



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**DESARROLLO DE UN MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS PARA IMPLEMENTAR UN  
MEJOR CONTROL EN LAS ADQUISICIONES DE  
BIENES DE USO TERAPÉUTICOS EN EL INSTITUTO  
MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**

**TESIS**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**  
**PRESENTA:**  
**RODRIGO MÁRQUEZ MOTA**

**ASESOR: L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**2006**



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



# **Agradecimientos**

A Dios por ayudarme a comprender que el esta  
conmigo a pesar de todo y de todos

A mis padres Rodolfo y Gertrudis por todo su apoyo y comprensión a lo largo de mi vida.

A mi Asesor, Lic. Carlos Matías Armas, excelente catedrático de esta Facultad, quien con sus conocimientos y experiencias me guió en mi formación como alumno universitario, y con su ejemplo me motivo a la realización de este trabajo para la obtención de mi Título como profesionalista Universitario.

Agradezco con todo mi admiración y respeto.

Rodrigo Márquez Mota

# Reconocimientos



Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, por toda el aprendizaje académico obtenido de los catedráticos de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan, así como permitirme formar parte de la comunidad universitaria, y sentirme orgulloso de ser universitario.

“Por mi raza hablará el Espíritu”

A la L.A. y M.A. Sandra Luz González López le agradezco en forma especial la asesoría otorgada para la realización del presente trabajo, derivada de su conocimiento, experiencia así como de su excelente trayectoria académica, que me motiva a seguir su ejemplo en el desempeño de mi actividad profesional.

Mil gracias

Rodrigo Márquez Mota

Agradezco al Honorable Jurado el tiempo dedicado a la revisión de este trabajo, sus valiosos comentarios y consejos.

L.A.E. Carlos Matías Armas

M.A. José Luis Morales Pruneda

L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

L.A. Pedro Bello Cabrera

L.A. y M.A. Sandra Luz González López

# Dedicatorias

Dedico el presente trabajo, a todas las personas que a lo largo de mi vida han tenido un papel importante y decisivo sobre las actividades que he realizado. A los amigos que siempre me han apoyado y me han hecho ver mis errores, así como a toda mi familia por su cariño y paciencia.

A mis hermanos Rodolfo y Adriana por todo su  
cariño y comprensión.

## ÍNDICE

TEMA	PÁG
Planteamiento del problema	<i>i</i>
Objetivo	<i>ii</i>
Hipótesis	<i>iii</i>
Introducción	1
<b>Capítulo 1 Generalidades Administrativas</b>	3
.1 <i>Concepto de Administración</i>	3
.2 <i>Proceso Administrativo</i>	4
.3 <i>¿Qué es un Manual?</i>	36
.4 <i>¿Por qué y con que fin se realiza un Manual de Procedimientos?</i>	37
.5 <i>¿Ubicación de un Manual de Procedimientos dentro de una Organización?</i>	38
.6 <i>Diferentes métodos para la elaboración de un Manual de Procedimientos</i>	40
.7 <i>Tipos de Manuales y sus aplicaciones</i>	71
<b>Capítulo 2 Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental</b>	85
.1 <i>Proceso que realiza una Dependencia Gubernamental para la adquisición de bienes terapéuticos</i>	89
.2 <i>Área encargada de la Adquisición de los bienes</i>	111
.1 <i>Organigrama</i>	112
.2 <i>Objetivos</i>	113
.3 <i>Metas</i>	114
.4 <i>Procedimientos</i>	115
<b>Capítulo 3 Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental</b>	119
.1 <i>Ley de Adquisiciones y Obra Publica</i>	119
.2 <i>Secretaria de la Contraloría Administrativa</i>	120
.3 <i>Secretaria de Economía</i>	128

<b>Capítulo 4 Caso Práctico</b>	134
.1 Introducción	135
.2 Base Legal	137
.3 Objetivos	143
.4 Metas	144
.5 Políticas	145
.6 Definiciones	155
.7 Procedimientos	193
Conclusiones	238
Bibliografía	239

**Planteamiento del problema:**

**¿Qué sucede en el área de Adquisiciones de Bienes de Uso Terapéutico del Instituto Mexicano del Seguro Social que carece de un Manual de Procedimientos?**

**Objetivo:**

**Desarrollar un Manual de Procedimientos en el área de Adquisiciones de Bienes de Uso Terapéutico del Instituto Mexicano del Seguro Social.**

### **Hipótesis:**

El Manual de Procedimientos es el instrumento administrativo que ayudará a obtener un mejor control en el Área de Adquisiciones de Bienes de Uso Terapéuticos en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

## **Introducción**

El Instituto Mexicano del Seguro Social como entidad paraestatal de la Administración Pública Federal, ejerce y controla un presupuesto de adquisición de bienes de uso terapéuticos necesarios para la prestación de los servicios de seguridad social que brinda a través de los servicios de abastecimiento en toda la República Mexicana.

Actualmente, la ley de Adquisiciones y Obras Públicas reglamenta los procedimientos de adquisición que deben realizar las dependencias y entidades del gobierno federal.

Por tal motivo la Coordinación de Abastecimiento, dependiente de la Dirección Administrativa área responsable directa de normar, vigilar y ejecutar los procesos de adquisición en el ámbito Nacional, la Coordinación requiere conformar un Manual de Procedimientos para las adquisiciones de bienes de uso terapéuticos, tomando en consideración los diferentes niveles que se dan en la Institución, como son: La División de Adquisición y Suministro de la Coordinación de Abastecimiento a escala normativa, las Direcciones Regionales, al nivel Regional y las Delegaciones del sistema al nivel operativo.

Conviene señalar que ante la importancia del desarrollo del nuevo esquema de abasto total, el cual considera a la automatización de las funciones de abastecimiento, resulto indispensable la desconcentración de las adquisiciones a las Direcciones Regionales que serán atendidas mediante la creación de los centros reguladores de abastecimiento; fortaleciendo además, la desconcentración con que ya venían operando las delegaciones.

Por lo que este nuevo esquema de abasto esta diseñado de acuerdo a las nuevas estructuras orgánicas para los diferentes niveles normativo, regional y operativo que funcionará en materia de abasto.

## CAPÍTULO 1

### Generalidades Administrativas

#### **1.1 Concepto de Administración**

##### **Administración según Fernández Arena**

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”

##### **Administración según Koontz y O’Donnell**

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”

##### **Administración según George R. Terry**

“Es un proceso distinto compuesto por planeación, organización, ejecución y control que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos, mediante el uso de recursos”.

##### **Administración según Reyes Ponce**

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de la estructura y manejar un organismo social”

Retomando lo anterior conceptualizaremos a la Administración como "Un ciclo que con la finalidad de ejecutar lo planeado se auxilia de los recursos humanos y materiales, los dirige y coordina, identificando las desviaciones para controlar y retroalimentar iniciando nuevamente el ciclo".

#### **1.2 Proceso Administrativo**

Es un modelo que amplía y desarrolla en un sistema de Administración, que indica como los diversos recursos se transforman de una manera eficaz y efectiva para

la producción de servicios y productos, mediante las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

**Proceso Administrativo según Agustín Reyes Ponce**

El proceso de Agustín Reyes Ponce se explicara de una forma esquemática para una fácil interpretación detallando cada uno de los elementos que conforman el proceso administrativo Preguntas, Conceptos, Etapas, Principios, Reglas y Técnicas.

**Preguntas**

<b>FASES</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>PREGUNTA</b>
<b>MECÁNICA</b>	Previsión	¿Qué puede hacerse?
	Planeación	¿Qué se va a hacer?
	Organización	¿Cómo se va a hacer?
<b>DINÁMICA</b>	Integración	¿Con que se va a hacer?
	Dirección	"Ver que se haga"
	Control	¿Cómo se ha realizado?

**Conceptos**

<b>FASES</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>MECÁNICA</b>	Previsión	Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos en esa misma empresa.

	Planeación	Consiste en fijar el curso concreto de acción que se ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo la secuencia de las operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.
	Organización	Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
<b>DINÁMICA</b>	Integración	Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la plantación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
	Dirección	Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea formadas directamente, ya con mas frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.
	Control	Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

**Etapas**

<b>FASES</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>ETAPAS</b>
<b>MECÁNICA</b>	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	Organización	Jerarquías Funciones Obligaciones

Capítulo 1  
**Generalidades Administrativas**

<b>DINÁMICA</b>	Integración	Reclutamiento Selección Introducción Desarrollo Integración de las personas y cosas
	Dirección	Comunicación Autoridad Supervisión
	Control	Establecimiento de los medios de control Operaciones de recolección y concentración de datos Interpretación y valoración de resultados Utilización de los resultados

**Principios**

<b>FASES</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>PRINCIPIOS</b>
<b>MECÁNICA</b>	Previsión	Previsibilidad Objetividad Medición
	Planeación	Precisión Flexibilidad Unidad
	Organización	Especialización Unidad de mando Equilibrio de autoridad-responsabilidad Equilibrio de dirección-control
<b>DINÁMICA</b>	Integración	Integración de personas De la adecuación de hombres y funciones De la provisión de elementos administrativos De la importancia de la introducción adecuada Integración de las cosas Del carácter administrativo de esta integración Del abastecimiento oportuno De la instalación y mantenimiento De la delegación y control
	Dirección	De la coordinación de interés De la impersonalidad de mando De la vía jerárquica De la resolución de los conflictos Del aprovechamiento de conflictos
	Control	De carácter administrativo del control de los estándares Del carácter medial del control Del principio de excepción

**Reglas**

<b>FASES</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>REGLAS</b>
<b>MECÁNICA</b>	Previsión	Para la fijación de objetivos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas positivas</li> <li>• Reglas negativas</li> </ul> De la investigación De cursos alternativos de acción
	Planeación	Sobre políticas <ul style="list-style-type: none"> <li>De su fijación</li> <li>De su difusión</li> <li>De su coordinación</li> <li>De su revisión periódica</li> </ul> De los procedimientos <ul style="list-style-type: none"> <li>Fijarse por escrito y no duplicarse</li> <li>Revisarse</li> </ul> Sobre los programas y presupuestos
	Organización	División de funciones Unidades de organización ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? Las realizara
<b>DINÁMICA</b>	Integración	Del reclutamiento De la selección De la introducción Del desarrollo

FASES	ELEMENTOS	REGLAS
<b>DINÁMICA</b>	Dirección	Sobre el mando o autoridad Tiene 3 características: <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructural</li><li>• Técnica</li><li>• Moral</li></ul>
	Control	En el control deben seguirse los siguientes pasos lógicos: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Establecer medios de control</li><li>2. Operar y recolectar datos</li><li>3. Interpretar y valorar datos</li><li>4. Buscar el control mas estratégico</li></ol> Sirve para: corregir, mejorar, replantear, motivar al personal y ver que las cosas se hagan bien  Los controles deben ser flexibles Los controles deben detectar desviaciones Los controles deben ser claros para los usuarios

**Técnicas**

FASES	ELEMENTOS	TÉCNICAS
<b>MECÁNICA</b>	Previsión	Investigación de mercados Investigación de operaciones Observación (hechos, registros, experimentos)
	Planeación	Manuales de: Objetivos, políticas, departamentales, del empleado, de organización, etc. Diagramas de procesos y de flujo Graficas (Grantt) Programas Otros sistemas como (PERT, C.P.M, RAMPS)
	Organización	Lineal o Militar Funcional y/o de Taylor Lineal o Staff
<b>DINÁMICA</b>	Integración	Hoja de solicitud Entrevista Entrenamiento Capacitación Formación Calificación de meritos Evaluación de puestos
	Dirección	De mando (disciplina positiva y negativa, Recompensas) De la coordinación (quejas, sugeriones, comites, etc.) De la comunicación (memorándums, cartas, circulares, pizarrones) De la decisión (graficas, teoría de colas, árbol de decisión, etc.)

	Control	Para cada área funcional hay técnicas de control: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercadotecnia (investigación de mercados, publicidad, ventas por zona, etc.)</li><li>• Producción (control de calidad, tiempos y movimientos)</li><li>• Finanzas (auditorías externas e internas, costos, presupuestos, etc)</li><li>• Generales (reportes, informes de gerentes al consejo administrativo)</li></ul>
--	---------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Proceso Administrativo según George Terry**

Es un marco conceptual, universal para el estudio de la Administración auxiliando en la determinación y logro de los objetivos empresariales basándose en cuatro funciones:

*Planeación:* Determina objetivos y cursos de acción que deban tomarse.

*Organización:* Distribuye el trabajo entre el grupo para establecer y reconocer la autoridad necesaria.

*Ejecución:* De los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas.

*Control:* Actividades para conformarlas con los planes (vigilar).

### **Fases del Proceso Administrativo según Koont y O'Donell**

#### ***Planeación***

Es un proceso intelectual que permite del desempeño eficaz de un individuo dentro de un grupo, requiriendo de la toma de decisiones para determinar y seleccionar los propósitos y objetivos así como los cursos para alcanzarlos considerando de antemano el aprovechamiento de las oportunidades y la minimización del riesgo.

El período de la planeación (corto y largo plazo) se dará según la flexibilidad que pueda dársele al plan, sobre la base del principio de los compromisos futuros que se han contraído, esto es, el plan nos conduce a la decisión y a la vez al compromiso.

a) Propósito

Es la intención que tiene la empresa de cumplir con la tarea básica o función primordial de esta; adicionalmente al objetivo básico de obtener utilidades.

b) Objetivo

Es el fin hacia el cual se dirige el curso de acción.

c) Estrategia

Es un programa general que unifica y da dirección a los planes utilizando los recursos y esfuerzos necesarios para el logro de los objetivos a través de diversas tácticas obteniendo una estructura donde se orienta el pensamiento y la acción de la Administración.

d) Políticas

Guía que analiza el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, estimula la discreción y la iniciativa dentro de ciertos límites, aseguran que las decisiones sean congruentes con un objetivo y contribuya a su cumplimiento, eliminan el análisis de una misma situación cada vez que se presente, existen en todos los niveles de la organización. La relación de las estrategias y las políticas crea una estructura y canalizan las decisiones operativas logrando la dirección unificada de los planes.

Clasificación de acuerdo a su origen en:

- 1) Formuladas; estipuladas por el nivel más alto de la Administración.
- 2) Consultadas; con el nivel jerárquico ascendente administrativo.
- 3) Implícitas; se dan en la práctica usual dentro de la empresa.
- 4) Impuestas; por organizaciones externas (gobierno, asociaciones, etc..).

e) Procedimientos

Guía de acción de uso general que detallan en secuencia cronológica la forma en que ciertas actividades deben cumplirse; los cuales permiten eficientar los métodos.

f) Reglas

Ordenamiento administrativo que describe la acción o no acción requerida y específica, no permitiendo discreción.

g) Programas

Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas y otros elementos para seguir un curso de acción respaldado con el capital y el presupuesto necesario.

El programa principal debe estar apoyado por subprogramas.

h) Presupuestos

Expresión de resultados esperados en términos numéricos por lo que obliga a la exactitud en la planeación, adicionalmente es un parámetro de control.

***Pasos de la Planeación***

1. Conciencia de las oportunidades: Visión del ambiente interno y externo, fuerzas y limitantes, resoluciones y ganancias.
2. Determinación de objetivos: Generales y por unidad apoyados por subobjetivos, indicando y especificando resultados esperados a través de

políticas, reglas, procedimientos, presupuestos y una red de programas. La relación de objetivos y la jerarquía organizacional va desde el objetivo global hasta los objetivos individuales por medio de una línea ascendente o descendente.

3. Desarrollo de premisas, pronósticos y suposiciones que crean un ambiente anticipado, en el cual se espera operen los planes, donde el pronóstico es enfocado como un requisito de la planeación cuyos valores son: Pensar con anticipación, revelar áreas que carecen de control, unificar y coordinar los planes. Las premisas aprobadas por la alta Gerencia deben ser claras, integradas y utilizadas con regularidad.
4. Determinación de cursos de acción alternativos, es decir reducir el número de opciones que aseguren las posibilidades más fructíferas.
5. Evaluación de cursos de acción alternativos ante premisas y metas establecidas.
6. Selección de un curso de acción, se decide sobre la mejor opción y se adopta el plan.
7. Formulación de planes derivados para apoyar el plan básico.
8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto, suma de planes y establecimiento de un estándar de control.

### **Limitaciones en la Planeación**

1. Inflexibilidad en los procedimientos (factores externos, capital fijo y costos).
2. Dificultad para establecer premisas acertadas ante sucesos imprevistos.
3. Resistencia al cambio.

#### 4. Costos y tiempo.

### **Toma de Decisiones**

Núcleo de la planeación donde se selecciona racionalmente el curso de acción mediante el cual un objetivo o meta pueda alcanzarse en las circunstancias y con las limitaciones existentes.

Algunas técnicas utilizadas en la toma de decisiones son el Análisis de Riesgo (cuantificar aproximados). Árbol de Decisión (visualizar alternativas principales). Teoría de la Preferencia (actitud individual hacia el riesgo). Teoría de Colas (cuantificación de la espera). Análisis de la Eficiencia de los Costos (forma menos costosa de alcanzar un objetivo).

El uso de la computadora para manipular datos y explorar la eficacia de cursos alternativos de acción, es un apoyo en la toma de decisiones.

Algunos otros Factores en la Teoría de Decisiones son los valores personales y cultura de la organización, decisiones en grupo y creatividad e innovación.

### **Organización**

Identificar y asignar actividades relacionadas y coordinadas estableciendo redes de toma de decisiones y comunicación para trabajar en grupo con uniformidad, eficacia, eficiencia, para el logro de objetivos, por lo cual se asigna para la supervisión a un Gerente con autoridad horizontal y vertical de la estructura de la empresa.

### **Requerimientos de la Organización**

Objetivos precisos.

Definición de actividades o deberes

Entender el alcance de autoridad de cada persona.

Conocer la obtención de la información básica.

### **Organización Formal**

Estructura organizada para el logro de los objetivos explícitos donde se conoce el alcance de la responsabilidad y los límites de autoridad.

### **Organización Informal**

Actividad de grupo que no aparecen en el organigrama.

### **Departamento**

Designación de un área bien delimitada sobre la cual un Gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades bien especificadas.

### **Organización como Proceso**

Estructura diseñada para funcionar, que refleja objetivos y planes, autoridad y ambiente para los administradores, considerando las limitaciones y costumbres del personal.

### **Niveles de Organización**

Limitan el número de personas a supervisar, presentando los siguientes problemas:

- Incremento en los costos por el sistema administrativo e instalaciones.

- Complican la comunicación de objetivos, planes y políticas.
- Complican la planeación y control.

### **Amplitud en el Área de Mando**

El número de subordinados que un Gerente puede supervisar eficazmente depende del impacto de los siguientes factores:

1. Capacitación del personal.
2. Claridad en la delegación de autoridad.
3. Definición clara de los planes.
4. Variación por nivel en la organización (superior, medio, inferior).

### **Lógica de la Organización**

1. Identificación y clasificación de las actividades necesarias para el logro de los objetivos, planes y políticas de apoyo.
2. Utilizar los recursos disponibles de la mejor manera, agrupando las actividades.
3. Delegar al jefe de cada grupo autoridad necesaria para el desempeño de actividades.
4. Vincular los grupos mediante relaciones de autoridad y flujos de información horizontal y vertical.

### **Departamentalización**

Técnica para estructurar las actividades y facilitar el logro de los objetivos, identificándose los siguientes patrones:

- a) Por tiempo, uso de varios turnos de trabajo, aplicado usualmente en los niveles mas bajos.
- b) Por funciones, actividades con determinada especialización.
- c) Por territorio, actividades dispersas geográficamente.
- d) Por producto, actividad dirigida a una línea específica.
- e) Por cliente, actividades entorno a las necesidades del demandante.
- f) Por proceso o equipo, actividades dirigidas a una operación específica.
- g) Por proyecto, actividad en función a un objetivo a corto plazo.

### **Organización Matricial**

Combinación de dos patrones de departamentalización.

### **Normas de la Organización Matricial**

1. Definir objetivos del proyecto.
2. Clasificar papeles, autoridades y responsabilidades.
3. Influencia basada en conocimientos e información.
4. Seleccionar un Gerente Líder.
5. Aplicar controles de costo, tiempo y calidad.

### **Unidades Estratégicas de Negocios**

Técnica organizacional que establece como unidades dentro de una empresa, pequeños negocios asegurando que cada línea de producto se promueva y maneje independientemente.

### **Poder**

Capacidad para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas.

### **Autoridad**

Poder en un puesto a ejercer discreción para la toma de decisiones en la estructura organizacional.

### **Funciones de Línea**

Son las que tienen impacto directo en la realización de los objetivos.

### **Funciones de Staff**

Investigación y asesoramiento al personal de línea.

### **Autoridad Funcional**

Derecho delegado por un individuo o departamento respecto a procesos, políticas, prácticas y otras actividades relacionadas con otros departamentos.

Debe concentrarse en la estructura de la organización para preservar la unidad de mando.

### **Autoridad de Mando**

La autoridad es ejercida por los administradores de línea.

### **Limitaciones del Staff**

1. No respeta el tramo de autoridad.

2. Falta de responsabilidad porque sólo propone el plan.

### **Ventajas del Staff**

1. Conocimientos Especializados
2. Tiempo para reflexionar.

### **Descentralización**

Distribución de la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada.

### **Centralización**

Autoridad no delegada.

### **Proceso de la Delegación de Autoridad**

1. Determinar resultados previstos de las personas en una posición.
2. Asignar tareas.
3. Delegar autoridad.
4. Exigir responsabilidad.

### **Técnicas Utilizadas en la Descentralización de Autoridad**

1. Establecer un sistema de objetivos verificables.
2. Indicar por escrito funciones, responsabilidades y autoridad al administrador.
3. Ejemplo y enseñanza de un superior.
4. Aumentar el número de subordinados con un alto desempeño

5. Otorgar ascensos a los Administradores sólo cuando tengan personal apto para ocupar su lugar.

### **Ventajas de la Descentralización**

1. Aligera a la Gerencia Superior en la toma de decisiones.
2. Alienta la aceptación de autoridad y responsabilidad.
3. Uso de controles amplios acrecentando la motivación.
4. Facilita la comparación de resultados de cada unidad.
5. Facilita la diversificación de productos.
6. Desarrolla Gerentes generales.

### **Desventaja de la Centralización**

Pérdida de Control.

### **Comités y grupos en la toma de decisiones**

#### **Comité**

Grupo de personas quienes reciben la comisión de manejar problemas específicos.

#### **Funciones del Comité**

De línea, la autoridad implica toma de decisiones que afecta al subordinado.

Staff, la autoridad con un superior es asesoría.

Formal, establecidos como parte de la estructura de la organización.

Informal, establecidos sin delegación específica de autoridad.

## **Grupo**

Dos o más personas que interactúan en forma independiente y unificada para el logro de metas comunes, con las características siguientes:

1. Comparte una o más metas.
2. Interacción y comunicación.
3. Asumen ciertos papeles.
4. Pertenecen a un grupo más grande.
5. Cambian la conducta, actitudes y valores.
6. Disciplinan a los miembros.
7. Satisfacción social.
8. Proporcionan seguridad (sindicatos).

## **Deficiencias en la Organización**

1. Incapacidad de planear apropiadamente.
2. Incapacidad de clarificar relaciones organizacionales.
3. Incapacidad de delegar autoridad y responsabilidad con equilibrio.
4. Confusión de líneas de autoridad con líneas de información.
5. Mala aplicación en los límites de staff.
6. Abuso de la autoridad funcional.
7. Exceso de personal en un área específica.
8. Idea errónea de los departamentos de servicio.
9. Exceso o falta de organización.

## **Ventajas de la Planeación en la Organización**

1. Determina necesidades futuras del personal y programas de capacitación.
2. Descubre debilidades:
  - A. Duplicación de esfuerzos.
  - B. Practicas en desuso.
  - C. Imprecisión en la línea de autoridad.
  - D. Papeleo excesivo.
  - E. Inadecuada comunicación.
3. Evita la inflexibilidad a través de la organización (cambios en la operación, utilización de nuevas técnicas).
4. Efectividad del staff equilibrando la relación entre línea y staff.
5. Evita conflictos mediante la clarificación de tareas y funciones utilizando algunas herramientas como:

**Organigramas**, estructura organizacional que señala la relación entre departamentos y líneas de autoridad principales.

**Descripción de Puestos**, define la función básica de puestos, las principales áreas de resultado final y las relaciones de autoridad implicadas ofrecen un estándar de comparación para determinar su nivel organizacional y su lugar exacto en la estructura.

Asegura la comprensión de la estructura organizacional, mediante la enseñanza al personal operativo utilizando manuales, programas, organigramas, descripciones de puesto, etc. .

Fomenta la cultura organizacional, patrón general de conducta (creencias, valores, etc.), implica aprendizaje y transmisión de éstos.

## **INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

La definición de trabajo gerencial según Henry Montzberg, se basa en la planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

### **Función de Integración de Personal**

Considerando como un sistema abierto que cubre y mantiene los puntos en la estructura organizacional donde los planes de la empresa son la base para la organización, estableciendo el número y clase de personal requerido, analizando su talento mediante un inventario, utilizando fuentes internas y externas en el proceso de reclutamiento, selección, empleo, promoción y despidos, considerando las estrategias de evaluación de carrera, la capacitación y desarrollo, por lo que afectara o facilitara la dirección y el control en la Administración empresarial.

- A. Factores que afectan el número y las clases de Gerentes necesarios
  - \* Tamaño de la empresa
  - \* Tasa de rotación
  - \* Planes de expansión
  - \* Complejidad de la estructura de la organización.
- B. Inventario de Gerentes (organigrama que señala los puestos administrativos calificando la posibilidad de ascenso de cada uno de los titulares).
- C. Análisis de la necesidad de los Gerentes, determinada por el número de

Gerentes requeridos y disponibles identificados por el inventario de Gerentes y otros factores externos (económicos, tecnológicos, legales, etc.).

- D. Fuentes externas. Afectan la oferta y la demanda de ejecutivos (económicos, sociales, tecnológicos políticos y legales).
- E. Fuentes internas; relación con la integración de los puestos gerenciales, personal interno y externo, determinando la responsabilidad, respaldando a la alta dirección, a través de promociones internas y políticas de competencia abierta.
- F. Selección, proceso de elección, entre candidatos de la organización o del exterior para cubrir un puesto para lo cual es necesario realizar un análisis objetivo del puesto, en el que se deberá identificar lo siguiente:
- G. Reclutamiento, función de atraer candidatos para cubrir el puesto.
- H. Orientación, información de funciones y tareas al nuevo empleado.
- I. Promoción, cambios internos a puestos más altas responsabilidades, status y remuneración más elevada.
- J. Evaluación del Desempeño y Estrategia de Carrera, con el propósito de crear bases para la acción de sueldos y desarrollar personal a través de la motivación, considerando la medición del desempeño en el logro de metas y planes.
- K. Desarrollo Gerencial, Análisis de necesidades revisando el desempeño real, identificando necesidades de capacitación y método para superar deficiencias.

- L. Capacitación Interna y Externa (Programas de conferencias, Lecturas analizadas con otros Gerentes o con el supervisor, simulación de negocios, ejercicios experimentales y sistemas expertos; inteligencia artificial, uso de computadoras, etc.).

## **DIRECCIÓN**

Proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización utilizando teorías y experiencias para armonizar objetivos individuales con los organizacionales.

## **Factor Humano y Administración**

Los Gerentes comprenderán los roles que asumen las personas tratándolas dignamente y considerándolas como un todo, complejo individual.

## **Proceso Creativo**

La creatividad en la empresa significa un nuevo producto, servicio o nueva forma en la realización de las cosas.

## **Sinéctica**

Selección de miembros del grupo únicamente el líder conoce el problema, limita

y dirige la discusión y evita soluciones prematuras.

### **Motivación**

Cadena de necesidades originadas por la conducta (impulsos, anhelos, deseos y fuerzas similares) que ocasionan tensiones y conducen a acciones que dan como resultado satisfacción. Es función del Gerente reconocer los motivadores (recompensas, incentivos, etc.) del personal, conduciéndolos a la realización de actividades que contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

### **Técnicas de Motivación**

1. Dinero, puede significar status o poder
2. Participación
3. Calidad de vida en el trabajo

### **Enriquecimiento del Trabajo**

1. Incluye reto, conocimiento, responsabilidad, agrandamiento del trabajo  
añadiendo tareas son aumentar responsabilidades:
2. Libertad en la realización de funciones para el Empleado.
3. Estimular la participación e interacción entre los Empleados.
4. Crear responsabilidad en el personal.
5. Notificar al personal como contribuyen sus tareas en el logro de los objetivos.
6. Retroalimentación en el desempeño del trabajo.

7. Participación del personal al crear el ambiente de trabajo.

Tiene limitaciones como costos, tecnología y rechazo del personal al aumento de trabajo así como ventajas: aumenta la productividad, reduce el ausentismo, la rotación y mejora la moral.

### **Liderazgo**

Influencia sobre el personal para que se esfuercen de buen grado y entusiasmo en el logro de las metas del grupo, requiriendo de seguimiento.

### **Comunicación**

Traspaso de información de un emisor a un receptor, cuya función en las organizaciones es unificar la actividad organizada, donde las personas vinculan para logra un propósito común, integrando las funciones gerenciales y relacionando a la empresa con el ambiente externo.

La comunicación en la empresa debe ser información pertinente con rápida fluidez.

- a) Necesidad del conocimiento del Gerente, seleccionar la información adecuada para la realización de sus funciones y actividades administrativas.
- b) Comunicación efectiva fluye en varias direcciones; ascendente, descendente, horizontal y diagonal.
- c) Comunicación escrita, verbal y no verbal o función en conjunto.

