y procedimientos de registro, con el fin de mantener al día la información acerca de la recepción, existencia, despacho, costo y localización de los bienes.

d) Unidad de despacho.

Objetivo.

Organizar y dirigir las operaciones de despacho de los bienes y supervisar se lleven a cabo con la mayor eficacia.

e) Unidad de tráfico.

Objetivo.

Organizar, dirigir y supervisar la ejecución de las operaciones de transporte de bienes, procurando que la entrega de los mismos se realice con la mayor eficacia y oportunidad.

f) Unidad administrativa.

Objetivo.

Organizar, dirigir y supervisar la prestación de servicios (de personal, capacitación, médico-asistencial, social, etc.), de manera que sirvan de apoyo y auxilio para cada una de las funciones del almacén.

#### 2.2.2.2. Normas en materia de Organización.

- Nivel jerárquico mínimo que deberán tener las áreas de almacenes.

Las áreas de almacenes deberán tener, dentro de la organización, el mismo nivel que las de adquisiciones. O sea que, cuando existan áreas de abastecimientos dentro de la organización de la dependencia, el nivel mínimo del área de almacenes será el cuarto nivel (considerando al Titular de la dependencia como primer nivel).

- Areas de almacenes descentralizadas o regionales.

Cuando las dependencias tengan áreas solicitantes en dis



tintas regiones del país, deberán hacer un estudio sobre si es o no conveniente establecer áreas de almacenes regionales o descentralizadas, a fin de que el Comité de Compras decida si se establecen las mismas, las cuales operarán de acuerdo a las facultades que se les delegue y a la Ley. Para estos casos, el área central de almacenes establecerá los controles necesarios para supervisar la operación regional.

- Areas de Almacenes en el extranjero.

Cuando en una entidad, exclusivamente, se juzgue necesario contar con áreas de almacenes en el extranjero, se deberá obtener la aprobación al respecto, tanto del Comité de Compras, como del funcionario Coordinador de Sector, así como de la Secretaría de Programación y Presupuesto, ante quien deberá proceder a efectuar el registro correspondiente.

- Establecimiento de una organización adecuada.

Tomando como base el "Organograma Tipo" que se cita en las Normas Generales, presentado en la GRAFICA 1, el Titular de la dependencia o el Presidente del Comité de Compras, si así lo dispone dicho Titular, deberá decidir cuál será la organización del área de almacenes, y girar sus instrucciones para que dicha organización se implante, para esto, se considerarán las necesidades particulares de cada dependencia.

Para determinar la organización del área de almacenes deberán tomarse en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) Deberán considerarse las necesidades particulares de la dependencia.
- b) Deberá establecerse una adecuada delegación de funciones, así como también deberá responsabilizarse a cada quien de la supervisión adecuada del personal que quede a su cargo.
- c) Deberá distribuirse la carga total de trabajo lo más uniformemente posible entre todo el personal.
- d) Para trabajos de tipo administrativo, de ser posible, de cada jefe deberán depender de 4 a 6 personas. Para otros tipos de trabajo, podrán depender más personas de un solo jefe.
- e) De ser posible, cada persona deberá depender jerárquicamente de un solo jefe y, por lo tanto, recibir instrucciones de una sola persona.

Descripciones de puestos. El área de almacenes de cada dependencia es responsable de la elaboración de sus propias descripciones de puestos, de acuerdo con la organización que cada una de las dependencias defina, pero apegándose a las Normas en materia de organización mencionadas en la Ley.

Es conveniente que estas descripciones de puestos conten-

gan como mínimo, los datos que marcan las Normas Generales, y son:

- Nombre del Puesto
- Clave del Puesto
- Reporta a
- Le reportan
- Relaciones Internas
- Relaciones Externas
- Descripción Genérica
- Descripción Específica:
  - . Actividades Cotidianas
  - . Actividades Periodicas
  - . Actividades Eventuales
- Requisitos del Puesto:
  - . Escolaridad Deseable
  - . Experiencia Conveniente
  - . Características Personales

Consideraciones sobre administración del personal del área de almacenes.

Las Normas Generales, además de establecer las distintas disposiciones que deberán cumplir las áreas de almacenes de las dependencias en materia de almacenes, tienen por objeto orientar y ayudar a dichas Areas a obtener los mejores resultados

que sea posible. Tomando en cuenta que los aspectos de administración de personal inciden grandemente en la operación de las áreas de almacenes, a continuación se hacen algunas consideraciones al respecto:

- a) Selección del personal que requiere el área de almacenes.
  - En primer lugar, conviene analizar la disponibilidad de los recursos humanos en un momento dado y, si es posible, ofrecer oportunidades de ascenso al personal que se considere apto para ocupar mejor posición. Es conveniente también dar preferencia al personal más antiguo, siempre y cuando el mismo pueda calificarse como apto.

De acuerdo con esto, se podrán hacer varios movimientos, con lo cual quedará vacante el puesto de menor nivel.
  - Para seleccionar al personal que venga de fuera, es conveniente analizar el currículum vitae de cada solicitante, para comprobar que el candidato reúna los requisitos deseables, según lo indicado en la descripción del puesto correspondiente.

Con base en la descripción del puesto, aplicar exámenes para comprobar que el candidato posee los conocimientos, las habilidades y la experiencia laboral

que el puesto exige.

Una vez terminados los exámenes, efectuar cuando menos dos entrevistas a cada aspirante, con el objeto de evaluar también, en la medida de lo posible, aspectos tales como: preparación, presentación, nivel de inteligencia, facilidad de expresión, etc. siendo recomendable hacer al candidato algunas preguntas con relación a su currículum. Las entrevistas deben realizarlas personas que puedan juzgar adecuadamente al entrevistado; conviene que uno de los entrevistadores sea el futuro jefe de éste.

- b) Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso al área de almacenes.

Las Normas Generales, recomiendan que el área de almacenes prepare un programa de inducción para su personal de nuevo ingreso, a fin de facilitar su integración al grupo de trabajo y permitir que obtenga más pronto, los resultados esperados.

Para preparar el programa de inducción, es conveniente que éste abarque, entre otros, los siguientes aspectos:

- Presentar al nuevo elemento con los demás integrantes del grupo de trabajo.

- Proporcionar a la persona de nuevo ingreso la información acerca de lo siguiente:
  - La organización general de la dependencia, así como de los objetivos y políticas generales de la misma.
  - La organización detallada de las distintas áreas que integran el área de almacenes.
  - La organización, objetivos, políticas generales, disposiciones y normas legales vigentes en materia de almacenes, así como también los procedimientos internos de esta área. Esto puede realizarse presentándole el "Manual de Almacenes" propio de la dependencia, al que se hará referencia más adelante.
  - Los detalles propios para el desempeño adecuado de su trabajo.
  - Los aspectos adicionales que se consideren convenientes.
- A continuación, es conveniente evaluar la comprensión de lo explicado y, en caso necesario, repetir las explicaciones que se requieran.
- A fin de que se tenga un panorama más completo de la dependencia, es recomendable visitar también las

instalaciones de la misma. Al efectuar estas visitas, se recomienda presentar a los nuevos elementos con el personal de las distintas áreas del almacén que se visiten.

### 2.2.3 Local y Equipo de Trabajo.

El local y equipo de trabajo disponibles son factores principales que, en un momento dado, pueden frenar o promover la eficacia de las labores asignadas al personal del almacén.

El presente apartado describe, en forma general, las principales características que es conveniente que reúnan los locales de los almacenes del Sector Público.

En igual forma se describen algunos de los elementos con que deben contar los equipos para el manejo de los bienes almacenados, y los requisitos indispensables que deberán reunir los operadores de los mismos.

#### 2.2.3.1 Planeación del local.

##### 2.2.3.1.1 Ubicación.

La ubicación del almacén determina en gran medida el éxito o fracaso de las operaciones que se le han encomendado. Existen muchos factores que influyen en la decisión sobre la ubicación de un almacén.

Para este caso, lo más conveniente es que el almacén que de ubicado dentro del mismo terreno en el que se encuentren

ubicadas las demás áreas de la dependencia; sin embargo, para el caso en el que no sea posible situar el almacén junto a las demás áreas de la dependencia, se recomienda considerar los siguientes aspectos, por lo que se refiere a la zona en la que se instalará el almacén:

- Que la zona cuente con vías adecuadas de comunicación, servicios de energía, agua, drenaje, etc.
- Que la zona sea adecuada para la instalación de almacenes (por ejemplo que no sea zona residencial).
- Que el almacén quede lo más cerca posible de las demás instalaciones de la dependencia.

#### 2.2.3.1.2 Construcción.

Para construir los edificios para los almacenes, deberán aplicarse las disposiciones de la Ley de Obras Públicas, así como las de su Reglamento y demás normas que al respecto se encuentren vigentes. La Ley General de Bienes Nacionales, establece los requisitos para adquirir o utilizar cualquier predio que requieran las dependencias y quién se encargará de conceder la autorización.

Cuando se lleve a cabo el diseño de los almacenes, se recomienda considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Que se puedan proporcionar condiciones adecuadas al personal, para que pueda desempeñar su trabajo.



- Que se proporcionen las instalaciones de seguridad óptimas para el personal y los bienes por almacenar.
- Que se utilice en forma óptima la superficie y volumen disponibles.
- Que la forma del edificio facilite al máximo los movimientos de entrada y salida de bienes y los tiempos de recorrido sean los mínimos.
- Que se prevean ampliaciones futuras.
- Que se utilicen materiales adecuados.
- Que la altura de los techos sea la adecuada, o bien, la más alta posible considerando las características de los bienes a almacenar.
- Que la iluminación sea suficiente, tanto natural como artificial.
- Que exista buena ventilación.
- Que el número de puertas sea el adecuado, así como también que sean suficientemente amplias y estén bien ubicadas.
- Que se cuente con áreas adecuadas para maniobras de recepción y embarque, ya sean andenes con espuelas de ferrocarril o andenes para camiones, o ambos tipos de andenes.

La construcción y ubicación de un almacén dependen de

las necesidades o circunstancias que se incluyen en un momento dado sobre cada dependencia. Un local puede ser diseñado y construido de un solo piso o de varios.

En resumen, la construcción y el diseño del almacén deben estudiarse en función de las necesidades actuales y futuras; de la capacidad, estructura y materiales de construcción que se empleen en los muros, techos, pisos, ventanas, puertas; de la seguridad y el manejo de los bienes, factores que estarán condicionados por las medidas y las características que, respecto a su depósito, conservación, acceso y manipulación, requieran los bienes sujetos a almacenamiento.

#### 2.2.3.2 Consideraciones sobre equipos varios.

Con el objeto de que se tenga una idea de los principales tipos de equipos que existen para manejar los bienes dentro de los almacenes, a continuación se mencionan los más usuales, así como también las características de cada uno de ellos.

##### - Montacargas.

Estos equipos, llamados a veces elevadores de horquilla o elevadores mecánicos, operan mediante motores eléctricos o motores de combustión interna. Existe una amplia variedad de montacargas con diferentes accesorios y aditamentos. Con estos equipos se puede levantar, voltear, empujar y arrastrar

bienes de cualquier tipo y forma; además, se pueden mover los bienes en sentido horizontal y vertical.

- Vagonetas.

Son equipos compuestos generalmente de un carro matriz y una serie de vagones de cuatro ruedas; dichos vagones están equipados con acoplamientos delanteros y traseros que sirven para engancharse uno con otro al carro matriz. Estos equipos se utilizan principalmente para descargar bienes que se recibían en cajas, bultos o a granel y que requieran ser transportados rápidamente.

- Patines.

Son equipos que se operan en forma manual; se usan solos o en combinación de plataformas y también pueden adaptarse a otros equipos como son las grúas o los montacargas. Son utilizados para elevar y transportar bienes sobre pisos que no presentan declives.

- Carretillas.

Estos equipos, también llamados camiones de mano, operan en forma manual y están constituidos por una base metálica y una, dos o cuatro ruedas. Se utilizan para transportar bienes de poco volumen y bajo peso a las áreas donde los pasillos son reducidos.

- Grúas.

Estos equipos operan con motores eléctricos o motores de combustible, o ambos, y también en forma manual. Se componen de una base y un brazo fijo o giratorio provisto de una polea en un extremo. Son utilizados para levantar y mover bienes voluminosos de cualquier forma, por arriba de las zonas de almacenamiento y no requieren ocupar espacios adicionales para realizar sus maniobras.

- Transportadores continuos.

Estos equipos operan con motores eléctricos, motores de gas, de forma combinada o también por gravedad. Su instalación se podrá realizar sobre el piso, suspendidos del techo, inclinados, o en espiral de un piso a otro, sobre plataformas de los camiones, etc. Son utilizados para transportación continua de grandes cantidades de bienes pequeños y a granel que sigan una ruta fija.

2.2.3.2.1 Selección, capacitación y adiestramiento de operadores para manejar el equipo.

La selección, capacitación y adiestramiento de personas que laborarán como operadores del equipo industrial para manejar los bienes, es un paso importante para lograr la eficaz y segura operación del equipo. El desarrollo y el término de cualquier programa de selección y entrenamiento debe ser coordinado con las autoridades administrativas internas y con el

personal encargado de la seguridad. Por ejemplo, los operadores de montacargas deben saber cómo obtener el máximo rendimiento de sus máquinas con el mínimo deterioro. Para lograr esto, los operadores deben ser entrenados para que conozcan el empleo, el mantenimiento y la operación segura de sus máquinas y sean hábiles en su uso.

#### 2.2.3.2.2 Mantenimiento y seguridad de los equipos.

Por medio de un programa de mantenimiento del equipo se asegurará la continuidad de su servicio, así como la prolongación de su operación con pérdidas mínimas de tiempo y dinero por fallas mecánicas.

El mantenimiento incluye trabajos y actividades de inspección, revisión, limpieza, diagnóstico, reparación, servicio, prueba y, en su caso, de reconstrucción, modificación, mejoramiento, modernización y recuperación.

El jefe de cada almacén es el responsable de la conservación y el buen estado de servicio de los diversos materiales y equipos. Esta responsabilidad, y las obligaciones inherentes a ella, deben ser compartidas por el usuario del equipo.

Es de fundamental importancia tomar en cuenta que es preferible prevenir fallas en el equipo, que repararlas. Por tal razón, el mantenimiento preventivo es más importante que el realizado para poner en servicio el equipo deteriorado o des-

compuesto.