### **Barreras y Fallas en la comunicación**

Falta de planeación.

Suposiciones no aclaradas.

Distorsión semántica, mensaje confuso.

Mensajes expresados defectuosamente, falta de claridad y precisión.

Barreras en el ambiente internacional (idioma, cultura y normas sociales).

Pérdida por la transmisión y retención deficiente de la información.

Escuchar defectuosamente y evolución prematura.

Comunicación Impersonal.

Desconfianza, amenaza y temor, debilitan la confianza y provocan escepticismo.

Período insuficiente para el ajuste al cambio.

Sobre carga de información.

Percepción selectiva.

### **CONTROL**

Es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes desempeñados para alcanzarlos. Los controles deben reflejar planes y la planeación debe preceder al control.

#### **Proceso Básico de Control**

1. Establecimiento de estándares, criterios para el desempeño que deben

reflejar la estructura organizacional.

2. Medición del desempeño para predecir desviaciones probables; existen muchas actividades difíciles de medir en trabajos no técnicos y se establecen estándares como: estados financieros, actitud de sindicatos, entusiasmo y lealtad de los subordinados, etc.
3. Corrección de desviaciones mediante:
  - Nueva elaboración de planes o la modificación de metas
  - Ejercicio de la función organizacional
  - Mejoramiento de selección y capacitación
  - El despido
  - Técnicas de liderazgo más eficaces
  - Explicación mas completa del puesto

### **Puntos Críticos del Control**

Los puntos seleccionados para el control deben ser críticos, es decir factores limitantes en la operación que indican si los planes funcionan y así manejar un mayor grupo de subordinados aumentando el tramo de control de ahorros en los costos y mejorando la comunicación.

Los estándares como objetivos, metas, programas, políticas, procedimientos y presupuestos tienden a pertenecer a los siguientes tipos:

1. Físicos, reflejan cantidades como horas de trabajo por unidad de producto, kgs. De combustible por potencia producida, unidades de producción pro hora de maquinaria.

También calidad, dureza, velocidad, durabilidad, etc.

2. De Costos, mediciones o valores monetarios a los costos de operación, como mano de obra, materia prima, maquinaria, etc.
3. De Capital, mediciones monetarias a elementos físicos como capital invertido, deuda, inversiones de efectivo, cuentas por cobrar o pagar, acciones, inventarios, etc.
4. De ingresos, asignación de valores monetarios a las ventas.
5. De Programas, desempeño de tiempo.
6. Intangibles, actitudes e impulsos humanos difícilmente medibles.

### **Control como un Sistema de Retroalimentación**

Muchos sistemas se controlan así mismos mediante la retroalimentación de la información que muestra desviaciones con respecto a los estándares y dan origen al cambio. Para realizar las correcciones necesarias se desarrolla un programa de acción correctiva y se aplica para llegar al desempeño deseado.

### **Información y Control de Tiempo Real**

Un control aplicado en el momento mismo en que la información muestra una desviación con respecto a los planes, nos permite el control de tiempo real porque el análisis de las causas, el desarrollo del programas de corrección y la aplicación requieren tiempo, esto no significa que sea importante conocer rápidamente las desviaciones para su corrección sin embargo hay que evaluar si el costo de información real justifica el tiempo de ahorro para controlar.

### **Control con Corrección Anticipante**

El control debe dirigirse hacia el futuro para que sea eficaz, ya que el retraso en el proceso del control muestra la deficiencia de los datos históricos (Informes de contabilidad).

Una de las mejores técnicas de control dirigido a futuro es la de planeación de redes PERT (técnica de evaluación y revisión de programas), la cual prevé problemas en área de costos o entrega a tiempo.

Los sistemas de corrección anticipante analizan los insumos de un proceso para asegurarse que son como se planeo, sino se cambian o quizás obtener resultados en el proceso antes que el producto resulte afectado. Los problemas que se presentan son factores que no se consideraron en el modelo de insumos pero que impactan en resultados como suspensión de crédito bancario, la quiebra del proveedor mas importante, etc.

### **Requisitos de los Controles Eficaces**

1. Adaptación a los planes y puestos.
2. Adaptación individual a cada Gerente, proporcionar información que se entienda y aplique.
3. Señalar excepciones y analizarlas en puntos críticos para detectar donde se requiere mayor atención.
4. Estándares objetivos, precisos y adecuados.
5. Flexibilidad frente a cambios de planes, imprevistos o fracasos definitivos.

6. Adaptación al clima organizacional considerando la participación y tendencias.
7. Económico, deben justificar su costo de acuerdo a sus beneficios.
8. Producir medidas correctivas, revelar fallas y responsables.

### **Presupuesto**

Es el instrumento para lograr el control , formulando planes para un período futuro dado en términos numéricos y declarando resultados anticipados. Tiene el propósito de establecer los planes en términos de números y dividirlos en partes que corresponden a las partes de una organización, correlacionar la planeación y permiten que la autoridad se delegue sin pérdida de control.

### **Tipos de Presupuestos**

1. De ingresos y gastos, ejemplo presupuesto de ventas.
2. De tiempo, espacio, materiales y productos, ejemplo presupuesto de horas de trabajo.
3. De gastos de capital, ejemplo erogaciones de equipo y maquinaria.
4. De efectivo, ejemplo pronóstico de ingresos y desembolsos.

### **Peligro de los Presupuestos**

- a) Presupuestación excesiva
- b) Exceder las metas de la empresa.
- c) Utilizados para ocultar ineficiencias.

d) Inflexibilidad, diferencias de más o de menos.

### **Medios de Control no Presupuestales**

Datos estadísticos, históricos y de proyección.

Informes y análisis especiales revelando beneficios, mejoras en costos, mejor utilización del capital.

Auditoría Operacional, los auditores aseguran que las cuentas reflejan los hechos, evalúan las políticas, procedimientos, métodos, etc.

Observación personal, recorridos por oficina y planta.

### **Análisis de Red de Tiempos-Eventos**

a) Gráficas de Gantt, gráfica de barras, muestra las relaciones de tiempo entre los eventos.

Las metas totales deben ser consideradas como planes de apoyo interrelacionados.

b) Presupuestación con puntos de referencia, definidos como segmentos identificables y cuando ocurre la consecución de un segmento dado, se pueden determinar los costos u otros resultados.

c) Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT), es una variación de la presupuestación con puntos de referencia, utiliza un análisis de red de tiempos-eventos, cuya conclusión puede ser medida en un tiempo dado. El siguiente paso es calcular la ruta crítica (CPM) secuencia de sucesos que requieren mayor tiempo y que disponen nulo tiempo de

holgura.

- d) Presupuestos por Programa, método sistemático para asignar los recursos de manera eficaz para cumplir con las metas.
- e) Planeación y Control de Procedimientos, son instrumentos para que las cosas se hagan eficazmente en una forma dada o para el control, sin embargo también producen rigidez que limita la innovación y la respuesta al cambio, son inherentes a los sistemas.

### **1.3 ¿Qué es un Manual?**

Instrumento o documento donde se concentran en forma escrita y sistemática las instrucciones, bases o procedimientos, para orientar y ejecutar las actividades.

#### **Fortalezas**

- Fuente de información sobre la ejecución de las actividades.
- Ayudan en la efectividad de los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, etc.
- Uniforma las operaciones.
- Establece continuidad y coherencia en los procedimientos.
- Fortalece la capacitación del personal.
- Facilita la delegación de responsabilidad.

#### **Limitaciones**

La deficiente elaboración provoca serios problemas en el desarrollo de las operaciones.

El costo de producción y actualización pueden ser altos.

Si no se le actualiza periódicamente pierde efectividad.

Sólo incluyen aspectos formales.

Muy sintéticos, carecen de utilidad, muy detallados se convierten en complicados.

### **1.4 ¿Por qué y con que fin se realiza un Manual de Procedimientos?**

Las diferentes estructuras de las organizaciones públicas o privadas, requieren del estudio y desarrollo de técnicas que coadyuven al logro de la consecución de los planes y objetivos de la empresa; una de ellas son los Manuales Administrativos, instrumentos importantes dentro del sistema de información de toda organización administrativa representando un medio de comunicación de forma sistemática y escrita, las decisiones administrativas referente a: organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos internos de la empresa.

- Instruye al personal (objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas).
- Precisa funciones y relaciones de cada unidad administrativa, deslindando responsabilidad, evitando duplicidad de esfuerzos y detectando omisiones.
- Contribuye a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal.
- Orienta e integra la personal de nuevo ingreso.
- Proporciona información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- Limita el tiempo de consulta y repetición de instrucciones.

## **APLICACIÓN GENERAL DE UN MANUAL**

Mantener informado al personal clave, de las decisiones administrativas al delinear la estructura organizacional, describiendo las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente y así, controlar de alguna manera las actividades del personal.

### ***1.5 Ubicación de un Manual de Procedimientos dentro de una Organización?***

La Administración ha desarrollado gran número de instrumentos importantes de comunicación de todo organismo moderno racionalmente administrativo, uno de éstos es la elaboración de Manuales de Procedimientos los cuales se ubican en tres fases del proceso administrativo: planeación, organización y control.

Los manuales de Procedimientos se ubican en la planeación, ya que permiten el desempeño eficaz de un individuo dentro de un organismo empresarial, considerando el aprovechamiento de las oportunidades y la minimización del riesgo.

Determina objetivos y el curso concreto de acción a seguir, fijando a través de políticas, los principios para orientarlo, asegurando que las decisiones sean congruentes con un objetivo y contribuye a su cumplimiento, evitan el análisis de una misma situación cada vez que se presente.

De procedimientos, la secuencia de operaciones o métodos necesarios para alcanzarlo, detallando en secuencia cronológica la forma en que las actividades deben cumplirse.

De programas, presupuestos y pronósticos, tiempos, unidades, costos, etc.

Necesarias para realizarlo.

Los Manuales de Procedimientos se ubican en la organización al asignar actividades relacionadas y coordinadas estableciendo redes de toma de decisiones y comunicaciones para trabajar con uniformidad, eficacia, eficiencia para el logro de los objetivos empresariales, estructurando las relaciones necesarias en un organismo empresarial para su mayor eficiencia y se dan entre jerarquías (fijan la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel), funciones (dividen las actividades especializadas necesarias para lograr el fin general) y obligaciones (determinadas para cada unidad de trabajo desempeñada por una persona).

De acuerdo a lo anterior son rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir la manifestación completa de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diferentes funciones y actividades, apareciendo después de la creación de la estructura organizacional.

Los Manuales de Procedimientos se ubican el en control ya que, establecen sistemas o estándares como metas, políticas, procedimientos, presupuestos, etc. que no permiten medir el desempeño y los resultados actuales y pasados en relación con los establecidos, corregir desviaciones, mediante nueva elaboración de planes, capacitación, despido, etc. con la finalidad de asegurarse del cumplimiento de los objetivos.

En la elaboración de los Manuales de Procedimientos se diseñan sistemas que se controlan así mismos mediante la retroalimentación de la información reflejando las desviaciones con respecto a los estándares.

El Manual de Procedimientos esta considerado como elemento fundamental para la comunicación, coordinación, organización, dirección y evaluación administrativa, facilitando la interacción de las distintas unidades administrativas a través del flujo de información (instrucciones o acuerdos) que también tienen como propósito el logro de los objetivos.

## ***1.6 Diferentes métodos para la elaboración de un Manual de Procedimientos***

### **MÉTODO DE VÍCTOR LÁZARO**

La naturaleza de los sistemas en las empresas varia de acuerdo a:

- Estructura
- Grado de actividad de los sistemas
- Reglamento Administrativo
- Capacidad del personal de sistemas y procedimientos

El estudio de sistemas, parte de un programa planeado, se considera: tiempo, costos, aprobación de la dirección, gerente, empleados; para cada plan de trabajo.

### **1. SOLICITUD DEL PROYECTO**

Por escrito, establece el curso del proyecto. Su objetivo es describir el problema, alcance y fondo, con la finalidad de que el analista establezca una idea clara y pueda ejecutarla.

## 2. ASIGNACIÓN DEL PROYECTO

Los asesores de sistemas trabajan a base de proyectos, controlando el gasto de tiempo. La hoja de proyectos de asignación preparada por el administrador, ayuda a aclarar y precisar la asignación del proyecto, indicando:

- a) El resultado final del estudio, a través de un informe práctico, avalúo, recomendación, procedimientos, diagramas, anual e instrucciones, entre otros. Según los objetivos y naturaleza del problema.
- b) Los métodos a seguir.
- c) El fondo pertinente del problema.

## 3. PLANEACIÓN DEL ESTUDIO

El analista al recibir la hoja de asignación de proyectos, considera los antecedentes y métodos, preparando así un bosquejo del estudio el cual deberá ser aprobado por el administrador. Antes de iniciar el analista debe considerar:

- a) Examen de los manuales: gráficas de organización, registros de personal.
- b) Revisión de estudios previos en los campos afectados.
- c) Comentar proyectos similares con analistas de otras empresas.
- d) Lectura seleccionada sobre la materia.

## 4. EXAMEN PRELIMINAR

Revisión de situaciones posibles, donde se establece un informe que recomienda

o no un proyecto de métodos. Afina el estado del problema, separa factores, acumula datos en forma amplia o general con fines de exploración, eliminando detalles y recomendando un programa, alcanzando objetivos.

## **5. REDEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y AJUSTE DEL ESTUDIO**

El ejecutivo en su solicitud del proyecto puede desfigurar los hechos o desconocer los sistemas de otros campos que afectan su funcionamiento, por ello es conveniente volver a definir el problema, con o sin un estudio preliminar.

## **6. RECOPIACIÓN DE LOS HECHOS**

1. Entrevistas; el analista guía al entrevistado a que se enfoque y se concentre en el problema, explica, alienta, admira y solicita sugerencias. Con el fin de producir hechos.
2. Examen físico de documentos; lectura seleccionada de archivos, recabando copias de los documentos y verificando los hechos recopilados en la entrevista.

## **7. REGISTRANDO LOS HECHOS**

Utilización de gráficas, tablas, cuadros, entre otros. Dependiendo de la naturaleza de los datos y del personal a quién va dirigido.

## **8. ANÁLISIS DE LOS HECHOS**

Deberán organizarse en relación con los objetivos de los diferentes pasos del sistema.

Dividiendo el estudio en secciones fáciles, indicando los problemas que deberán ser resueltos por cada grupo de hechos.

El estudio lógico; encuentra rasgos más significativos, utiliza diagramas diseñados que muestran la influencia total de papeles de trabajo, para aclarar hechos y descubrir eslabones perdidos en los detalles del sistema.

## **9. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN**

Basada en dos principios:

Examinar y analizar el problema relacionándolo con la organización.

Búsqueda de eliminaciones o asignaciones que no contribuyen al objetivo del sistema, analizando la unidad de trabajo o el estudio de diagramas de procedimientos, flujo del proyecto y cursos de los informes.

## **10. LA SOLUCIÓN DEBE ALCANZAR LOS OBJETIVOS**

Relación de todos los detalles; necesidades, objetivos, tiempo y personal, estableciendo lineamientos acordes con los de la empresa, para la ejecución del trabajo, considerando el volumen de este, normas de calidad, límites de tiempo.

Utilizando algunas operaciones como: computar, clasificar, resumir, registrar o almacenar la información.

## **11. ESTUDIO DEL EQUIPO**

Cualquier pieza de equipo, debe justificar su costo, requiriendo la menor inversión para obtener los resultados satisfactorios.

## **12. MÉTODO PROPUESTO**

Deberá resolver el problema en los términos que fue definido para su estudio comparando los costo del actual sistema con los estimados del sistema propuesto, aplicando una prueba piloto.

## **13. ESCRIBIENDO EL PROCEDIMIENTO PROPUESTO**

Uno o más procedimientos, con su respectivo objetivo, alcance y política, definiendo responsabilidades y registrando los detalles de "como hacerlo" y "para quién" va dirigido.

## **14. PREPARANDO EL INFORME**

La extensión del informe varía de acuerdo a la naturaleza de la asignación y va dirigido al ejecutivo que tiene la autoridad de aprobación.

Se presenta en forma atractiva:

1. Portada; título y objetivo del estudio.
2. Contenido; listar las diferentes partes del informe, ilustraciones y características.
3. Presentación del problema; explicación de la razón para el estudio (Objetivo y Alcances)
4. Resumen; conclusiones, resaltando los puntos esenciales (porque debe

adoptarse y cual será su costo).

5. Cuerpo principal del informe; establece los hechos y la lógica del estudio, apoyando las conclusiones y recomendaciones.
6. Apéndice; copia del procedimiento.

## **15. PONER EN PRÁCTICA LAS RECOMENDACIONES**

Responsabilidad de los jefes ejecutivos y del personal directivo con la planeación y coordinación del personal de asesoría.

El analista prepara: las bases para planes adicionales, programación, pasos, para efectuar la implantación. Manuales de Procedimientos y Capacitación.

## **16. REVISIÓN PERIÓDICA DEL SISTEMA**

Si no se actualizan los Manuales, se pierde tiempo y se desperdician los costos invertidos. A los 6 (seis) meses de implantado un manual necesitará una revisión. A los dos años el manual no tendrá un valor total. Por lo menos el 10% de información será inexacta, por lo tanto habrá que planear revisiones y actualizaciones cuando se empieza a elaborar un manual.

### **MÉTODO DE GENERAL**

#### **I Planificación del Estudio**

##### **1. Definición del Problema**

Debe ser perfectamente definido por la persona que solicita el estudio o por el propio departamento destinado para tal efecto. Las fuentes de donde normalmente se originan los problemas son las siguientes:

a) Área afectada, el gerente, jefe o encargado de un área específica de trabajo puede advertir que "algo" no funciona en cuyo caso recurre al departamento destinado para tal efecto, solicitando sus servicios a fin de precisar las fallas que en ocasiones se traducen en síntomas como:

- Retrasos en el trabajo
- Incremento desorbitado de personal
- Exceso de rotación de personal
- Personal inconforme
- Elevación de gastos
- Baja productividad
- Demoras en el flujo de la información

Esta es una oportunidad para el departamento destinado para tal efecto ya que se cuenta con uno de los principales requisitos que consiste en obtener la colaboración decidida de los elementos que llevarán a cabo las innovaciones o modificaciones autorizadas.

b) Director del área afectada, no es indispensable la existencia de un problema para que se solicite la intervención del departamento destinado para tal efecto, puede suceder que se necesite desarrollar un proyecto o una sugerencia para mejorar el trabajo o cualquier otro estudio que requiera para su realización un análisis especializado y de tiempo completo.

c) Otros departamentos, en ocasiones se detectan en áreas distintas a aquellas donde nace el problema, bien puede ser en departamentos

vinculados o departamentos revisores especializados tales como auditoría o sistemas.

d) Director del que depende el departamento para tal efecto o el Director General.

e) Departamento para tal efecto, al elaborar su programa de trabajo inicial puede proponer el estudio de las áreas, que a su consideración presentan mayores problemas. Por otra parte puede ser por la experiencia en otras empresas o bien por tratarse de problemas que son comunes a las distintas dependencias.

También llevando a cabo una auditoría administrativa mediante un plan de revisión de documentos importantes o relevantes que manejen los usuarios así como la evaluación de la misma en cuyo caso es muy probable que detecte problemas o deficiencias no reportadas por los usuarios por temor o desconocimiento, en alguna de las formas anteriormente mencionadas.

## **2. Definición del Objetivo del Estudio**

El Jefe del Departamento para tal efecto debe determinar con toda claridad el objetivo del estudio con la persona solicitante para evitar confusiones que obstaculicen o dispersen el trabajo posterior.

## **3. Investigación Preliminar**

El analista debe llevar a cabo un estudio de reconocimiento o auditoría

administrativa con el propósito de detectar todos los problemas y la situación del departamento o procedimiento, así como los estudios que se vayan a requerir. En este primer reconocimiento se recaba la información necesaria sin profundizar en el análisis de los datos.

La investigación preliminar puede provocar una reformulación del problema en términos más objetivos, dar una idea de la magnitud de la tarea por realizar, indicar algunos de los problemas que podrían surgir durante el estudio y proporcionar nuevos aspectos a considerar.

Cabe aclarar que debe realizarse una labor de motivación, de convencimiento hacia todo el personal afectado, con el propósito de lograr su aceptación.

#### **4. Elementos de la Investigación Preliminar**

- a) Determinación de las necesidades específicas que existen dentro de un campo, la identificación del problema que requiere atención prioritaria.
- b) Descripción detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del problema.
- c) Descripción general del tipo de conocimientos técnicos o habilidades que se requieren para resolver el problema.
- d) Estimación del tiempo, recursos humanos y materiales que serán necesarios.

Estos medios para llevar a cabo el estudio deben compararse contra los beneficios esperados para determinar la conveniencia de continuar con el proyecto.

## **5. Contenido de la Investigación Preliminar**

Exige que se cubran cuando menos: los siguientes puntos:

a) Información documental sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, anuarios y estudios anteriores de consultores externos o del propio departamento para tal efecto.

b) Información sobre el campo de trabajo, auxiliándose de las siguientes herramientas:

- Cuestionarios, previamente elaborados sobre todos los aspectos a revisar en las distintas áreas.
- Organigramas
- Descripción de Puesto
- Diagramas de todo tipo

Además de lo anterior se debe utilizar la observación directa y la entrevista.

Con los resultados de esta investigación preliminar es posible determinar la complejidad de la investigación, los posibles costos de las soluciones alternativas y las técnicas más recomendables para realizarlo.

#### **6. Aprobación de la Auditoria por el Funcionario solicitante.**

La primera apreciación del problema obtenida en la investigación preliminar, se somete a la consideración del Jefe del departamento en estudio quien la aprueba en todos sus puntos o la completa o la corrige, según el caso.

En este momento el Jefe del Departamento para tal efecto esta en posibilidad de estimar la costeabilidad y conveniencia de seguir con el estudio comparando el costo y el esfuerzo requerido contra los beneficios esperados.

#### **7. Plan de Trabajo**

Es conveniente que en el Departamento para tal efecto se desarrollen y examinen las diferencias alternativas para efectuar la investigación definitiva y se fijen las bases generales que habrán de normarla.

#### **8. Contenido del Plan de Trabajo**

Se deberá especificar con toda claridad los objetivos a lograr, los medios a utilizar, las fechas aproximadas de realización de cada objetivo y los responsables de llevarlos a cabo, debiéndose recabar la autorización del director de área correspondiente.

#### **9. Representación Grafica del Plan**

Para el control de plan general y de los programas específicos de la investigación es recomendable utilizar gráficas de Gant o redes de actividades.

## **II Recopilación de Datos**

Debe dirigirse al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en el departamento o sistema de estudio. De lo contrario se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultarán inoperantes.

### **1. Requisitos que debe reunir la Recopilación de Datos**

Los datos deberán recopilarse evitando recoger información insuficiente, acumular hechos innecesarios que provoquen confusiones y alarguen inútilmente la duración de la investigación; es decir deben ser completos, correctos y pertinentes.

Además deberá aplicarse un criterio de discriminación con el fin de asegurarse que los datos se refieren al problema, ver si de ellos depende la existencia de nuevos problemas y derivar posibles cambios o mejoras.

### **2. Registro de Datos**

Es recomendable quede asentada por escrito en el momento mismo de la observación de los hechos debido a que esto proporciona ciertas ventajas en los trabajos de organización y métodos como:

- a) Disponer de un historial completo del estudio que permita evaluar al departamento para tal efecto, así como compararlo con los planes y programas respectivos.

- b) Facilitar que otras personas interesadas conozcan los objetivos del estudio, lo que se ha hecho y se está haciendo.
- c) Construir una buena fuente de información para trabajos similares, evitando duplicidad de esfuerzos y es susceptible de ser utilizado en el entrenamiento de nuevo personal para el departamento de tal efecto.

### **3. Técnicas de Recopilación de Datos**

La elección está en función del objetivo de la investigación, de la naturaleza del problema en estudio y de los datos que deben obtenerse. Las técnicas generales de que se dispone son:

- Investigación documental
- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista

Los estudios de organización requieren también de técnicas o instrumentos específicos para el ordenamiento y presentación de los datos, entre las cuales se encuentran:

- Organigramas
- Cuadros de distribución del trabajo
- Diagramas de Flujo
- Cuadros Estadísticos
- Redes de Actividades

### **4. Datos que conviene recopilar**

Debe comprender tanto la recopilación de antecedentes como de datos

relativos a la situación actual. Entre los antecedentes debe conocerse desde cuando existe el problema, cuales han sido sus causas y las medidas que se han tomado para resolverlo.

Por lo que respecta a la situación actual se recomienda se cubra aquella información que permita:

- a) Definir los objetivos del Departamento, del sistema o área afectada.
- b) Estudiar si la estructura orgánica actual del Departamento o Área afectada es adecuada para el logro de sus objetivos.
- c) Revisar las políticas establecidas y las normas administrativas relacionadas con el problema de estudio.
- d) Analizar las funciones de cada Área y las operaciones asignadas a cada puesto que tengan relación al problema.
- e) Determinar la carga de trabajo de cada uno de los puestos de la unidad en estudio.
- f) Analizar los sistemas y procedimientos de trabajo tomando en cuenta el flujo de operación de la documentación (diagramas de recorrido, de bloque, de flujo, etc) y de los formatos de papelería utilizados.
- g) Determinar la necesidad de cambios a los sistemas y procedimientos.
- h) Determinar si cada puesto está integrado con la persona idónea.
- i) Analizar el equipo de oficina en uso (inversión, tiempo utilizado, tipos y frecuencias de descomposturas, tiempos disponibles, eficiencia, si es el adecuado, etc.).
- j) Revisar las instalaciones y distribución del espacio.

k) Examinar condiciones de trabajo (medio ambiente, relaciones humanas, comunicaciones, grupos informales, etc.).

l) Precisar las relaciones o contactos con otros departamentos.

## **5. Factor Humano**

La labor de investigación deberá afrontarse si prejuicios, especialmente en la etapa de recolección de datos es recomendable atribuciones como: amabilidad, simpatía, paciencia, tacto, sencillez, comprensión, expresión correcta, buena presentación y persistencia.

Con el fin de evitar actitudes y criterios desfavorables hacia el departamento de tal efecto, será necesario abstenerse de ofrecer algún tipo de promesa, por otra parte no estarían en posibilidad de ser cumplidas.

Finalmente es conveniente interesar a dicho personal, para lo cual se recomienda:

a) Acreditar el mérito del proyecto que se pretende desarrollar a las personas que aportan ideas o que participan en el estudio.

b) Lograr que los empleados responsables lleven a cabo las recomendaciones participando así en el estudio desde su inicio.

## **III Análisis de los Datos**

La recopilación y registro de los datos, se someten a un proceso de análisis o examen crítico que permite descubrir las causas que impiden la operación normal de un sistema, procedimiento o departamento.

El análisis de una situación o un problema administrativo consiste en dividir o separarlo en elementos componentes hasta conocer la naturaleza, características y las causas de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia o interacción de las partes entre sí y con el todo, y de este con su contexto o medio ambiente.

El propósito del análisis es establecer las bases para desarrollar varias alternativas de solución al problema que se estudia.

### **1. Procedimiento de Análisis.**

- a) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- b) Describir el hecho o esa situación.
- c) Descomponerlo a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- d) Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías y descripciones con otros hechos.
- f) Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto, tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solo, sino que son también producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.
- g) Identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de

resolverlos, es decir formular un diagnóstico de la situación.

### **Preguntas auxiliares para facilitar**

Aplicables a cualquier situación administrativa.

a) ¿Qué se hace?

¿Esta bien que se haga eso?

¿Qué otras cosas pueden hacerse?

¿Qué debe hacerse?

b) ¿Quién lo hace?

¿Esta bien que lo haga esa persona?

¿Qué otra persona puede hacerlo?

¿Quién debe hacerlo?

c) ¿Cómo se hace?

¿Esta bien que se haga de esa manera?

¿De que otra manera puede hacerse?

¿Cómo debe hacerse?

d) ¿Cuándo se hace?

¿Esta bien que se haga entonces?

¿Se puede hacer en otro lugar?

¿Cuándo debe hacerse?

e) ¿Dónde se hace?

¿Esta bien que se haga en ese lugar?

¿En que otro lugar puede hacerse?

¿Dónde debe hacerse?

f) ¿Para que se hace?

g) ¿Cuanto cuesta hacerlo?

Después de obtener respuestas claras y precisas, deberán someterse a un nuevo interrogatorio, planteando la pregunta ¿Por qué?, las respuestas que se obtendrán darán la pauta para la formulación de medidas de mejoramiento, esto será posible mediante la eliminación, combinación, cambios, simplificación o complementación de alguno (s) de los elementos objeto del análisis.

## **2. Técnicas o Instrumentos de Análisis**

La elección obedecerá a la factibilidad de su aplicación, a la magnitud e importancia del estudio que se va a realizar, a la disponibilidad de tiempo, a la posibilidad de contar con los servicios de computación que aceleren parte del proceso, de análisis cuando lo requieran las necesidades, al grado de capacitación del analista, el cual debe tener un conocimiento adecuado de cada una de las técnicas o instrumentos siguientes:

- Organigramas
- Diagramas de hilos
- Diagramas de proceso
- Diagramas de programación de computación
- Diagramas tridimensionales de recorrido
- Cuadros estadísticos
- Diagramas de distribución del espacio
- Árbol de decisiones

- Redes de actividades
- Sociogramas
- Listas de actividades
- Diagramas de recorrido
- Tablas de decisiones
- Cuadro de distribución del trabajo
- Diagramas de flujo
- 

#### **IV. Formulación de Recomendaciones**

Desarrollo de un número conveniente de posibles soluciones al problema, evaluando sus ventajas y desventajas y presentándolas a manera de sugerencia y recomendaciones.

Se inicia la parte constructiva del estudio, la cual presupone una labor inversa a la efectuada durante el proceso de análisis, es decir que los elementos separados y desagregados en el proceso anterior, se combinan mediante una labor de síntesis, formando nuevas unidades integradas de tal forma que proporcionen las respuestas adecuadas a las interrogantes planteadas a lo largo de la investigación.

En el desarrollo de alternativas es necesario, cambiar las entradas y salidas, procesamientos y requerimientos de información, así como también tomar en consideración los objetivos, las políticas, los planes de operación, la organización y los procedimientos, el personal, el equipo, la distribución del espacio, el flujo de información y los controles del sistema.

Finalmente es importante en el diseño del sistema considerar el posible aumento de las operaciones debido al crecimiento de la empresa.

## **1. Consideraciones previas a la Formulación de Recomendaciones**

- a) No perder de vista los objetivos del estudio.
- b) Explotar diferentes caminos para realizar las actividades.
- c) La experiencia de trabajos similares realizados con anterioridad sin apegarse a soluciones que tengan cierto patrón.
- d) Dar preferencia a las recomendaciones practicas o viables es decir las más factibles de aplicarse en la realidad.
- e) Considerar las limitaciones de disposiciones contenidas en el Reglamento Interior de Trabajo, Contrato Colectivo, Ley Federal del Trabajo, Diario Oficial de la Federación y en general cualquier disposición de tipo legal.
- f) Aprovechar la opinión de asesores de otras empresas, las sugerencias del personal del departamento en estudio y la asesoría de especialistas en campos determinados.

Cabe aclarar que en los estudios en que sea necesario efectuar varias mejoras o modificaciones se podrán ir proponiendo, desarrollando e implantando, incluso en el transcurso del análisis sin esperar a presentar todas las recomendaciones juntas para su aprobación.

## **2. Formulación de Respuestas**

Convertir las conclusiones en propuestas específicas para la acción.

- a) Se debe recurrir a la imaginación y habilidad creativa del analista.
- b) Se deben seleccionar las sugerencias mas viables evaluando

cuidadosamente las ventajas y limitaciones de cada una de ellas. Algunas veces las ventajas de una solución pueden ser considerables al aplicarlas de inmediato, pero pueden resultar obsoletas en poco tiempo debido a la situación cambiante de la compañía.

Cada opción debe acompañarse con la estimación de costos, la mención de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, así como sus ventajas y limitaciones.

### **3. Tipo de Recomendaciones**

- a) De eliminación, posibilidad de suprimir el sistema de trabajo, departamentos y plazas dentro de un puesto o la eliminación de procedimientos, pasos dentro del mismo, copias, registros, informes y formas.
- b) De adición, introducción de un nuevo sistema, operaciones adicionales dentro de un procedimiento o todo un procedimiento adicional con sus formas de papelería correspondientes.
- c) De combinación, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento tomando en consideración los actores: lugar, secuencia de ejecución, así como la persona que las realiza, etc.
- d) De modificación, cambios en los procedimientos o las operaciones: redistribución de departamentos, de funciones o del espacio de trabajo, modificaciones en las formas, registros e informes, etc.
- e) De simplificación, introducción de mejoras en los métodos de trabajo

mediante el análisis de las operaciones de un procedimiento, simplificar las estructuras orgánicas para agilizar los procesos de comunicación, decisión y coordinación.

#### **4. Elaboración del Informe de Recomendaciones**

Las medidas de mejoramiento deben presentarse por escrito, redactándose para ello un informe que además de exponer las razones que fundamentan los cambios propuestos, facilite la toma de decisiones al respecto. El informe deberá redactarse tomando en cuenta las personas a las que va dirigido.

El directivo de alto nivel requiere informes breves, claros y concisos que le permitan tomar decisiones correctas y oportunas, por esta razón se recomienda presentar los informes usando un lenguaje exento de tecnicismos y detalles.

Un informe consta normalmente de los componentes siguientes: una introducción que resume el propósito, enfoque limitaciones y el plan de estudio, el cuerpo o parte principal del informe, donde se consignan los hechos, argumentos y justificaciones, la parte de conclusiones y recomendaciones, finalmente los anexos donde se incluyen las gráficas, cuadros y demás formas de papelería necesarias para apoyar las propuestas y recomendaciones.

El orden de los elementos de un informe podrá variar según el tipo de lector al cual se dirija, siguiendo el criterio antes expuesto.

#### **5. Toma de Decisiones**

Recabar la aprobación de la(s) persona(s) afectadas para cerciorarse de que

todas están de acuerdo con lo propuesto y para evitar cualquier problema posterior.

Para la negociación de la decisión pueden mencionarse algunas sugerencias:

- a) Motivar al personal indicando la importancia de su participación en el proyecto y resaltando la parte que se supero con base a las ideas aportadas de dichas personas.
- b) Dar explicaciones detalladas de las recomendaciones o cambios importantes, que no quede duda.
- c) Hacer concesiones respecto de propuestas secundarias para obtener aceptación en las propuestas principales.

## **V. Implantación**

Pueden distinguirse tres momentos dentro de esta parte del estudio:

1. Formulación del programa para la implantación del nuevo sistema
2. La integración de los recursos humanos y materiales, que sean necesarios
3. La ejecución del programa.

### **1. Programa de Implantación**

En el primer paso en la formulación del programa de implantación es determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia de su realización. Esto

puede describirse perfectamente utilizando un diagrama o red de flechas.

El siguiente paso será determinar los requerimientos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario, y equipo, manuales e instructivos de trabajo, etc., recursos que serán necesarios para implantar las recomendaciones.

Así mismo, deben fijarse el tiempo y las fechas en que se habrán de iniciar y terminar cada una de las actividades del programa y aquellas en que estarán disponibles los recursos antes señalados.

Es importante establecer claramente quién o quienes serán responsables de la ejecución del programa total y de cada una de sus etapas, tomando en consideración la naturaleza estrictamente asesora del Departamento designado para tal efecto. Este debe participar en la implantación de las recomendaciones ayudando y supervisando tanto al Jefe del Departamento en que se introducirá el nuevo sistema, con el personal que habrá de operarlo.

Deben preverse también los obstáculos y las resistencias al cambio que presentan quienes se ven afectados por los nuevos métodos y procedimientos de trabajo. Para ello es necesario motivar adecuadamente al personal; en caso contrario deberá solicitarse apoyo a la Dirección General o nivel inmediato superior.

El programa debe de fijar el método de implantación que más convenga utilizar, de acuerdo con las características del nuevo sistema y las condiciones bajo las cuales se va a introducir.

## **2. Métodos de Implantación**

Existen varias formas para implantar mejoras administrativas y cada una responde al problema de que se trate o al grado de complejidad del sistema a implantar, los métodos más usuales son:

### **Método Instantáneo**

Generalmente si el nuevo sistema es relativamente sencillo y no involucra un gran volumen de operaciones o un número excesivo de departamentos, el método de implantación instantáneo es el más aconsejable y el más aceptado en la práctica.

Las instrucciones de operación del nuevo sistema de trabajo se deben distribuir entre los responsables de la operación.

Se trata desde luego de una forma sencilla de implantar un nuevo sistema a menos que se presenten algunos de los siguientes factores:

1. Un cambio radical que implique el uso de equipo diferente.
2. El cambio requiere de la utilización de locales separados entre sí por una gran distancia, y no se cuenta con medios adecuados que permitan un fácil y oportuno desplazamiento.
3. La mayoría del personal que habrá de operar el nuevo sistema no está convencido de su validez.

En cualquiera de los casos anteriores no es recomendable éste método

### **Proyecto Piloto**

Consiste en realizar un ensayo del nuevo sistema en sólo una parte del total de la organización, con la finalidad de medir su eficacia. Debe entenderse que esto solo es posible cuando existe una relativa, semejanza en las condiciones que imperan en la organización como un todo.

Su principal utilidad radica en que permite introducir los cambios en una escala reducida, realizando cuantas pruebas sean necesarias para averiguar la validez y la efectividad del sistema propuesto, antes de operarlo en forma global.

La desventaja es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para una parte del todo, lo es también para las partes restantes. Además se destinan recursos fuera de lo normal, así como una atención especial que no puede ampliarse posteriormente a toda la empresa.

### **Implantación en Paralelo**

Es recomendable, cuando se trate de proyecto de gran envergadura o que implican procesos complejos. Este método consiste en la operación simultánea, por un período determinado, tanto del sistema tradicional como del que se va a implantar. Esto permite realizar modificaciones y ajustes sin crear graves problemas al tiempo que permite el nuevo sistema esté funcionando normalmente antes de que se suspenda la operación del anterior.

Garantiza una mayor seguridad en las operaciones que se realizan durante el cambio, ya que cualquier contingencia puede afrontarse sin precipitaciones. También permite que el personal que se encargará del nuevo sistema pueda irse familiarizando con su operación, sin la presión que significa estar trabajando "en

vivo" con la posibilidad de causar efectos irreversibles.

En los casos en que el mismo personal que se encarga del sistema tradicional, sea el que vaya a operar el nuevo sistema, se recomienda la programación de períodos especiales de trabajo en paralelo, procurando que con ellos no se afecte el servicio normal del sistema que va ser sustituido.

Será necesario contar con los manuales y circulares que permitan conocer el nuevo sistema a los usuarios del servicio. También se debe dotar al personal con los elementos necesarios para que cumpla con las funciones que se le atribuyan.

Este método es conveniente únicamente en aquellos sistemas cuyo funcionamiento inicial pudiera descontrolar a los usuarios habituados al sistema anterior. Por lo mismo, deberá prolongarse hasta el momento en que exista la seguridad de que el nuevo sistema funcionará sin fallas y que puede eliminarse el antiguo sistema sin mayor problemas.

### **Método parcial o por aproximaciones sucesivas**

Este método es el más adecuado para implantar sistemas de gran magnitud. Podría afirmarse que en estos casos es el único que permite realizarla con éxito. Consiste en seleccionar parte del nuevo sistema, o pequeñas porciones del mismo e implantarlas, procurando no causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso solo hasta que se haya consolidado suficientemente el anterior.

Es un método lento y cómodo, sin embargo esta aparente desventaja se

compensa ya que permite un cambio gradual y perfectamente controlado.

### **3. Integración de Recursos Humanos y Materiales**

Reunir recursos humanos y materiales que previamente se estimaron necesarios para la operación del nuevo sistema.

Se procederá a elaborar los procedimientos e instructivos de trabajo, las formas de oficina, integra el mobiliario, equipo y suministros requeridos para operar el nuevo sistema. También a disponer los arreglos físicos en cuanto a local. Distribución del espacio y acondicionamiento del lugar donde se desarrollen las labores.

Con base a los requerimientos del nuevo sistema y al programa de implantación se deberá seleccionar y capacitar al personal que vaya a operar los nuevos procedimientos de trabajo. Tomando como norma los procedimientos e instructivos, se adiestrará al personal lo suficiente para que pueda ejecutar sus labores correctamente y adquiera un perfecto conocimiento de la parte que le corresponda desarrollar dentro del proceso total.

### **4. Ejecución del Programa de Implantación**

Operación del nuevo sistema, aplicando el método de implantación que previamente se haya seleccionado, realizando las actividades programadas del efecto y siguiendo los lineamientos fijados en los procedimientos.

La participación del Analista en el momento de llevar a cabo las recomendaciones constituye un requisito esencial, ya que su misión no concluye

con la formulación de propuestas de mejoramiento y la preparación de la fase de implantación. El Analista deberá estar presente en el lugar donde se realicen los cambios durante todo el tiempo que se requiera, y de ser necesario, regresar al sitio de operaciones después de la implantación del sistema.

## **VI. EVALUACIÓN DEL SISTEMA**

Una vez que se llevaron a la práctica las recomendaciones, es necesario elaborar un informe final de resultados para que los ejecutivos interesados conozcan los beneficios obtenidos bajo la intervención del departamento designado para tal efecto.

En dicho informe se deben mencionar todos los resultados obtenidos en comparación con los objetivos fijados en el plan de trabajo inicial, mencionando, en el caso de que alguno no se haya cubierto, la causa de esta omisión.

Es recomendable que los resultados mencionados se presenten en forma comparativa del sistema administrativo anterior con el implantado.

### ***1.7 Tipos de Manuales y sus aplicaciones***

Los manuales administrativos pueden clasificarse de acuerdo a dos aspectos:

Por su contenido; se refiere al contenido del Manual para cubrir una variedad de materias, requiriendo de un proceso de planeación para identificar por anticipado que medios y que fases son necesarias para su preparación sistemática.

Por su función específica; se refiere a coordinar y controlar las operaciones en

cada una de las funciones operacionales específicas o áreas de actividades, requiriendo un análisis técnico de las operaciones, procedimientos y los sistemas con el fin de simplificarlos y perfeccionarlos para lograr una mayor eficiencia.

### **Manual de Historia de la Empresa u Organismo**

Información sobre la empresa; sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Su función es contribuir a mejorar la comprensión y motivación del personal, al sentir que forma parte de la organización.

### **Manual de Organización**

Es una guía autorizada de la organización de una empresa, ya que expone con detalle la estructura organizacional, señalando los puestos y las relaciones que existen entre ellos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa en general contiene gráficas de organización y descripción de puestos. Su función es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la empresa.

### **Objetivos del Manual de Organización:**

- Mostrar un panorama general de la organización.
- Presentar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Auxiliar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal

y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Orientar al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **Importancia del Manual de Organización**

La aplicación básica de un Administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular; por lo que hace énfasis de una secuencia de acciones de la gerencia y básicamente indica que:

- a) Recursos humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes que puedan delegarse los puestos.
- b) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- c) Se motiva al personal, cuando las normas de actuación son delegadas y se recompensa la ejecución del trabajo por parte de los jefes.
- d) El Manual de Organización es un producto final tangible de la planeación organizacional, su contenido varía de acuerdo al tipo y a la cantidad de material que se desea detallar.
- e) Los apartados que deben tenerse en cuenta al diseñar un Manual

de Organización a fin de uniformar su presentación son:

- Identificación:
  - Nombre del Organismo
  - Título o extensión del Manual (general o específica)
  - Lugar y fecha de publicación
  - No. de revisión
  - Unidad orgánica responsable de su expedición.
- Índice o Contenido
- Introducción:
  - Objetivo del Manual
  - Ámbito de aplicación
  - Autoridad
  - Instructivo del Manual
- Directorio, relación de los funcionarios comprendidos en el Área descrita en el Manual, así como el cargo que ocupan.
- Antecedentes históricos, descripción de la génesis del organismo.
- Base Legal (en el caso de organismo público).
- Organigrama.
- Estructura funcional, objetivos de cada unidad orgánica.

### **Tipos de Manuales de Organización de acuerdo a su área de aplicación**

1. Manuales Generales de Organización, abarcan toda la empresa e

incluyen una parte para antecedentes históricos de la empresa.

2. Manuales Específicos de Organización, se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección. Contiene un aparatado referente a la descripción de puestos.

### **Manual de Políticas**

Concepto de política; plan que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo, en direcciones específicas.

Descripción detallada de las actividades o los lineamientos establecidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Su propósito es agilizar el proceso de toma de decisiones, facilitar la descentralización al establecer lineamientos a niveles intermedios, servir de base para una constante y efectiva revisión. Su aplicación es proporcionar un marco de referencia en el que se basa toda acción administrativa, orientando al personal.

#### **Objetivos del Manual de Políticas:**

- Mostrar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar expresiones generales para la realización de acciones.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento para la orientación e información del personal.
- Facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

### **Importancia del Manual de Políticas**

Radica en la relación e influencia que tienen sobre todos los demás tipos de manuales marcando los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades en las distintas áreas de la Unidad Administrativa.

Los aparatos que deben tenerse en cuenta al diseñar un Manual de Organización a fin de uniformar su presentación son:

- Introducción:
  - Objetivo del Manual
  - Alcance
  - Instructivo para usar el Manual
  - Revisiones y recomendaciones
- Organigrama, representación gráfica de la estructura orgánica.
- Declaración de políticas.

### **Tipos de Manuales de Políticas según su área de aplicación**

1. Manuales Generales de políticas, disposiciones generales que en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
2. Manuales Específicos de políticas, se ocupan de una función operacional,

un departamento o sección en particular. Enfatiza las políticas básicas de un área específica, respetando sus labores especializadas.

### **Manual de Procedimientos**

Guía de trabajo o instrumento de información que en forma metódica señala los pasos y operaciones a seguir en la realización de las funciones, descubriendo los puestos o unidades administrativas, que intervienen en los procedimientos y precisa su responsabilidad y participación.

Su propósito es describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades, señalando quién, cómo, cuando, donde y para qué han de realizarse.

Su función, uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables en la ejecución de las actividades.

#### **Objetivos del Manual de Procedimientos:**

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal de cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la empresa.

- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **Apartados de un Manual de Organización**

- Índice
- Introducción
  - Objetivo del Manual
  - Alcance
  - Instructivo para usar el Manual
  - Revisiones y recomendaciones
- Organigrama, se explican aspectos tales como:
  - Sistema de organización (lineal, funcional, etc.)
  - Tipo de Departamentalización (geográfica, por producto, etc.)
  - Amplitud de la centralización y descentralización
  - Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría
- Gráficas
  - Técnica a realizar para la elaboración de Diagramas de Flujo
- Estructura procedimental:
  - Descripción narrativa de los procedimientos (concisos, directos y claros)
- Formas
  - Formas empleadas, instrumento donde se recoge de

manera sistemática y coordinada datos e informaciones que justifican la creación del procedimiento, por ello conjuntamente existe una forma si al mismo se establece un procedimiento que prevea su empleo por lo general las formas pueden ser planeadas o rediseñadas, cuya eficiencia depende de la eficacia de los procedimientos que las utilizan y su costo depende en gran medida al costo del trabajo administrativo.

–Instructivos de las formas empleadas, lineamientos debidamente establecidos para llenar una forma.

### **Tipos de Manuales de Procedimientos**

#### **De acuerdo a su ámbito de aplicación y alcance:**

1. Manual de Procedimientos General, contiene información sobre los procedimientos aplicables en toda la organización o en mas de un sector administrativo.
2. Manual de Procedimientos Específico, contiene información sobre los procedimientos en la realización de operaciones internas en una unidad administrativa.

#### **De acuerdo a sus características:**

1. Manual de Procedimientos de Oficina.
2. Manual de Procedimientos de Operación y a la vez en:

- a) Tareas y trabajos individuales ( la operación de una máquina).
- b) Prácticas departamentales, operación de todo un departamento (recursos humanos, etc.)
- c) Prácticas generales en un área determinada de actividad (ventas, producción, finanzas).

### **Manual de Contenido Múltiple**

Combina dos o más contenidos que se interrelacionan en la práctica administrativa, cuando no se justifican el volumen de actividades de personal o la simplicidad de la estructura organizacional, la elaboración y utilización de varios manuales, separándose debidamente en secciones, ejemplo: historia y organización, políticas y procedimientos.

### **Manual Técnico**

Principios y técnicas de una función operacional, ayudando como fuente de referencia al nuevo personal recopilando todos los factores y actividades de asesoría necesarias para llevar acabo de la mejor manera un trabajo, contribuyendo a alcanzar los planes y objetivos de la unidad administrativa (ejemplo, Manual Técnico de Auditoria Administrativa, de Sistemas y Procedimientos, de Entrenamiento, etc.).

Por su aplicación específica, refiere en coordinar y controlar las operaciones en cada una de las funciones operacionales específicas o áreas de actividades.

### **Manual de Producción**

Interpretación de instrucciones basadas en problemas cotidianos para el logro y pronta solución, coordinando el proceso operativo (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción) siendo ampliamente reconocido usado y aceptado en las operaciones de fabricación.

### **Manual de Compras**

En una fuente de referencia para los compradores, ya que define el alcance, función de compras y los métodos a utilizar.

#### **Objetivos del Manual de Compras:**

Presentar una visión integral de la función operacional específica.

Precisar instrucciones definidas para llevar a cabo acciones realizadas en el Área.

Fijar las responsabilidades para el Área.

Proporcionar soluciones rápidas, evitando malos entendidos.

Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros para su ejecución.

Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa.

#### **Importancia del Manual de Compras:**

Radica en que se relacionen con todos los demás Manuales que existen en la

Unidad Administrativa, dependiendo de la naturaleza del organismo social de que se trate.

### **Apartados de un Manual de Organización**

- Identificación
  - Nombre del organismo
  - Logotipo del organismo
  - Título y extensión del Manual
  - Lugar y Fecha de publicación
  - Número de revisión
  - Unidad orgánica responsable de su expedición
- Índice
  - Introducción
  - Objetivo del Manual
  - Ámbito de aplicación
  - Esquema General
  - Conceptos de términos utilizados
  - Autorización
- Políticas o Normas para:
  - Aplicación General
  - Diferentes tipos de Compras
  - Documentos que se utilizan para formalizar la compra
  - Las unidades Administrativas con las que tiene relación

–La realización de actividades con riesgos en el control

- Procedimientos
- Anexos

–Formas (en uso y diseñadas).

–Reportes generados a través del sistema de cómputo (en uso y diseñadas)

–Documentos Oficiales de Organismos Gubernamentales.

–Pantallas utilizadas en el sistema de cómputo.

–Varios (documentos externos no gubernamentales).

### **Manual de Ventas**

Refiere a la estructuración de un marco de referencia en la toma de decisiones al personal de ventas, señalando aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información (políticas, procedimientos, controles, entre otros) enfatizando en la importancia de la contribución que pueda esperarse de la fuerza de ventas.

### **Manual de Finanzas**

Consiste en asentar pro escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la Administración. Establece instrucciones específicas a quienes en la organización manejen dinero, protección de bienes y suministros de información financiera, ejemplo: control de ingresos, presupuestos, pago de

servicios (luz, agua, teléfono, etc.).

### **Manual de Contabilidad**

Contiene principios y técnicas de contabilidad, puede abarcar la estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera entre otros.

### **Manual de Crédito y Cobranzas**

Establece procedimientos y normas para controlar las operaciones de crédito, tales con los plazos de cobro y en su caso los trámites legales necesarios para clientes morosos, cobro de facturas y notas de cargo, así como autorizaciones para los diferentes conceptos de abonos a cuenta a través de notas de crédito.

## **CAPÍTULO 2**

### **FUNCIÓN QUE REALIZA UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL**

Para poder determinar que función determina un manual de procedimientos en una dependencia gubernamental delimitaremos como dependencia gubernamental al Instituto Mexicano del Seguro Social y en específico su Departamento de Adquisiciones.

#### ***Antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social***

El Instituto Mexicano del Seguro Social surge como un proyecto del Licenciado Ignacio García Téllez el cual se refería a la creación de un Instituto de Seguros Sociales de aportación tripartita que incluía al Estado, a los trabajadores asegurados y a los patrones de éstos, y que cubriría o prevendría los siguientes riesgos sociales: Enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, enfermedades no profesionales y maternidad, vejez e invalidez y desocupación involuntaria. Además del seguro obligatorio para los obreros de bajos ingresos, los peones aparceros y los arrendatarios, se establecían seguros facultativos con diversas modalidades para los trabajadores independientes y los asalariados que perciben ingresos superiores al máximo dentro del que es obligatoria la afiliación, así como para los ejidatarios. Las prestaciones que el sistema otorgaría serían tanto directas e individuales que indemnicen por riesgos realizados como

## **Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

indirectas y colectivas encaminadas a la prevención de los riesgos a que se halla expuesto el trabajador por el desempeño de sus tareas.

El documento de trabajo elaborado por el Licenciado García Téllez con la colaboración de varios especialistas en derecho, medicina y economía basados en la legislación expedida en la mayoría de los países hispanoamericanos que proporcionara la Secretaría de Relaciones Exteriores, fue analizado algún tiempo después por un consejo de ministros encabezado por el Presidente de la República y dentro del cual se hallaba el próximo titular del Ejecutivo, Manuel Ávila Camacho, a la sazón secretario de la Defensa Nacional. En la referida junta ministerial, la principal oposición al plan fue la del Secretario de Hacienda, pues le resultaba difícil aceptar la fundación de una institución que, saliéndose de su control directo, recibiera aportaciones del tesoro nacional.

De cualquier modo el proyecto resultó aprobado. El 10 de septiembre, al inaugurar el período ordinario de sesiones del Congreso correspondiente a ese año de 1938, Cárdenas anunció que en fecha próxima habría de pasar el proyecto a los representantes populares para su análisis y eventual aprobación.

El Ejecutivo Federal formuló un proyecto de Ley del Seguro Social, que

## **Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

emitirá a las Cámaras para su estudio en el actual período estableciendo el seguro para los riesgos más frecuentes en nuestras clases trabajadoras o económicamente débiles, como son los de enfermedad y riesgos profesionales, invalidez, vejez, maternidad y desocupación involuntaria, trazando un sistema razonable en la distribución de las cuotas y fijando también un régimen democrático y expedito para el funcionamiento de la institución del Seguro Social, a cuyo cargo estará la vigencia de este importante servicio de utilidad pública.

El plan fue puesto en poder de los diputados el 27 de diciembre siguiente, pero la iniciativa no pudo llegar más adelante pues además de que a los legisladores les pareció conveniente proponer la elaboración de un proyecto más completo que se fundamentara en estudios actuariales también sucedía que la situación nacional del momento, de fuerte crisis provocada entre otras cosas por la expropiación petrolera, forzaba antes que nada a buscar la solidaridad nacional frente a esos problemas, aconsejando detener momentáneamente los trámites previos a la expedición de la Ley en cuestión.

Este proyecto fue la base principal en que se sustentó el que se elaboró cuatro años después, que consiguió el respaldo de la Cámara de Diputados.

## **Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

A este respecto conviene tener en cuenta que, cuando ya era presidente electo, el general Ávila Camacho había expresado a García Téllez gran interés de que durante su mandato se implantara en México el Seguro Social como parte de su política para proteger y beneficiar a los trabajadores del país.

El 19 de enero de 1943 se publica en el Diario Oficial de la Federación lo que sería la Ley de Seguro Social.

Los servicios y las prestaciones sociales han sido y son un instrumento político del gobierno de la República para lograr el mejoramiento de las condiciones económicas, sanitarias, sociales y culturales de la población. Comprenden factores como la vivienda, la capacitación para el trabajo, el empleo del tiempo libre en actividades positivas y la complementación de la educación a fin de que la población participe en el desarrollo general del país.

Las transformaciones económicas, sociales y culturales que se observan en la población nos muestran un proceso muy dinámico de cambios; de ahí que las prestaciones sociales, desde su inicio hasta la fecha, muestren una serie de ajustes y modificaciones acordes con cada momento de su

desarrollo y del país.

De acuerdo con la naturaleza de la necesidad y los problemas que conforman esta parte de la seguridad social, los servicios y prestaciones sociales integran el sistema administrativo y de servicios del Instituto, y su mantenimiento y financiamiento se realizan de acuerdo con los ordenamientos y las limitaciones determinadas en la Ley del Seguro Social.

## ***2.1 Proceso que realiza una Dependencia Gubernamental para la adquisición de bienes terapéuticos.***

Cabe hacer mención que para determinar el proceso para la adquisición de bienes terapéuticos se tiene que seguir los siguientes pasos:

### **CALCULAR LAS NECESIDADES**

Se debe de tomar en cuenta los consumos mensuales reportados y consumos validados, existencias disponibles, índice de incremento de la población derechohabiente, tránsitos confirmados, debe de establecerse las cantidades para un mes de nivel de inversión (1.0) que deben mantenerse en stock en el Almacén Regulador y/o Almacén Delegacional, la cual será determinada por el Departamento de Suministros.

### **ACTIVIDADES ANTES DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN**

## **Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

Las cuales serán realizadas por el Departamento de Adquisiciones

- Se debe de realizar un proyecto de bases de licitación así como un modelo de contrato abierto.
- Después de determinar las necesidades es necesario solicitar de disponibilidad presupuestal para la adquisición de los bienes en cuestión
- Se debe someter al subcomité revisión de bases el proyecto de bases y modelos de contratos con la finalidad de que cumpla con las cuestiones legales requeridas
- Determinar los precios de referencia que servirán para valorar las propuestas de los bienes a adquirir.
- Se debe de notificar a la Unidad de Control Técnico de Insumos para que tenga conocimiento de los bienes a adquirir y de esa forma participar en la misma, determinando la calidad de los mismos a través del catálogo de productos y proveedores aprobados y rechazados.
- Se recibe la relación de claves a licitar por parte del Departamento de Suministros
- Revisar calendario del proceso de licitaciones, procediendo a la elaboración de la convocatoria pública el cual debe de ser

## **Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

publicado en un diario de circulación nacional.

- Se envía el proyecto de convocatoria con el oficio a la coordinación general de comunicación social para su publicación.
- Se recibe copia de la convocatoria, y se elaboran oficios de invitación a las dependencias del Instituto que participaran en la licitación: Control Técnico de Insumos, Dirección Jurídica, Secretaria de la Contraloría (SECODAM) así como a las Cámaras de la industria correspondientes, con el fin de participara en los actos del proceso de la adquisición.