Los costos de operación del equipo de manejo de bienes almacenados, así como su eficacia, varían en proporción directa a la efectividad del programa de mantenimiento.

#### 2.2.4. Unidad de Recepción.

En todo proceso de almacenamiento la función de recepción juega un papel importante. Un efectivo y rápido proceso de recepción sólo puede lograrse si existe un sistema racional de trabajo.

La revisión, modificación o ajuste de los sistemas de recepción, son responsabilidad de cada dependencia, ya que deben ajustarse a la naturaleza de cada almacén. Sin embargo, existen algunos puntos importantes que han de tomarse en cuenta al estudiar el funcionamiento de los métodos de recepción:

- El sistema de información sobre pedidos a recibir.
- La documentación que debe acompañar a éstos, de conformidad con los lineamientos establecidos por las disposiciones legales vigentes.
- Los métodos de clasificación, inspección y verificación.
- Las claves o sistemas de identificación.

##### 2.2.4.1. Planeación para la recepción de bienes.

Para la planeación efectiva de la recepción de bienes, el almacén debe estar informado con toda anticipación del lugar y fecha de entrega de los mismos, así como de la calidad y tipo de bienes a recibir. Esta información debe ser proporcionada por la unidad de compras por medio de una copia del pedido fincado al proveedor cuando se trate de adquisiciones, y/o por la unidad designada en cada dependencia por medio de la documentación correspondiente cuando se trate de donaciones, producción, traspasos, permutas u otros conceptos.

Por todo lo mencionado en el párrafo precedente, es recomendable que se observen, como mínimo, los siguientes aspectos:

a) Acordar y fijar con los proveedores los métodos de entrega, la fecha, la hora, los tipos de empaque, etc., para lo cual, las Normas Generales establecen que dentro de lo posible, se elabore un programa de fechas para la recepción de bienes.

b) Determinar el espacio suficiente para llevar a cabo rápida y eficazmente la descarga y estiba de los bienes, evitando el congestionamiento y facilitando la comprobación de la cantidad y calidad de los mismos. En relación a esto, deberán tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

- Cotejar las cantidades de bienes que se reciban,

por muestreo o al 100%, según se establezca.

- Verificar las características generales de los    bienes recibidos, aprobando los casos que procedan.
- Elaborar, de común acuerdo con el área de Control de Calidad, la lista de los tiempos estándar para    la verificación de las características y realiza   ción de las pruebas de calidad que sean necesarias para los bienes que lo requieran.
- Devolver a los proveedores correspondientes los    bienes que hubiesen sido rechazados, informando de ello al área de Control de Calidad, y en su caso a la unidad de compras.
- Colocar los bienes en espera del dictamen de con   trol de calidad en un área destinada a tal fin.
- Controlar los tiempos de verificación de la cali   dad de los bienes.
- Elaborar los "Informes de Entrada" de bienes re   cibidos.
- Controlar los casos de entregas directas de los    proveedores a las áreas solicitantes.

c) Contar con el personal suficiente para el desempeño de las diversas labores de recepción.

d) Contar con los medios de transporte adecuados para



el manejo rápido de los bienes.

e) Coordinar estas actividades con las demás operaciones que se desarrollen en el almacén, de manera que se eviten interferencias que obstaculicen su normal funcionamiento.

#### 2.2.4.2 Origen de las entradas en el almacén.

La entrada de bienes al almacén obedece normalmente a la necesidad de suministrar, en el momento y lugar señalados, los satisfactores requeridos para realizar el trabajo de las dependencias del Gobierno Federal.

Las entradas pueden ser originadas por:

a) Necesidades mediatas o inmediatas, que se satisfacen normalmente a través de compras al comercio de bienes, o en su caso, a través de la elaboración o producción de los mismos.

b) A través del rubro de diversos conceptos, por:

Nacionalización, incautación o decomiso.

Permuta.

Omisión en inventario.

Traspasos, sobrantes, reposición, devolución, aprovechamiento, compensación entre sobrantes y faltantes.

Revalorización, modificación, cambio de clasificación.

Cesión o donación en favor de la Federación.

### 2.2.4.3 Fuentes de recepciones.

Establecido el origen de las entradas de los bienes al \_  
almacén, las fuentes, por tanto, pueden agruparse en tres \_  
grandes rubros:

- a) Compras al comercio.
- b) Elaboraciones.
- c) Diversos conceptos.

#### 2.2.4.3.1 Compras al comercio.

Las compras al comercio de bienes para almacenamiento se realizarán de acuerdo con la Ley de Adquisiciones, Arrenda- \_  
mientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Mue-  
bles, los reglamentos vigentes y/o las medidas que en la mate-  
ria dicte específicamente cada dependencia.

La unidad de compras debe informar al almacén, mediante \_  
una o varias copias del pedido fincado al proveedor, de los \_  
bienes que se recibirán.

Cuando se reciban los bienes se comparará esta copia con  
la remisión del proveedor, los bienes recibidos y el original  
del pedido con el que el proveedor efectúe la entrega.

#### 2.2.4.3.2 Elaboraciones.

Se tendrán entradas al almacén por elaboraciones cuando \_  
la dependencia se dedique, o cuando menos alguna de sus áreas,  
a la producción de bienes en forma constante o periódica. En \_

tal caso la entrada deberá venir acompañada de la "Orden de Trabajo Respectiva" o el "Reporte de Producción", cuyas formas serán igualmente diseñadas por cada dependencia de acuerdo a sus necesidades.

#### 2.2.4.3.3 Diversos conceptos.

Dentro de este rubro quedarán comprendidas las entradas de bienes por conceptos diferentes a los anteriores. Se les dará un tratamiento distinto según el caso de que se trate. Para reportar su entrada oficial se recomienda dar el aviso de alta correspondiente, con la documentación que para cada caso señala el Instructivo para la Rendición de Cuentas de las Oficinas y Agentes de la Federación con Manejo de Fondos, Valores y Bienes; de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

#### 2.2.4.4 Consideraciones adicionales para el ingreso de bienes.

En la mayoría de los casos, los medios por virtud de los cuales ingresan al almacén los bienes, dependen de la naturaleza y el tipo de estos últimos, así como de su oportunidad en el uso.

La jefatura del área de recepción debe tomar en cuenta los medios de transporte para precisar y planear las operaciones de descarga.

Para los artículos que se entreguen por ferrocarril, debe prepararse la documentación, el personal, las vías de acceso y las señales que requiera un descarga rápida y eficaz.

De la misma manera, deberán estar disponibles las áreas de descarga para camiones y otros vehículos pesados, a fin de agilizar las operaciones. El jefe del almacén recibirá e inspeccionará la documentación que entregue directamente el conductor del vehículo, antes de iniciar la operación de descarga.

#### 2.2.4.5 Inspección y verificación de calidad y cantidad.

Una vez que se hayan depositado en la zona de descarga de la unidad de recepción, deberá procederse a la inspección de la calidad y cantidad de los bienes, para determinar si están en buen estado y si es correcta la documentación correspondiente que los ampara, y, en su defecto, informar inmediatamente a la jefatura sobre las anomalías descubiertas.

Al llevar a cabo esta tarea, se deben tomar en cuenta, como mínimo, los siguientes aspectos:

a) Cotejar físicamente cada entrega de bienes con la documentación de transporte u otros documentos de entrega, tales como listas de embarque, facturas, pedido, etc. los cuales pueden ser utilizados, bien como hojas de trabajo, o bien como listas cotejables.

b) Revisar que la cantidad recibida equivalga a la que ampara el pedido. Esto puede hacerse utilizando los métodos de muestreo o prueba selectiva, cuando se trate de grandes cantidades, pero apegándose a las Normas expedidas por la Secretaría de Comercio y actualmente por la Secretaría de Programación y Presupuesto sobre la materia.

Para la verificación de la calidad de los bienes, se establece una íntima relación con el Area de Control de Calidad, ya sea que ésta dependa del almacén o esté fuera de él.

El Area de Control de Calidad deberá contar con todas las Normas técnicas y equipo suficiente, tales como: las Normas Oficiales Mexicanas (N.O.M.), emitidas por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; las de la American Society for Testing Materials (A.S.T.M.), las de la Society of Automotive Engineers (S.A.E.) y las del American Petroleum Institute (A.P.I.) de los Estados Unidos de Norteamérica; las de la International Organization for Standardization (I.S.O.) con sede en Suiza; la Japanese Industrial Standards (J.I.S.) de Japón; las Deutches Institute Fur Normung (D.I.N.) de Alemania, las Normas de Adquisición de Productos Estandarizados emitidas por la Secretaría de Comercio, así como también las que de manera particular tengan establecidas cada dependencia.

La intervención de esta Area, servirá también para calificar a los proveedores de la dependencia tanto por lo que se

refiere a la puntualidad en sus entregas, como por lo que se refiere a las calidades entregadas, por medio del mantenimiento de estadísticas.

#### 2.2.4.6 Métodos para la elaboración de claves.

Es conveniente que se estudie la posibilidad, o bien, se establezcan claves o símbolos, previamente determinados por cada dependencia, para substituir el nombre comercial de los bienes. De esta forma se pueden evitar errores, omisiones, pérdidas de tiempo y, sobre todo, falsas interpretaciones, pues cada clave o símbolo ha de representar única y exclusiva mente a un solo bien.

Para poder llevar a cabo la implantación de este sistema de claves determinadas por cada dependencia, se debe proceder a identificar plenamente los bienes, de acuerdo con sus características particulares, para clasificarlos y asignarles la clave o símbolo que los representará en lo sucesivo.

Se entiende por clave o símbolo cualquier indicación convencional representada mediante números, letras, signos, figuras, etc.

Existen diversos métodos para la elaboración de claves o símbolos; los más usuales son el numérico, el alfabético y el mixto o alfanumérico.

#### 2.2.4.7 Información de entradas.

Una vez efectuada la inspección y verificación de la calidad y cantidad de los artículos recibidos, se procederá a expedir un aviso o nota de entrada al almacén.

Este aviso se expedirá en original y con las copias que se requieran para informar, según la necesidad y conveniencia de cada dependencia, a la unidad encargada de las compras, a la unidad de registro, a la unidad que solicitó la orden, al jefe del almacén y/o al encargado de recepción, a fin de que reciban y archiven esta información y/o preparen los reportes correspondientes.

El aviso o nota de entrada -de carácter informativo- puede formularse en documento específico o, en su caso, en la misma nota de débito o en la factura o remisión del proveedor con indicaciones específicas; además puede ser considerada como aviso de entrada o aviso de alta para su posterior contabilización en sustitución de la póliza.

#### 2.2.5 Unidad de Almacenamiento.

El objeto del almacenamiento consiste en asegurar la buena conservación y protección de los bienes, la fácil y segura identificación de los mismos, su rápido manejo y transportación, así como el máximo aprovechamiento del espacio.

2.2.5.1 Consideraciones para el almacenamiento de los bienes.

Los métodos y procedimientos del almacenamiento varían según la cantidad y características del espacio disponible, el personal, el equipo, la cantidad y clase de los artículos por almacenar.

Al planear el almacenamiento de los bienes, es recomendable considerar los siguientes puntos:

a) Espacio y mano de obra. Tanto el espacio como la mano de obra implican altos costos. El almacenamiento exige el máximo aprovechamiento del espacio con el mínimo de mano de obra.

El espacio puede aprovecharse de manera óptima si se utiliza equipo mecánico de transportación que permita estibar los artículos hasta la mayor altura posible. Siempre que sea recomendable, se debe procurar reducir la mano de obra mediante el empleo de equipo moderno para el manejo de materiales.

b) Accesibilidad. Los artículos de movimiento rápido han de almacenarse en sitios en los que se les pueda seleccionar y expedir con el mínimo de tiempo. Los de lento movimiento, en cambio, pueden colocarse en lugares menos accesibles.

c) Protección. Los artículos se deben almacenar conforme al grado de protección que requiera cada uno de ellos en



particular. La temperatura, la humedad, los riesgos, la caducidad, el valor, los insectos, etc., constituyen otros tantos factores que deben tenerse presentes al asignarles los lugares respectivos para su almacenamiento. Por ello es conveniente adoptar métodos especiales, con objeto de eliminar posibles daños y aprovechar al máximo el espacio disponible.

d) Arreglo. La disposición ordenada de los artículos constituye un elemento esencial para los fines de localización, protección y surtido.

e) Rotación. La rotación de los artículos se basa en el principio general del almacenamiento, según el cual "el primero en entrar ha de ser el primero en salir". El hecho de que algunos artículos, como por ejemplo los comestibles y los productos farmacéuticos, tengan un tiempo de duración limitado, exige que las existencias más antiguas sean despachadas en primer lugar. Lo anterior se aplica en particular a cualquier artículo sujeto a deterioro, fácil descomposición o daño por insectos o roedores.

Los artículos deben almacenarse por clases o categorías: por ejemplo, en áreas distintas, los comestibles y los de uso general; los artículos peligrosos, tales como explosivos, inflamables u oxidables que exigen una protección especial y se paración adecuada. Existen algunos artículos que requieren

también ser separados de otros en razón de sus característi-  
cas particulares, a fin de que sea posible darles el trata-  
miento adecuado, manteniéndolos al propio tiempo bajo vigilan-  
cia; un ejemplo de este caso puede ser el de los artículos va-  
liosos de fácil sustracción, que requieren protección espe-  
cial.

#### 2.2.5.2 Almacenamiento de bienes voluminosos.

Es necesario que al estibar los bienes voluminosos, se  
utilice la máxima altura disponible en el almacén, tomando en  
cuenta la capacidad del piso y, sobre todo, la resistencia  
del empaque o envase que los contenga.

#### 2.2.5.3 Almacenamiento de bienes poco voluminosos y ar- tículos sueltos.

El problema del almacenamiento de bienes poco volumino-  
sos consiste en poder lograr el más fácil acceso a las exis-  
tencias, sin ocasionar por ello disminución del espacio en co-  
rredores, pasillos o áreas de tránsito, así como establecer u-  
na adecuada protección de las mismas. Entre otros métodos se  
recomienda la construcción de un enrejado, tras el cual sólo  
tenga acceso el almacenista.

Es conveniente, por otra parte, que los artículos peque-  
ños sean depositados en anaqueles o casilleros, los cuales de-  
berán estar numerados adecuadamente con objeto de facilitar

su localización.

2.2.5.4 Otras consideraciones relativas al almacenamiento de los bienes.

Al estibar los artículos habrá de procederse con la máxima cautela, para prevenir golpes y roturas de los envases.