Las adquisiciones de bienes de uso terapéutico en una dependencia gubernamental se llevan a cabo a través de una Licitación Publica la cual esta establecida y definida en la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Publico la cual al pie de la letra dice:

### **“Capítulo Segundo**

#### **De la Licitación Pública**

**Artículo 28.-** “Las licitaciones públicas podrán ser:”

- I. Nacionales, cuando únicamente puedan participar personas de nacionalidad mexicana y los bienes a adquirir sean producidos en el país y cuenten por lo menos con un

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

cincuenta por ciento de contenido nacional, el que será determinado tomando en cuenta el costo de producción del bien, que significa todos los costos menos la promoción de ventas, comercialización, regalías y embarque, así como los costos financieros. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, mediante reglas de carácter general, establecerá los casos de excepción correspondientes a dichos requisitos, así como un procedimiento expedito para determinar el grado de contenido nacional de los bienes que se oferten, para lo cual tomará en cuenta la opinión de la Secretaría y de la Contraloría.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de oficio o a solicitud de la Contraloría, podrá realizar visitas para verificar que los bienes cumplen con los requisitos señalados en el párrafo anterior, o

- II. Internacionales, cuando puedan participar tanto personas de nacionalidad mexicana como extranjera y los bienes a adquirir sean de origen nacional o extranjero.

Solamente se deberán llevar a cabo licitaciones

## **Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

internacionales, en los siguientes casos:

- a)** Cuando resulte obligatorio conforme a lo establecido en los tratados;
- b)** Cuando, previa investigación de mercado que realice la dependencia o entidad convocante, no exista oferta de proveedores nacionales respecto a bienes o servicios en cantidad o calidad requeridas, o sea conveniente en términos de precio;
- c)** Cuando habiéndose realizado una de carácter nacional, no se presente alguna propuesta o ninguna cumpla con los requisitos a que se refiere la fracción I de este artículo, y
- d)** Cuando así se estipule para las contrataciones financiadas con créditos externos otorgados al gobierno federal o con su aval.

En este tipo de licitaciones la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, mediante publicación en el Diario Oficial

## **Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

de la Federación, determinará los casos en que los participantes deban manifestar ante la convocante que los precios que presentan en su propuesta económica no se cotizan en condiciones de prácticas desleales de comercio internacional en su modalidad de discriminación de precios o subsidios.

Podrá negarse la participación a extranjeros en licitaciones internacionales, cuando con el país del cual sean nacionales no se tenga celebrado un tratado y ese país no conceda un trato recíproco a los licitantes, proveedores, bienes o servicios mexicanos.

**Artículo 29.-** "Las convocatorias podrán referirse a uno o más bienes o servicios, y contendrán:"

- I. El nombre, denominación o razón social de la dependencia o entidad convocante;
- II. La indicación de los lugares, fechas y horarios en que los interesados podrán obtener las bases de la licitación y, en su caso, el costo y forma de pago de las mismas. Cuando las bases impliquen un costo, éste será fijado sólo en razón de la

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

recuperación de las erogaciones por publicación de la convocatoria y de la reproducción de los documentos que se entreguen; los interesados podrán revisarlas previamente a su pago, el cual será requisito para participar en la licitación. Igualmente, los interesados podrán consultar y adquirir las bases de las licitaciones por los medios de difusión electrónica que establezca la Contraloría;

- III. La fecha, hora y lugar de celebración de las dos etapas del acto de presentación y apertura de proposiciones;
- IV. La indicación de si la licitación es nacional o internacional; y en caso de ser internacional, si se realizará o no bajo la cobertura del capítulo de compras del sector público de algún tratado, y el idioma o idiomas, además del español, en que podrán presentarse las proposiciones;
- V. La indicación que ninguna de las condiciones contenidas en las bases de la licitación, así como en las proposiciones presentadas por los licitantes, podrán ser negociadas;
- VI. La descripción general, cantidad y unidad de medida de los bienes o servicios que sean objeto de la licitación, así como

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

la correspondiente, por lo menos, a cinco de las partidas o conceptos de mayor monto;

- VII.** Lugar y plazo de entrega;
- VIII.** Condiciones de pago, señalando el momento en que se haga exigible el mismo;
- IX.** Los porcentajes de los anticipos que, en su caso, se otorgarían;
- X.** La indicación de que no podrán participar las personas que se encuentren en los supuestos del artículo 50 de esta Ley, y
- XI.** En el caso de arrendamiento, la indicación de si éste es con o sin opción a compra.

**Artículo 30.-** “Las convocatorias se publicarán en el Diario Oficial de la Federación.”

**Artículo 31.-** “Las bases que emitan las dependencias y entidades para las licitaciones públicas se pondrán a disposición de los interesados, tanto en el

## **Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

domicilio señalado por la convocante como en los medios de difusión electrónica que establezca la Contraloría, a partir del día en que se publique la convocatoria y hasta, inclusive, el sexto día natural previo al acto de presentación y apertura de proposiciones, siendo responsabilidad exclusiva de los interesados adquirirlas oportunamente durante este periodo. Las bases contendrán en lo aplicable como mínimo lo siguiente:"

- I. Nombre, denominación o razón social de la dependencia o entidad convocante;
- II. Forma en que deberá acreditar la existencia y personalidad jurídica el licitante;
- III. Fecha, hora y lugar de la junta de aclaraciones a las bases de la licitación, siendo optativa la asistencia a las reuniones que, en su caso, se realicen; fecha, hora y lugar de celebración de las dos etapas del acto de presentación y apertura de proposiciones; comunicación del fallo y firma del contrato;
- IV. Señalamiento de que será causa de descalificación el incumplimiento de alguno de los requisitos establecidos en las bases de la licitación, así como la comprobación de que

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

algún licitante ha acordado con otro u otros elevar los precios de los bienes o servicios, o cualquier otro acuerdo que tenga como fin obtener una ventaja sobre los demás licitantes;

**V.** Idioma o idiomas, además del español, en que podrán presentarse las proposiciones. Los anexos técnicos y folletos podrán presentarse en el idioma del país de origen de los bienes o servicios, acompañados de una traducción simple al español;

**VI.** Moneda en que se cotizará y efectuará el pago respectivo. En los casos de licitación internacional, en que la convocante determine efectuar los pagos a proveedores extranjeros en moneda extranjera, los licitantes nacionales podrán presentar sus proposiciones en la misma moneda extranjera que determine la convocante. No obstante, el pago que se realice en el territorio nacional deberá hacerse en moneda nacional y al tipo de cambio vigente en la fecha en que se haga dicho pago;

**VII.** La indicación de que ninguna de las condiciones contenidas en las bases de la licitación, así como en las

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

proposiciones presentadas por los licitantes podrán ser negociadas;

- VIII.** Criterios claros y detallados para la adjudicación de los contratos de conformidad a lo establecido por el artículo 36 de esta Ley;
- IX.** Descripción completa de los bienes o servicios, o indicación de los sistemas empleados para identificación de los mismos; información específica que requieran respecto a mantenimiento, asistencia técnica y capacitación; relación de refacciones que deberán cotizarse cuando sean parte integrante del contrato; aplicación de normas a que se refiere la fracción VII del artículo 20 de esta Ley; dibujos; cantidades; muestras, y pruebas que se realizarán, así como método para ejecutarlas;
- X.** Plazo y condiciones de entrega; así como la indicación del lugar, dentro del territorio nacional, donde deberán efectuarse las entregas;
- XI.** Requisitos que deberán cumplir quienes deseen participar,

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

los cuales no deberán limitar la libre participación de los interesados;

- XII.** Condiciones de precio y pago, señalando el momento en que se haga exigible el mismo. Tratándose de adquisiciones de bienes muebles, podrá establecerse que el pago se cubra parte en dinero y parte en especie, siempre y cuando el numerario sea mayor, sin perjuicio de las disposiciones relativas de la Ley General de Bienes Nacionales;
  
- XIII.** Datos sobre las garantías; así como la indicación de si se otorgará anticipo, en cuyo caso deberá señalarse el porcentaje respectivo y el momento en que se entregará, el que no podrá exceder del cincuenta por ciento del monto total del contrato;
  
- XIV.** La indicación de si la totalidad de los bienes o servicios objeto de la licitación, o bien, de cada partida o concepto de los mismos, serán adjudicados a un solo proveedor, o si la adjudicación se hará mediante el procedimiento de abastecimiento simultáneo a que se refiere el artículo 39 de esta Ley, en cuyo caso deberá precisarse el número de

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

fuentes de abastecimiento requeridas, los porcentajes que se asignarán a cada una y el porcentaje diferencial en precio que se considerará;

**XV.** En el caso de contratos abiertos, la información a que alude del artículo 47 de este ordenamiento;

**XVI.** Penas convencionales por atraso en la entrega de los bienes o en la prestación de los servicios;

**XVII.** La indicación de que el licitante que no firme el contrato por causas imputables al mismo será sancionado en los términos del artículo 60 de esta Ley, y

**XVIII.** En su caso, términos y condiciones a que deberá ajustarse la participación de los licitantes cuando las proposiciones sean enviadas a través del servicio postal o de mensajería, o por medios remotos de comunicación electrónica. El que los licitantes opten por utilizar alguno de estos medios para enviar sus proposiciones no limita, en ningún caso, que asistan a los diferentes actos derivados de una licitación.

Para la participación, contratación o adjudicación en adquisiciones,

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

arrendamientos o servicios no se le podrá exigir al particular requisitos distintos a los señalados por esta Ley.

**Artículo 32.-** “El plazo para la presentación y apertura de proposiciones de las licitaciones internacionales no podrá ser inferior a veinte días naturales, contados a partir de la fecha de publicación de la convocatoria.

En licitaciones nacionales, el plazo para la presentación y apertura de proposiciones será, cuando menos, de quince días naturales contados a partir de la fecha de publicación de la convocatoria.”

Cuando no puedan observarse los plazos indicados en este artículo porque existan razones justificadas del área solicitante de los bienes o servicios, siempre que ello no tenga por objeto limitar el número de participantes, el titular del área responsable de la contratación podrá reducir los plazos a no menos de diez días naturales, contados a partir de la fecha de publicación de la convocatoria.

**Artículo 33.-** “Las dependencias y entidades, siempre que ello no tenga por objeto limitar el número de licitantes, podrán modificar los plazos u otros aspectos establecidos en la convocatoria o en las bases de licitación, a partir de la fecha en que sea publicada la convocatoria y hasta, inclusive, el sexto día natural previo al acto de presentación y apertura de

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

proposiciones, siempre que:"

- I. Tratándose de la convocatoria, las modificaciones se hagan del conocimiento de los interesados a través de los mismos medios utilizados para su publicación, y
  
- II. En el caso de las bases de la licitación, se publique un aviso en el Diario Oficial de la Federación, a fin de que los interesados concurren ante la propia dependencia o entidad para conocer, de manera específica, las modificaciones respectivas.

No será necesario hacer la publicación del aviso a que se refiere esta fracción, cuando las modificaciones deriven de las juntas de aclaraciones, siempre que, a más tardar dentro del plazo señalado en este artículo, se entregue copia del acta respectiva a cada uno de los licitantes que hayan adquirido las bases de la correspondiente licitación.

Las modificaciones de que trata este artículo en ningún caso podrán consistir en la sustitución de los bienes o servicios convocados originalmente, adición de otros de distintos rubros o en variación significativa de sus

características.

Cualquier modificación a las bases de la licitación, derivada del resultado de la o las juntas de aclaraciones, será considerada como parte integrante de las propias bases de licitación.

**Artículo 34.-** "La entrega de proposiciones se hará en dos sobres cerrados que contendrán, por separado, la propuesta técnica y la propuesta económica. La documentación distinta a las propuestas podrá entregarse, a elección del licitante, dentro o fuera del sobre que contenga la propuesta técnica."

Dos o más personas podrán presentar conjuntamente proposiciones en las licitaciones sin necesidad de constituir una sociedad, o nueva sociedad en caso de personas morales, siempre que, para tales efectos, en la propuesta y en el contrato se establezcan con precisión y a satisfacción de la dependencia o entidad, las partes a que cada persona se obligará, así como la manera en que se exigirá el cumplimiento de las obligaciones. En este supuesto la propuesta deberá ser firmada por el representante común que para ese acto haya sido designado por el grupo de personas.

Previo al acto de presentación y apertura de proposiciones, las

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

convocantes podrán efectuar el registro de participantes, así como realizar revisiones preliminares a la documentación distinta a la propuesta técnica y económica. Lo anterior será optativo para los licitantes, por lo que no se podrá impedir el acceso a quienes hayan cubierto el costo de las bases y decidan presentar su documentación y proposiciones durante el propio acto.

**Artículo 35.-** “El acto de presentación y apertura de proposiciones se llevará a cabo en dos etapas, conforme a lo siguiente:”

- I. En la primera etapa, una vez recibidas las proposiciones en sobres cerrados, se procederá a la apertura de la propuesta técnica exclusivamente y se desecharán las que hubieren omitido alguno de los requisitos exigidos;
  
- II. Por lo menos un licitante, si asistiere alguno, y dos servidores públicos de la dependencia o entidad presentes, rubricarán las partes de las propuestas técnicas presentadas que previamente haya determinado la convocante en las bases de licitación, las que para estos efectos constarán documentalmente, así como los correspondientes sobres cerrados que contengan las propuestas económicas de los

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

licitantes, incluidos los de aquéllos cuyas propuestas técnicas hubieren sido desechadas, quedando en custodia de la propia convocante, quien de estimarlo necesario podrá señalar nuevo lugar, fecha y hora en que se dará apertura a las propuestas económicas;

- III. Se levantará acta de la primera etapa, en la que se harán constar las propuestas técnicas aceptadas para su análisis, así como las que hubieren sido desechadas y las causas que lo motivaron; el acta será firmada por los asistentes y se pondrá a su disposición o se les entregará copia de la misma, la falta de firma de algún licitante no invalidará su contenido y efectos, poniéndose a partir de esa fecha a disposición de los que no hayan asistido, para efectos de su notificación;
  
- IV. La convocante procederá a realizar el análisis de las propuestas técnicas aceptadas, debiendo dar a conocer el resultado a los licitantes en la segunda etapa, previo a la apertura de las propuestas económicas;
  
- V. En la segunda etapa, una vez conocido el resultado técnico,

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

se procederá a la apertura de las propuestas económicas de los licitantes cuyas propuestas técnicas no hubieren sido desechadas, y se dará lectura al importe de las propuestas que cubran los requisitos exigidos. Por lo menos un licitante, si asistiere alguno, y dos servidores públicos presentes rubricarán las propuestas económicas.

Se señalarán lugar, fecha y hora en que se dará a conocer el fallo de la licitación; esta fecha deberá quedar comprendida dentro de los veinte días naturales siguientes a la fecha de inicio de la primera etapa, y podrá diferirse, siempre que el nuevo plazo fijado no exceda de veinte días naturales contados a partir del plazo establecido originalmente para el fallo, y

- VI.** Se levantará acta de la segunda etapa en la que se hará constar el resultado técnico, las propuestas económicas aceptadas para su análisis, sus importes, así como las que hubieren sido desechadas y las causas que lo motivaron; el acta será firmada por los asistentes y se pondrá a su disposición o se les entregará copia de la misma, la falta de firma de algún licitante no invalidará su contenido y efectos,

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

poniéndose a partir de esa fecha a disposición de los que no hayan asistido, para efecto de su notificación.

**Artículo 36.-** “Las dependencias y entidades para hacer la evaluación de las proposiciones deberán verificar que las mismas cumplan con los requisitos solicitados en las bases de licitación.”

No serán objeto de evaluación, las condiciones establecidas por las convocantes que tengan como propósito facilitar la presentación de las proposiciones y agilizar la conducción de los actos de la licitación; así como cualquier otro requisito cuyo incumplimiento, por sí mismo, no afecte la solvencia de las propuestas. La inobservancia por parte de los licitantes respecto a dichas condiciones o requisitos no será motivo para desechar sus propuestas.

En la evaluación de las proposiciones en ningún caso podrán utilizarse mecanismos de puntos o porcentajes, excepto cuando se trate de servicios, en los que se demuestre la conveniencia de aplicar dichos mecanismos para evaluar objetivamente la solvencia de las propuestas, de acuerdo con los lineamientos que para tal efecto emita la Contraloría.

Dentro de los criterios de adjudicación, podrá establecerse el relativo a costo beneficio, siempre y cuando sea definido, medible y aplicable a

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

todas las propuestas.

Una vez hecha la evaluación de las proposiciones, el contrato se adjudicará de entre los licitantes, a aquel cuya propuesta resulte solvente porque reúne, conforme a los criterios de adjudicación establecidos en las bases de licitación, las condiciones legales, técnicas y económicas requeridas por la convocante, y garantice satisfactoriamente el cumplimiento de las obligaciones respectivas.

Si resultare que dos o más proposiciones son solventes porque satisfacen la totalidad de los requerimientos solicitados por la convocante, el contrato se adjudicará a quien presente la proposición cuyo precio sea el más bajo, incluyendo, en su caso, el porcentaje previsto por el artículo 14 de este ordenamiento.

La convocante emitirá un dictamen que servirá como base para el fallo, en el que se hará constar una reseña cronológica de los actos del procedimiento, el análisis de las proposiciones y las razones para admitirlas o desecharlas.

**Artículo 37.-** “En junta pública se dará a conocer el fallo de la licitación, a la que libremente podrán asistir los licitantes que hubieren participado en el

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

acto de presentación y apertura de proposiciones, levantándose el acta respectiva que firmarán los asistentes, a quienes se entregará copia de la misma. La falta de firma de algún licitante no invalidará su contenido y efectos, poniéndose a partir de esa fecha a disposición de los que no hayan asistido, para efectos de su notificación. En sustitución de esa junta, las dependencias y entidades podrán optar por notificar el fallo de la licitación por escrito a cada uno de los licitantes, dentro de los cinco días naturales siguientes a su emisión.”

En el mismo acto de fallo o adjunta a la comunicación referida, las dependencias y entidades proporcionarán por escrito a los licitantes la información acerca de las razones por las cuales su propuesta no resultó ganadora.

Contra la resolución que contenga el fallo no procederá recurso alguno; sin embargo, procederá la inconformidad que se interponga por los licitantes en los términos del artículo 65 de esta Ley.

**Artículo 38.-** “Las dependencias y entidades procederán a declarar desierta una licitación cuando las propuestas presentadas no reúnan los requisitos de las bases de la licitación o sus precios no fueren aceptables, y expedirán una segunda convocatoria.”

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

Tratándose de licitaciones en las que una o varias partidas se declaren desiertas, la convocante podrá proceder, sólo respecto a esas partidas, a celebrar una nueva licitación, o bien un procedimiento de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, según corresponda.

Las dependencias y entidades podrán cancelar una licitación por caso fortuito o fuerza mayor. De igual manera, podrán cancelar cuando existan circunstancias, debidamente justificadas, que provoquen la extinción de la necesidad para adquirir o arrendar los bienes o contratar la prestación de los servicios, y que de continuarse con el procedimiento de contratación se pudiera ocasionar un daño o perjuicio a la propia dependencia o entidad.

**Artículo 39.-** "Las dependencias y entidades previa justificación de la conveniencia de distribuir, entre dos o más proveedores de la partida de un bien o servicio, podrán hacerlo siempre que así se haya establecido en las bases de la licitación."

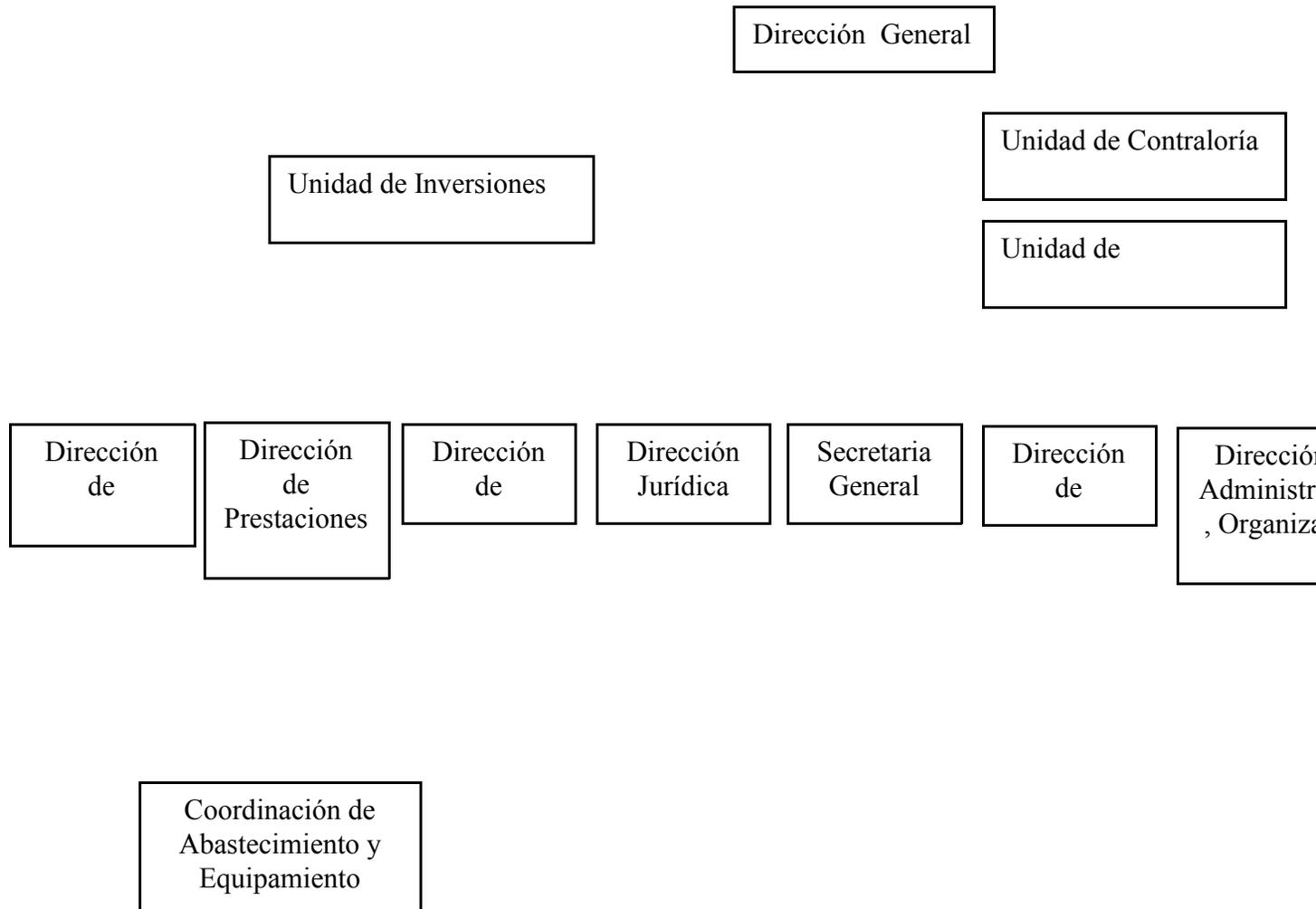
En este caso, los precios de los bienes o servicios contenidos en una misma partida y distribuidos entre dos o más proveedores no podrán exceder del cinco por ciento respecto de la propuesta solvente más baja.

## ***.2. Área encargada de la Adquisición de los Bienes***

El Departamento de Adquisiciones es el encargado de llevar a cabo el procedimiento para la cubrir las necesidades que son requeridas por la dependencia gubernamental.

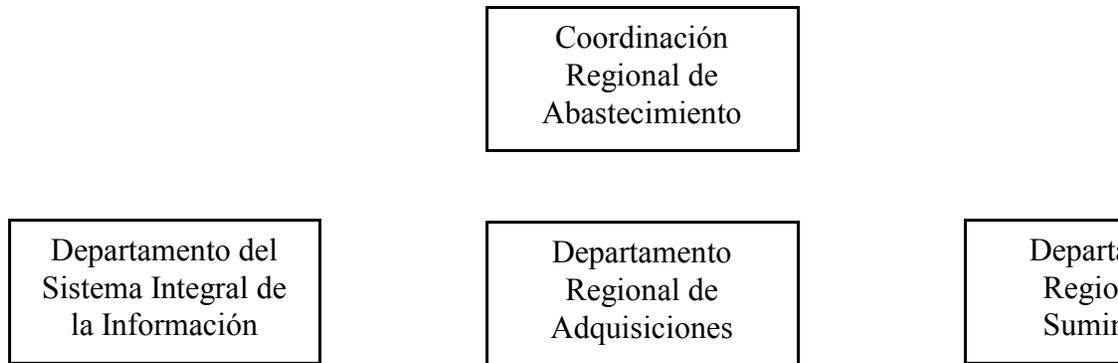
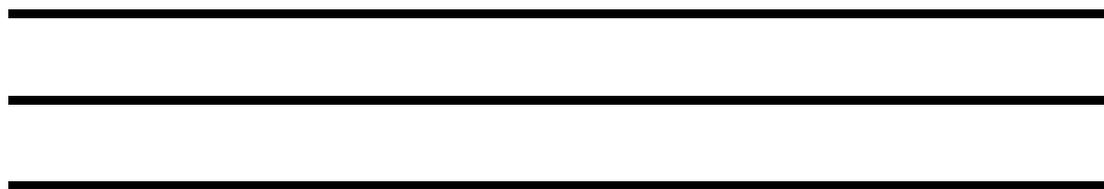
Para lo cual debe de considerar los procesos y parámetros que determina la Ley para dicho efecto, los cuales se definen en el siguiente capítulo.

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**



**2.2.1 Organigrama**





Área encargada de la Adquisición de Bienes

### **2.2.2 Objetivos**

- Garantizar que las adquisiciones se realicen con estricto apego a la normatividad vigente en la materia y con absoluta transparencia, con criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez, que aseguren las mejores condiciones para el Instituto.
- Adquirir en las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad.
- Establecer los lineamientos y procedimientos a que se sujetan las adquisiciones del Instituto.

### **2.2.3 Metas**

- Atender al 100% los bienes de consumo requeridos, mediante los procesos de adquisición que señala la Ley.
- Ejercer al 100% el presupuesto asignado para las adquisiciones de bienes de consumo.
- Reducir al 95% los trámites de adquisición, con base en la consolidación de las necesidades anuales o semestrales.

#### **4                    *Procedimientos***

- Revisa y analiza en forma preliminar la documentación recibida de los licitantes.
- Nombra un Servidor Público para que aclare y de respuesta a las preguntas de los licitantes a las Bases de Licitación Pública.
- Elabora Orden del Día para el "Acto de Aclaraciones a las Bases". Las preguntas se podrán entregar por escrito por parte de los licitantes, utilizando los formatos establecidos, antes y durante el acto.
- Lleva a cabo "Acto Público de Aclaraciones a las Bases" de acuerdo a la fecha previamente establecida, la cual deberá ser inclusive el sexto día del "Acto de Presentación de Propositiones Técnicas y Económicas, y Apertura de las Técnicas".
- Realiza el registro de los Licitantes interesados en participar en la licitación pública, dos días antes del "Acto de Presentación y Recepción de Propositiones Técnicas y Económicas y Apertura de las Técnicas" y como límite hasta una hora antes de dicho acto,

## **Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

solicitando comprobante de pago de Bases del Banco, si se adquirieron a través de COMPRANET u Orden de Ingreso si localmente se compraron.

- Designa a los Servidores Públicos responsables de realizar el “Acto de Presentación de Proposiciones Técnicas y Económicas y Apertura de las Propuestas Técnicas” en su caso y de acuerdo con la cantidad de claves licitadas.
- Elabora Orden del día del “Acto de Presentación de Proposiciones Técnicas y Económicas y de Apertura de Proposiciones Técnicas”.
- Elabora Acta Administrativa de la primera etapa, quiénes entregaron Propuestas Técnicas y Económicas, haciendo constar las propuesta técnicas aceptadas para su análisis, así como las que hubieren sido desechadas y las causas que lo motivaron, recabando las firmas de los asistentes, entregando copia de la mismas o poniéndola a disposición.
- Recibe expedientes de las Propuestas Técnicas con los anexos, analiza, evalúa y verifica que estas cumplan con lo requerido, en las bases de licitación correspondiente. Asimismo, desechará las que

## **Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

hubieren omitido alguno de los requisitos exigidos.

- Nombra un Servidor Público para el Acto de Comunicación de Resultado Técnico y Apertura de Propositiones Económicas.
- Elabora Orden del Día para el “Acto de Comunicación del Resultado Técnico”. Dicho Acto puede ser inmediatamente después del “Acto de Presentación y Apertura de Propositiones Técnicas y Económicas”, siempre y cuando así se haya establecido en la Convocatoria en las Bases respectivas.
- Abre y da lectura de cada Proposición Económica, de los Licitantes cuyas Propositiones Técnicas (primera etapa) no hubieren sido desechadas, por proveedor-clave, precio y cantidad. Si la clave lo requiere, también lee la “marca” del artículo y país de origen recabando la rúbrica de por lo menos 1 (uno) Licitante -si asistiere alguno- y 2 (dos) de los Servidores Públicos presentes.
- Elabora Acta Administrativa del “Acto de Comunicación del Resultado Técnico y Apertura de Propositiones Económicas”, señalando las Propuestas Técnicas desechadas y su motivo, así como de las Propositiones Económicas recibidas recaba firma de los

**Función que realiza un Manual de Procedimientos en una dependencia gubernamental**

Servidores públicos y Licitantes asistentes y de 1 (uno) o 2 (dos) Representantes de los Proveedores, entregándole copia del Acta a cada uno de ellos.

- Evalúa las propuestas económicas que cuentan con un dictamen técnico satisfactorio, con precios históricos de adquisición contemplando la inflación y determina las claves que son susceptibles de compra
- Elabora o genera Dictamen previo que servirá como fundamento para el Fallo, en el que hará constar el análisis de las proposiciones admitidas y se hará mención de las proposiciones desechadas, en apego al Artículo 36 de la Ley.

Elabora Asignación por proveedor, para la formación del contrato pertinente.

## Capítulo 3

### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

#### **CAPÍTULO 3**

Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental

### **3.1 Ley de Adquisiciones y Obra Pública**

Para determinar la presente ley mencionaremos primero el artículo 134 de la Constitución Mexicana.