Es conveniente observar la distancia entre los objetos que se almacenan, la colocación adecuada respecto de tomas de agua u otros medios contra incendios, extinguidores, de manera que se prevea el control inmediato en caso de incendio, y se asegure, al mismo tiempo, la facilidad de acceso a los artículos.

Higiene y aseo. Han de establecerse obligatoriamente determinadas prácticas de mantenimiento, con objeto de asegurar la higiene, el orden y el aseo en todas las áreas del almacén. Del mismo modo, no han de tolerarse la presencia de costales, cartones o cualquier otro tipo de envases rotos en las áreas de depósito de las demás existencias.

Es conveniente el establecimiento de programas de prevención y protección contra los insectos y roedores, enemigos naturales de los bienes almacenados.

2.2.5.5 Clasificación y localización de los bienes.

Los sistemas de clasificación y localización tienen por objeto proporcionar un agrupamiento racional de los bienes al

macenados, así como conocer el lugar exacto de su colocación, de manera que sea posible almacenarlos, surtirlos y despachar los rápidamente.

Una vez conocidos los bienes sujetos a almacenamiento, se requiere tomar en consideración para su clasificación y colocación, cuando menos, las siguientes características:

- a) Tamaño
- b) Peso
- c) Volumen
- d) Valor
- e) Forma
- f) Frecuencia de uso, etc.

Dichas características generalmente sirven de indicadores para seleccionar el lugar que deben ocupar en el almacén. Un buen método de clasificación de los bienes debe comenzar por hacer del conocimiento de la unidad de almacenamiento, por medio de la copia del pedido, los artículos que recibirá y el plazo de entrega, de forma que pueda planear el espacio para acomodarlos y conservarlos.

Para ello habrá que tomarse en cuenta, entre otros factores, los máximos y mínimos de cada artículo para tener espacio suficiente.

Junto con los métodos de clasificación, existen métodos

de localización, cuya finalidad debe ser proporcionar un medio rápido y efectivo para localizar y seleccionar los artículos que se vayan a despachar.

Para lograr un mejor control y una fácil localización de los bienes almacenados o por almacenarse, al llegar éstos ha de verificarse si existen ya depositados bienes del mismo tipo. Si así fuera, deben ser colocados en la misma área. La designación del "lugar" podría hacerse dividiendo en secciones el área de almacenamiento, y atribuyendo a éstas un símbolo que las identifique, al igual que a los muebles, estantes, etc.

La disposición de las áreas de almacenamiento se considerará previamente, a fin de evitar interferencias o duplicidades de los estudios hechos sobre el aprovechamiento máximo del espacio disponible. Sin embargo, aunque los métodos de localización prevean el aprovechamiento de la máxima capacidad de almacenamiento, pueden resultar ineficientes si no se complementan con un control adecuado de la localización de las existencias. Por tanto es necesario contar con un plano numerado en que aparezcan marcadas todas las áreas de almacenamiento del depósito; es decir, las secciones, los estantes, los anaqueles y los casilleros.

Por ejemplo, una forma de distribuir el área de almacena

miento, para efectos de localización, es dividir el almacén en secciones, de acuerdo con los pasillos principales, asignándole a cada una de éstas un número romano, lo más grande posible, que deberá colocarse en lugar visible para ser rápida y fácilmente identificada.

También a los estantes debe colocárseles en lugar visible una letra, la cual puede ser mayúscula -tipo de imprenta-; a los anaqueles, una letra minúscula o de otro tipo, y a los casilleros, un número ordinal.

Así, por ejemplo, un determinado artículo se puede encontrar localizado en la sección II del almacén, en el estante C, anaquel a, casillero 6, lo cual quedaría simbolizado de la siguiente manera: II-C-a-6

Pueden existir otros métodos de localización que aseguren los mismos resultados.

Los métodos de localización se pueden complementar con registros de diferentes tipos.

#### 2.2.5.6 Surtido de bienes.

El surtido de los artículos consiste en seleccionar de los anaqueles y estibas los artículos que se despacharán. Al hacer la selección deben considerarse los siguientes factores:

a) Antigüedad de los artículos. Se deben seleccionar y despachar los más antiguos, cuidando que estén en buen estado

de conservación y que su fecha de caducidad no haya expirado.

b) Estado de los artículos. El estado de los artículos debe ser verificado. Este es un imperativo en el caso de ciertos artículos, tales como comestibles, productos químicos y medicamentos.

c) Descripción. Deben verificarse el nombre y la clave del artículo seleccionado, para tener seguridad de que es idéntico al requerido.

d) Disponibilidad. Cuando las circunstancias sean iguales para todos los artículos, deben seleccionarse los más próximos al punto de partida o salida.

e) Carga. Cuando se trate de lotes grandes que puedan llevarse directamente del lugar de almacenamiento al medio de transporte, no deben depositarse en el área de carga.

f) Verificación. Debe verificarse que los artículos surtidos correspondan a los autorizados, antes de anotar las cantidades en la solicitud de aprovisionamiento.

g) Etiquetado. Para envíos foráneos, las etiquetas deben fijarse a los bultos antes de ser pasados al área de despacho.

2.2.5.7 Unidad de almacenamiento y Unidad de guarda y registro.

En las ya citadas Normas Generales para la Administra-

ción de los Almacenes de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, integran en una sola Unidad, la Guarda o Almacenamiento y la función de Registro, por la íntima relación que ambas tienen, y más aún, se menciona que dependiendo de la situación particular de la Dependencia, el área de Despacho puede depender de esta área de Guarda y Registro, lo que concuerda con lo mencionado con anterioridad en relación a la magnitud y características del almacén. Sin embargo, con el único fin de darle mayor claridad a la exposición de funciones del almacén, adelante se tratarán por separado la Unidad de Despacho y la función de Registro.

#### 2.2.6 Unidad de Despacho.

El despacho, la distribución y la entrega de artículos solicitados por las áreas consumidoras o usuarias deben realizarse con la máxima eficacia, de manera que no se conviertan en obstáculos que frenen la marcha de la gestión administrativa.

Para llevar a cabo estas funciones, la unidad de despacho deberá contar con:

- a) Un área para colocar los artículos que se van a empa-car.
- b) Los materiales y herramientas necesarios para el empa-que.



c) Espacio suficiente para realizarlo, de ser posible, conviene adaptar un pequeño taller.

d) Un lugar para efectuar la marcación de las cajas y paquetes, etiquetas, timbres, etc.

Además, debe preverse otra área para estibar los artículos ya empacados próximos a ser transportados y el espacio adecuado para el estacionamiento de los vehículos de transporte.

#### 2.2.6.1 Atención de Requisiciones.

El jefe del almacén o el responsable de la unidad de despacho recibirán la solicitud de abastecimiento. Esta forma deberá contener las firmas de autorización establecidas en cada dependencia.

En seguida, el jefe del almacén consulta al control de existencias; si se tienen los artículos solicitados, procederá a disponerlos para su despacho; si no existieran, o su nivel mínimo establecido se viera afectado por este movimiento de salida, debe formular un informe y enviarlo a la unidad en cargada de las compras o la de abastecimiento correspondiente.

El despacho de los artículos se planeará tomando en cuenta las características especiales de los mismos, previando, en caso necesario, su manejo especial en cuanto a empaques, marcaciones, operaciones de carga, disponibilidad de personal

y equipo, etc.

2.2.6.2 Control y métodos para el proceso del despacho de solicitudes de abastecimiento.

En almacenes con un gran volumen de operaciones, en los que se reciben varias solicitudes al día, es necesario controlar el surtido de éstas, sobre todo si el monto de lo que se solicita es cuantioso, a fin de lograr un despacho rápido y eficaz. Tal control consiste principalmente en:

- a) El registro de solicitudes.
- b) El proceso ordenado de solicitudes.

El registro de solicitudes ha de contener la información necesaria para conocer, cuando menos, los siguientes datos:

1. Número de solicitud.
2. Departamento o área solicitante.
3. Fecha de recepción del documento solicitud.
4. Fecha de despacho del almacén.

Esta información permite conocer el estado en que se encuentre una solicitud en proceso de ser despachada.

El trámite del proceso de la solicitud en el interior del almacén consisten en surtirla, de acuerdo con alguno de los siguientes métodos:

1. Surtido progresivo.
2. Surtido simultáneo.

En el primer caso, cada solicitud será surtida o procesada de sección en sección, según sea el tipo de artículos que se requieran.

En el segundo caso, las solicitudes serán surtidas simultáneamente por varias secciones. Para este procedimiento es necesario contar con tantas copias como secciones intervengan en su despacho. Asimismo, el proceso ordenado de solicitudes debe considerar:

- a) El manejo especial de artículos.
- b) La disponibilidad de transporte.
- c) La ubicación de los artículos por secciones.

#### 2.2.6.3 Verificación y entrega de los bienes.

Surtida la solicitud de abastecimiento por la unidad de almacenamiento, será tarea de la unidad de despacho verificar que los bienes requeridos estén de acuerdo con la nota de envío que le haya sido entregada. Hecho esto, se procederá a empacar los artículos o entregarlos a su destino, directamente o por envío.

La verificación de los artículos a enviar comprende prácticamente los mismos principios y operaciones mencionados en los métodos de verificación llevados a cabo en el momento de la recepción, en el subcapítulo 2.2.4.5. Al salir los bienes del almacén, deben inspeccionarse los siguientes datos para

verificar que estén de acuerdo con la nota de envío y/o la so  
licitud de abastecimiento.

- a) Número de artículos.
- b) Descripción.
- c) Empaque adecuado.
- d) Cantidad ordenada.
- e) Destinatario.

La persona que verifique estos datos, debe tomar en cu  
ta cualquier discrepancia y corregirla en el acto.

La unidad de despacho tiene una íntima relación con la u  
nidad de tráfico, o bien esta última puede depender de la pr  
mera.

Cuando la unidad de despacho entregue los artículos, de-  
be recabar la firma de conformidad, para que sirva de compro-  
bante.

En caso de que la entrega no se efectúe directamente, si  
no que intervenga un transportador, se adjuntará el comproban-  
te del mismo para posteriores aclaraciones o reclamaciones.

Cuando las entregas se efectúen con transportes propios,  
deberán tenerse en cuenta:

- a) Las normas de trabajo a las que deberán ajustarse los  
operadores y el personal auxiliar.
- b) La responsabilidad que contraen.

- c) El buen estado y mantenimiento de los equipos.
- d) La formulación de horarios y rutas de recorrido.
- e) La implantación de normas para la carga y entrega de los artículos.

#### 2.2.6.4 Consideraciones básicas sobre el empaque de artículos.

El empaque de artículos para ser despachados, incluyendo el envasado y marcación, constituye un elemento esencial para la conservación y protección de los mismos.

Un empaque deficiente o inadecuado es costoso; las pérdidas que de él resultan, ocasionan, en muchos casos, no sólo la reparación o el reemplazo de los artículos dañados, sino gastos adicionales de transporte, discusiones con la empresa de transportes, con la persona que entrega o con el propio destinatario, añadiéndose a todo esto la inevitable pérdida de tiempo.

Empacar quiere decir preparar un artículo para ser embarcado. El empaque comprende el fleje, cuando es necesario, la envoltura, el amortiguamiento, el amarre, la colocación en el envase de embarque y la marcación. Todas estas operaciones van destinadas a proteger los artículos contra daños, a prevenir pérdidas o averías, a facilitar su manejo e identificación.

El empaque de los artículos es una operación importante que requiere cuidados y atenciones para la protección de éstos, ya que es muy común que se rompan, aplasten, despostillen, ensucien o corroan. Es decir, que en su recorrido pueden estar expuestos a sufrir deterioro y/o pérdida, debido, entre otras causas, a: temperaturas intensas, contaminación por insectos, demoras en el transcurso de la ruta, malas condiciones del transporte, etc.

#### 2.2.6.5 Normatividad para la Unidad de Despacho.

En las mencionadas Normas Generales, se deja a consideración de las Dependencias, que la Unidad de Despacho dependa o no de la Unidad de Guarda y Registro.

Dentro de sus funciones, fija entre otras ya citadas:

- a) Elaborar su programa anual de trabajo.
- b) Elaborar, en su caso, los programas de entrega, tanto internas como externas, esto, tomando como base las requisiciones programadas o los programas de entrega anticipados con los que cuente.
- c) Elaborar los "informes de Salida" que correspondan.
- d) Para el caso de entregas distantes, dentro de la ciudad y fuera de ella, elaborar, junto con el área o Unidad de Tráfico, la lista de tiempos estándar relativos a las entregas de los distintos bienes.

e) Controlar las entregas que efectúe la Unidad de Tráfico, verificando que las mismas sean recibidas de conformidad por los destinatarios.

f) Llevar las estadísticas relativas al despacho de los bienes, como son:

- Número de requisiciones surtidas totalmente y las surtidas en forma parcial. Asimismo las pendientes de surtir.

- Número de partidas surtidas y no surtidas, y

- Número de informes de salida elaborados.

#### 2.2.7 Función de Registro.

Toda organización, grande o pequeña, requiere un plan de trabajo que le guíe hacia la consecución de sus objetivos. Sin embargo, durante el transcurso y la realización de sus actividades, es factible que existan desviaciones producidas por factores reales imprevisibles. De ahí surge la necesidad de establecer controles que indiquen la rectificación de las actividades emprendidas, o la revisión y replanteamiento del plan inicial.

Para la organización de un almacén , es importante saber si lo que se está realizando va de acuerdo con las normas establecidas en materia de compras, existencias y suministros, y principalmente con los planes originales. Este objetivo se

alcanza adecuadamente si existe un conjunto de normas, procedimientos, registros e informes, que en un momento dado, permitan a los responsables del almacén:

a) Determinar fácil y rápidamente las existencias, así como su correcta evaluación.

b) Establecer responsabilidades sobre las cantidades de los bienes en existencia.

c) Proporcionar información sobre la disponibilidad de bienes.

d) Conocer las condiciones en que se encuentren los bienes almacenados.

e) Proporcionar información para determinar la necesidad de nuevas adquisiciones.

f) Conocer los movimientos de los bienes almacenados, y verificar periódicamente su cantidad con los comprobantes respectivos.

g) Proporcionar información sobre costo, características, existencia, rotación uso u obsolescencia de los artículos almacenados.

h) Asegurar contra daños o pérdidas, y por un importe adecuado, los artículos almacenados.