**“Los recursos económicos de que dispongan el Gobierno Federal y el Gobierno del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales, se administrarán con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.”**

Las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra que realicen, se adjudicarán o llevarán a cabo a través de licitaciones públicas mediante convocatoria pública para que libremente se presenten 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.

Cuando las licitaciones a que hace referencia el párrafo anterior no sean idóneas para asegurar dichas condiciones, las leyes establecerán las bases, procedimientos, reglas, requisitos y demás elementos para acreditar la

### Capítulo 3

#### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones para el Estado.

El manejo de recursos económicos federales se sujetará a las bases de este artículo.

Los servidores públicos serán responsables del cumplimiento de estas bases en los términos del Título Cuarto de esta Constitución.

La Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público regula las adquisiciones realizadas por las dependencias gubernamentales con el fin de que se realicen de forma adecuada y correcta.

Consta de 39 artículos los cuales detallan las actividades que una dependencia gubernamental debe de realizar para la adquisición de los bienes que necesite.

#### **3.2 Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo**

Derivado de reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en diciembre de 1994, se reúne en una sola dependencia la responsabilidad normativa de los procesos de las adquisiciones, arrendamientos y servicios; obras públicas y servicios relacionados con las mismas; almacenes, enajenaciones, baja y destino final de bienes muebles e inmuebles, así como la de administrar y conducir la política inmobiliaria del Gobierno Federal e inspeccionar y vigilar la

### Capítulo 3

#### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

observancia de la normatividad. Dicha responsabilidad recayó en la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM).

En razón de lo anterior, el 12 de abril de 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la SECODAM, mediante el cual se creó la Unidad de Normatividad de Adquisiciones, Obras Públicas, Servicios y Patrimonio Federal (UNAOPSPF), otorgándole la atribución, de acuerdo con las facultades que a esta Secretaría confiere la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, de proponer a la superioridad las normas de carácter general para la planeación, ejecución, conservación, mantenimiento y control de las adquisiciones de bienes muebles; la prestación de servicios de cualquier naturaleza, así como de las obras públicas y los servicios relacionados con las mismas.

Asimismo, se le facultó para proponer normas, criterios y políticas para la administración de los bienes inmuebles federales que con fundamento en la Ley General de Bienes Nacionales deben regir la celebración de convenios y contratos, y el otorgamiento de destinos, concesiones, permisos y autorizaciones, con excepción de las zonas federales marítimo terrestre, las playas marítimas y los terrenos ganados al mar, o a otros depósitos de aguas marinas y demás zonas federales, de los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos.

De igual modo, se le confirieron atribuciones para proponer normas y procedimientos de carácter general para el manejo de almacenes, realización de inventarios, avalúos, desincorporación de activos y baja de maquinaria y

### Capítulo 3

#### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

equipo, instalaciones industriales y los demás bienes muebles y derechos de las dependencias y entidades del sector público, y para imponer las sanciones derivadas de la aplicación de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas y la Ley General de Bienes Nacionales.

Cabe señalar, que las atribuciones conferidas a esta Unidad, eran desarrolladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y por la Secretaría de Desarrollo Social.

Para el despacho de los asuntos competencia de la UNAOPSPF, ésta se encuentra estructurada por cinco áreas: Dirección General Adjunta de Normatividad de Adquisiciones y Servicios; Dirección General Adjunta de Normatividad de Obras Públicas, Dirección General Adjunta de Normatividad de Almacenes, Enajenaciones y Baja de Bienes Muebles, Dirección General Adjunta de Normatividad Inmobiliaria y; la Coordinación Técnica y de Sanciones, que también tiene el mismo nivel de Dirección General Adjunta.

#### **MISIÓN**

Establecer un marco jurídico-administrativo dinámico, simplificado y moderno en el Gobierno Federal, en las materias de adquisiciones y servicios, obras públicas y servicios relacionados con las mismas, administración de bienes muebles y patrimonio inmobiliario federal, a través de la creación y actualización de normas y procedimientos claros y ágiles, promoviendo una correcta aplicación que le

## Capítulo 3

### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

permita detectar desviaciones o irregularidades y proponer las medidas preventivas y correctivas, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes; así como lograr el equilibrio entre los sujetos que participan en su aplicación.

#### **VISIÓN**

Contar con servidores públicos convencidos y comprometidos con el proceso de modernización y simplificación del marco normativo que regula los procesos de adquisiciones y servicios, obras públicas y servicios relacionados con las mismas, administración de bienes muebles y patrimonio inmobiliario federal de la Administración Pública Federal, con el propósito de mejorar la calidad y atención de la ciudadanía, a través de procedimientos simplificados, esquemas de trabajo renovados y métodos de gestión modernos que garanticen esa calidad.

#### **OBJETIVO**

Establecer un marco jurídico-administrativo dinámico, simplificado y moderno en el Gobierno Federal, a través de la elaboración y actualización de normas y procedimientos, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes; así como lograr el equilibrio entre los sujetos que participan en su aplicación.

#### **FUNCIONES**

### Capítulo 3

#### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

Proponer a la superioridad, los proyectos de iniciativas o reformas de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, manuales de procedimientos, normas, criterios, políticas y lineamientos en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles; prestación de servicios de cualquier naturaleza; obras públicas y servicios relacionados con las mismas; manejo de almacenes, realización de inventarios, avalúos, desincorporación de activos, baja y destino final de bienes muebles y derechos de las dependencias y entidades; así como en materia de administración de los bienes inmuebles federales, salvo en lo que se refiere a las playas, zona federal marítimo terrestre, terrenos ganados al mar o cualquier depósito de aguas marinas y demás zonas federales; de los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos; formulación e integración de los inventarios de bienes inmuebles de las dependencias y entidades; sobre el uso y aprovechamiento de los inmuebles federales de la competencia de la Secretaría y demás señaladas en el Reglamento Interior de la Secretaría.

Proponer a la superioridad la interpretación que para efectos administrativos corresponda de las leyes y disposiciones administrativas que regulan las materias indicadas en el párrafo anterior.

Publicar los relativos de precios de insumos para la construcción a los que deberán ajustarse las dependencias y entidades ejecutoras de obra pública; así como expedir los lineamientos para que dichas dependencias y entidades calculen los relativos de los insumos no publicados por la Secretaría.

### Capítulo 3

#### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

Publicar la lista de precios mínimos de avalúo para desechos de bienes muebles que generen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Dirigir y coordinar las acciones relativas para proporcionar asesoría, capacitación y orientación sobre las materias señaladas en el primer párrafo.

Imponer las sanciones a que se refiere la fracción XIV del Artículo 12 del Reglamento Interior de la Secretaría.

Recibir y procesar la información que deba remitirse en los términos de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas y el capítulo VI de la Ley General de Bienes Nacionales.

Dirigir y coordinar la realización de revisiones técnico normativas en las materias a que se refiere el párrafo anterior.

Proponer a la superioridad la resolución sobre las peticiones para financiar a proveedores en los términos del Artículo 44 de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.

Coordinar la designación y participación de los representantes de la Secretaría ante los comités de adquisiciones, arrendamientos y servicios, comisiones consultivas mixtas de abastecimiento, comités de obra pública y comités de enajenación de bienes muebles e inmuebles de las dependencias y entidades, así como a los actos que integran una licitación pública.

Emitir las autorizaciones que correspondan de las leyes y disposiciones

### Capítulo 3

#### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

administrativas que regulan las materias señaladas en el primer párrafo.

Implementar acciones de orientación, sistematización de información, seguimiento y medidas preventivas de programas específicos asignados por la superioridad (Atraso en pago a proveedores, contratación de servicio de telefonía de larga distancia, recuperación de adeudos a cargo de contratistas, avance físico financiero de las obras y otros).

Coordinar acciones con las unidades administrativas competentes de la Secretaría de Desarrollo Social y del Gobierno del Distrito Federal para la localización, determinación y aprovechamiento de inmuebles federales susceptibles de ser incorporados al desarrollo urbano y a la vivienda.

Proponer a la superioridad, las resoluciones sobre las incorporaciones al dominio público, destino, recuperación administrativa y declaratorias de inmuebles federales, así como las solicitudes de desincorporación del dominio público y de reversión de dichos inmuebles.

Ordenar la demolición de obras e instalaciones que procedan en los términos del Artículo 97 de la Ley General de Bienes Nacionales.

Designar a los notarios públicos que fungirán como Notarios del Patrimonio Inmueble Federal, revisar y autorizar sus protocolos oficiales y habilitar a los notarios públicos en los términos del Artículo 73 de la Ley General de Bienes Nacionales.

### Capítulo 3

#### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

Ejercer previo acuerdo de la superioridad, las atribuciones que la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas y el capítulo VI de la Ley General de Bienes Nacionales confieren a la Secretaría y que no le estén expresamente asignadas a otra unidad administrativa de la misma.

Elaborar en coordinación con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, los proyectos de disposiciones normativas relativas a los capítulos o apartados de Compras del Sector Público de los Tratados de Libre Comercio de los que México sea o vaya a ser parte.

Establecer en coordinación con el área correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los requisitos para las licitaciones de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obra pública financiados con créditos externos de organismos internacionales otorgados al Gobierno Federal o con su aval.

Apoyar en la instrumentación y cumplimiento de los compromisos contraídos en los capítulos de Compras del Sector Público de los Tratados de Libre Comercio, así como con los organismos financieros internacionales en los casos de créditos a que se refiere el párrafo anterior.

Participar en las reuniones multilaterales de los Grupos de Trabajo relativos a los capítulos de Compras del Sector Público de los Tratados de Libre Comercio de los que México sea o vaya a ser parte; así como en los demás que se deriven de los compromisos contraídos en los mismos, tales como comités para la micro, pequeña y mediana empresa, cooperación técnica, suministro de información,

## Capítulo 3

### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

problemas de transición, compensaciones, reservas, entre otros. Asimismo, en las relativas para el establecimiento y cumplimiento de los requisitos en licitaciones financiadas con créditos de organismos internacionales otorgados al Gobierno Federal o con su aval.

### **3.3 Secretaría de Economía**

La responsabilidad de la Secretaría de Economía a través de la DGN (Dirección General de Normas) de elaborar y mantener un Catálogo de Normas se encuentra prevista en la fracción II del artículo 39 de la LFMN, el cual impone a la Secretaría de Economía la obligación de codificar las normas oficiales mexicanas (NOM's) por materias, mantener el inventario y colección de las NOM's y normas mexicanas (NMX's), así como de las normas de referencia y normas internacionales.

La Secretaría de Economía, a través de la DGN, buscó desarrollar este sistema de consulta por Internet con la finalidad de ampliar la difusión de la normalización en México así como conservar la colección del acervo normativo vigente.

El catálogo mexicano de normas contiene el texto completo en español de las NOM's y las NMX's vigentes en México expedidas por la Secretaría de Economía, así como el listado de las NMX's expedidas por los organismos nacionales de normalización y el texto de las normas de referencia expedidas por las entidades de la administración pública federal.

### Capítulo 3

#### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

Igualmente, este instrumento incluye el texto de los proyectos de las NOM's y NMX's publicadas para consulta pública y, en algunos casos, el de las manifestaciones de impacto regulatorio correspondientes. Dicho catálogo clasifica las normas por dependencia, rama de actividad económica, fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación, tipo de normas y producto.

Cabe mencionar que, en el rubro de consulta de normas oficiales mexicanas, se ofrece el servicio de identificación por fracción arancelaria de los productos que se encuentran sujetos al cumplimiento de este tipo de normas en los puntos de entrada de la mercancía al país.

La Normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industrial y laboral a través del cual se establecen la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

Los principios básicos en el proceso de normalización son: representatividad, consenso, consulta pública, modificación y actualización.

Este proceso se lleva a cabo mediante la elaboración, expedición y difusión a nivel nacional, de las normas que pueden ser de tres tipos principalmente:

a. Norma oficial mexicana es la regulación técnica de observancia obligatoria

### Capítulo 3

#### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

expedida por las dependencias normalizadoras competentes a través de sus respectivos Comités Consultivos Nacionales de Normalización, de conformidad con las finalidades establecidas en el artículo 40 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización (LFMN), establece reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado y las que se le refieran a su cumplimiento o aplicación.

b. Norma mexicana la que elabore un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Economía en ausencia de ellos, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 54 de la LFMN, en los términos de la LFMN, que prevé para uso común y repetido reglas, especificaciones, atributos métodos de prueba, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado.

c. Las normas de referencia que elaboran las entidades de la administración pública de conformidad con lo dispuesto por el artículo 67 de la LFMN, para aplicarlas a los bienes o servicios que adquieren, arrienden o contratan cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de las mismas o sus especificaciones resulten obsoletas o inaplicables.

## Capítulo 3

### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

Dentro del proceso de normalización, para la elaboración de las normas nacionales se consultan las normas o lineamientos internacionales y normas extranjeras, las cuales se definen a continuación:

d. Norma o lineamiento internacional: la norma, lineamiento o documento normativo que emite un organismo internacional de normalización u otro organismo internacional relacionado con la materia, reconocido por el gobierno mexicano en los términos del derecho internacional.

e. Norma extranjera: la norma que emite un organismo o dependencia de normalización público o privado reconocido oficialmente por un país.

El incremento de la competencia mundial ha llevado a las organizaciones industriales, comerciales, de servicios o gubernamentales a enfrentarse con expectativas de los clientes o usuarios cada vez más exigentes.

Para ser competitivas y mantener beneficios económicos, las organizaciones han recurrido a la calidad, que les permiten no solo competir en un determinado mercado, sino ganar dicha competencia al obtener contratos, aumentar sus ventas y obtener el reconocimiento de los consumidores.

El esfuerzo que han realizado las empresas al implantar un sistema de calidad, les asegura que sus productos y servicios mantengan su calidad en forma permanente y cumplan con las expectativas del cliente e inclusive las superen. Lograr esto no es fácil, involucra un cambio en la forma de ser de la empresa enfocando sus esfuerzos al cliente y armonizando adecuadamente las

### Capítulo 3

#### **Aspectos generales de los parámetros que limitan una adquisición de carácter gubernamental**

actividades de la misma.

La Secretaría de Economía, preocupada por el desarrollo e implantación de la calidad en México, ha creado programas de apoyo a las empresas para su preparación y certificación en sistemas de aseguramiento de la calidad en ISO 9000.

De igual forma determina el precio máximo al público en que las empresas dedicadas a la farmacéutica deberán de comercializar sus productos, el cual los refleja en el boletín de precios máximos.

Para la adquisición de bienes en dependencias gubernamentales determina el carácter de la licitación mediante el estudio realizado a los bienes requeridos y dependiendo de la cantidad de productividad que exista en el país el cual deberá ser mayor al 51% del proceso de producción se determinara como nacional así como valuándolo a precio máximo se tomara referencia para que forme parte de la reserva nacional de medicamentos, es decir que se cuenta con el recurso financiero para cubrir dicha necesidad.

## **4.1 INTRODUCCIÓN**

El Instituto Mexicano del Seguro Social como entidad paraestatal de la Administración Pública Federal, ejerce y controla un presupuesto de Adquisición de Bienes de Uso Terapéuticos necesarios para la presentación de los servicios de seguridad social que brinda a través de los servicios de abastecimiento en toda la República Mexicana.

Actualmente, la ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios de Sector Público reglamenta los procedimientos de adquisición que deben realizar las dependencias y entidades del Gobierno Federal.

Por tal motivo la coordinación de Abastecimiento, dependiente de la Dirección Administrativa área responsable directa de normar, vigilar y ejecutar los procesos de adquisición en el ámbito nacional, la coordinación formula un manual de procedimientos para las adquisiciones de bienes de uso terapéuticos, tomando en consideración los diferentes niveles que se dan en la institución, como son: La División de adquisición y suministro de la Coordinación de Abastecimiento a escala normativa, las Direcciones Regionales, a nivel Regional y las Delegaciones del sistema al nivel operativo.

Conviene señalar que ante la importancia del desarrollo del nuevo esquema de abasto total, el cual considera a la automatización de las funciones de

Capítulo 4  
**Caso práctico**

abastecimiento, resulto indispensable la desconcentración de las adquisiciones a las Direcciones Regionales que serán atendidas mediante la creación de los Centros Reguladores de Abastecimiento; fortaleciendo además, la desconcentración con que ya venían operando las delegaciones.

Por lo que este nuevo esquema de abasto esta diseñado de acuerdo a las nuevas estructuras orgánicas para los diferentes niveles normativo, regional y operativo que funcionara en materia de abastecimiento.

## **4.2 BASE LEGAL**

- Plan Nacional de Desarrollo vigente.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículos 90, 126 y 134.
- Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y Reglamento en vigor.
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y su Reglamento.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo.

Capítulo 4  
**Caso práctico**

- Ley Federal sobre Metrología y Normalización y su Reglamento.
- Ley General de Bienes Nacionales.
- Ley General de Salud y sus Reglamentos.
- Reglamento de Organización Interna del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la República en Materia Federal.
- Código Federal de Procedimientos Civiles.
- Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación de cada Ejercicio Fiscal.
- Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas para la aplicación de las reservas de compras del Sector Público establecidas en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, y para la determinación del contenido nacional en los procedimientos de contratación de obras públicas, publicado en el D.O.F. el 6 de octubre de 2001.
- Acuerdo que establece la información relativa a los procedimientos de licitación pública que las Dependencias y Entidades de la Administración

Capítulo 4  
**Caso práctico**

Pública Federal, deberán remitir a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, por transmisión electrónica o en medio magnético, así como la documentación que las mismas podrán requerir a los proveedores para que éstos acrediten su personalidad en los procedimientos de licitación pública, publicado en el D. O. F. el 11 de abril de 1997.

- Acuerdo mediante el cual se da a conocer el Manual de Normas para el Ejercicio del Gasto en la Administración Pública Federal, publicado en el D. O. F. el 28 de diciembre de 1998.
  
- Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos a que se sujetará la guarda, custodia y plazo de conservación del Archivo Contable Gubernamental. D. O. F. Del 25 de agosto de 1998.
  
- Acuerdo que establece las disposiciones de productividad, ahorro, transparencia y desregulación presupuestaria en la Administración Pública Federal para el Ejercicio Fiscal del año 2001.
  
- Acuerdo por el que se establecen las disposiciones para el uso de medios remotos de comunicación electrónica, en el envío de propuestas dentro de las licitaciones públicas que celebren las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como en la presentación de las inconformidades por la misma vía, publicado en el D. O. F. el 9 de agosto de 2000.

Capítulo 4  
**Caso práctico**

- Tratado de Libre Comercio de América del Norte, Capítulo X "Compras del Sector Público".
- Tratado de Libre Comercio México-Colombia-Venezuela, Capítulo XV "Compras del Sector Público".
- Tratado de Libre Comercio México-Bolivia, Capítulo XIV "Compras del Sector Público".
- Tratado de Libre Comercio México-Costa Rica, Capítulo XII "Compras del Sector Público".
- Tratado de Libre Comercio México-Chile, Capítulo "Compras del Sector Público".
- Tratado de Libre Comercio México-Nicaragua, Capítulo "Compras del Sector Público".
- Tratado de Libre Comercio México-Triángulo del Norte, Capítulo "Compras del Sector Público".
- Tratado de Libre Comercio México-Asociación Europea de Libre Comercio

Capítulo 4  
**Caso práctico**

(AELC), Capítulo "Compras del Sector Público".

- Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea, Capítulo "Compras del Sector Público".
- Lineamientos para el oportuno y estricto cumplimiento del régimen jurídico de las Adquisiciones, Arrendamientos, Prestación de servicios de cualquier naturaleza, Obras Públicas y servicios relacionados con éstas. 15 de marzo de 1995.
- Oficio-Circular número SP/100/429/95 que suscriben la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, para reforzar las medidas preventivas al pago oportuno de las contrataciones que realizan las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, en Materia de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes Muebles y de Prestación de Servicios de cualquier naturaleza.
- Oficio número SP/100/252/96, Lineamientos para el oportuno y estricto cumplimiento del régimen jurídico de las Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de cualquier naturaleza, Obras Públicas y Servicios relacionadas con éstas, publicados en el D. O. F. el 15 de marzo de 1996.

Capítulo 4  
**Caso práctico**

- Oficio-Circular número SP/100/1217/96, por el que se dan a conocer los lineamientos y criterios para que en los procedimientos de licitación pública e Invitación Restringida a cuando menos Tres Proveedores y en lo relacionado con la ejecución y cumplimiento de los contratos de Adquisiciones, Obras Públicas y Servicios de cualquier naturaleza, se observe estrictamente lo dispuesto por la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, publicado en el D. O. F. el 2 de octubre de 1996.
  
- Oficio-Circular número SP/100/1644/97, relativo a la forma y términos en que deben ser enviadas a la SECODAM, la convocatoria y bases de las licitaciones públicas, publicada en el D. O. F. el 14 de julio de 1997.
  
- Políticas, Bases y Lineamientos en materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de cualquier naturaleza, excepto los de obra pública vigente.

### **4.3 OBJETIVOS**

- Garantizar que las adquisiciones de bienes de consumo se realicen con estricto apego a la normatividad vigente en la materia y con absoluta transparencia, conforme a los criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez, que aseguren las mejores condiciones para el Instituto.

Capítulo 4  
**Caso práctico**

- Adquirir los bienes de consumo en las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad a nivel central, regional, delegacional y Unidades de Atención Médica.
- Establecer los lineamientos y procedimientos a los que se sujetarán las adquisiciones de bienes de consumo en el Instituto.

## 4.4 METAS

- Atender al 100% los bienes de consumo requeridos, mediante los procesos de adquisición que señala la Ley.
- Ejercer al 100% el presupuesto asignado para las adquisiciones de bienes de consumo.
- Reducir al 95% los trámites de adquisición, con base en la consolidación de las necesidades anuales o semestrales.

## **4.5 POLITICAS**

1. El presente Manual de Procedimientos Administrativos será de observancia obligatoria para la Coordinación de Abastecimiento, Coordinaciones Regionales de Abastecimiento, y Departamentos de Abastecimiento en las Delegaciones Estatales, Regionales y del Distrito Federal y Unidades de Atención Médica.
2. Las Dependencias antes señaladas darán cumplimiento a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, al Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes Muebles y demás disposiciones y lineamientos, emitidos por el Comité Normativo de Abastecimiento del H. Consejo Técnico y el Gobierno Federal.
3. Los Adquirentes Responsables deberán adquirir los bienes de consumo con estricto apego a los Cuadros Básicos Institucionales vigentes; para aquellos que no corresponden a un Cuadro Básico, deberán contar con número de clave del Catálogo General de Artículos.
4. La adquisición de bienes de consumo deberá apegarse a las disposiciones específicas del Presupuesto de Egresos de la Federación y del Presupuesto Anual de Adquisiciones del Instituto, previo dictamen del Comité Normativo de

Abastecimiento del H. Consejo Técnico.

5. Los Adquirentes permanentemente promoverán ante las Direcciones Regionales y Delegaciones que se mantengan actualizados y difundidos los Cuadros Básicos Institucionales, el Catálogo General de Artículos, Catálogo de Proveedores y el "Catálogo Único de Productos y Proveedores Aprobados y Rechazados" (CUPPAR), este último emitido por la Unidad de Control Técnico de Insumos.
  
6. La convocatoria de licitación pública, deberá enviarse en 2 disquetes, por parte de las Unidades Compradoras, a la Coordinación General de Comunicación Social, quién entregará uno de ellos a la SECODAM y el otro, al Diario Oficial de la Federación para su publicación.
  
7. Las Unidades Compradoras de bienes de consumo del Instituto deberán solicitar a la Coordinación de Servicios Generales con atención a la División de Servicios Complementarios la realización del trámite necesario ante la SECODAM para obtener su incorporación como Unidad Compradora, proporcionando los datos necesarios, tales como; nombre completo del órgano como unidad compradora y del responsable, nombre del órgano del que depende, domicilio completo, números telefónicos, fax y dirección de correo electrónico, en caso de contar con correo, así como tipo de licitaciones que realiza.

8. Las áreas responsables de las adquisiciones, deberán enviar a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, las convocatorias, bases, modificaciones a éstas, actas de las juntas de aclaraciones, fallos y otros documentos relativos a licitaciones públicas, por transmisión electrónica vía COMPRANET o en medio magnético, en los términos del Acuerdo y Oficio-Circular publicados en el Diario Oficial de la Federación el 11 de abril y 14 de julio de 1997. No siendo necesario enviar a dicha Secretaría, documentos e invitaciones a los distintos actos públicos del proceso licitatorio, salvo petición expresa de la propia SECODAM.
  
9. Promoverán las Áreas de Abastecimiento Institucional la participación de las empresas micro, pequeñas y medianas, preferentemente de carácter nacional, conforme al Plan Nacional de Desarrollo vigente.
  
10. Fortalecerán los Adquirentes el poder de compra del Instituto y autonomía de gestión, mediante la optimización de los procesos licitatorios.
  
11. El órgano autorizado para emitir el Dictamen de Evaluación Legal y Económico Administrativo de Empresas a los proveedores que les permita participar en cualquier trámite de licitación a nivel nacional o internacional, facilitándoles los diferentes trámites, será competencia de:

Capítulo 4  
**Caso práctico**

- La División de Normatividad, Precios e Investigación de Mercados, dependiente de la Coordinación de Abastecimiento, a Nivel Normativo.
  - La Coordinación Regional de Abastecimiento, dependiente de la Dirección Regional, a nivel regional,
  - El Departamento Delegacional de Abastecimiento, a nivel delegacional.
10. Propiciarán las Unidades Compradoras la transparencia absoluta en la celebración de las licitaciones públicas nacionales e internacionales y en los procedimientos para la adquisición por invitación a cuando menos tres personas y por adjudicación directa.
11. La Coordinación de Abastecimiento, dependiente de la Dirección Administrativa promoverá continuamente la desconcentración de las adquisiciones y la simplificación de los procesos hacia las Direcciones Regionales y las Delegaciones del sistema.
12. Los Responsables Adquirentes mantendrán permanente coordinación con las áreas y dependencias corresponsables, en lo relativo al proceso de adquisiciones.

Capítulo 4  
**Caso práctico**

13. Los Adquirentes Responsables deberán revisar que dentro del proceso licitatorio y de adquisición se cumplan los requisitos establecidos para la evaluación de las propuestas técnicas, de conformidad con los criterios de la Unidad de Control Técnico de Insumos.
  
14. Los Adquirentes elaborarán una ruta crítica, a fin de prever los plazos que se requieren en las distintas acciones previas al proceso de una adquisición, considerando:
  - A) El arribo, atención y trámite de requerimientos de los bienes de consumo a adquirir con las cantidades mínimas y máximas, en su caso.
  
  - B) Celebración de licitaciones públicas (nacionales o internacionales), o en sus dos modalidades de adquisición por invitación a cuando menos tres personas o por adjudicación directa.
  
  - C) Adjudicación de contratos abiertos con mínimos y máximos, incluyendo las fuentes alternas de abasto complementario, mediante Ordenes de Reposición.
  
  - D) Emisión de contratos; así como sus respectivas modificaciones a través de convenios.
  
  - E) Emisión de Contratos para trámite de importación directa ante la División

Capítulo 4  
**Caso práctico**

de Equipamiento, dependiente de la Coordinación de Construcciones, Conservación y Equipamiento, como resultado de licitaciones públicas internacionales o procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o adjudicación directa.

15. Será responsabilidad de los Adquirentes que se indican a continuación, los trámites de adquisición, emisión y celebración de contratos y sus correspondientes modificaciones, así como las Ordenes de Reposición que se generen en su caso de esos contratos:

- De la División de Adquisición y Suministro Central en la Coordinación de Abastecimiento, las adquisiciones centralizadas.
- De la Coordinación Regional de Abastecimiento en las Direcciones Regionales, las adquisiciones efectuadas a nivel regional.
- De los Departamentos Delegacionales de Abastecimiento, dependientes de las Jefaturas Delegacionales de Servicios Administrativos en las Delegaciones Estatales, Regionales y del Distrito Federal las realizadas a nivel delegacional.
- De los Departamentos de Abastecimiento, dependientes de las Unidades de Atención Médica en los Hospitales Generales de Zona o de 2do. Nivel de Atención Médica (Áreas Médicas de Gestión Desconcentrada),

cuando cuenten con la estructura orgánica funcional y de conformidad con los procedimientos establecidos.

16. Será competencia de la Coordinación de Abastecimiento, a través de la División de Sistemas y Apoyo Técnico establecer conjuntamente con las Direcciones Regionales, la cantidad mínima y máxima de bienes por adquirir; o bien, el presupuesto mínimo y máximo que podrá ejercerse en la adquisición de bienes o prestación del servicio. La cantidad o presupuesto mínimo que se requiera no podrá ser inferior al cuarenta por ciento de la cantidad o presupuesto máximo que se establezca.

17. Las bases de licitación pública a utilizar para una segunda convocatoria, invariablemente deberán presentarse ante el Subcomité para la Revisión de Bases de Licitación respectivo, para que se emita el Dictamen correspondiente.

18. Será responsabilidad del Subcomité para la Revisión de Bases de Licitación correspondiente a cada nivel, corroborar que las bases cubran como mínimo los requisitos establecidos en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y demás disposiciones aplicables en la materia, así como emitir el dictamen respectivo.

Capítulo 4  
**Caso práctico**

19. Las convocatorias de licitaciones serán publicadas en el Diario Oficial de la Federación, siempre y cuando cuenten con presupuesto autorizado y disponible.
20. Los adquirentes promoverán la publicación de convocatorias múltiples, incluyendo más de una licitación y procurarán programar adecuadamente los distintos actos de los procesos licitatorios y de adquisición, así como validar la información correspondiente, a fin de reducir la publicación de modificaciones a las convocatorias.
21. Criterios de desempate, para los supuestos en que se reciban proposiciones solventes con el mismo precio; estos criterios deberán estar fundados y motivados considerando los beneficios Institucionales.
22. La aprobación de bases para la adquisición de bienes de consumo por el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas, al igual que los modelos de contrato, será competencia de la Dirección Jurídica o Jefatura Delegacional de Servicios Jurídicos y de la Unidad de Contraloría Interna en el IMSS correspondiente.
23. Los procedimientos de adjudicación directa que se deriven de haber declarado desierto dos procesos de invitación a cuando menos tres personas, deberán ser dictaminados previo a su realización por el Comité de

Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios correspondiente.

24. Los responsables de las adquisiciones, previo a la conveniencia de distribuir la demanda de cada una de las claves, a más de un proveedor (abastecimiento simultáneo), deberá fundar sus razones en criterios de oportunidad, precio, calidad, condiciones de entrega, entre otros, apeguándose a lo dispuesto en los artículos 39 de la Ley y 26 del Reglamento, pudiendo tomar como referencia el CUPPAR y valorando el volumen de la demanda y plazo requerido para la satisfacción de las necesidades en las áreas usuarias, así como los antecedentes de compra.
25. La suscripción de contratos será efectuada por el Apoderado del Instituto en el ámbito correspondiente, el apoderado legal del proveedor ganador y del responsable directo de las adquisiciones de bienes de consumo o servicios relacionados con éstos.
26. La Unidad Compradora rescindirá administrativamente el contrato por incumplimiento en las entregas y obligaciones por parte del Proveedor o cuando no reponga los bienes devueltos por problemas de calidad.
27. Será responsabilidad de la Unidad Compradora efectuar las recuperaciones y canjes con los proveedores de aquellas claves dictaminadas por la Unidad de Control Técnico de Insumos con defectos de calidad, en los plazos establecidos en los contratos o en la normatividad respectiva.

Capítulo 4  
**Caso práctico**

Para efectos de este Manual de Procedimientos Administrativos, se emiten las siguientes:

## **4.6 DEFINICIONES**

**“ACCION CORRECTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada y otra situación indeseable.

**ACCION PREVENTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

**ACTA ADMINISTRATIVA:** Documento en que se da constancia de los hechos administrativos, acuerdos y decisiones efectuados en la celebración de una reunión y es redactada por la persona autorizada para hacerlo.

**ACTO:** Hecho público.

**ACTO DE COMUNICACIÓN DEL DICTAMEN TÉCNICO:** Hecho público en el que se da a conocer el resultado del análisis detallado de la documentación y requisitos solicitados en las Bases y en su caso de las pruebas de calidad efectuada a los bienes de consumo propuestos.

**ACTO DE FALLO:** Hecho público o de notificación, mediante el cual el se da a

conocer los resultados de la licitación.

**ACTO DE JUNTA DE ACLARACIONES A LAS BASES:** Hecho público en el cual los licitantes presentan por escrito sus dudas y éstas son aclaradas por el Servidor Público Responsable de celebrarla.

**ACTO DE PRESENTACION Y APERTURA:** Hecho público en el cual los licitantes llevan a cabo la presentación de sus propuestas técnicas y económicas y en cada una de las dos etapas señaladas por la ley, para el caso de licitación pública.

En el supuesto de Invitación a cuando menos tres personas y adjudicación directa, se procede a la apertura de las mismas de conformidad con lo que establece la ley.

**ACTO JURIDICO:** Es un acuerdo de voluntades para crear, transmitir o extinguir derechos y obligaciones entre dos partes.

**ACUERDO:** Resolución tomada por una o varias personas, dependencias y entidades u órganos colegiados y tienen carácter de obligatoria, por ejemplo:

- Acuerdo mediante el cual se dan a conocer las reglas en materia de compras del Sector Público para la participación de las empresas, micro, pequeñas y medianas: Para las Reservas del Tratado de Libre Comercio de

América del Norte y para la determinación del Grado de Integración Nacional, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 24 de noviembre de 1994.

**ACUERDOS DEL COMITÉ DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS:**

**INSTITUCIONAL, REGIONAL O DELEGACIONAL:** Resoluciones sobre algún asunto en la materia, de conformidad con la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y normatividad vigente.

**ACUERDOS DEL H. CONSEJO TECNICO:** Resoluciones sobre algún asunto, disposición y orden dictada por dicho cuerpo colegiado.

**ADDENDUM:** Convenio adicional a un contrato.

**ADJUDICACION DE CONTRATO:** Es la acción de adjudicar o asignar a una persona física o moral un contrato para la adquisición de los bienes, prestación de servicios; resultado del fallo de la licitación o del procedimiento de adquisición aplicado. Acto de concertar y concretar alguna operación sobre proposiciones solventes en sobre cerrado, en apego a lo que establece la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

**ADJUDICACION DIRECTA:** Es el acto de concertar y concretar alguna operación sobre proposiciones solventes. Este procedimiento se celebra en el IMSS, de

Capítulo 4  
**Caso práctico**

acuerdo a lo que establece el Artículo 81 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (después de haber agotado las instancias de licitación pública, mediante 1a. y 2a. convocatoria pública) o por el procedimiento de Invitación a cuando menos Tres Personas.

**ADQUISICION:** Acto o hecho en virtud del cual una persona adquiere el dominio o propiedad de una cosa -muebles o inmueble- o algún derecho real sobre ella. Significa también cosa adquirida. Puede tener efecto: a título oneroso o gratuito; a título singular o universal. La compra para el suministro de bienes muebles que deban incorporarse, adherirse a un bien inmueble o destinarse a un servicio. Acción mediante la cual el IMSS toma la propiedad de una mercancía, materia prima o bien mueble por cualquiera de los medios o formas en que deba ser transmitida se considera desde el momento en que legalmente sea formalizado o suscrito el acuerdo de voluntades, mediante la celebración de un contrato.

**ALMACEN:** Es el área donde se reciben, custodian, guardan, almacenan, controlan y despachan bienes de consumo e inversión, dentro de la circunscripción que le corresponda. Tienen la facultad de otorgar sellos de alta por la recepción de los bienes. En el IMSS, las áreas consideradas como unidades almacenarias, son las siguientes:

- Almacén Central.
- Almacén Regional.

Capítulo 4  
**Caso práctico**

- Almacén Delegacional.
- Almacén de Unidad Médica (incluye almacén a granel).
- Farmacia.
- C. E. Y. E. (Central de Equipos y Esterilización).

**ALMACEN DELEGACIONAL:** Área facultada en la Delegación, para la recepción, custodia, control, despacho y distribución de bienes de consumo e inversión, así como la expedición de sellos de alta por la recepción de los mismos.

**ALMACEN DE UNIDAD MEDICA:** Área facultada en la Unidad de Atención Médica para la recepción, custodia, control y entrega de bienes de consumo e inversión para el uso y servicio de la unidad.

**ALMACEN REGIONAL:** Área facultada en la Dirección Regional, para la recepción, custodia, control, despacho y distribución de bienes de consumo de uso terapéutico, así como para regular las existencias y la expedición de sellos de alta por la recepción de los mismos, dentro de la circunscripción de la Delegación sede.

**ALTA DE ALMACEN:** Es el trámite por el cual se da entrada oficial a los bienes en un almacén institucional, otorgando sello oficial con número, fecha y firma del responsable del almacén en las Remisiones del Proveedor, Remisiones de Almacén y despachos por concepto de entradas de bienes a los almacenes.

**ALTA DE ALMACEN (PARCIAL):** Es el trámite por el cual un almacén da entrada oficial de bienes al IMSS, cuando esta es por cantidades inferiores a las estipuladas en el contrato. El alta parcial puede corresponder a una entrega parcial programada.

**ALTA DE ALMACEN (VIRTUAL):** Es el trámite por el cual un almacén da entrada oficial de los bienes al IMSS, cuando los bienes son entregados directamente por el proveedor en una unidad no almacenaria. Por lo general se expiden para los bienes destinados a las obras nuevas, remodelaciones y ampliaciones.

**AREA ADQUIRENTE:** La Unidad Compradora responsable de efectuar los trámites de adquisición conforme lo señala la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y demás disposiciones en la materia.

**AREA DE EVALUACION DE EMPRESAS.** Es el órgano desconcentrado en las Direcciones Regionales y Delegaciones donde se realizan las funciones de evaluación a las empresas que son o pueden ser proveedoras del IMSS, de bienes y/o servicios, desde el punto de vista Legal, Económico, de Capacidad de Producción y/o Abastecimiento y de Servicios; así como la Evaluación Técnica a Empresas Alimentarias y sus Productos con adscripción también a la División de Investigación de Precios y Productos de la Coordinación de Abastecimiento.

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos.

**ASIGNACION:** Cantidad consignada en el Fallo de la Licitación Pública (nacional o internacional) y en el procedimiento de Invitación a cuando menos tres personas, por clave al proveedor que haya resultado ganador.

**ATRIBUCIONES:** Derechos y obligaciones que la ley otorga a los órganos de la Administración Pública Federal para el logro de sus fines. Es la definición por medio de la ley, de la competencia de los órganos políticos y administrativos del Estado.

**BASES:** Contenido de los aspectos y condiciones en materia de adquisiciones y suministros que regirán y serán aplicados en los procedimientos de licitación pública, mediante convocatoria pública o de Invitación a cuando menos tres personas, de acuerdo a la Ley.

**BASES PARA LICITACION PUBLICA:** Es el documento detallado de las características, especificaciones de calidad requeridos, cantidades de los bienes, lugares de entrega, lugares y fechas para actos de apertura de propuestas, fallos, sanciones, garantías, etcétera. Formulario que deberán cubrir los proveedores en sus cotizaciones al IMSS. Pueden ser obtenidas a través de COMPRANET.

**BIENES DE CONSUMO:** Todos aquellos artículos que por su utilización en el desarrollo de las actividades, se desgastan o extinguen en su uso primario y por lo tanto, no son susceptibles de ser utilizados nuevamente. Objetos producidos en el trabajo, que son consumidos o utilizados para satisfacer necesidades del hombre directamente, como el alimento, medicinas, etcétera. Para el IMSS, no son susceptibles de ser inventariados individualmente dada su naturaleza y finalidad en el servicio.

**BP:** British Pharmacopeia (Farmacopea Británica).

**CALIDAD:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**CALIDAD DEL BIEN:** Es la naturaleza o estado de un material. La especificación del comprador de la calidad apropiada y la interpretación del vendedor del grado apropiado de calidad en términos de precio de venta.

Es el nivel logrado en términos de adecuación del producto promedio al nivel definido de necesidad. Es el grado de calidad que resultara en la vida útil más económica del producto para el propósito requerido. Es la medida de las características deseadas del producto, en vez de su perfección.

**CANACINTRA:** Cámara Nacional de la Industria de Transformación.

**CANCELACION AL CONTRATO:** Ver el término modificación al contrato.

**CAPACIDAD:** Número máximo de personas, más peso del equipaje y paquetería, que un vehículo destinado al servicio de pasajeros puede transportar y para el cual fue diseñado por el fabricante o distribuir.

**CATALOGO GENERAL DE ARTICULOS:** Es una relación detallada de claves con descripciones y tipos de presentación, por grupo y subgrupo de suministro (bienes de consumo y bienes de inversión); si están dentro o fuera de cuadro básico o en proyecto; si son del Sector Salud o del IMSS y otros datos normativos.

**CBI:** Cuadro Básico Institucional.

**C.C.E.E.:** Certificado de libre venta otorgado por las autoridades competentes de los países pertenecientes a la Comunidad Económica Europea.

**CELEBRACION DE CONTRATO:** Acto de formalizar un contrato. Léase formalización del contrato.

**CERTIFICACIÓN DEL MEDIO DE IDENTIFICACION ELECTRONICA.** El proceso mediante el cual la SECODAM emite un certificado digital para establecer la

identificación electrónica de una dependencia, entidad, entidad federativa o de un licitante.

**CERTIFICADO DE ANALISIS:** Documento expedido por un analista o ensayador oficial o comercial sobre análisis químicos o de otra naturaleza o especificaciones de calidad y que servirán de base para determinar la calidad o aceptar el bien según lo contratado. Documento indispensable que deben proporcionar los proveedores de medicamentos en sus entregas al IMSS.

**CERTIFICADO DE ORIGEN:** Este documento es una declaración, para fines de entrada en las aduanas del país importador, certificando el país de origen donde se han producido los bienes. Sirve básicamente para cumplir con los requisitos y restricciones establecidos en las aduanas mexicanas.

**CFR (CODE FEDERAL OF REGULATIONS):** Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos.

**CIPAM:** Comisión Interinstitucional de Prácticas Adecuadas de Manufactura.

**CLAVE DEL ARTICULO:** Es la expresión codificada y asignada a cada bien que adquiere el Instituto y que sirve para uniformar, unificar y establecer un número único de identificación.

**CLAVE DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA:** Claves de bienes que la Unidad de Control Técnico de Insumos ha determinado que no requieren Dictamen de Evaluación Técnica o de Calidad.

**CLAVE PRESUPUESTARIA:** Representación numérica o alfanumérica de los distintos elementos presupuestarios, de acuerdo con la secuencia determinada por la estructura orgánica del IMSS y del presupuesto.

**COMISION:** Grupo interdisciplinario seleccionado para tratar y resolver ciertos asuntos encomendados con un objetivo y plazos para su cumplimiento. En el Instituto está creada la Comisión Ejecutiva del IMSS para vigilar de efectúe la Reorganización Administrativa del IMSS.

**COMITE:** Es una reunión de miembros seleccionados en una asamblea, de las diferentes áreas involucradas en un proceso y que conforman la estructura institucional, para examinar ciertos asuntos. En el Instituto existen varios Comités, como por ejemplo:

- Comité Normativo de Abastecimiento del H. Consejo Técnico.
- Comité Institucional de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios: Institucional.
- Comité Regional de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.
- Comité Delegacional de adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.
- Comité de Control de Auditoría.

**COMPRA LOCAL:** Es la acción que efectúan las Delegaciones del Instituto a través de sus Unidades de Atención Médica o no Médicas, para adquirir mediante el pago correspondiente a través de sus fondos fijos compras urgentes para la operación y que demandan los servicios para su consumo y uso inmediato.

**COMPRANET:** El Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales desarrollado por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, con dirección electrónica en Internet: <http://compranet.gob.mx> y registrada su marca, bajo esta misma denominación, ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. En apego a los compromisos derivados de la Alianza para la Recuperación Económica y del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000.

**CONDICIONES DE CONTRATO ABIERTO DE SUMINISTRO:** Las condiciones del contrato abierto de suministro, usadas frecuentemente en la actividad mercantil, simplemente difieren en el pago. Son un incentivo para proporcionar espacio para inventario. En contraste con los términos diferidos y otros tipos de condiciones de crédito, el título de los materiales en contrato abierto de suministro es retenido por el vendedor y el pago es requerido solamente después de la utilización por parte del comprador. Rara vez hay provisiones de descuentos por pronto pago asociados con las compras de contrato abierto de suministro.

**CONDICIONES DE PAGO:** Toda operación de compra requiere un pago por los bienes y servicios recibidos y, exceptuando los pocos usuales tratos de intercambio o trueque, el pago se hace con fondos negociables de acuerdo con los términos básicos de pago: Efectivo, cheque y cuenta documentada.

Se clasifican en dos grandes categorías; aquellas condiciones que influyen en el costo final entregado y aquellas condiciones que meramente designan el medio de pago.

**CONTRATO:** Convenio en virtud del cual se produce o se transfiere una obligación o derecho (Artículo 1793 del Código Civil.). Acuerdo deliberado entre dos o más personas competentes para realizar un acto o varios actos específicos. Puede ser verbal o escrito. Una orden de compra, cuando es aceptada por el vendedor, se convierte en contrato y/o pedido. La aceptación puede ser por escrito o ejecutando la orden, a menos de que la orden de compra requiera la aceptación por escrito de la misma, en cuyo caso debe ser así aceptada. Un contrato y/o pedido unilateral es aquel en el cual una parte promete ejecutar y esto es, a cambio de un acto por el otro. Un contrato y/o pedido bilateral es aquel en que ambas partes prometen ejecución, siendo ésta a cambio de lo realizado por el otro.

Es el acto jurídico que celebra el Instituto, con uno o varios proveedores, para las adquisiciones, arrendamientos o servicios de bienes muebles, para satisfacer el

cumplimiento de las necesidades de bienes para la operación, de arrendamiento y de servicios.

**CONTRATO ABIERTO:** Es el acto mediante el cual una de las partes, el suministrante o suministrador (proveedor), se obliga a proveer a la otra, el suministratario (IMSS) bienes o servicios en forma periódica o continuada, cambio de un precio en dinero. Aquel que se finca especificando con toda precisión tanto las características como los precios unitarios de los bienes respectivos, dejando en mínimos y máximos las cantidades. Instrumento legal que suscribe el Instituto con el licitante adjudicado en el que constan los derechos y obligaciones conforme a los cuales se regirán las partes, en apego a lo dispuesto en el Artículo 48 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. Con la celebración de este tipo de contrato se logra efectuar consolidaciones de bienes de consumo de uso repetitivo, agilizar el proceso del abasto, disminuir las adquisiciones urgentes, flexibilidad en las fechas de entrega y otras ventajas.

**CONTROL:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una Dependencia o Entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

**CONTROL DE CALIDAD:** Mecanismo por el cual se verifica que los bienes que

adquiere el IMSS satisfagan las especificaciones y normas requeridas nacionales e internacionales. Aplicación de pruebas sensoriales, físicas, químicas y/o microbiológicas en una línea de producción industrial, con el propósito de prevenir variaciones en los atributos de calidad. Ejemplo: Color, viscosidad, sabor, etcétera.

**CONTROL DE GESTION:** Sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan; determina el avance periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en caso de percance o incumplimiento.

**CONVENIO:** Es un acuerdo de voluntades al que no se ha dado formalidad alguna y por medio del cual, una de las partes se obliga a transferir a la otra, la propiedad de bienes o a la prestación de servicios. Se utiliza también como modificación a las cláusulas de un contrato ya celebrado.

**CONVOCATORIA:** Documento o desplegado que se hace del conocimiento público para invitar a participar en algún acto o evento.

**COTIZACION (PROPOSICION O PROPUESTA):** Declaración de precio, términos de venta y descripción de mercancías o servicios ofrecidos por un vendedor a un posible comprador; una postura.

Cuando se da en respuesta a una consulta se considera generalmente como

una oferta de venta. Las ofertas de estimaciones por individuos o empresas que concursan por un contrato, privilegio o derecho de proveer, servicios o mercancía determinados. La ley en la materia no considera este término; por lo que se recomienda remitirse a la definición de propuesta o proposición.

**CPCEF:** Coordinación de Presupuesto, Contabilidad y Evaluación Financiera:

**CRITERIO DE ECONOMIA:** Considera la obtención del mejor precio ofertado, que no necesariamente el mas bajo, toda vez que es menester hacer un análisis de los diferentes elementos para determinar si dicha oferta es realmente la mas conveniente para la Institución.

**CRITERIO DE EFICACIA:** La eficacia, que se encuentra vinculada a la eficiencia, constituye un concepto relativo a los resultados deseados, lo cual obviamente se traduce finalmente en la satisfacción del interés público; esto es, que la atención y suministro para la prestación de los servicios a la población derechohabiente se haya hecho con oportunidad, evitando incurrir en desabasto.

**CRITERIO DE EFICIENCIA:** Consiste en alcanzar los fines que se ha propuesto la administración, de una manera mas adecuada, con los medios que se tienen, empleándolos con el mayor cuidado y dedicación: por lo que, la gestión de compra debe realizarse en tiempo y forma a lo programado, evitando desfasamientos, costos adicionales importantes e insatisfacción de las necesidades institucionales.

**CRITERIO DE IMPARCIALIDAD:** La elección de la contratación no debe hacerse de manera arbitraria por lo que, en primera instancia debe atender a los principios jurídicos y normativos aplicables a la Licitación, como son aquellos que se refieren a la libre concurrencia, a la publicidad y a la oposición o contradicción que permitan el mayor número de participantes colocados en igualdad de condiciones, sin que existan discriminaciones o tolerancias que favorezcan a unos en perjuicio de otros; representando la publicidad un principio rector de todo procedimiento administrativo, por lo que ésta debe satisfacerse en todas las fases desde la publicación de la convocatoria hasta la difusión de los eventos de apertura de ofertas y de fallo que, en su caso, pueden ser susceptibles de inconformidad.

De otra parte, los Procedimientos de Adquisición por Invitación a cuando menos Tres Personas, no significan elección discrecional ni implican tampoco que éstos deban asignarse de manera arbitraria aún cuando tengan un carácter de excepción, sino que obliga a efectuarlos clara y convenientemente, además de someterlos previamente para Dictamen de Procedencia del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios respectivo.

**CRITERIO DE HONRADEZ:** La honradez, por su parte significa el buen obrar de quienes manejan los recursos económicos públicos, lo que implica ajustar la actuación de los principios de la moralidad administrativa que debe regir la

conducta de todo servidor público.

**CUADRO BASICO INSTITUCIONAL:** Documento que relaciona los bienes por grupo de suministro determinados como fundamentales e indispensables en la operación del Instituto. Deberá estar autorizado por la Comisión de Cuadro Básico correspondiente.

**CUPPAR:** Catálogo Único de Proveedores y Productos Aprobados y Rechazados emitido por la Unidad de Control Técnico de Insumos, órgano normativo en materia de control de calidad de los bienes y empresas.

**DCTI:** Departamento (Regional o Delegacional) de Control Técnico de Insumos.

**DICTAMEN DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL:** Documento que emite la Coordinación de Presupuesto, Contabilidad y Evaluación Financiera o su correspondiente a nivel delegacional a las Unidades Solicitantes o Dependencias del Instituto, de la disponibilidad presupuestal con que cuentan para hacer frente a su demanda de necesidades y a efecto de poder tramitar sus requerimientos hacia las Áreas Adquirentes competente que requieran insumos para su operación.

**DICTAMEN DE EVALUACION TECNICA DE CALIDAD:** Documento emitido por la Unidad de Control Técnico de Insumos sobre el resultado del análisis y/o

evaluación de los productos y empresas en los aspectos técnicos de calidad, presentado por las empresas y el cual puede resultar aprobado o rechazado.

**DICTAMEN DE EVALUACION LEGAL Y ECONOMICO-ADMINISTRATIVA DE EMPRESAS:**

Documento emitido por la División de Investigación de Precios y Productos, dependiente de la Coordinación de Abastecimiento sobre el resultado del análisis de la situación legal, económica, financiera y de capacidad de producción y/o abastecimiento, de conformidad con la documentación proporcionada por los representantes legales de las empresas. El resultado de aprobación será por dos años de vigencia pudiéndose generar ampliaciones al mismo, por inclusión de claves de artículos que correspondan al giro registrado inicialmente.

**DICTAMEN (FALLO):** Documento que sirve de base o fundamento del fallo de la licitación o del procedimiento por invitación a cuando menos tres personas, dejando constancia del análisis de las proposiciones admitidas y de las desechadas, según el Artículo 46 de la Ley.

**DICTAMEN TECNICO:** Documento que presenta el resultado del análisis detallado de las propuestas técnicas aceptadas y rechazadas.

**DIRECCION REGIONAL:** Nivel jerárquico dentro de la estructura administrativa por circunscripción del Instituto, responsable de la dirección y control de las Delegaciones que le corresponden, de acuerdo con su área de competencia

delimitada geográficamente.

**DISTRIBUIDOR:** El término distribuidor se refiere a una agencia para el mercado de los bienes. Un distribuidor almacena y distribuye los productos de un fabricante en un área con base exclusiva o no exclusiva.

Vende a otros "intermediarios" (mayoristas, distribuidores, detallistas, etcétera) y a consumidores industriales. Para el IMSS es un proveedor que adquiere por su cuenta bienes para su reventa a un mayorista, detallista o consumidor final. Puede vender bienes de su propiedad o inventario, de una existencia a consignación en su posesión o puede vender por medio de embarques directos del inventario del fabricante. También puede considerarse distribuidor exclusivo o distribuidor autorizado para X tipo de bienes, en forma local, regional o nacional.

**DUMPING:** Práctica desleal de comercio internacional, que consiste en la introducción de mercancías al territorio nacional, a un precio inferior a su valor normal.

**EFICACIA:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos en un tiempo determinado.

**EFICIENCIA:** Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores.

**EMA:** Entidad Mexicana de Acreditamiento, A. C.. Organismo que acredita a los Organismos de Certificación, Laboratorios de Referencia y Unidades de Verificación de las NOM.

**FACTURA:** Es un documento oficial, aprobado por las autoridades hacendarias que muestra el tipo, la cantidad, el precio unitario, importe total, impuestos, los términos, clase, forma de entrega y otras particularidades de la mercancía vendida o de los servicios prestados. Es una cuenta por pagar. Es una declaración detallada de la mercancía embarcada o de los servicios prestados a un comprador o consignatario y es el documento por el cual el vendedor espera que se pague por los bienes o servicios proporcionados.

**FUENTE ALTERNA DE ABASTO:** Procedimiento para obtener el suministro inmediato, por parte de mayoristas, distribuidores, cadenas de farmacias o farmacias de la localidad de claves desabastecidas.

**GASTO:** Erogación que llevan a cabo los entes económicos para adquirir los bienes necesarios en la realización de sus actividades de producción de bienes o servicios, públicos o privados.

**GESTION DE LA CALIDAD:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

**GRUPO DE SUMINISTRO:** Es una clasificación administrativa señalada por la Coordinación de Presupuesto, Contabilidad y Evaluación Financiera que permite el control de los bienes de consumo a través de las diferentes fases del proceso del abastecimiento y está relacionado con la partida presupuestal.

**IMSS O INSTITUTO:** Instituto Mexicano del Seguro Social.

**INCONFORMIDAD:** Recurso de los interesados que podrá manifestar por escrito ante la Unidad de Contraloría Interna, dependiente de la SECODAM, por los actos que contravengan las disposiciones que rigen las materias objeto de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público la cual deberá ser presentada dentro de los diez días hábiles siguientes, Artículo 95 de la Ley.

**INDICADOR:** Es el instrumento cuya aplicación nos muestra la tendencia y la desviación de una actividad sujeta a influencias internas y externas con respecto a una unidad de medida convencional.

**INDICADOR DE CALIDAD:** Este instrumento persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo cualitativo, es decir, manifiestan el grado de satisfacción de las expectativas o requerimientos de nuestros usuarios internos o externos.

**INDICADOR DE EFICACIA:** Este instrumento permite determinar cuantitativamente

el grado de cumplimiento de las metas en un periodo determinado.

**INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD:** Este instrumento persigue determinar el rendimiento de los insumos empleados en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea, en una unidad de trabajo.

**IVA:** Impuesto al Valor Agregado.

**LEY:** Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

**LICITACION:** Procedimiento mediante el cual se permite una amplia participación de los oferentes de mercancías, materias primas o bienes y servicios que adquiere el sector público, a través de los diversos proveedores o contratistas se enteran de las bases de la licitación y otras condiciones ofrecidas por todos los que intervienen, así como de la forma en que se adjudican los contratos correspondientes.

**LICITACION PUBLICA:** Para efectos de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y por el origen de los bienes podrá ser nacional o internacional.

**LICITACION PUBLICA INTERNACIONAL:** Es aquella en la que podrán participar proveedores establecidos; tanto en el país como en el extranjero y en la que los

bienes a adquirir sean de origen nacional o extranjero, sin que necesariamente sea exigible algún grado de integración nacional.

Es determinada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de conformidad con los tratados celebrados con otros países por México.

**LICITACION PUBLICA NACIONAL:** Es aquella en la que podrán participar únicamente proveedores establecidos en el país y en la que los bienes a adquirir cuenten cuando menos con un 50% o 20% (en el caso de discos flexibles para computadora) de contenido nacional, incluyendo mano de obra.

**LICITANTE:** La persona que participa en cualquier procedimientos de licitación pública o de invitación a cuando menos tres personas.

**MANUAL DEL USUARIO:** Documento elaborado y proporcionado por la Empresa NCR de México, S. A. de C. V., que ampara el software diseñado para el "Sistema de Abasto Institucional" (SAI), el cual describe en secuencia lógica y ordenada las actividades de manejo técnico que forman parte del proceso de cada fase, etapa o proceso general de un Módulo o Subsistema que conforma dicho sistema a fin de facilitar el desarrollo de las aplicaciones en las áreas de abastecimiento.

**MAYORISTA:** Es un comprador que adquiere mercancía para su reventa a un

detallista o distribuidor en pequeño.

**MEDIO DE IDENTIFICACIÓN ELECTRÓNICA.-** Conjunto de datos electrónicos asociados con un documento que son utilizados para reconocer a su autor, y que legitiman el consentimiento de éste para obligarlo a las manifestaciones que en él se contienen, de conformidad con los artículos 27 y 28 de las Leyes.

**MEDIOS REMOTOS DE COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA:** Los dispositivos tecnológicos para efectuar transmisión de datos e información a través de computadoras, líneas telefónicas, enlaces dedicados, microondas y similares.

**MEJORA CONTINUA:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**MEJORA DE LA CALIDAD:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

**META:** Expresión cuantificada del objetivo a lograr por el área que es responsable de la acción a la que se refiere la meta, en un espacio y tiempo determinado y con los recursos necesarios, debiendo ser compatible con el objetivo y permitir la medición, computando el grado de realización de la meta prevista.

**META MEDICA:** Acción médica que permite medir los servicios otorgados a la

población derechohabiente en atención, hospitalización, cirugía, etcétera.