Como puede observarse, las finalidades de los incisos anteriores tienen como finalidad el ejercicio del control sobre



las existencias, control que puede llevarse a efecto a través de un Sistema de Registro.

En la actualidad existen diferentes tipos de registros que auxilian al almacén en su operación normal.

#### 2.2.7.1 Sistema de Inventarios Perpetuos.

Este sistema por sus características de adaptabilidad y sus ventajas, responde a la necesidad de implantar un eficaz sistema de control interno en los almacenes del Sector Público, por lo que se refiere al activo circulante, ya que al activo fijo se le dá un trato especial.

Este sistema puede llevarse en tarjetas usuales o en cualquiera de las formas utilizadas en un sistema computarizado.

El sistema consiste en tener una tarjeta por cada bien que maneje el almacén, para anotar las entradas, las salidas y la diferencia de unas y otras. Esto determina el saldo de los bienes, que debe coincidir con las existencias físicas de los mismos.

Este sistema requiere dos juegos de tarjetas de control de existencias: uno que maneje el propio almacén y otro la unidad administrativa que controle al almacén cualquiera que sea su denominación, por ejemplo, contabilidad, dirección de almacenes, dirección de administración, proveeduría, etc.

El juego de tarjetas de la unidad administrativa que con

trole al almacén debe contener la información en valor y en especie, mientras que la del almacén ha de registrar la información en especie. Con esto se evitan errores por diferencias en precios, cuando se trate de determinar promedios, costos, etc.

Los datos mínimos que deben contener las tarjetas de control son los siguientes:

#### Encabezado

1. Nombre de la dependencia.
2. Título de la tarjeta de control de almacén.
3. Número progresivo que le corresponda de acuerdo con las tarjetas ocupadas por un mismo artículo.
4. Descripción del artículo, nombre comercial.
5. Unidad.
6. Clasificación del artículo.
7. Localización dentro del almacén.

#### Cuerpo

Distribuidos en forma de columnas, los siguientes datos:

Fecha de entrada o de salida.

Número de remisión, factura, reporte de artículos recibidos, vale de salida, etc.

Tres columnas para el control del movimiento en especie:

a) Entradas, b) Salidas, c) Existencias.

Precio Unitario o Precio Medio.

Tres columnas para el control del movimiento en valores:

a) Debe, b) Haber, c) Saldo.

#### 2.2.7.2 Informes de movimientos de existencias.

El sistema de inventarios perpetuos descrito, requiere un sistema de información que describa sus resultados. Por lo tanto, se recomienda que la unidad encargada del registro prepare periódicamente los siguientes informes:

a) Informe diario de entradas y salidas.

Este documento tiene por objeto informar a la unidad responsable de las adquisiciones, de la cantidad e importe de los bienes recibidos y entregados en el almacén durante ese día.

b) Informe de existencias.

Este reporte de existencias tiene por objeto informar sobre la cantidad e importe de los artículos en existencia, y sobre su disponibilidad en una fecha determinada; así es posible conocer la necesidad de nuevas adquisiciones. Este informe para fines de control interno de la dependencia, deberá expedirse con la periodicidad que determinen las autoridades correspondientes. Es recomendable que se expida mensualmente.

para que las dependencias que tienen encomendado el control de los bienes del dominio de la Federación puedan verificar los informes. Cada año, cuando menos, al finalizar el inventario físico, la unidad responsable del control de las existencias dentro de la dependencia debe contar con esta información.

c) Informe de obsolescencia o escasa rotación.

Este documento tiene por objeto informar acerca de los artículos de poco consumo y de los que no hayan sido utilizados dentro del período que considere adecuado la unidad responsable.

d) Almacenamiento de bienes en depósito.

Es importante que cuando en el almacén se tengan bienes que no son de la dependencia, porque hayan sido confiscados, decomisados, embargados, etc., será conveniente que éstos se coloquen por separado de los bienes que maneje el almacén, registrando su existencia en tarjetas especiales también por separado.

### 2.2.7.3 Métodos de evaluación.

La suma de todas las erogaciones efectuadas para adquirir o elaborar un bien, constituye el costo del mismo. En ocasiones, su determinación presenta diversos problemas. Por ello existen varios métodos para la evaluación de los bienes.

Cuando las entradas al almacén son constantes y el precio unitario es variable, se presenta cierta dificultad para determinar el costo real de cada artículo. En tales condiciones se utilizan diversos procedimientos de evaluación, entre los que se anotan los siguientes:

a) Primeras entradas, primeras salidas (PEPS).

b) Últimas entradas, primeras salidas (UEPS).

c) Costo promedio. Este procedimiento es el que se emplea en las dependencias del Sector Público; consiste en dividir el valor acumulado entre el número de unidades. El costo promedio obtenido, solamente se afectará o modificará cuando se realice otra entrada con valor distinto al promedio anterior. Los bienes de activo fijo, se aclara, se registran al precio de adquisición.

#### 2.2.7.4 Control de registro. Inventarios.

Aunque sea correcta la organización, será necesario comprobar periódicamente la eficacia del sistema implantado. Esto podrá hacerse contando físicamente los artículos en existencia, para comparar los resultados de dicho recuento con las cifras que aparezcan en los controles de existencia, tanto del almacén como los que se lleven en la unidad encargada del control del almacén en cuanto a la contabilidad de los bienes. De esta forma, será posible determinar los faltantes

o sobrantes, y tomar las medidas procedentes. El Inventario puede llevarse a cabo de manera total, escalonada o combinada.

Se realiza un inventario total cuando se efectúa el recuento de todos los bienes que se tienen en existencia.

El inventario escalonado es el recuento que se efectúa por partes, o atendiendo a ciertos tipos y clases de bienes, en el transcurso de un año o un ejercicio, hasta llegar al recuento total. Cuando además de efectuar inventarios escalonados durante el año, al finalizar éste se realiza uno de tipo total, se trata de uno del tipo combinado.

La toma de inventarios permite, entre otros, alcanzar los siguientes objetivos:

1. Planear las necesidades y la utilización del espacio.
2. Comparar la situación contable (control), con la de hecho (física).
3. Servir como base para formular los informes establecidos, ver inciso 2.2.7.2.
4. Fincar las responsabilidades del personal del almacén.
5. Determinar los materiales anticuados y fuera de uso.

Por lo dicho hasta aquí, se comprende la importancia de

la función de Registro, ligada a la de almacenamiento o guarda, y en general a todo el almacén.

#### 2.2.8 Unidad de Tráfico.

Generalmente el área de Tráfico depende del almacén; eventualmente, esta área es independiente del mismo. Para este último caso, el almacén solamente deberá coordinarse con tráfico.

Esta área en forma general, está encargada de los servicios de transportación de los bienes hasta el lugar de su destino y es responsable del control de los vehículos propios.

Entre las funciones más importantes del área o unidad de tráfico se pueden señalar las siguientes:

1. Seleccionar el tipo de transporte que vaya a utilizarse en cada ocasión para el envío de los bienes.
2. Planear adecuadamente las rutas a seguir, también con el objeto de trabajar en forma más eficiente.
3. Para el caso de entregas distantes, dentro de la ciudad o fuera de ella, elaborar, junto con el área de Despacho las listas de tiempos estándar relativos a las entregas de los distintos bienes.
4. En lo posible, efectuar consolidaciones de los envíos, buscando la mayor eficiencia.
5. En su caso, recoger los bienes que se le indi-

quen, por ejemplo en las instalaciones de un proveedor.

6. Comprobar al área o unidad de Despacho que las \_  
entregas efectuadas fueron recibidas de conformidad por los \_  
destinatarios.

7. Mantener el equipo de transporte a su cargo, en\_  
muy buenas condiciones de aspecto y operación.

8. Llevar las estadísticas necesarias relativas al\_  
transporte, asimismo elaborar los informes que se le requie\_  
ran.

9. Contar con las disposiciones legales en materia\_  
de transportación, actualizadas.

10. Coordinar la celebración de concursos para cele-  
brar contratos de arrendamiento de vehículos con compañías ex  
ternas.

#### 2.2.9 Area Administrativa.

El área administrativa del almacén tendrá a su cargo, en  
tre otras, las siguientes funciones; según sea el caso de la\_  
dependencia:

1. Llevar los controles relativos al personal del á  
rea de almacenes, en aspectos tales como: Puntualidad y asis-  
tencia; vacaciones y, asistencia a cursos.

2. Elaborar su programa anual de trabajo.

3. Elaborar el programa de capacitación del perso\_



nal del área Administrativa.

4. Controlar la correspondencia.

5. Llevar los archivos que se requieran.

6. Tramitar los servicios de apoyo que tengan que solicitarse a otras áreas de la dependencia.

7. Proveer a las diferentes áreas del almacén de los implementos necesarios para que puedan desarrollar sus labores en forma adecuada.

8. Controlar el presupuesto asignado al área de almacenes.

9. Cumplir las distintas disposiciones legales en materia de higiene y seguridad relativas a: los trabajadores del almacén, los bienes almacenados y, los edificios.

10. Contratar los seguros por los bienes almacenados.

11. Establecer los programas de vigilancia.

12. Proporcionar y controlar los servicios complementarios que se requieran: limpieza, copiado, etc.

13. Mantener actualizado el Manual del Almacén.

### 2.3 Reposición de Existencias.

Para las dependencias del sector público es de gran importancia determinar los niveles adecuados de existencias que deban mantener sus almacenes, con objeto de evitar una sobreinversión o una insuficiencia de los bienes que en un momento

dado pudieran requerirse.

Las Normas Generales para la Administración de los Almacenes de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, señalan como obligatorio el que exista una área encargada del Cálculo y Control de los Niveles de Existencia, recomendando que ésta dependa del almacén.

Las funciones básicas de esta área son las siguientes:

1. Decidir el sistema de control de existencias que se seguirá.
2. Establecer los niveles de existencia para los distintos tipos de bienes.
3. Elaborar las requisiciones de compra correspondientes a los bienes cuyo nivel de existencia controlará, de acuerdo con el sistema y las políticas que se establezcan.
4. Llevar estadísticas mensuales relativas a los niveles de existencias de los bienes almacenados.
5. Vigilar, mediante sistema manual o computarizado, que las existencias se mantengan dentro de los niveles establecidos, tomando las medidas correctivas correspondientes.
6. Elaborar los informes mensuales que se requieran, relativos a los niveles de existencia en almacén.

Para lograr la determinación de los niveles de existencias, se han diseñado procedimientos específicos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Por cotejo de inventarios.
2. Estiba doble.
3. Control estadístico.
4. Control de existencias mínimas y máximas.

Y los sistemas que marcan las Normas Generales;

5. Sistema ABC, y
6. Sistema de Pedir.

#### 2.3.1 Método por Cotejo de Inventarios.

Este método consiste en cotejar el resultado del recuento físico periódico de la cantidad de artículos almacenados, con los puntos de reposición previamente fijados. De esta manera es posible determinar técnicamente la necesidad de hacer nuevos pedidos. La principal ventaja es su sencillez para localizar y anotar la demanda de los artículos, a condición de que se utilice una información correcta.

#### 2.3.2 Estiba doble.

Este método consiste en que la cantidad representada por el punto de reposición se almacena por separado del resto de los artículos; es decir, hay que hacer uso primero de todos los artículos existentes sin tocar esta reserva especial.

Cuando se haga necesario utilizar la primera pieza de esta reserva, debe formularse inmediatamente un informe acerca de la necesidad de reponer el artículo al nivel establecido. El método es un tanto primitivo.

### 2.3.3 Control Estadístico.

Se usa el control de existencias basado en fórmulas de estadística y matemáticas en general, cuando los promedios obtenidos por otros métodos no son representativos de los movimientos de las existencias, o cuando es necesario determinar las variaciones de los promedios debidos a causas conocidas o imprevistas.

La fórmula que con mayor frecuencia se aplica al control de existencias para determinar la compra del lote más económico (LME), es:

$$LME = \sqrt{\frac{2 \times \text{costo de adquisición} \times \text{importe consumo anual}}{\text{Costo de almacenamiento} \times \text{costo unitario}}}$$

Para usar esta fórmula es requisito indispensable mantener los registros y datos que proporcionen la información necesaria para calcular los diversos costos e importe anual.

### 2.3.4 Control de niveles de existencias máximas y mínimas.

Este método se basa en el establecimiento de una cantidad máxima de existencias para cubrir la demanda de un período.

do. La cantidad mínima puede considerarse como el margen de seguridad necesario para evitar el agotamiento de la existencia.

Cuando se alcanza la cantidad mínima, se procede a solicitar a la unidad de compras la formulación del pedido respectivo. Este debe hacerse de forma que, con la nueva adquisición se cubra el nivel de existencias fijado como máximo.

La mayoría de los artículos de uso y de consumo almacenados por el Gobierno Federal, generalmente están sujetos a movimientos de existencia de límites predeterminables. Sin embargo, existen excepciones a esta regla, especialmente cuando las existencias están sujetas a mermas naturales o por causas de fuerza mayor. La experiencia que se obtiene en el movimiento de determinado artículo frecuentemente permite establecer niveles adecuados para máximos y mínimos.

El uso de este método requiere conocer:

1. Un promedio del consumo de los artículos.
2. El plazo de trámite del pedido.
3. El plazo de entrega de los artículos al almacén.
4. Llevar al corriente el registro de existencias..

#### 2.3.5 Sistema ABC.

El "Sistema ABC", en términos generales, consiste en clasificar los bienes que se llevan en existencia, en orden des-

cedente del consumo anual valorizado de cada uno, a fin de \_ establecer los límites para cada uno de los grupos "A", "B" y "C", de tal manera que representen aproximadamente, 70%, 20%\_ y 10% del gasto total, respectivamente, (con esto, automática\_ mente todos los bienes quedarán incorporados en el sistema). A continuación deben establecerse "Programas de Adquisición"\_ frecuente para el grupo "A", intermedio para el grupo "B" y \_ más espaciado para el grupo "C"; o sea que, los lotes de sur\_ timiento serán más pequeños para lo costoso y más grandes pa\_ ra lo menos costoso, con lo cual la inversión se mantendrá en su nivel óptimo. Se aclara que, para las dependencias con \_ grandes volúmenes de compra, se podrán establecer grupos A,\_ B, C, D y E, siempre y cuando el grupo "A" no represente me\_ nos del 70% total.