**MINIMOS:** Para los Almacenes del Instituto es un término que representa la cantidad mínima de número de bienes permitido, expresados en presentación de Cuadro Básico Institucional que se calcula para efectos del proceso de reabastecimiento. Esta cantidad se obtiene por mes para cada Unidad de Servicio, Almacén Delegacional, Almacén Regulador y Almacén Central.

**MODULO DE ARTICULOS:** Es el sistema automatizado que sirve de base y es la infraestructura del Sistema de Abasto Institucional (SAI), para el proceso de abasto de los bienes de consumo (e inversión), controlando las claves de los artículos, alimentos y algunos servicios, dentro y fuera de los Cuadros Básicos Institucionales y Sectoriales. Cada una de las claves cuenta con información normativa y de apoyo adicional, así como para la propia operación a nivel nacional. Se enlaza en forma automatizada a través de la Red de Abastecimiento y en el Sistema, con el resto de los Subsistemas y Módulos que conforman el citado SAI. Contiene aproximadamente 100,000 claves de las cuales, 40,000 quedarán normadas vigentes y el resto en un archivo histórico.

**MODULO DE COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES:** Es un proceso diseñado para que a través de Internet se emitan, reciban, confirmen o contesten las Ordenes de Reposición que emita el "Sistema de Abasto Institucional" (SAI) a los Proveedores por los contratos celebrados, atendiendo los mínimos y máximos en él establecidos.

**MODULO DE UNIDADES DE SERVICIO (CENTROS DE COSTO, CLASIFICACIONES**

**PRESUPUESTALES):** Es un catálogo diseñado en el Sistema de Abasto Institucional (SAI), específicamente en el Subsistema Normativo para enlazarse en forma mensual con el Departamento de Catálogos de la Coordinación de Presupuesto, Contabilidad y Evaluación Financiera.

Este catálogo contiene el número de codificaciones de las que están compuestas las clasificaciones presupuestales por cada Unidad de Servicio y Tipo de Servicio en el IMSS, así como su domicilio, permitiendo validar la circunscripción, localidad, tipo de servicio, tipo de explotación, inmueble y partida presupuestal.

**NIVEL DE SERVICIO:** Es el grado de efectividad con que se proporcionan los servicios de suministro de los bienes, en el Instituto.

**NORMEX:** Sociedad Nacional de Normalización y Certificación, S. C..

**NUEVO ESQUEMA DE ABASTO INSTITUCIONAL:** Proyecto de Abastecimiento de Bienes de Consumo en el Instituto Mexicano del Seguro Social, debidamente autorizado con el fin de modernizar el proceso de abastecimiento y la red almacenaría con que cuenta, que permita suministrar directamente del Almacén Regulatorio o Regional a los Almacenes de Unidades Médicas, desconcentrar las

adquisiciones y ejercicio presupuestal regionalmente, automatizar los procesos, establecer el programa de prescripción razonable y otras funciones.

**ORDEN DE COMPRA PARA FUENTE ALTERNA:** Documento oficial mediante el cual se le solicita al proveedor surta directamente a la Farmacia medicamentos en presentación comercial o genéricos intercambiables los faltantes para la reposición de los bienes sujetos a las condiciones establecidas en un contrato abierto.

**ORDEN DE REPOSICION:** Documento oficial mediante el cual se le solicita al proveedor la reposición de los bienes sujetos a las condiciones establecidas en un contrato abierto y que requieren reponerse por consumo en los Almacenes Reguladores, Delegacionales y/o Almacén central.

**PARAMETRO:** Cualquier valor de una variable. Los parámetros se emplean para definir un intervalo de características en un programa. Pueden utilizarse para definir intervalos y formatos de entrada y de salida, limitaciones, aceptaciones, es decir virtualmente cualquier cosa. El concepto implica que el usuario puede cambiar los parámetros cada vez que se corre un programa.

**PARTIDA PRESUPUESTAL:** Elemento presupuestario en que se subdividen los conceptos y que clasifica las erogaciones de acuerdo con el objetivo específico del gasto.

**PLAN DE LA CALIDAD:** Documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

**POLITICA:** Guía o curso de acción. Criterio necesario para orientar el cumplimiento global o específico de las funciones de los órganos que integran la estructura. Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

**POLÍTICA DE LA CALIDAD:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**PRECIO DISTRIBUIDOR:** Es el precio al que adquieren los distribuidores o mayoristas al fabricante.

**PROGRAMA DE ENTREGA:** Es el tiempo requerido o convenido para un periodo futuro establecido en el contrato. Forma de distribución y proporción de entrega de los bienes adquiridos.

**PROGRAMA INFORMATICO:** El medio de captura desarrollado por la SECODAM que permite a los licitantes, así como a las dependencias y entidades, enviar y recibir información por medios remotos de comunicación electrónica, así como

generar para cada licitación pública un mecanismo de seguridad que garantice la confidencialidad de las propuestas que reciban las convocantes por esa vía; y que constituye el único instrumento con el cual podrán abrirse los sobres que contengan las proposiciones en la fecha y hora establecidas en la convocatoria para el inicio de los actos de presentación y apertura.

**PROVEEDOR:** Es aquella persona física o moral que se encuentra disponible para vender los insumos que comercia y a quién se le puede encomendar mediante contrato el abastecimiento de bienes en favor del Instituto. El que celebre contratos con el Instituto derivado de licitaciones, adquisiciones por Invitación a cuando menos tres personas o adjudicación directa. Empresa nacional o extranjera que celebre contratos de adquisiciones y/o servicios con el IMSS.

**QUEJA:** Acto mediante el cual una persona hace del conocimiento de la autoridad administrativa el incumplimiento de las obligaciones legales y administrativas por parte de algún servidor público, cuando dicho incumplimiento cause agravio. Recurso conciliatorio por medio del cual, el usuario de los servicios institucionales podrá, por sí o por medio de representante acreditado, sin menoscabo de su derecho a interponer recurso de inconformidad, manifestar sus insatisfacciones respecto de los servicios otorgados, actos y omisiones del personal del Instituto que hagan presumir la existencia de violaciones a sus derechos.

**RECURSO DE REVOCACION:** Forma que tiene el interesado o recurrente para interponer la revocación, en el término de diez días naturales, en contra de las Resoluciones dictadas por la SECODAM. Artículo 99 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

**REGISTRO CONTABLE:** Es la afectación o asiento que se realiza en los libros de contabilidad de un ente económico, con objeto de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera del mismo.

**REGLAMENTO:** Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios Relacionada con Bienes Muebles.

**REQUISITO:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**RESE-2:** Solicitud para Determinar el Tipo de Procedimiento a realizar a cuenta de la Reserva Permanente del TLCAN de la SECOFI.

**RESOLUCION:** Resultado de la investigación de oficio realizada por la SECODAM, en un plazo que no excederá de 45 días naturales contados a partir de la fecha en que se inicie. Artículo 96 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

**SAI:** Léase Sistema de Abasto Institucional.

**SECODAM:** Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

**SECRETARIA DE ECOMIA.**

**SHCP:** Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**SINALP:** Sistema Nacional de Acreditamiento de Laboratorios de Prueba.

**SISTEMA:** Es un conjunto de elementos interconectados, acciones y eventos relacionados que interactúan unos con otros para ejecutar una tarea, en un todo interrelacionado y complejo. Comprende la entrada, proceso y salida de información.

**SOLICITUD DE REPOSICIÓN:** Documento oficial mediante el cual se le solicita al proveedor surta en presentación comercial o genérico intercambiable la reposición de medicamentos directamente en las Farmacias del Instituto conforme a las condiciones establecidas en un contrato abierto.

**SSA:** Secretaría de Salud.

**SISTEMA DE ABASTO INSTITUCIONAL (SAI):** Es una innovación de sistema

automatizado en el Instituto, que permitirá a través de una unidad central de procesos, controlar y realizar la transmisión automatizada en red, desde la Unidad de Atención Médica al Almacén Regulador y al nivel central sobre la recepción, proceso e intercambio de la información relativa a los bienes de consumo, a las diferentes áreas que concurren en la operación del abasto institucional. Conjunto de acciones en medios electrónicos que permiten realizar actividades comprendidas en el proceso de abastecimiento y suministro de manera ágil, oportuna, uniforme y confiable para la operación y la toma de decisiones directiva.

**SUBSISTEMA DE ADQUISICIONES:** Es un conjunto de procesos diseñados en el Sistema de Abasto Institucional (SAI), para la administración de las adquisiciones conforme lo establece la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas vigente. Este sistema, facilita el enlace automatizado con los Subsistemas Normativo, Control del Abasto, Control Presupuestal y de Almacenes. Asimismo, le permite controlar por evento cada una de las etapas de cada uno de los procesos de adquisiciones; enlace de requisiciones, disponibilidad presupuestal, calificación del fallo, emisión de contratos, obtención del grado de cumplimiento de los proveedores, enlace de altas de almacén, fianzas, etcétera.

**SUBSISTEMA DE ALMACENES:** Es un conjunto de procesos diseñados en el Sistema de Abasto Institucional (SAI) para la administración de los almacenes centrales, regionales, delegacionales, de unidad médica y farmacias, en el manejo, control,

recepción y distribución de bienes de consumo conforme a los niveles de inversión y calendarios de suministro establecidos. Se enlaza directamente con los Subsistemas de Control del Abasto y de Adquisiciones además de los Módulos de Farmacias, Almacén de Unidad Médica y Contable para registrar y controlar todos los movimientos de entrada, salida, emisión de altas, devoluciones, canjes, traspasos, bajas, etcétera.

**SUBSISTEMA DE CONTROL DEL ABASTO:** Es un conjunto de procesos diseñados en el Sistema de Abasto Institucional (SAI) para funcionar como sistema rector de toma de decisiones que con base en el Subsistema Normativo determina las necesidades, requerimientos, suministros, fuentes alternas, traspasos, control de inventarios, consumos, indicadores de desempeño y trasmite la información a los Subsistemas de Control Presupuestal, Adquisiciones y de Almacenes (incluyendo unidades médicas y farmacias). Este sistema tiene la característica de contar con la información de toda la operación por niveles y actualizada al día.

**SUBSISTEMA NORMATIVO:** Es un conjunto de módulos independientes y algunos interrelacionados entre ellos que son la parte fundamental y la infraestructura para el adecuado funcionamiento del Sistema de Abasto Institucional (SAI), como son: Artículos, Proveedores, Precios, Código de Barras, Pesos y Volúmenes, Unidades de Servicio, Médicos, Recetarios, Alimentos, Seguimiento a Convenios y Programas Especiales y el Marco Legal y Normativo en materia de abastecimiento. Este sistema proporciona la base de datos necesaria a todos los

niveles operativos por tipo de catálogos, debidamente autorizados por las Dependencias Normativas correspondientes, misma que no puede ser modificada al tratarse de un subsistema centralizado.

**SUMINISTRO:** Es la función sustantiva del abastecimiento, que consiste en tramitar desde la solicitud, recepción, guarda, custodia, distribución y entrega oportuna de los bienes de consumo e inversión que, en forma programada, demandan las unidades de la Institución.

**TECHO FINANCIERO DELEGACIONAL:** Parte proporcional del presupuesto de adquisiciones anual del IMSS, destinado al uso de las Delegaciones Estatales, Regionales y del Distrito Federal, para cubrir los gastos propios y urgentes de su operación.

**UCTI:** Unidad de Control Técnico de Insumos, órgano normativo dependiente de la Dirección General.

**UNIDAD COMPRADORA:** Léase Area Adquirente.

**UNIDAD DE CONTRALORIA INTERNA EN EL IMSS:** Órgano de Control Interno del IMSS, la cual realiza sus funciones de acuerdo con las leyes establecidas, así como las disposiciones, normas y lineamientos que expide la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo; su responsabilidad característica es la de apoyo y vigilancia, debiendo evaluar y comprobar con el fin de hacer

sugerencias constructivas de tipo preventivo y correctivo.

**USP:** The United States Pharmacopeia (Farmacopea de los Estados Unidos).

**USUARIO:** Persona física o moral que recibe el servicio de algo. El que contrate con un transportista el traslado de personas o el transporte de carga."

## 4.7 PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN POR LICITACIÓN PÚBLICA

RESPONSABLE	No.ACTIVIDAD	DESCRIPCION
DIRECCIÓN REGIONAL DE ABASTECIMIENTO DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE ABASTECIMIENTO	1	INICIA PROCESO PARA LA DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS TOMANDO EN CUENTA: <ul style="list-style-type: none"><li>• CONSUMOS MENSUALES REPORTADOS</li><li>• EXISTENCIAS DISPONIBLES</li><li>• INDICE DE INCREMENTO DE LA POBLACIÓN DERECHOHABIENTE</li><li>• TRANSITOS CONFIRMADOS</li><li>• MINIMOS Y MÁXIMOS POR CLAVE</li></ul>
	2	ESTABLECER PROGRAMA DE ENTREGAS MENSUALES

Capítulo 4  
Caso práctico

- 3 GENERAR EL CONSOLIDADO DE NECESIDADES Y LO REVISAR Y LO ANALIZAR, EL CUAL CONTENDRÁ:
- FECHA
  - NUMERO DE REQUISICIÓN O CONSOLIDADO
  - GRUPO DE SUMINISTRO
  - NUMERO DE CLAVE 14 DIGITOS
  - DESCRIPCIÓN COMPLETA DEL BIEN, DE CONFORMIDAD CON EL CUADRO BASICO INSTITUCIONAL
  - UNIDAD DE PRESENTACIÓN
  - CANTIDAD SOLICITADA POR CLAVE
  - CANTIDAD SOLICITADA TOTAL
  - NOBRE COMPLETO Y FIRMA DEL TITULAR QUE AUTORIZO EL CONSOLIDADO
- 4 NOTIFICAR LAS NECESIDADES PRESUPUESTALES ANTE LA DIVISIÓN DEL CONTROL Y APOYO OPERATIVO
- 5 NOTIFICAR AL AREA ADQUIRENTE, ASI COMO A LA UNIDAD DE CONTROL TÉCNICO DE INSUMOS.
- DEPARTAMENTO DE  
ADQUISICION  
DEPARTAMENTO DE  
SUMINISTRO
- 6 RECIBE CONSOLIDADOS DE NECESIDADES Y SU PROGRAMA DE ENTREGAS

Capítulo 4  
Caso práctico

- 7 ELABORAR DEMANDA CONSOLIDADA Y CONSULTAR A LA SECRETARIA DE ECONOMIA A FIN DE QUE ESTA DETERMINE LOS BIENES QUE SE ADQUIERAN A TRAVES DE LICITACIÓN PUBLICA NACIONAL
- 8 PROCEDE A REALIZAR LO INHERENTE A LA CELEBRACIÓN DE LICITACIONES PUBLICAS NACIONALES O INTERNACIONALES DE CONFORMIDAD CON EL ARTICULO 26 DE LA LEY.
- 9 ELABORA PROYECTO DE BASES DE LICITACIÓN PUBLICA NACIONAL O INTERNACIONAL
- 10 EMITE LISTADO DE LAS CLAVES A LICITAR A PRECIO UNITARIO UNIFORME
- 11 ELABORA EN SU CASO, OFICIO A LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES SOLIDARIAS QUE DESEEN PARTICIPAR EN LA LICITACIÓN.
- 12 ENTREGA A LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES SOLIDARIAS EL OFICIO INVITÁNDOLAS A PARTICIPAR.
- 13 RECIBE EN SU CASO, LA DEMANDA DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES SOLIDARIAS QUE DESEEN PARTICIPAR CONJUNTAMENTE CON EL INSTITUTO EN LA LICITACIÓN PUBLICA.

Capítulo 4  
**Caso práctico**

DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE ABASTECIMIENTO	14	REvisa QUE LAS BASES CUMPLAN LOS REQUISITOS MARCADOS EN LA LEY, PARA LA CELEBRACIÓN DE LA LICITACIÓN PUBLICA
	15	DETERMINA PRECIOS DE REFERENCIA
	16	REvisa CALENDARIO DEL PROCESO DE LICITACIONES, PROCEDIENDO A LA ELABORACIÓN DE LA CONVOCATORIA PUBLICA
	17	ELABORA OFICIOS A LA SECODAM, NOTIFICANDO EL NUMERO DE LICITACIÓN PUBLICA, CONCEPTO Y MONTO AUTORIZADO Y PARA QUE SE PROCEDA A LA PUBLICACIÓN DE LA CONVOCATORIA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, DE CONFORMIDAD CON EL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO, Y EN UN DIARIO DE MAYOR CIRCULACIÓN.
	18	ENVIA PROYECTO DE CONVOCATORIA CON EL OFICIO A LA COORDINACIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN O SU CORRESPONDIENTE.

Capítulo 4  
Caso práctico

COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	19	TRAMITA LA PUBLICACIÓN DE LA CONVOCATORIA LA CUAL DEBERA CONTENER LOS DATOS ESTABLECIDOS EN EL ARTICULO 32 DE LA LEY, TALES COMO: <ul style="list-style-type: none"><li>• FECHA: DIA, MES Y AÑO, HORA Y LUGAR PARA ACLARACIÓN DE DUDAS A LAS BASES.</li><li>• FECHA: DIA, MES Y AÑO, HORA Y LUGAR PARA EL ACTO DE PRESENTACIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONOMICAS Y DE APERTURA DE PROPOSICIONES TÉCNICAS.</li><li>• SEÑALAR LA FECHA EN QUE SE HARA EXIGIBLE LA OBLIGACIÓN DEL PAGO.</li></ul>
	20	OBTIENE COPIA DE LA PUBLICACIÓN DE LA CONVOCATORIA.
DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE ABASTECIMIENTO	21	OBTIENE COPIA DE LA PUBLICACIÓN DE LA CONVOCATORIA.
PROVEEDOR	22	OBTIENE LAS BASES DE LICITACIÓN PUBLICA EN EL AREA ADQUIRENTE.
	23	PRESENTA SU INSCRIPCIÓN PARA PARTICIPAR EN LA LICITACIÓN, DIRECTAMENTE EN EL AREA CONVOCANTE.

Capítulo 4  
**Caso práctico**

DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE ABASTECIMIENTOS	24	REVISE LA INSCRIPCIÓN DE LOS PROVEEDORES INTERESADOS EN PARTICIPAR EN LA LICITACIÓN PUBLICA, DOS DIASD ANTES DEL ACTO DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PREPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONOMICAS Y HASTA UNA HORA ANTES DE DICHO EVENTO.
	25	ELABORA RELACIONES DE PROVEEDORES QUE RECOGIERON LAS BASES DE LA LICITACIÓN
	26	NOMBRA UN SERVIDOR PUBLICO PARA QUE ACLARE LAS DUDAS A LAS BASES DE LICITACIÓN PUBLICA.

**ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DURANTE EL “ACTO DE ACLARACIÓN DE DUDAS”**

DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE ABASTECIMIENTOS	27	ELABORA ORDEN DEL DIA PARA EL ACTO DE ACLARACIÓN DE DUDAS.
	28	REGISTRA A LOS FUNCIONARIOS Y PROVEEDORES ASISTENTES AL ACTO DE ACLARACIÓN DE DUDAS.
	29	DA INICIO AL ACTO DE ACLARACIÓN DE DUDAS.
	30	DA LECTURA AL ORDEN DEL DIA.
	31	RECIBE Y DA LECTURA A LAS PREGUNTAS QUE PREVIAMENTE HAYAN HECHO LOS PROVEEDORES O LAS QUE SE RECIBAN EN ESE ACTO.

- 32 DA RESPUESTA A LAS PREGUNTAS QUE HAGA EL PROVEEDOR O CEDE LA PALABRA AL FUNCIONARIO DEL AREA ESPECIFICA QUE COMPETE.
- 33 ELABORA Y DA LECTURA AL ACTA; INCLUYENDO LAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS A LAS DUDAS DE LOS PROVEEDORES Y LAS MODIFICACIONES QUE SE REALICEN, RECABANDO LAS FIRMAS DE LOS FUNCIONARIOS PARTICIPANTES, ASI COMO DE LOS DOS PROVEEDORES PREVIAMENTE SELECCIONADOS.
- 34 ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DURANTE EL "ACTO DE PRESENTACIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONOMICAS Y APERTURA DE LAS TÉCNICAS".
- 35 ELABORA ORDEN DEL DIA DEL ACTO DE PRESENTACIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONOMICAS Y APERTURA DE LAS TÉCNICAS.
- 36 *PREPARAR RECIBOS PARA LA RECEPCIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONOMICAS, DOCUMENTOS QUE SE RECIBIERAN EN EL ACTO.*
- 37 *REGISTRA A LOS FUNCIONARIOS Y PROVEEDORES EXISTENTES.*

Capítulo 4  
**Caso práctico**

38 DA INICIO AL ACTO DE PRESENTACIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS Y APERTURA DE LAS PROPOSICIONES TÉCNICAS

39 DA LECTURA A LA ORDEN DEL DÍA .

SOLICITA A CADA UNO DE LOS PROVEEDORES:

1. UN SOBRE CERRADO CONTENIENDO LA PROPUESTA TÉCNICA
  - BIENES TERAPÉUTICOS
  - TRATÁNDOSE DE MEDICAMENTOS Y PRODUCTOS AUXILIARES PARA LA SALUD CONSTANCIA OFICIAL VIGENTE DE CONTENIDO NACIONAL EXPEDIDA POR LA SECRETARIA DE ECONOMIA
  - ESCRITO EL FABRICANTE SOBRE PROTESTA DE DECIR VERDAD DE QUE LOS BIENES SERAN PRODUCIDOS EN MÉXICO Y QUE ALCANZARAN UN GRADO DE INTEGRACIÓN NACIONAL NO MENOR AL 50% SALVO LOS CASOS DE EXCEPCIÓN ESTABLECIDOS EN EL ANEXO G APARTADO A DEL ACUERDO, SIEMPRE Y CUANDO SEA UNA LICITACIÓN DE CARÁCTER NACIONAL.
  - REGISTRO SANITARIO DEL BIEN TERAPÉUTICO
2. UN SOBRE CERRADO CONTENIENDO LA PROPUESTA ECONOMICA ASI COMO RESUMEN DE PROPOSICIONES ECONOMICAS.

- 41 *RECIBE DE LOS PROVEEDORES LOS DOCUMENTOS SOLICITADOS EN LAS BASES Y DESCRITOS EN LA ACTIVIDAD ANTERIOR Y SE ENTREGA ACUSE DE RECIBE Y PROCEDA GUARDAR LOS SOBRES CONTENIENDO LA PROPUESTA TÉCNICA Y ECONOMICA.*
- 42 *PROCEDE ABRIR LA PROPUESTA TÉCNICA Y LEA EN VOZ ALTA LOS DATOS MAS IMPORTANTE QUE SE CONSIDERAN COMO ASPECTOS TÉCNICOS.*
- 43 *GUARDA EN UNA CAJA A LA VISTA DE LOS PARTICIPANTES, LAS PROPUESTAS ECONOMICAS, ASI COMO LOS RESÚMENES DE LAS MISMAS. LAS CUALES QUEDARAN EN CUSTODIA HASTA EL DIA EN QUE SE CELEBRE EL ACTO DE APERTURA DE PROPUESTAS ECONOMICAS*
- 44 *ELABORA Y DA LECTURA AL ACTA; INCLUYENDO LAS PROPOSICIONES TÉCNICAS RECIBIDAS*

**ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DURANTE EL ACTO DE FALLO DE PROPOSICIONES TÉCNICAS.**

DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE ABASTECIMIENTOS	45	ELABORA ORDEN DEL DIA PARA EL ACTO DE FALLO DE PROPOSICIONES TÉCNICAS EL CAUL PUEDE SER INMEDIATAMENTE DESPUÉS DEL ACTO DE RECEPCIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONOMICAS O EN LA FECHA EN QUE SE ESTABLEZCA.
	46	REGISTRA LOS FUNCIONARIOS Y PROVEEDORES ASISTENTES AL ACTO DE PROPOSICIONES TÉCNICAS.
	47	DA LECTURA AL ORDEN DEL DIA PARA EL ACTO DE FALLO DE PROPOSICIONES TÉCNICAS.
	48	DA FALLO MEDIANTE LA LECTURA DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS EFECTUADAS POR CLAVE Y PROVEEDOR LAS CUALES FUERON PREVIAMENTE EVALUADAS CON LA FINALIDAD DE DETERMINAR AQUELLAS QUE NO CUMPLIERON CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LAS BASES DE LICITACIÓN,

49 ELABORA ACTA DEL "ACTO DE FALLO DE PROPOSICIONES TÉCNICAS" RECABANDO FIRMA DE LOS FUNCIONARIOS ASISTENTES, ASI COMO DEL REPRESENTA CAMARAL Y DE LOS DOS REPRESENTANTES DE LOS PROVEEDORES, SE ENTREGA UNA COPIA DEL ACTA A CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES.

**ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DURANTE EL "ACTO DE APERTURA DE PROPOSICIONES ECONOMICAS"**

DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE ABASTECIMIENTOS	50	ELABORA ORDEN DEL DIA PARA EL "ACTO DE APERTURA DE PROPOSICIONES ECONOMICAS"
	51	REGISTRA A LOS PROVEEDORES Y FUNCIONARIOS ASISTENTES AL "ACTO DE APERTURA DE PROPOSICIONES ECONOMICAS"
	52	DA LECTURA AL ORDEN DEL DIA.
	53	ABRE LA CAJA QUE CONTIENE LAS PROPOSICIONES ECONOMICAS Y EL RESUMEN DE LAS MISMAS, A LA VISTA DE TODOS LOS PARTICIPANTES, A FIN DE QUE SE VERIFIQUE QUE ESTAS NO HAYAN SIDO ABIERTAS.
	54	DA LECTURA A CAD PROPOSICIÓN ECONIMICA PRO CLAVE, PROVEEDOR, PRECIO Y CANTIDAD SI LA CLAVE LO REQUIERE, TAMBIEN LA MARCA DEL BIEN.

- 55 ELABORA ACTA DEL "ACTO DE APERTURA DE PROPOSICIONES ECONOMICAS" RECABANDO FIRMAS DE LOS FUNCIONARIOS ASISTENTES ASI COMO DEL REPRESENTANTE CAMARAL, Y DE LOS DOS REPRESENTANTES DE LOS PROVEEDORES, ENTREGA COPIA A CADA UNO DE ELLOS.
- 56 CAPTURA CADA UNA DE LAS PROPOSICIONES ECONOMICAS.
- 57 EMITE Y REvisa LA CAPTURA DE LA INFORMACIÓN CONTRA DOCUMENTO FUENTE.
- 58 EMITE Y REvisa CUADRO COMPARATIVO DE PROPUESTA ECONOMICAS EN EL CUAL SE CONSIDERA EL PRECIO DE REFERENCIA ESTABLECIDO POR LA DEPENDENCIA .
- 59 PROCEDE A AL IMPRESIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO PARA DAR LECTURA AL FALLO DE PROPOSICIONES ECONOMICAS
- 60 EMITE ADJUDICACIÓN POR PROVEEDOR
- 61 DETERMINA CLAVES DESIERTAS YA SEA POR NO CONTRA CON PROPOSICIÓN O QUE EL PRECIO NO SEA CONVENIENTE PARA LA DEPENDENCIA CON LA FINALIDAD DE CONSOLIDARLAS PARA REALIZAR UNA SEGUNDA VUELTA PARA SU ADQUISICIÓN.

- 62 EMITE CONTRATO CON EL CUAL FORMALIZA LA COMPRA CON LA PROVEEDURÍA.
- 63 EMITE ORDEN DE REPOSICIÓN DEPENDIENDO LAS NECESIDADES DE LOS BIENES EN LA DEPENDENCIA. 0

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN POR INVITACIÓN RESTRINGIDA A CUANDO MENOS TRES PROVEEDORES.

RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
ADQUIRENTE NORMATIVO, REGIONAL O DELEGACIONAL	1	LLEVA A CABO EL ACTO DE ACLARACIONES A LAS BASES DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS, CONFORME A LA FECHA ESTABLECIDA.
	2	NOMBRA UN SERVIDOR PÚBLICO PARA QUE ACLARE Y DE RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE LOS LICITANTES A LAS BASES DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS.
	3	ELABORA ORDEN DEL DÍA PARA EL "ACTO DE ACLARACIONES A LAS BASES". LAS PREGUNTAS SE PODRÁN ENTREGAR POR ESCRITO POR PARTE DE LOS LICITANTES, EN LOS FORMATOS ESTABLECIDOS, ANTES Y DURANTE EL ACTO.

Capítulo 4  
Caso práctico

- 4 VERIFICA QUE LOS LICITANTES (ASISTENTES) AL "ACTO DE ACLARACIONES DE BASES" HAYAN SIDO LOS INVITADOS.
- 5 REGISTRA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y LICITANTES ASISTENTES AL "ACTO DE ACLARACIONES A LAS BASES".
- 6 DA INICIO A LA JUNTA DEL "ACTO DE ACLARACIONES A LAS BASES".
- 7 DA LECTURA AL ORDEN DEL DÍA Y PRESENTA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS.
- 8 RECIBE Y DA LECTURA A LAS PREGUNTAS QUE PREVIAMENTE HAYAN HECHO LOS LICITANTES O LAS QUE SE RECIBEN EN Y PARA ESE ACTO.
- 9 DA RESPUESTA A LAS PREGUNTAS QUE HAGAN LOS LICITANTES O CEDE LA PALABRA AL SERVIDOR PÚBLICO RESPONSABLE DEL RESPONSABLE QUE COMPETA. ASÍMISMO, ESPECÍFICA LA RESPUESTA CORRESPONDIENTE EN EL FORMATO DE CADA PREGUNTA REALIZADA.