#### 2.3.6 Sistema de Pedir.

El "Sistema de Pedir" es un sistema más sofisticado, que toma en cuenta aspectos tales como: costos de pedir del área\_ de adquisiciones, los precios unitarios de cada bien, los \_ tiempos de entrega reales para cada caso y los niveles de se\_ guridad de existencia que se tendrán. Con estos aspectos y \_ con la aplicación de fórmulas específicas, se determinan, ade\_ más de los niveles de existencia, los lotes económicos de com\_ pra y los puntos de reorden para cada bien en particular.

#### 2.4 Suministro de Bienes.

El suministro de los bienes a las áreas usuarias en las dependencias, es el resultado de un conjunto de actividades previas, cuyo origen, es el momento mismo de la asignación o ratificación de sus funciones, que justifican su existencia. Con ello, se les crea la necesidad de organizar y programar sus acciones para cumplir con objetivos específicos. Otra necesidad, aunada a la anterior, es contar con recursos humanos, técnicos y materiales que significan un gasto o una inversión.

Por lo tanto, se traducen en una necesidad de tipo financiero que se resuelve con la proyección presupuestaria programada, y como retroalimentación a ésta, con la asignación de recursos financieros disponibles, a través de partidas presupuestales calendarizadas. Quedó asentado anteriormente que las asignaciones están limitadas a la capacidad económica del Gobierno Federal quien marca las prioridades nacionales y con ellas el desarrollo de los diferentes programas.

El suministro a una área usuaria puede hacerse por bienes de uso exclusivo de ésta o de uso común al resto de las áreas de la dependencia; en periodos irregulares o a intervalos de tiempo regulares y programados; con aplicación a un presupuesto general o particular del usuario; etc. todo esto dependerá de las características institucionales de la Dependencia que se trate.

## CAPITULO TERCERO

### 3. CASO PRACTICO. CARACTERISTICAS INSTITUCIONALES DE LOS SISTEMAS DE ADQUISICION Y SUMINISTRO EN LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

- 3.1 Organización de la Administración Pública Federal.
- 3.2 Competencia de la Secretaría de Hacienda y -  
Crédito Público.
- 3.3 Organización de la Secretaría de Hacienda y -  
Crédito Público.
- 3.4 Unidades Administrativas que participan en -  
los Sistemas de Adquisición y Suministro.
- 3.5 Descripción de los Sistemas de Adquisición y  
Suministro de Bienes de Uso y Consumo.
  - 3.5.1 Funciones del Comité Central de Compras.
  - 3.5.2 Mecánica de los Sistemas de Adquisición y Su-  
ministro de Bienes de Uso y Consumo.



### CAPITULO TERCERO

#### 3. CASO PRACTICO. CARACTERISTICAS INSTITUCIONALES DE LOS SISTEMAS DE ADQUISICION Y SUMINISTRO EN LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

La operación de cualquier institución requiere de elementos de trabajo para cumplir con los objetivos y funciones para los que fue creada específicamente y los que se le encomienden en forma adicional, estos elementos, pueden referirse a sus recursos humanos, técnicos y financieros, bienes de uso y consumo, servicios e instalaciones, que deberán estar de acuerdo a la magnitud del organismo.

Por lo mencionado en el párrafo anterior y siguiendo el contenido de los Capítulos Primero y Segundo del presente trabajo, se inicia éste con una breve explicación que ubica a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dentro del Gobierno Federal, señalándose sus atribuciones y su organización, que en alguna forma permitirán visualizar mejor la investigación relacionada con las características institucionales que guardan los sistemas de adquisición y suministro de bienes de uso

y consumo en la misma.

### 3.1 Organización de la Administración Pública Federal.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal.

La Administración Pública Centralizada está integrada por el Presidente de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República.

La Administración Pública Paraestatal está compuesta por los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos.

El Poder Ejecutivo de la Unión cuenta con las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos para el estudio, planeación y despacho de los negocios de orden administrativo y el ejercicio de sus atribuciones.

Al frente de cada Secretaría hay un Secretario de Estado, quien para el despacho de los asuntos de su competencia, se auxilia por los Subsecretarios, Oficial Mayor, Directores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de Departamento, oficina, sección y

mesa, y por los demás funcionarios que establecen el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales.

Originalmente corresponde a los titulares de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos el trámite y resolución de los asuntos de su competencia, pero para una mejor organización del trabajo están autorizados a delegar en los funcionarios señalados en el párrafo precedente, cualesquiera de sus facultades, excepto aquellas que por disposiciones de ley o del reglamento interior respectivo, deban ser ejercidas precisamente por ellos.

Asimismo, para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos pueden contar con órganos administrativos desconcentrados que les están jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

El Presidente de la República, expide el reglamento interior de cada una de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, en el que se determinan las atribuciones de sus unidades administrativas, así como la forma en que los ti-

tulares podrán ser suplidos en sus ausencias.

El Titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo, expide los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan.

El Presidente de la República está facultado para determinar agrupamientos de entidades de la administración pública paraestatal, por sectores definidos, a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal, en cumplimiento de las disposiciones legales aplicables, se realicen a través de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo que en cada caso designe como coordinador del sector.

Las Secretarías de Estado o Departamentos Administrativos organizan a las entidades paraestatales bajo su coordinación, agrupándolas en subsectores cuando convenga, atendiendo a la naturaleza de sus actividades. En relación a esto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público es coordinadora del Sector Financiero.

3.2 Competencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En el Artículo 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se señalan los asuntos cuyo despacho corresponde a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

"I. Estudiar y formular los proyectos de leyes y disposiciones impositivas, y las leyes de ingresos federal y del Departamento del Distrito Federal;

II. Cobrar los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos federales en los términos de las leyes;

III. Cobrar los derechos, impuestos, productos y aprovechamientos del Distrito Federal, en los términos de la Ley de Ingresos del Departamento del Distrito Federal y las leyes fiscales correspondientes;

IV. Determinar los criterios y montos globales de los estímulos fiscales; estudiar y proyectar sus efectos en los ingresos de la Federación y evaluar sus resultados conforme a sus objetivos, escuchando para ello a las dependencias responsables de los sectores correspondientes; administrar su aplicación en los casos en que no competa a otra Secretaría; así como comprobar el cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios, a fin de ejercer las facultades fiscales que le con-

fieran las leyes cuando los particulares se beneficien sin derecho de un subsidio o estímulo fiscal;

V. Dirigir los servicios aduanales y de inspección y la policía fiscal de la Federación.

VI. Proyectar y calcular los ingresos de la Federación, del Departamento del Distrito Federal y de las entidades de la Administración Pública Federal, considerando las necesidades del Gasto Público Federal que prevea la Secretaría de Programación y Presupuesto, la utilización razonable del crédito público y la sanidad financiera de la Administración Pública Federal;

VII. Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país que comprende al Banco Central, a la Banca Nacional de Desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio público de banca y crédito;

VIII. Practicar inspecciones y reconocimientos de existencias en almacenes, con objeto de asegurar el cumplimiento de las disposiciones fiscales;

IX. Realizar o autorizar todas las operaciones en que se haga uso del crédito público;

X. Manejar la deuda pública de la Federación y del Departamento del Distrito Federal;

XI. Dirigir la política monetaria y crediticia;

XII. Administrar las casas de moneda y ensaye;

XIII. Ejercer las atribuciones que le señalen las leyes en materia de seguros, fianzas, valores y de organizaciones auxiliares de crédito;

XIV. Representar el interés de la Federación en controversias fiscales;

XV. Establecer y revisar los precios y tarifas de los bienes y servicios de la Administración Pública Federal, o bien, las bases para fijarlos, escuchando a las Secretarías de Programación y Presupuesto y de Comercio y Fomento Industrial y con la participación de las dependencias que corresponda, y

XVI. Los demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos".

### 3.3 Organización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el despacho de los asuntos que le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y otras leyes, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

Para el despacho de los asuntos de su competencia, la Se-

cretaría cuenta con los siguientes servidores públicos y unidas administrativas:

1. Secretario
2. Subsecretario de Hacienda y Crédito Público.
3. Subsecretario de Ingresos.
4. Subsecretario de la Banca Nacional.
5. Subsecretario de Inspección Fiscal.
6. Oficial Mayor.
7. Procurador Fiscal de la Federación.
8. Tesorero de la Federación.
9. Contralor Interno.
10. Dirección General de Comunicación.
  - Dirección de Información.
  - Dirección de Difusión.
  - Dirección de Relaciones Públicas.
  - Dirección Técnica de Comunicación.
- 2) Dirección General de Planeación Hacendaria.
  - Dirección de Planeación Financiera.
  - Dirección de Política Financiera.
  - Dirección de Política Económica.
  - Dirección de Investigación Económica.
- Dirección General de Crédito Público.
  - Dirección de Programación y Evaluación Finan



ciera.

Dirección de Deuda Pública.

Dirección de Captación y Coordinación de Crédito Público.

Dirección de Financiamiento al Comercio Exterior.

Dirección de Organismos Financieros Internacionales.

Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública.

Dirección de Política de Precios y Tarifas.

Dirección de Autorización y Control de Precios y T.

Dirección General de Asuntos Hacendarios Internacionales.

Dirección de Política Económica Bilateral.

Dirección de Política Económica Multilateral.

Dirección de Inversión Extranjera y Comercio Exterior.

Unidad de Estudios de la Economía Internacional.

Dirección General de Promoción Fiscal.

Dirección de Política de Estímulos Fiscales.

Dirección de Control y Evaluación de Estímulos Fiscales.

Dirección de Asuntos Fronterizos y de Comercio Exterior.

Dirección de Procedimientos Jurídicos.

Dirección General de Informática y Evaluación Hacendaria.

Dirección de Estadística Hacendaria del Gobierno Fede-

ral.

Dirección de Estadística Hacendaria del Sector Paraestatal.

Dirección de Análisis y Evaluación Hacendaria.

Unidad de Sistemas Estadísticos.

Delegaciones Regionales de la Subsecretaria de Hacienda y Crédito Público.

Unidades Estatales.

Unidades Locales.

3) Dirección General de Política de Ingresos.

Dirección de Planeación de Política de Ingresos.

Dirección de Análisis Económico.

Dirección de Evaluación de Política de Ingresos.

Dirección de Estudios Legales.

Dirección de Procedimientos Legales.

Dirección General de Recaudación.

Dirección de Registro y Control de Obligaciones.

Dirección de Notificación y Cobranza.

Dirección de Recepción de Recaudación y Contabilidad \_  
de Ingresos.

Dirección General de Informática de Ingresos.

Dirección de Sistemas de Informática.

Dirección de Centros de Procesamiento.

**Dirección General de Fiscalización.****Dirección de Revisión de Declaraciones.****Dirección de Revisión de Dictámenes,****Dirección de Auditoría Fiscal.****Dirección General Técnica de Ingresos.****Dirección de Servicios al Contribuyente.****Dirección de Asistencia al Contribuyente.****Dirección de Liquidación.****Dirección de Recursos de Revocación.****Coordinación General con Entidades Federativas.****Coordinación de Operación Administrativa.****4) Dirección General de Política Bancaria.****Dirección de Planeación Bancaria.****Dirección de Información y Estadística Bancaria.****Dirección General de Banca de Desarrollo.****Dirección de Banca Agropacuaria y Pesquera.****Dirección de Banca Industrial.****Dirección de Banca de Desarrollo Urbano y Obras Públicas.****Dirección de Banca de Comercio, Abastos y Turismo.****Dirección General de Banca Múltiple.****Dirección de Programación de Banca Múltiple.****Dirección de Análisis y Control de Banca Múltiple.**

Dirección de Regulación de Banca Múltiple.

Dirección de Banca Internacional.

Dirección General de Seguros y Valores.

Dirección de Seguros y Fianzas.

Dirección de Valores y Organizaciones Auxiliares de  
Crédito.

5) Dirección General de Aduanas.

Dirección de Política Aduanera.

Dirección de Inspección Aduanera.

Dirección de Vigilancia Aduanera.

Dirección de Administración Aduanera.

Dirección de Procedimientos Legales.

Dirección de Programación y Sistemas.

Unidad de Informática, Contabilidad y Glosa.

Aduanas. Regionales.

Dirección General de Resguardo Aduanal.

Jefaturas de Resguardo Aduanal. Regionales.

Dirección General del Registro Federal de Vehículos.

Dirección de Registro y Control de Vehículos

Dirección de Inspección y Vigilancia.

Dirección de Operación.

Delegaciones Regionales del Registro Federal de Vehículos.

6) Oficialía Mayor.

Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

Dirección de Programación.

Dirección de Organización.

Dirección de Presupuesto.

Dirección de Informática.

Dirección General de Servicios y Recursos Materiales.

Dirección de Adquisiciones.

Dirección de Servicios Generales.

Dirección de Conservación y Mantenimiento.

Dirección de Control Administrativo.

Dirección de Servicios Sociales.

Dirección General de Personal.

Dirección de Planeación y Normatividad.

Dirección de Operación.

Dirección General de Laboratorio Central.

Dirección General de Talleres de Impresión de Estampillas y Valores.

Dirección General de Casa de Moneda.

Coordinación de Administraciones Regionales de Oficialía Mayor.

Administraciones Regionales de Oficialía Mayor.

7)

Primera Subprocuraduría Fiscal.

Dirección de lo Contencioso "A".

Dirección de lo Contencioso "B".

Segunda Subprocuraduría Fiscal.

Dirección de Amparos.

Dirección de Asuntos Administrativos y Laborales.

Tercera Subprocuraduría Fiscal.

Dirección de Legislación.

Dirección de Consulta.

Subprocuraduría Fiscal de Investigaciones.

Unidad de Investigaciones.

Unidad Jurídica.

Unidad de Sistemas y Programas.

Coordinación de Subprocuradurías Regionales.

Subprocuradurías Fiscales Regionales.

8)

Subtesorería de Operación.

Subtesorería de Control e Informática.

Unidad de Procedimientos Legales.

Coordinación de Administración.

Delegaciones Regionales de la Tesorería Federación.

OTRAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS REGIONALES.

De la Subsecretaría de Ingresos (3), dependen las siguientes unidades regionales:

Administraciones Fiscales Regionales, y  
Oficinas Federales de Hacienda.

Conocer en detalle la organización de la Secretaría, en este caso hasta el nivel cuarto, Dirección de área, permite comprender en forma más clara a quienes debe atenderse en materia de programación, organización, presupuestación, adquisición y suministro de bienes. Por lo anterior, se presenta el Organigrama de la Secretaría en la GRAFICA 2.

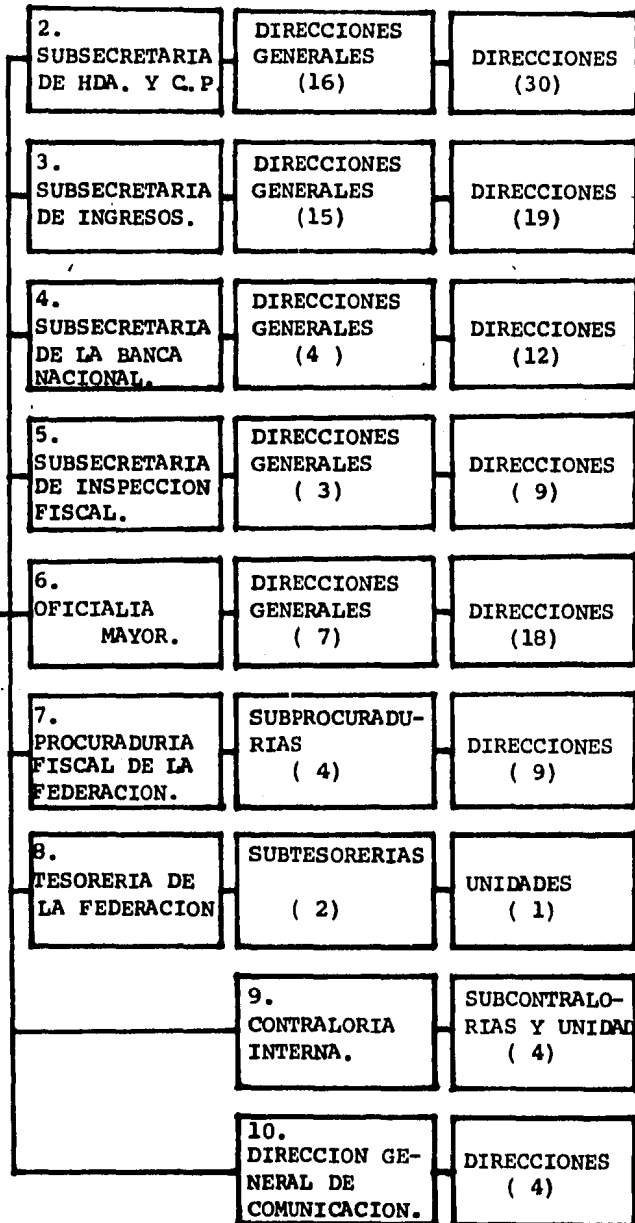
3.4. Unidades Administrativas que participan en los Sistemas de Adquisición y Suministro de Bienes en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Las dependencias normativas, los servidores públicos y las unidades administrativas que intervienen en las funciones de programar, organizar y presupuestar, para adquirir y suministrar bienes de uso y consumo, pueden clasificarse en externas e internas.

Entre las dependencias normativas externas de mayor importancia sobre el tema, se tiene a la Secretaría de Programación y Presupuesto; a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; y a la Secretaría de la Contraloría General de la Federa-

ORGANIGRAMA  
DE LA SECRE  
TARIA DE  
HACIENDA Y  
CREDITO  
PUBLICO.

1.  
SECRETARIO



GRAFICA 2



ración.

Internamente, corresponde a los servidores públicos y unidades administrativas que precisa el Reglamento Interior, ejercer las facultades que a continuación se indican:

#### Facultades del Secretario.

"Art. 5o. Las facultades de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público respecto del Departamento del Distrito Federal, en las materias de formulación de los proyectos de leyes fiscales y de ingresos , para que sean congruentes con el sistema impositivo del Gobierno Federal; de proyección y cálculo de los ingresos anuales en lo referente a la política de ingresos y su estimación,...

Art. 6o., IX. Proponer el anteproyecto de presupuesto de la Secretaría, el del ramo de la deuda pública y el del sector paraestatal coordinado por ella, en congruencia con los programas respectivos".

#### Facultades de los Subsecretarios.

"Art. 7o., III. Coordinarse con los demás Subsecretarios de la Secretaría, el Oficial Mayor, el Procurador Fiscal de la Federación y el Tesorero de la Federación, para el mejor desempeño de sus facultades.

IV. Programar, organizar, dirigir y evaluar las ac-

tividades de las unidades administrativas a ellos adscritas, - conforme a los lineamientos que determine el Secretario.

V. Formular el anteproyecto de presupuesto de las - unidades administrativas adscritas a su responsabilidad".

#### Facultades del Oficial Mayor.

"Art. 8o., II. Establecer los sistemas de contabilidad de los ingresos federales, de los movimientos de fondos y de la deuda pública federal; así como consolidar los estados - de resultados de las operaciones relativos a los conceptos antes mencionados, en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría responsable de dichas funciones.

III. Proporcionar apoyo administrativo a las unidades de la Secretaría para programar, presupuestar, organizar, controlar y evaluar sus actividades respecto a su propio gasto público; y coadyuvar con ellas y con las entidades competentes para planear, coordinar y evaluar la operación del sector para estatal coordinado con ella.

IV. Someter a la consideración del Secretario el -- proyecto de presupuesto anual de la Secretaría con base en los anteproyectos de presupuesto y de programas presentados por - los servidores públicos responsables; autorizar las erogacio-- nes y vigilar el ejercicio del presupuesto asignado a la misma y llevar su contabilidad.

VI. Formular el anteproyecto de presupuesto y de programas de las unidades administrativas a su cargo.

XII. Dirigir la prestación de los servicios administrativos a cargo de las Administraciones Regionales de Oficialía Mayor y establecer los programas, sistemas y procedimientos conforme a los cuales las Administraciones Regionales de Oficialía Mayor realicen sus actividades y evaluar sus resultados.

XIV. Autorizar y controlar las adquisiciones de la Secretaría, así como conservar y mantener los muebles e inmuebles de la misma.

XVII. Las demás que le señalen otras disposiciones legales y las que le confiera directamente el Secretario.

El Oficial Mayor será auxiliado por los Directores Generales de Programación, Organización y Presupuesto; de Servicios y Recursos Materiales; de Personal; de Laboratorio Central; de Talleres de Impresión de Estampillas y Valores; y de Casa de Moneda; por el Coordinador de Administraciones Regionales de Oficialía Mayor y por el personal que las necesidades del servicio requieran".

Facultades del Procurador Fiscal de la Federación.

"Art. 10o., I. Ser consejero jurídico de la Secretaría.

XX. Denunciar o querrellarse ante el Ministerio Público Federal de los hechos que puedan constituir delitos de los servidores públicos de la Secretaría en el desempeño de sus funciones, allegándose los elementos comprobatorios del caso, dando la intervención que corresponda a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación; así como denunciar o querrellarse ante el Ministerio Público competente de los hechos delictuosos de que tenga conocimiento.

XXI. Representar a la Secretaría en los procesos penales relativos a hechos delictuosos en que resulte ofendida y en su caso, otorgar el perdón".

#### Facultades del Tesorero de la Federación.

"Art. 110., V. Hacer los pagos autorizados que afecten al Presupuesto de Egresos de la Federación y los demás que legalmente deba hacer el Gobierno Federal, en función de las disponibilidades.

#### Facultades del Contralor Interno.

"Art. 120., V. Vigilar y comprobar el cumplimiento por parte de las unidades administrativas de la Secretaría, de las disposiciones y lineamientos en materia de planeación, programación, presupuestación, información, estadística, contabilidad, organización y procedimientos, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, administración de personal y de recursos ma-

teriales y financieros, así como del patrimonio y de los fondos y valores de la propiedad o al cuidado de la Federación en el ámbito de la Secretaría.

VI. Realizar auditorías y evaluaciones a las unidades administrativas de la Secretaría para comprobar la debida-observancia de las disposiciones legales y criterios de contabilidad aplicables por las mismas, ...".

#### Facultades de las Unidades Administrativas Centrales.

"Art. 130., los titulares de la Contraloría Interna, de las Direcciones Generales, de las Subprocuradurías Fiscales y de las Subtesorerías, tendrán las siguientes facultados:

I. Formular para aprobación superior, los programas de actividades y los anteproyectos de presupuesto de las unidades administrativas que integren sus dependencias; así como organizar, dirigir y evaluar dichas actividades."

Competencia de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

"Art. 99, I. Determinar directrices, normas y criterios técnicos que permitan la preparación adecuada y uniforme de los programas de actividades y de los presupuestos de las unidades administrativas de la Secretaría y vigilar su aplicación.

II. Establecer los sistemas y procedimientos para la formulación, ejercicio y control del presupuesto de la Se--

cretaría, y vigilar que los recursos se apliquen a los programas autorizados.

III. Integrar y consolidar los proyectos de programas y presupuestos de la Secretaría y los correspondientes a las entidades de la Administración Pública Paraestatal coordinada por ella.

IV. Establecer, conforme a las disposiciones que se señalen por las unidades administrativas competentes, normas y procedimientos para la operación del sistema de contabilidad, tanto del presupuesto de la Secretaría, como de sus activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos; así como someter a la superioridad los informes y estados financieros correspondientes.

VII. Requerir y analizar la información relativa al desarrollo de los programas de la Secretaría, y con la intervención de las Direcciones Generales de la Banca de Desarrollo; de Banca Múltiple; y de Seguros y Valores; y de los órganos competentes, la de las entidades del sector coordinado por ella; e informar al titular, por conducto de la unidad administrativa a que quede adscrita, acerca del cumplimiento de los programas y del ejercicio de los presupuestos correspondientes.

VIII. Establecer y conducir la política de informá

tica de la Secretaría en coordinación con los órganos internos y dependencias competentes, y proporcionar apoyo administrativo en esta materia a las entidades de la Administración Pública Paraestatal coordinadas por ella.

La Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto estará a cargo de un Director General, auxiliado por los Directores de Programación; de Organización; de Presupuesto; y de Informática.

. Competencia de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales.

"Art. 104, I. Planear, organizar y dirigir las actividades relacionadas con las prestaciones de servicios sociales, culturales y educativas; el sistema de orientación e información; las adquisiciones; la conservación y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles; y los servicios generales.

La Dirección General de Servicios y Recursos Materiales estará a cargo de un Director General, auxiliado por los Directores de Servicios Sociales; de Adquisiciones; de Conservación y mantenimiento; de Servicios Generales; y de Control Administrativo."

Competencia de la Dirección de Adquisiciones.

"Art. 107, I. Establecer las normas y principios - que regulen las actividades de adquisición, suministro y control de los bienes muebles y de artículos de consumo, que permitan satisfacer las necesidades de las unidades administrativas de la Secretaría; y para mantener actualizado el inventario de los bienes muebles, de acuerdo a las políticas establecidas por las autoridades superiores.

II. Programar, ejecutar y controlar las actividades de adquisición, inventarios, suministro y control de bienes muebles y de artículos de consumo, que requieran las unidades administrativas centrales de la Secretaría."

La Dirección de Adquisiciones está a cargo de un Director, auxiliado por los Subdirectores de Adquisiciones; de Suministros; del Acervo Patrimonial; y Administrativo. Además, por los Jefes de Departamento de Diagnóstico y Seguimiento; y de Coordinación.

Los Subdirectores a su vez, están auxiliados por los Jefes de Departamento de Control de Requerimientos; de Compras; de Concursos y Selección de Proveedores; de Aprovisionamiento; de Rehabilitación y Mantenimiento de Bienes Muebles; de Inventarios; y Administrativo.

Competencia de la Dirección de Servicios Generales.

"Art. 109, II. Programar, realizar y controlar los



servicios de seguridad, intendencia, transportes, mantenimiento y reparación de vehículos, y de correspondencia y archivo, que requieran las unidades administrativas centrales de la Secretaría."

Competencia de la Dirección General de Laboratorio Central.

"Art. 110, I. Realizar estudios técnicos y análisis de carácter científico en relación con las mercancías sujetas a impuestos de importación y exportación y de otros productos y materias primas, cuando les sean solicitados por las unidades administrativas competentes de la Secretaría, para la determinación de los créditos fiscales, así como comprobar la calidad de los productos que vaya a adquirir la Secretaría."

Competencia de la Dirección General de Talleres de Impresión de Estampillas y Valores.

"Art. 111, I. Imprimir las estampillas fiscales y postales, los bonos, certificados, pasaportes y toda clase de valores del Gobierno Federal.

II. Imprimir las formas no valoradas y las publicaciones de la Secretaría."

Competencia de la Coordinación de Administraciones Regionales de Oficialía Mayor.

"Art. 113, I. Coordinar y controlar globalmente - las actividades que realicen las Administraciones Regionales de Oficialía Mayor respecto al apoyo técnico en materia de - programación, organización y presupuesto que requieran las unidades administrativas regionales de la Secretaría.

II. Planear, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la administración de personal; las prestaciones de servicios sociales, culturales y recreativos; el sistema de orientación e información; las adquisiciones; la conservación y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles; y - los servicios generales; a través de las Administraciones Regionales de Oficialía Mayor, de conformidad con los lineamientos y principios que dicten los órganos centrales de Oficialía Mayor."

Conocidas las facultades, competencia, y la relación de las unidades administrativas y las dependencias que participen en las funciones de programación, presupuestación, organización, adquisición y suministro de bienes, resulta más simple particularizar estas actividades en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

3.5 Descripción de los Sistemas de Adquisición y Suministro de Bienes de Uso y Consumo en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Existe en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, - el Comité Central de Compras, que tiene su antecedente legal en las Normas Generales para las Adquisiciones de Mercancías, Materias Primas y Bienes Muebles que realicen las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 29 de Noviembre de 1982, y revalidada con la nueva Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles, publicada también en el Diario Oficial de la Federación el 8 de Febrero de 1985.

La necesidad de ordenar más adecuadamente dentro de un proceso racional las actividades encaminadas al aprovisionamiento de mercancías, insumos, maquinaria y equipo que exigen los diversos programas de la Secretaría, tanto en sus áreas normativas como operativas, hizo preciso integrar de acuerdo a los lineamientos jurídicos en vigor, un sistema de adquisiciones que permite satisfacer en forma programada y presupuestal, las necesidades de las diversas dependencias que integran la propia Secretaría y asimismo se busca lograr con ello, el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y financieros a su disposición.

Definición: El Comité Central de Compras de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es un cuerpo colegiado, in

tegrado por los representantes de las Subsecretarías del Ramo, de las diversas Direcciones Generales de la propia Secretaría y de la Dirección de Adquisiciones, presidida por el C. Oficial Mayor del Ramo, o en quien delegue esta facultad, contando con la representación de las Secretarías de Programación y Presupuesto; y de la Contraloría General de la Federación - - cuando resulte necesario.

Objetivo: El Comité Central de Compras tiene como finalidad optimizar y garantizar la operación y el funcionamiento del sistema de adquisiciones y/o arrendamientos de los bienes muebles que se requieran para la operación de los programas, así como la contratación de servicios en relación con tales bienes, incluyendo contratos de suministro y el control de los almacenes de la Secretaría.

Para lograr lo anterior, el Comité realiza las funciones de programación a través de las dependencias del Ramo y de autorización de las adquisiciones y/o arrendamientos, así como de los contratos de servicios, asegurando las condiciones de costo, plazo de entrega y calidad requeridos.

El Comité a través de la Dirección de Adquisiciones, lleva el control de los Almacenes con los que cuenta la Secretaría.

Para cumplir con tal finalidad, se tienen en cuenta los

aspectos mínimos de control de Almacenes recomendados en la Ley sobre Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal, y a las Normas Generales para la Administración de los Almacenes de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, emanadas de la citada Ley, los aspectos referidos son:

- a) Recepción.
- b) Registro.
- c) Guarda y Conservación.
- d) Despacho.
- e) Servicios Complementarios.
- f) Baja.

**Mecánica Operativa:** El Comité Central de Compras de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, está integrado de la siguiente forma:

**Presidente:** El C. Oficial Mayor del Ramo en ejercicio de sus facultades.

**Vicepresidente:** El C. Director General de Servicios y Recursos Materiales en ejercicio de sus facultades.

**Secretario Técnico:** El C. Director de Adquisiciones en ejercicio de sus facultades.

**Secretario de Actas y Acuerdos:** El que al efecto de signe el Presidente del Comité.

**Vocales Titulares:**

Los Delegados de cada una de las Subsecretarías del Ramo.

Un Delegado de la Dirección de Organización.

Un Delegado de las Direcciones Generales de: Programación, Organización y Presupuesto.

Casa de Moneda.

Laboratorio Central.

Talleres de Impresión de Estampillas y Valores.

El C. Subdirector de Adquisiciones.

**Vocales Adjuntos:**

Un Delegado de cada Dirección General, cuando se traten asuntos relativos a su área.

**Representación de la Secretaría de:**

A invitación que se formule..

Acreditará un representante para el ejercicio de las funciones que le competen.

**3.5.1 Funciones del Comité Central de Compras.**

El Comité Central de Compras, tiene las siguientes funciones:

1. Estudiar y aprobar en su primera sesión el programa anual de adquisiciones y/o arrendamientos, siempre y cuando los mismos hayan sido sancionados por la Secretaría de

Programación y Presupuesto, y en base a ellos debe definir -  
cuáles serán los casos de bienes para los cuales efectuará -  
las asignaciones de los pedidos o contratos correspondientes.

Para definir estos casos, deberá ordenar se hagan -  
listados, en orden descendente de importancia, según su monto,  
para cada uno de los presupuestos aprobados.

2. Autorizar las adquisiciones y/o arrendamientos  
de bienes muebles, materias primas, mercancías y servicios -  
complementarios de las diversas dependencias de la Secretaría.

3. Establecer Comités de compras Locales en las re-  
presentaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público  
en las Entidades Federativas, con las facultades que el pro-  
pio Comité les señale, promoviendo a través de éstos, el tra-  
to preferencial a proveedores locales en igualdad de precios  
y condiciones de calidad.

4. Vigilar la correcta aplicación del programa a--  
nual de adquisiciones y/o arrendamientos.

5. Procurar que las adquisiciones se realicen en -  
forma de paquete, con objeto de aprovechar la capacidad de -  
compra del ramo.

6. Vigilar que funcionen adecuadamente los siste--  
mas de procedimientos en materia de:

- Requisiciones, indicando el número de firmas

que deberán llevar éstas y los cargos respectivos de quienes las rubrican.

- Fuentes de suministro, tomando en cuenta en este punto la investigación y desarrollo de fuentes nuevas y alternas de suministro.

- Concursos y Selección de Proveedores.

- Adquisición y/o arrendamientos de bienes muebles, materias primas, mercancías y contratos de servicios complementarios a los mismos.

- Control de Abastecimientos o Suministro.

7. Obtener información actualizada sobre los almacenes de la Secretaría, a efecto de:

- Decidir adecuadamente la procedencia o improcedencia de nuevas adquisiciones.

- Efectuar cambios, canjes, devoluciones y eventualmente venta de inventarios muertos en los almacenes.

- Ordenar la transferencia de Mercancías entre Almacenes cuando así convenga, para evitar obsolescencias y deterioro de artículos.

8. Crear un banco de información que permita la expedición y agilización, tanto en la toma de decisiones, como en el abastecimiento y disponibilidad de los bienes y servicios.



9. Autorizar en su caso, las solicitudes de adquisición y/o arrendamiento de bienes muebles, mercancías y servicios complementarios:

- De todas las dependencias que conforman las oficinas centrales, cuando el importe individual sea mayor de cierta cantidad fijada previamente, y que periódicamente es actualizada, y de aquellos cuyo costo unitario sea superior a otra cantidad también fijada con anterioridad. Los casos menores a las cantidades mencionadas, se realizarán directamente por la Dirección de Adquisiciones. Por ejemplo \$150,000.00 para importe individual por dependencia, y \$100,000.00 para el costo unitario del bien.

- De las Representaciones Regionales, cuando el importe sea, por ejemplo, superior a \$500,000.00 los casos menores a esta cifra, se realizarán directamente ante los Comités de Compras Locales.

10. Acatar y hacer cumplir en todo lo concerniente a las adquisiciones y/o arrendamientos de bienes muebles, materias primas, mercancías y de los servicios complementarios del ramo, lo previsto en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles, de las Normas y Reglamentos que de ella emanen, así como en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y de todo

Ordenamiento Legal expedido y aplicable al respecto.

11. Dictar políticas y procedimientos internos que sean congruentes con las Normas Generales emitidas por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y la Secretaría de Programación y Presupuesto.

12. Deberá definir la política de firma de pedidos y de modificaciones a pedidos, de acuerdo con lo estipulado en las Normas sobre la materia.

13. Rechazar las solicitudes de adquisición y/o arrendamientos que no considere procedentes.

14. Promover en coordinación con la Academia de Capacitación de la misma Secretaría, la capacitación del personal de Almacenes.

15. Invariablemente el Comité deberá aprobar las cotizaciones más bajas, siempre y cuando éstas reunan las especificaciones técnicas requeridas por las áreas solicitantes.

16. El Comité dará trato preferencial en la asignación de pedidos a los fabricantes vendedores, tratando de evitar dentro de lo posible, la concurrencia de intermediarios, a fin de minimizar precios.

17. El Comité de Compras para la asignación de proveedor, cuidará que se haga tomando muy en cuenta la capacidad de producción y surtimiento del mismo.

18. El Comité normará las adquisiciones que realice la Tienda de la Secretaría, a través de la Subdirección de Comercialización.

19. El Comité en pleno, cuando así lo determine conveniente, podrá modificar los montos establecidos en el Punto 9.

Estas son las funciones más relevantes del Comité Central de Compras de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

3.5.2 Mecánica de los Sistemas de Adquisición y Suministro de Bienes de Uso y Consumo.

Resumiendo, y considerando lo tratado hasta el subcapítulo anterior, se describen los sistemas de adquisición y suministro en sus aspectos más significativos.

- Aproximadamente en el mes de julio de cada año, las unidades presupuestales de la Secretaría constituidas desde el nivel mínimo de Dirección de área, preparan sus Anteproyectos de Presupuesto en base a los programas previamente establecidos y autorizados, los que son subsecuentemente canalizados hasta la integración del Anteproyecto de Presupuesto de toda la Secretaría. Con éste, y con los de las demás Dependencias, la Secretaría de Programación y Presupuesto formula el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el siguien

te Ejercicio Fiscal, el que una vez sancionado en las Cámaras en el mes de diciembre, se convierte en el Presupuesto de Egresos definitivo y al que se da apoyo con la expedición de la Ley de Ingresos de la Federación para el mismo ejercicio fiscal, en la que se indica la forma en que el Gobierno Federal se allegará de los recursos financieros necesarios.

En sentido inverso al proceso anterior, se autorizan los recursos de acuerdo a los programas y prioridades nacionales, en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo.

Las unidades presupuestales de la Secretaría, conocen durante el primer bimestre del año la asignación de recursos -- con disponibilidad calendarizada, y con ella, aseguran el mantenimiento de su capacidad de operación y los programas que finalmente habrán de desarrollarse.

En el caso de las partidas presupuestales autorizadas para la adquisición de bienes muebles y de consumo, su ejercicio se lleva a cabo a través de la Dirección de Adquisiciones, por lo que las unidades presupuestales proceden a la formulación y presentación de sus requisiciones.

- Los bienes de consumo como son los artículos de oficina, de limpieza, y los formularios impresos oficiales, hasta el año de 1984 se presupuestaban y adquirían con cargo a la Oficialía Mayor, Dirección General de Servicios y Recursos Ma

teriales, Dirección de Adquisiciones, la que los suministraba a las dependencias usuarias de toda la Secretaría, apoyándose administrativamente en un sistema computarizado denominado de "Aprovisionamiento Automático", para controlar el suministro, las existencias, los consumos, y aspectos varios contemplados en las Normas Generales para la Administración de los Almacenes de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

La Dirección de Adquisiciones buscando mejorar los sistemas de adquisición y suministro de bienes requeridos por las Dependencias, propuso que los artículos de oficina y de limpieza se cargaran al presupuesto de las diferentes unidades - como se hace con otro tipo de bienes y servicios solicitados por éstas; por los motivos que se tratarán en el Capítulo - Cuarto, dedicado a la Problemática. También propuso el instituir la Requisición Anual, misma que fue aprobada por el Comité de Compras a fines del año 1984 y que consiste en la relación ordenada y clasificada de necesidades de ese tipo de artículos, calendarizadas en tres cuatrimestres para efecto de suministro, y de acuerdo a los programas considerados en el Presupuesto y, especialmente, a los recursos presupuestales autorizados a cada unidad para el ejercicio correspondiente.

Así, recibidas las Requisiciones Anuales en la Dirección

de Adquisiciones, por todo tipo de bienes, se procede a consolidarlas, cotizarlas y, conocidos los recursos presupuestales, realizar los concursos para su compra.

Este procedimiento pretende propiciar la adquisición de los artículos de uso actual y con apego estricto al presupuesto de cada Dependencia de la Secretaría, optimizando los recursos de la misma, ya que se logran ahorros al obtener mejores precios en relación a los volúmenes a adquirir; oportunidad en la compra; abatimiento de costos en un mercado con tendencias inflacionarias; cabal cumplimiento de la ley en materia de Adquisiciones, y en general, ventajas al concursar al inicio del ejercicio cuando los proveedores gubernamentales - tienen menos compromisos y consecuentemente son los más interesados en ofrecer mejor calidad y plazos de entrega más reducidos.

- El Departamento de Aprovisionamiento de la Dirección de Adquisiciones, cuyo Objetivo es: Obtener el mayor grado de eficiencia en el almacenaje y suministro de los bienes adquiridos, de uso y consumo que requieren las Dependencias de la Secretaría. Recibe, almacena, suministra, registra y controla los bienes como son:

- Artículos de oficina, dibujo, limpieza y em-

balaje.

- Formas Impresas oficiales clasificadas y económicas
- Formas Impresas clasificadas valoradas.
- Mobiliario y equipo y Bienes procedentes de las Aduanas.
- Vestuario y equipo.

Por sus particulares características, se controlan en cinco diferentes almacenes, difiriendo parcialmente la forma de reponer las existencias de cada uno de estos grupos, así como la manera de suministrarlos.

- Aprovechamiento Automático a las Dependencias.

Atendida la normatividad en materia de almacenes, el Suministro de artículos de oficina, limpieza, así como de formas impresas foliadas y no foliadas se lleva a cabo en base al Sistema Computarizado de Aprovechamiento Automático, al cual se agregan las requisiciones extraordinarias presentadas por las Dependencias. Este Sistema consiste esencialmente en realizar tres suministros cuatrimestrales a cada Dependencia en el transcurso del año en quincenas debidamente programadas. El programa contempla la atención de siete diferentes grupos de Dependencias, en siete diferentes quincenas, repitiéndose este ciclo tres veces dentro del año.

La información de este Sistema de Suministro se actualiza, en lo referente a artículos, con los datos contenidos en la Requisición Anual; en cuanto a formas impresas, mediante solicitudes de las Dependencias a través de sus Coordinaciones Administrativas.

El Sistema proporciona reportes quincenales relativos al Estado de Existencias, mínimos y máximos, consumos proyectados, Artículos No Surtidos y los Listados para Suministro por Dependencia.

El Listado para Suministro por Dependencia, es un reporte computarizado que contiene datos como son: Clave presupuestal de la Dependencia, Nombre de la Dependencia y relación de los artículos a suministrar señalando su clave, descripción, unidad, precio unitario, importe y costo total; así como una leyenda en los artículos pendientes de suministrar por agotamiento. Este documento una vez autorizado por la Jefatura de Departamento, sirve para seleccionar y operar la salida de los bienes del almacén respectivo, realizar la entrega al usuario recabando acuse de recibo, contabilizarlo y rendir la Cuenta Pública mensual, además, para registrar los importes de los bienes suministrados a cada unidad presupuestal, especialmente los artículos, ya que a partir del año 1985 se cargan al presupuesto autorizado a cada Dependencia.



El Aprovechamiento Automático cubre siete zonas a nivel nacional, en lo referente a suministro de formas impresas oficiales y vestuario; pero sólo a la zona metropolitana en lo que toca a artículos de oficina y limpieza, ya que existen unidades regionales que dan tal servicio.

El suministro mediante este Sistema se realiza a 934 unidades y subunidades en toda la República Mexicana.

- Los Sistemas de Adquisición y Suministro Regionales.

Como se apuntó en el subcapítulo 3.4, corresponde a la Coordinación de Administraciones de Oficialía Mayor a nivel Regional, efectuar las adquisiciones y suministro de bienes a las unidades desconcentradas de esta Secretaría, siguiendo los lineamientos que marca la Ley, la Oficialía Mayor, el Comité de Compras, y la Dirección de Adquisiciones en ejercicio de sus facultades.

## **CAPITULO CUARTO**

### **4. PROBLEMATICA. ALGUNAS SOLUCIONES ADOPTADAS.**

## CAPITULO CUARTO

### 4. PROBLEMATICA. ALGUNAS SOLUCIONES ADOPTADAS.

Existe un gran número de problemas que se presentan en el desarrollo de las actividades y procesos descritos en los Capítulos anteriores, o sea, aquellos que forman parte o intervienen en los sistemas de adquisición y suministro de bienes de uso y consumo en las Dependencias del Gobierno Federal.

Los hay de diversos tipos y orden de importancia, y en consecuencia, de mayor o menor complejidad para ser resueltos. Más aún, lo difícil en algunos casos es identificarlos plenamente para tomar las medidas correctivas.

Aquí se enuncian aquellos problemas de índole general que han podido detectarse y que además resultan evidentes. Las soluciones adoptadas para ellos, la mayor de las veces, se revisan de las características institucionales de cada Dependencia.

Se continúa, siguiendo la disposición de temas establecida en el presente trabajo.

- a) Se ha podido observar que no existe una total identi-

ficación en todos los niveles de decisión de la Dependencia, - de lo planeado, lo programado y lo presupuestado; situación - que se refleja en peticiones de bienes o recursos financiero-presupuestales para adquisición, en forma extraordinaria repetitivamente. Esto, debido a que no hay la correcta coordinación entre las diversas unidades presupuestales y la unidad en cargada del control de los recursos materiales, en cada área, dejándola imposibilitada de hacer las previsiones necesarias. Cabe aclarar, que aunque el problema es frecuente no es sintomático de la totalidad de las áreas de la Dependencia, ni de - todas las Dependencias.

La solución viable, es una mayor participación y capacita ción de todas las Unidades responsables en forma directa y aquellas involucradas en la elaboración de los planes, programas y presupuestos.

b) El logro de los objetivos programáticos está relacionado con la aprobación del presupuesto para realizarlos, por - lo que la asignación de los recursos, escasos generalmente, repercute en forma directa. Es de conocida actualidad, pero no diferente desde hace varios años, la problemática financiera - en que se encuentra el país.

La jerarquización de las prioridades del desarrollo de los

programas, nos dará la jerarquización de los bienes necesarios para llevarlos a cabo, por lo que si la aprobación del presupuesto es menor en su monto, la jerarquía establecida indica la parte a desarrollar del programa y los recursos materiales necesarios para el ejercicio presupuestario; la parte de los programas que no se cumpla se incorpora al plan de mediano plazo.

c) La requisición de bienes en forma no programada, inoportuna, repetitiva, sin especificaciones correctas o completas, y sin disponibilidad presupuestaria, es un problema al que se enfrentan las Unidades responsables de las adquisiciones en las Dependencias.

La solución a lo anterior, consiste en mantener continua comunicación con las Unidades Presupuestales usuarias, acordando y exigiendo la presentación de sus necesidades en forma programada, oportuna, con especificaciones completas, con disponibilidad presupuestal, y dentro de lo posible, en un solo documento que contenga el total del requerimiento anual. El recibir dicho documento al inicio del ejercicio, permite cumplir con la ley en materia de adquisiciones, que obliga entre otras cosas, a la consolidación de las compras y a la celebración de concursos para su asignación a los proveedores.

d) Lo inoportuno o precipitado de la presentación de requisiciones, deriva una adquisición igualmente no oportuna y apresurada, pero que en todo momento está obligada al cumplimiento de la normatividad emanada de la ley en materia de adquisiciones, que en cierta forma le retarda.

Así, estos trámites también tienen repercusión en los almacenes quienes cuentan con menor tiempo para efectuar sus verificaciones reglamentarias, sus funciones, y en fin, realizar el suministro.

Aunado a la solución del anterior inciso c), se impone efectuar un riguroso seguimiento al proceso de adquisición en todas sus fases hasta poner el pedido en manos del proveedor y vigilar el cumplimiento del plazo de entrega de los bienes, - asimismo acortar, hasta donde sea posible, los tiempos en su paso por los almacenes para hacerlos llegar al área usuaria en el mínimo lapso de tiempo.

CONCLUSIONES .

## CONCLUSIONES.

La adquisición y el suministro de bienes de uso y/o consumo en las Dependencias del Gobierno Federal, son un factor importante para que sea factible el desempeño eficiente de las funciones que le fueron encomendadas a cada una de esas Dependencias.

El conocimiento y dominio de las etapas y procesos que intervienen en los sistemas de adquisición y suministro, permite a los servidores públicos y a las unidades administrativas responsables, tomar decisiones ágiles y acertadas que aseguran los mejores resultados; por esto, la temática del presente trabajo es una aportación, de alcance modesto, para tratar de llegar a estados de perfección, de lo mejor, de lo óptimo, que son ideales humanos. Es modesto, porque sus temas se abordan someramente, siendo que cada etapa, cada proceso, son una especialidad que requiere profundo estudio y experiencia.

La optimización de dichos sistemas, se constituye en una disciplina para la obtención de alta eficiencia, ya que aprovechar eficazmente los recursos financiero-presupuestales significa ahorro, que se traduce en mayor disponibilidad.



La optimización también significa, reducir los errores o la posibilidad de cometerlos; coordinar el esfuerzo humano por medio de los procesos de planeación, programación y la presupuestación; asimismo coordinar esos esfuerzos para que la adquisición y el suministro de bienes sean oportunos, ordenados y cumplan con la normatividad vigente sobre la materia.

Se suman al objetivo de optimización de los sistemas de adquisición y suministro de bienes; adquirirlos en la cantidad y calidad requeridos, y de acuerdo a especificaciones concretas, así como entregarlos al usuario en el mejor estado de conservación.

La optimización de los sistemas de adquisición y suministro, requiere un estudio fundado en las principales bases establecidas para las funciones y actividades administrativas sobre la materia en el Gobierno Federal y en la Dependencia en particular, planeando y formando un programa de trabajo con objeto de determinar el curso de acción a seguir en cada etapa o proceso.

La optimización de los sistemas de adquisición y suministro de bienes de uso y/o consumo en las Dependencias del Gobierno Federal, es una labor administrativa, por eso, el Licencia-

do en Administración, resulta ser uno de los profesionistas - idóneos para intervenir en su desarrollo.

Se afirma que los procesos de planeación, programación y presupuestación son determinantes para lograr los objetivos fi jados; en el caso de los recursos materiales o bienes de uso - y/o consumo que requieren comprarse, su previsión programática presupuestaria deberá estar acorde con los objetivos de los - programas, la falta de congruencia significa dejar de hacer o retardar alguna actividad en tanto se gestiona la autorización de recursos financieros para su adquisición. Por lo que es re comendable que las áreas encargadas del control de los recursos materiales intervengan activamente en los citados procesos.

El mismo fenómeno puede ocurrir cuando aún contando con - recursos presupuestales, no se presente a tiempo la solicitud de compra, el retraso puede ocasionar graves daños al desarrollo calendarizado de los programas. La recomendación es que - los responsables del control de los bienes de uso y/o consumo en las Unidades Presupuestales vigilen sistemáticamente los re querimientos de sus áreas a fin de ser siempre oportunos en la presentación de sus requisiciones.

El sistema de adquisiciones, aunque afectado por la abun-

dante normatividad tendiente a cuidar los bienes y dineros del Estado, puede buscarse mejorarlo mediante el mantenimiento o, estableciendo procedimientos ágiles para ordenar y consolidar los bienes que han de adquirirse, y tener catálogos actualizados de los bienes comúnmente usados en la Dependencia, así como los catálogos de proveedores, y un efectivo sistema de cotizaciones que permita tomar decisiones acertadas y oportunas sobre los bienes a comprar.

El suministro eficiente de los bienes, se basa en un acertado control del almacén, sea éste grande, o pequeño como pudieran ser algunas Proveedurías de las Unidades Presupuestales o Subunidades Presupuestales de las distintas Dependencias.

Se recomienda la consideración de lo expuesto sobre los aspectos administrativo, de organización y funcional que deben guardar los almacenes para administrarlos con mayor eficacia, tomando muy en cuenta que los bienes que en ellos se manejan son dinero en especie, propiedad de la Nación.

**BIBLIOGRAFIA.**

## BIBLIOGRAFIA

- Alvarez Lomelí, Ing. Alberto "Administración de Almacenes." \_  
Centro Nacional de Productividad, A.C. México, 1976 \_  
156 pp.
- Baena Paz, Lic. Guillermina "Instrumentos de Investigación.\_  
Manual para Elaborar Trabajos de Investigación y Tesis".  
1a. ed. Editores Mexicanos Unidos, S.A. México, 1979  
190 pp.
- Bethel, Lawrence L.; Atwater, F.S.; Smith, G. y Stackman, H.A.  
"Organización y Dirección Industrial" 7a. ed. Fondo de  
Cultura Económica. México, 1968 882 pp.
- Calimeri, Michele "Organización del Almacén" 4a. ed. Edito-  
rial Hispano Europea. Barcelona, España 1972 293 pp.
- Jiménez Thomas, Lic. Luis Fernando "Apuntes del Curso Sobre\_  
Programación y Presupuestación para Personal de la Di-  
rección de Adquisiciones. Dirección General de Adminis-  
tración. Oficialía Mayor. S.H. y C.P. (Módulo A: Bases\_  
Teóricas)" Academia de Capacitación de la S.H. y C.P.  
México, 1981 119 pp.
- Mendieta Alatorre, Angeles "Métodos de Investigación y Manual  
Academico" 16a. ed. Editorial Porrúa, S.A. México, \_  
1984 209 pp.

- Mendieta Alatorre, Angeles "Tesis Profesionales" 16a. ed. \_  
Editorial Porrúa, S.A. México, 1983 306 pp.
- Morales Felgueres, C.P. Carlos "Presupuestos y Control en \_  
las Empresas" 2a. ed. Ediciones Contables y Administra  
tivas. México, 1973 427 pp.
- Pardinas, Felipe "Métodos y Técnicas de Investigación en las  
Ciencias Sociales" Siglo Veintiuno Editores, S.A. \_  
México, 1969 188 pp.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Editorial  
Libros Económicos. México, 1984 125 pp.
- Diccionario Enciclopédico Hispano-Mexicano. Plaza & Janes, \_  
S.A. Editores. España, 1980 1600 pp.
- Diccionario Pequeño Larouse. Larouse. Francia, 1969 1663 pp.
- Revista Latinoamericana Visión. "Artículo: Más Austeridad en\_  
México". Visión, S.A. México, 25 de marzo, 1985 48 pp.
- Revista Económica Interamericana Progreso. "Artículo: La Cri  
sis Petrolera". Visión, S.A. México, marzo 1985 54 pp.
- Secretaría de Comercio. "Ley de Adquisiciones, Arrendamientos  
y Almacenes de la Administración Pública Federal". Dia  
rio Oficial de la Federación. Diciembre 31, 1979
- Secretaría de Comercio. "Normas Generales para la Administra  
ción de los Almacenes de las Dependencias y Entidades \_  
de la Administración Pública Federal". Diario Oficial \_

de la Federación. Noviembre 26, 1982

Secretaría de Comercio. "Normas Generales para las Adquisi-  
ciones de Mercancías, Materias Primas y Bienes Muebles \_  
que realicen las Dependencias y Entidades de la Adminis-  
tración Pública Federal". Diario Oficial de la Federa-  
ción. Noviembre 29, 1982

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Curso. Instrumen-  
tación del Programa Operativo Anual de Financiamiento \_  
1985 en materia de Programación, Organización y Presu- \_  
puestación". Oficialía Mayor. Julio, 1984

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Lineamientos Norma-  
tivos para el Ejercicio Presupuestal 1985". Oficialía -  
Mayor. Enero, 1985 24 pp.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Lineamientos para \_  
la Formulación del Presupuesto del Sector Hacienda y Cré-  
dito Público para 1985". Oficialía Mayor. 1984 28 pp.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Manual de Organiza-  
ción y Funcionamiento del Comité Central de Compras".  
Oficialía Mayor. 1983 25 pp.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Manual de Procedi-  
mientos para la Instrumentación del Programa Operativo A  
nual de Financiamiento 1985". O. Mayor. 1984 69 pp.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Ley de Ingresos de  
Federación para el Ejercicio Fiscal de 1985". Diario Ofi

cial de la Federación. Diciembre 31, 1982

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Reglamento Interior de la S.H. y C.P.". Diario Oficial. Oct.24, 1983

Secretaría de la Presidencia. "Apuntes. Seminario sobre Administración de Recursos Materiales para Funcionarios del Ejecutivo Federal". Instituto Nacional de Administración Pública. 1976

Secretaría de la Presidencia. "Manual de Operación de Almacenes, Guía para su Elaboración". Comisión de Administración Pública. Subcomisión para el Estudio de Almacenes. México, 1970 98 pp.

Secretaría de la Presidencia. "Manual de Organización del Gobierno Federal". 3a. ed. Dirección General de Estudios Administrativos. México, 1976 571 pp.

Secretaría de Programación y Presupuesto. "Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles". Diario Oficial de la Federación. Febrero 8, 1985

Secretaría de Programación y Presupuesto. "Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 1985". Diario Oficial de la Federación. Diciembre 31, 1984

Secretaría de Programación y Presupuesto. "Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Fede-



ral". Diario Oficial de la Federación. Noviembre 18,  
1981

Anthony, Robert N., D.C.S. "La Contabilidad en la Administra-  
ción en las Empresas". -Presupuestos- Unión Tipográfi-  
ca Editorial Hispano-Mexicana. México, 1974 721 pp.

Samuelson, Paul A. "Curso de Economía Moderna" -Ingresos del  
Estado. Presupuestos.- Ediciones Aguilar, S.A. España  
1969 960 pp.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Características Ge-  
nerales del Proceso de Programación y Presupuestación".

Oficialía Mayor. 1983 29 pp.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Lineamientos Pro-  
gramáticos-presupuestales para 1984. Gestión Programáti-  
ca. Ejercicio Presupuestal. Nuevos Compromisos y Forta-  
lecimiento de la Capacidad. Claves y Asignaciones Presu-  
puestales. Calendario Porcentual." Oficialía Mayor. \_  
1984 54 pp.