Capítulo 4  
**Caso práctico**

ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL

10

ELABORA Y DA LECTURA AL ACTA ADMINISTRATIVA; INCLUYENDO LAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE LOS LICITANTES Y LAS MODIFICACIONES QUE EN SU CASO, SE REALICEN A LAS BASES, RECABANDO LAS FIRMAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS PARTICIPANTES ASÍ COMO DE LOS LICITANTES, ENTREGANDO COPIA A TODOS Y CADA UNO DE LOS LICITANTES Y AQUELLOS QUE SE HAYAN INVITADO.

**¿ NO SE REGISTRARON PROVEEDORES PARTICIPANTES ?**

11

LEVANTA ACTA ADMINISTRATIVA, DECLARANDO DESIERTO EL PROCEDIMIENTO DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PROVEEDORES, PROCEDIENDO A REALIZAR NUEVAMENTE EL PROCEDIMIENTO DE INVITACIÓN CONVOCANDO CUANDO MENOS A TRES PROVEEDORES.

12

DESIGNA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS RESPONSABLES DE REALIZAR EL "ACTO DE PRESENTACIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS Y APERTURA DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS" EN SU CASO Y DE ACUERDO CON LA CANTIDAD DE CLAVES A ADQUIRIR.

13

ELABORA ORDEN DEL DÍA DEL "ACTO DE PRESENTACIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS Y DE APERTURA DE PROPOSICIONES TÉCNICAS".

- 14 PREPARA RECIBOS PARA LA RECEPCIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS, ASÍ COMO DE LOS DEMÁS DOCUMENTOS QUE SE RECIBIRÁN EN EL ACTO.
- 15 REGISTRA EN LA LISTA DE ASISTENCIA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y LICITANTES ASISTENTES.
- 16 DA INICIO AL "ACTO DE PRESENTACIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS Y APERTURA DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS" Y PRESENTA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS ASISTENTES
- ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL
- 17 DA LECTURA AL ORDEN DEL DÍA Y PRESENTA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS ASISTENTES Y PASA LA LISTA DE ASISTENCIA.
- 18 SOLICITA A CADA UNO DE LOS LICITANTES LOS DOCUMENTOS SEÑALADOS EN LAS BASES DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS:
- I. UN SOBRE CERRADO CONTENIENDO LA PROPUESTA TÉCNICA MISMA QUE SE APEGARÁ A LAS INSTRUCCIONES DE LLENADO ANEXAS A LAS BASES DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS.

a) CARTA CON LA QUE MANIFIESTE BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE CUENTAN CON LA DOCUMENTACIÓN Y MUESTRAS QUE A CONTINUACIÓN SE RELACIONAN, MISMOS QUE SE OBLIGA A ENTREGARLOS DIRECTAMENTE EN LA UCTI, DENTRO DE LOS DOS DÍAS HÁBILES POSTERIORES AL ACTO DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS Y APERTURA DE PROPUESTAS TÉCNICAS:

ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL

⇒ CERTIFICADO ANALÍTICO EXPEDIDO POR ALGÚN LABORATORIO ACREDITADO EN EL "SISTEMA NACIONAL DE ACREDITAMIENTO DE LABORATORIOS DE PRUEBA" (SINALP) O LA ENTIDAD MEXICANA DE ACREDITACIÓN (EMA), CON LAS PRUEBAS QUE SE ENCUENTREN INDICADAS A LA NORMATIVIDAD APLICABLE A CADA UNA DE LAS CLAVES.

⇒ ESCRITO EN PAPEL MEMBRETADO DE LA EMPRESA, CON EL QUE EL LICITANTE MANIFIESTE BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE EL LABORATORIO QUE EXPIDE EL CERTIFICADO NO PERTENECE A LA EMPRESA LICITANTE Y QUE NO ES PARTE DEL GRUPO DE EMPRESAS A LAS QUE PERTENEZCA EL LICITANTE EN SU CASO, Y

Capítulo 4  
Caso práctico

⇒ LOS REQUISITOS QUE SE ESTABLEZCAN EN LAS BASES; COPIA DE DOCUMENTACIÓN, MUESTRAS, ESTUDIOS, ETCÉTERA.

EN TODOS LOS CASOS DEBERÁN ANEXAR REGISTRO SANITARIO EMITIDO POR LA SECRETARÍA DE SALUD, EN CASO DE NO REQUERIRSE ENTREGAR ESCRITO DE DICHA SECRETARÍA QUE ASÍ LO INDIQUE, SI ES DISTRIBUIDOR ENTREGAR CARTA DE SU FABRICANTE.

ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL

DE QUE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS CORRESPONDIENTES; LICENCIA SANITARIA, AVISOS O AUTORIZACIONES DE FUNCIONAMIENTO, MÉTODOS ANALÍTICOS, MUESTRAS, ETCÉTERA ACORDES A LAS DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE LOS GENÉRICOS INCLUIDOS EN LOS CUADROS BÁSICOS INSTITUCIONALES, DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS IMSS O PERFILES ANALÍTICOS.

**A) ADICIONALMENTE PARA LOS BIENES DE CONSUMO DE USO TERAPÉUTICO, CUANDO LA LICITACIÓN SEA DE CARACTER NACIONAL:**

ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL

- ESCRITO DEL LICITANTE QUE BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS BIENES SERÁN PRODUCIDOS EN MÉXICO (EN SU CASO), ASÍ COMO EL REGISTRO SANITARIO CORRESPONDIENTE DE CADA UNO DE LOS BIENES PROPUESTOS.
- CERTIFICADO DE CALIDAD EMITIDO POR UN LABORATORIO AUTORIZADO, EN SU CASO.

**APROBACIÓN DEL DICTAMEN DE EVALUACIÓN LEGAL, ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA DE EMPRESAS,** EMITIDO POR LA DIVISIÓN DE NORMATIVIDAD, PRECIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO, DEPENDIENTE DE LA COORDINACIÓN DE ABASTECIMIENTO A NIVEL NORMATIVO; O POR CUALQUIERA DE LAS COORDINACIONES REGIONALES DE ABASTECIMIENTO EN LA DIRECCIÓN REGIONAL Y POR CUALQUIERA DE LAS COORDINACIONES REGIONALES DE ABASTECIMIENTO EN LA DIRECCIÓN REGIONAL Y POR LOS DEPARTAMENTOS DELEGACIONALES DE ABASTECIMIENTO EN LAS DELEGACIONES DEL SISTEMA, CONTENIENDO CLAVE(S), FABRICANTE(S) Y PAÍS DE ORIGEN DE LOS MISMOS, EL CUAL DEBERÁ ESTAR VIGENTE EN EL PROCEDIMIENTO.

CUANDO EL DICTAMEN DE EVALUACIÓN LEGAL, ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA DE EMPRESAS, NO INCLUYA LOS BIENES OBJETO DE LA LICITACIÓN EN QUE PARTICIPA, DEBERÁ ENTREGAR: LAS CARTAS DE DISTRIBUCIÓN Y AUTORIZACIONES SANITARIAS CONFORME LO ESTABLEZCAN LAS BASES O LA AMPLIACIÓN DE DICTAMEN.

EN EL SUPUESTO DE NO CONTAR CON EL DICTAMEN DE EVALUACIÓN LEGAL, ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA" VIGENTE ANTES MENCIONADO, DEBERÁ ENTREGAR JUNTO CON SU PROPUESTA TÉCNICA LA DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA SOLICITADA EN LAS BASES DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS CORRESPONDIENTES, COPIA DE:

a) ALTA Y MODIFICACIONES ANTE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (S.H. C. P.).

b) REGISTRO PATRONAL DEL IMSS O ESCRITO DONDE INDIQUE QUE CUENTA CON TRABAJADORES, MISMO QUE DEBE CONTENER SELLO DE RECEPCIÓN DEL RESPONSABLE DE AFILIACIÓN DEL IMSS.

ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL

- c) LICENCIA SANITARIA SI ES FABRICANTE O AVISO DE APERTURA A LA SECRETARÍA DE SALUD, QUE INDIQUE EL RESPONSABLE AUTORIZADO.
  
- d) COMUNICADO DE LA SECRETARÍA DE SALUD (SSA), QUE INDIQUE EL NOMBRE DEL RESPONSABLE AUTORIZADO EN SU CASO.
  
- e) EN CASO DE SER DISTRIBUIDOR DE PRODUCTOS NACIONALES, DEBERÁ ENTREGAR CARTAS AUTORIZADAS POR EL FABRICANTE FIRMADAS POR EL DIRECTOR GENERAL, GERENTE DE VENTAS O SU EQUIVALENTE, DONDE INDIQUE EL (LOS) PRODUCTO(S) Y/O LÍNEA(S) Y CONTAR CON UNA ANTIGÜEDAD NO MAYOR DE TRES (3) AÑOS.
  
- f) BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS DE UNO O DOS MESES ANTERIORES A LA FECHA DE REALIZACIÓN DEL ACTO DE PRESENTACIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS Y APERTURA DE LAS TÉCNICAS, FIRMADOS POR CONTADOR PÚBLICO, ANEXANDO COPIAS DE SU CÉDULA PROFESIONAL E IDENTIFICACIÓN OFICIAL VIGENTE.

Capítulo 4  
Caso práctico

ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL

g) ESCRITO DE LA EMPRESA PARTICIPANTE EN EL QUE BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, MANIFIESTA QUE LOS SOCIOS DE ESA EMPRESA NO FORMAN PARTE DE NINGÚN GRUPO DE INTERÉS COMÚN COMO ACCIONISTAS DE OTRAS EMPRESAS DEL MISMO GIRO, ASÍ COMO NO ESTAR EN NINGUNO DE LOS SUPUESTOS DEL ARTÍCULO 41 DE LA LEY.

h) ESCRITO DE LA EMPRESA PARTICIPANTE EN EL QUE BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, INDIQUE QUE TANTO EL FABRICANTE Y/O DISTRIBUIDOR, ASÍ COMO EL PRODUCTO CUMPLE CON LOS REQUISITOS LEGALES Y SANITARIOS, ASÍ COMO CON LA NORMA ESPECÍFICA DEL PRODUCTO.

3. REGISTRO SANITARIO DEL ARTÍCULO (CUANDO SE TRATE DE BIENES DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA).

II. UN SOBRE CERRADO CONTENIENDO LA "PROPUESTA ECONÓMICA", QUE DEBERÁ APEGARSE EN LO CONDUCENTE A LAS INSTRUCCIONES DE LLENADO CONTENIDAS EN LAS BASES DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS Y EL "RESUMEN DE PROPOSICIONES ECONÓMICAS", CONFORME TAMBIÉN A LAS INSTRUCCIONES DE LLENADO DEL FORMATO SEÑALADAS EN LAS BASES RESPECTIVAS.

19 RECIBE DE LOS LICITANTES LOS DOCUMENTOS SOLICITADOS EN LAS BASES Y DESCRITOS EN LA ACTIVIDAD ANTERIOR, LES ENTREGA ACUSE DE RECIBO Y PROCEDE A GUARDAR POR PROVEEDOR-CLAVE, CADA UNO DE LOS SOBRES CONTENIENDO LA PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA.

20 PROCEDE A ABRIR LA PROPUESTA TÉCNICA Y LEE EN VOZ ALTA LOS DATOS MAS IMPORTANTES QUE SE CONSIDEREN COMO ASPECTOS TÉCNICOS.

21 RECABA FIRMA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ASISTENTES Y LOS DOS LICITANTES PREVIAMENTE SELECCIONADOS EN:

ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL

- LAS "PROPOSICIONES TÉCNICAS".
- LOS SOBRES DE LAS "PROPOSICIONES ECONÓMICAS" Y EN CASO DE HABERLO SOLICITADO, EN EL SOBRE CONTENIENDO EL RESUMEN DE PROPOSICIONES ECONÓMICAS.

- 22 GUARDA Y CUSTODIA EN UNA CAJA A LA VISTA DE LOS PARTICIPANTES, LOS SOBRES CONTENIENDO LAS PROPUESTAS ECONÓMICAS, ASÍ COMO EL RESUMEN DE PROPOSICIONES ECONÓMICAS Y SELLANDO DEBIDAMENTE DICHA CAJA.
- 23 ELABORA ACTA ADMINISTRATIVA SEÑALANDO QUIENES ENTREGARON PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS, ANOTANDO LAS OBSERVACIONES QUE EN SU CASO SE HAGAN, FIRMÁNDOLA LOS SERVIDORES PÚBLICOS PRESENTES Y LICITANTES ASISTENTES O EN SU CASO Y LICITANTES DESIGNADOS.
- 24 OBTIENE COPIAS DEL ACTA ADMINISTRATIVA Y ENTREGA COPIA DE LA MISMA, A CADA UNO DE LOS ASISTENTES SEAN SERVIDORES PÚBLICOS O LICITANTES.

**NO ENTREGARON PROPUESTAS**

**LOS LICITANTES**

- 25 LEVANTA ACTA ADMINISTRATIVA, DECLARANDO DESIERTA LA INVITACIÓN, PROCEDIENDO A REALIZAR NUEVAMENTE EL PROCEDIMIENTO DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS Y EN SU CASO, REALIZAR LA ADQUISICIÓN POR ADJUDICACIÓN DIRECTA.

**SI ENTREGARON PROPUESTAS**

Capítulo 4  
Caso práctico

AREA ADQUIRENTE NORMATIVO REGIONAL O DELEGACIONAL	26	ENTREGA DURANTE EL ACTO LOS EXPEDIENTES CONTENIENDO LAS PROPUESTAS TÉCNICAS POR CLAVE CON TODOS SUS ANEXOS, AL REPRESENTANTE DE LA UNIDAD DE CONTROL TÉCNICO DE INSUMOS O DEL DEPARTAMENTO REGIONAL O DELEGACIONAL DE CONTROL TÉCNICO DE INSUMOS.
UNIDAD DE CONTROL TÉCNICO DE INSUMOS O DEPARTAMENTO REGIONAL O DELEGACIONAL DE CONTROL TÉCNICO DE INSUMOS	27	RECIBE EXPEDIENTES DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS CON LOS ANEXOS, EVALÚA Y VERIFICA QUE ESTAS CUMPLAN CON LO REQUERIDO, EN LAS BASES DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS CORRESPONDIENTE. ASÍ MISMO DESECHARÁ LAS QUE HUBIERE OMITIDO ALGUNO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS.
	28	ENTREGA EXPEDIENTES Y DICTAMEN TÉCNICO, POSTERIOR AL “ACTO DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS Y APERTURA DE LAS TÉCNICAS”, ASÍ COMO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN, AL RESPONSABLE ADQUIRENTE DE LA CELEBRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS O BIEN UN DÍA PREVIO AL “ACTO DE COMUNICACIÓN DEL RESULTADO TÉCNICO Y APERTURA DE PROPOSICIONES ECONÓMICAS”.

Capítulo 4  
Caso práctico

DEPARTAMENTO REGIONAL O DELEGACIONAL DE CONTROL TÉCNICO DE INSUMOS	29	REMITE A LA UNIDAD DE CONTROL TÉCNICO DE INSUMOS LISTADO DE PROVEEDORES CON LAS RESPECTIVAS CLAVES PROPUESTAS, PARA PREVER LAS ACCIONES CONDUCENTES, CONFORME A LO SEÑALADO EN EL INCISO A, FRACCIÓN I DE LA ACTIVIDAD 18.
ADQUIRENTE NORMATIVO, REGIONAL O DELEGACIONAL	30	RECIBE RESULTADOS O SITUACIÓN TÉCNICA DEL PROVEEDOR Y ELABORA RESUMEN DEL DICTAMEN TÉCNICO.
	31	NOMBRA UN SERVIDOR PÚBLICO PARA EL "ACTO DE COMUNICACIÓN DEL RESULTADO TÉCNICO Y APERTURA DE PROPOSICIONES ECONÓMICAS".
	32	ELABORA ORDEN DEL DÍA PARA EL "ACTO DE COMUNICACIÓN DEL RESULTADO TÉCNICO DE LAS PROPOSICIONES TÉCNICAS Y APERTURA DE PROPOSICIONES ECONÓMICAS". DICHO ACTO PUEDE LLEVARSE A CABO INMEDIATAMENTE DESPUES DE LA FECHA QUE SE ESTABLEZCA EN LAS BASES.
ADQUIRENTE NORMATIVO, REGIONAL O DELEGACIONAL	33	REGISTRA EN LA LISTA DE ASISTENCIA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y LICITANTES ASISTENTES AL "ACTO DE COMUNICACIÓN DEL DICTAMEN TÉCNICO Y APERTURA DE PROPOSICIONES ECONÓMICAS".
	34	DA LECTURA AL ORDEN DEL DÍA.

- 35 DA EL RESULTADO TÉCNICO, MEDIANTE LA LECTURA DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS POR CLAVE Y PROVEEDOR, INDICANDO LA ACEPTACIÓN O DESCALIFICACIÓN. EN ESTE ÚLTIMO, INDICARÁ EL MOTIVO.
- 36 GUARDA LAS PROPUESTAS TÉCNICAS DESECHADAS.
- 37 ABRE LA CAJA QUE CONTIENE LAS PROPOSICIONES ECONÓMICAS Y EL RESUMEN DE LAS MISMAS A LA VISTA DE TODOS LOS PARTICIPANTES, A FIN DE QUE SE VERIFIQUE QUE ÉSTAS NO HAYAN SIDO ABIERTAS.
- 38 DA LECTURA DE CADA PROPOSICIÓN ECONÓMICA, DE LOS PROVEEDORES QUE CUBRIERON LOS REQUISITOS EN LA PROPOSICIÓN TÉCNICA (PRIMERA ETAPA), POR PROVEEDOR-CLAVE, PRECIO Y CANTIDAD. SI LA CLAVE LO REQUIERE, TAMBIÉN LEE LA "MARCA" DEL ARTÍCULO RECABANDO LA FIRMA DE CUANDO MENOS DOS LICITANTES DESIGNADOS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

- 39 ELABORA ACTA ADMINISTRATIVA DEL “ACTO DE COMUNICACIÓN DEL RESULTADO TÉCNICO Y APERTURA DE PROPOSICIONES ECONÓMICAS”, SEÑALANDO LAS PROPUESTAS TÉCNICAS DESECHADAS Y SU MOTIVO, ASÍ COMO DE LAS PROPOSICIONES ECONÓMICAS RECIBIDAS, RECABA FIRMA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y LICITANTES ASISTENTES, ENTREGÁNDOLE COPIA DEL ACTA A CADA UNO DE ELLOS.
- 40 SELECCIONA LAS PROPUESTAS QUE REÚNAN LAS CONDICIONES LEGALES, TÉCNICAS Y ECONÓMICAS REQUERIDAS POR LA CONVOCANTE Y QUE GARANTICEN SATISFACTORIAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES RESPECTIVAS, DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN LAS BASES.
- 41 ELABORA O GENERA DICTAMEN PREVIO QUE SERVIRÁ COMO FUNDAMENTO PARA EL FALLO, EN EL QUE HARÁ CONSTAR EL ANÁLISIS DE LAS PROPOSICIONES ADMITIDAS Y SE HARÁ MENCIÓN DE LAS PROPOSICIONES DESECHADAS, SEGÚN EL ARTÍCULO 46 DE LA LEY, APEGÁNDOSE AL ANEXO 5 DE ESTE MISMO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL

**SON CORRECTOS LOS DATOS**

Capítulo 4  
Caso práctico

- 42 PROCEDE A LA IMPRESIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO PARA DAR LECTURA AL FALLO DE PROPOSICIONES ECONÓMICAS.
- 43 EMITE ADJUDICACIÓN POR PROVEEDOR.
- 44 NOMBRA UN SERVIDOR PÚBLICO PARA QUE LLEVE A CABO EL "ACTO DE FALLO".
- 45 ELABORA ORDEN DEL DÍA PARA EL "ACTO DE FALLO".
- 46 REGISTRA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y PROVEEDORES ASISTENTES AL "ACTO DE FALLO".
- 47 DA LECTURA AL ORDEN DEL DÍA Y PRESENTA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS.
- 48 DA LECTURA DE LA ASIGNACIÓN POR PROVEEDOR, CLAVE Y CANTIDAD ADJUDICADA, ENTREGANDO COPIA DE SU ASIGNACIÓN AL LICITANTE Y RECABA ACUSE DE RECIBO.
- 49 ELABORA ACTA ADMINISTRATIVA EN DONDE SE HACEN CONSTAR LAS PROPUESTAS ACEPTADAS, SUS IMPORTES, ASÍ COMO LAS QUE HUBIESEN SIDO DESECHADAS Y LAS CAUSAS QUE LAS MOTIVARON.

	50	RECABA FIRMA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ASISTENTES, Y DE LOS DOS REPRESENTANTES DE LOS LICITANTES EN EL ACTA ADMINISTRATIVA, DE LAS ADJUDICACIONES O FIRMA DE TODOS LOS LICITANTES Y ENTREGA COPIA A CADA UNO DE ELLOS.
ADQUIRENTE NORMATIVO, REGIONAL O DELEGACIONAL	51	HACE DEL CONOCIMIENTO DE LOS GANADORES LOS RESULTADOS DE LA INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS, A TRAVÉS DE LOS TABLEROS COLOCADOS EN LAS RESPONSABLES ADQUIRENTES, CONTENIENDO LOS SIGUIENTES DATOS:  a) RAZÓN SOCIAL DE LA CONVOCANTE; b) DOMICILIO DE LA UNIDAD COMPRADORA QUE CONVOCÓ; c) BREVE DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO CONTRATADO; d) CANTIDAD DE BIENES OBJETO DEL CONTRATO; e) FECHA DE FALLO DEL PROCEDIMIENTO DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS; f) CLAVES ASIGNADAS Y RECHAZADAS, INDICANDO EL PROVEEDOR, CANTIDAD Y PRECIO Y PORCENTAJE ATENDIDO; g) EL MONTO TOTAL CONTRATADO, Y h) EL NÚMERO DE REFERENCIA DEL PROCEDIMIENTO DE INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS.

PROCEDE EN SU CASO A EFECTUAR UN NUEVO PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN POR INVITACIÓN A CUANDO MENOS TRES PERSONAS ÚNICAMENTE POR LAS CLAVES, EN EL CASO DE HABER QUEDADO CLAVES DESIERTAS EN FORMA TOTAL O PARCIALMENTE, POR NO CUBRIR LOS REQUISITOS DE LAS BASES O SUS PRECIOS NO FUERAN ACEPTABLES.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN POR ADJUDICACIÓN DIRECTA

RESPONSABLE	NO.ACTIVIDAD	DESCRIPCION
ADQUIRENTE NORMATIVO, REGIONAL O DELEGACIONAL	1	DETERMINA LOS CASOS EN QUE PROCEDE A ADQUIRIR POR ESTE PROCEDIMIENTO, CON SUJECCIÓN A LAS FORMALIDADES QUE PREVEEN LOS ARTÍCULOS 41 Y 42 DE LA LEY:  - POR HABERSE REALIZADO DOS PROCESOS DE

LICITACIÓN PÚBLICA Y LAS CLAVES A ADQUIRIR HAYAN SIDO DECLARADAS DESIERTAS. ARTÍCULO 41, FRACCIÓN VII DE LA LEY.

- POR ARTÍCULO 41, FRACCIÓN VI DE LA LEY SOBRE RESCISIONES DE CONTRATOS CELEBRADOS COMO RESULTADO DE FALLOS DE LICITACIÓN PÚBLICA Y QUE ÉSTAS SEAN IMPUTABLES AL PROVEEDOR, PUDIÉNDOSE ADJUDICAR EL CONTRATO AL LICITANTE QUE HAYA PRESENTADO LA SIGUIENTE PROPOSICIÓN SOLVENTE MÁS BAJA, SIEMPRE QUE LA DIFERENCIA EN PRECIO CON RESPECTO A LA PROPUESTA QUE INICIALMENTE HUBIERE RESULTADO GANADORA GANADORA NO SEA SUPERIOR AL DIEZ POR CIENTO.
  
- PORQUE PELIGRE O SE ALTERE EL ORDEN SOCIAL, LA ECONOMÍA, LA SEGURIDAD SOCIAL, LA SALUBRIDAD, LA SEGURIDAD O EL AMBIENTE DE ALGUNA ZONA O REGIÓN DEL PAÍS COMO CONSECUENCIA DE DESASTRES PRODUCIDOS POR FENÓMENOS NATURALES. ARTÍCULO 41, FRACCIÓN II DE LA LEY.
  
- CUANDO EL IMPORTE DE CADA OPERACIÓN NO EXCEDA LOS MONTOS MÁXIMOS QUE AL EFECTO SE ESTABLECERÁN EN EL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN VIGENTE, SIEMPRE QUE LAS OPERACIONES NO SE FRACCIONEN PARA QUEDAR

COMPRENDIDAS EN LOS SUPUESTOS DE EXCEPCIÓN  
A LA LICITACIÓN PÚBLICA. ARTÍCULO 42 DE LA LEY.

- LAS DEMÁS FRACCIONES QUE MARCA EL ARTÍCULO  
41 DE LA LEY.

LOS MONTOS ESTABLECIDOS DEBERÁN  
CONSIDERARSE SIN INCLUIR EL IMPORTE DEL  
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.

ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL

**NOTA IMPORTANTE:** CUANDO EL MONTO DE  
CADA OPERACIÓN NO EXCEDA DE LOS MONTOS  
QUE AL EFECTO ESTABLEZCA LA DIRECCIÓN  
ADMINISTRATIVA, LOS CUALES DEBERÁN ESTAR  
ACORDES A LOS MONTOS PUBLICADOS EN EL  
DECRETO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA  
FEDERACIÓN QUE SE EMITA PARA CADA  
EJERCICIO FISCAL EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN, EN SU ÁMBITO DE APLICACIÓN;  
LAS OPERACIONES NO DEBEN FRACCIONARSE  
PARA QUEDAR COMPRENDIDAS EN ESTE  
SUPUESTO DE EXCEPCIÓN DE LICITACIÓN  
PÚBLICA.

DE CONFORMIDAD CON EL NUMERAL 13.3 DE  
LAS "POLÍTICAS, BASES Y LINEAMIENTOS EN  
MATERIA DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS  
Y SERVICIOS VIGENTE.

LA SUMA DE LAS OPERACIONES AL AMPARTO DEL ARTÍCULO 42 DE LA LEY NO PODRÁN EXCEDER DEL 20% (VEINTE PORCIENTO) DEL VOLUMEN ANUAL DE SUS OPERACIONES, EN RELACIÓN AL TECHO PRESUPUESTAL QUE SE LES ASIGNE.

- 2 INICIA PROCESO DE ADQUISICIÓN MEDIANTE ADJUDICACIÓN DIRECTA, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN QUE LA PRESENTACIÓN DE LAS PROPOSICIONES SE FIJARÁN EN CADA OPERACIÓN ATENDIENDO EL TIPO DE BIENES O SERVICIOS REQUERIDOS, ASÍ COMO LA COMPLEJIDAD PARA ELABORAR LA PROPUESTA Y LLEVAR A CABO SU EVALUACIÓN.
- 3 ELABORA ASUNTO CON EL PLANTEAMIENTO AL COMITÉ DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS CORRESPONDIENTE, SOLICITANDO DICTAMEN SOBRE LA PROCEDENCIA PARA CELEBRAR ADJUDICACIÓN DIRECTA, DE ACUERDO AL "SOPORTE DOCUMENTAL MÍNIMO OBLIGATORIO PARA LA PRESENTACIÓN DE ASUNTOS AL COMITÉ", SEGÚN SU MANUAL DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE COMITÉS, ANEXANDO Y SEÑALANDO COMO EJEMPLO, LO SIGUIENTE:
- ADQUIRENTE NORMATIVO, REGIONAL O DELEGACIONAL 4 INICIA LAS ACTIVIDADES INHERENTES A LA CELEBRACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE ADJUDICACIÓN DIRECTA, DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 26,

FRACCIÓN III DE LA LEY.

5 ELABORA LOS OFICIOS DE INVITACIÓN A LOS PROVEEDORES, LOS CUALES DEBEN CONTENER LOS REQUISITOS MÍNIMOS QUE RESULTEN APLICABLES CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO 134 CONSTITUCIONAL Y A LO DISPUESTO EN LOS ARTÍCULOS 26, FRACCIÓN III, 40, 41, FRACCIÓN VII Y 47 DE LA LEY:

- NOMBRE, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD CONVOCANTE.
- CONDICIONES DE PRECIO Y PAGO.
- UN SOBRE POR CADA PROPOSICIÓN (TÉCNICA Y ECONÓMICA).
- CLAVE DEL ARTÍCULO, DESCRIPCIÓN COMPLETA DEL ARTÍCULO, CANTIDAD, LUGAR Y PLAZO DE ENTREGA.
- ◆ PARA EL CASO DE MEDICAMENTOS, DE CONFORMIDAD CON EL ACUERDO POR EL QUE SE DAN A CONOCER LAS REGLAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS RESERVAS DE COMPRA DEL SECTOR PÚBLICO EN EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE Y PARA LA DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO NACIONAL EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS.

ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL

- FECHA, HORA Y LUGAR DE LA PRESENTACIÓN DE PROPOSICIONES; PODERES QUE DEBERÁN ACREDITARSE, COMUNICACIÓN DEL FALLO Y LUGAR, ASÍ COMO LA FIRMA DEL CONTRATO.
  - CRITERIOS CLAROS Y DETALLADOS PARA LA ADJUDICACIÓN DE LOS CONTRATOS Y LA INDICACIÓN DE QUE EN LA EVALUACIÓN DE LAS PROPOSICIONES EN NINGÚN CASO PODRÁN UTILIZARSE MECANISMOS DE PUNTOS O PORCENTAJES.
  - ◆ EL PROVEEDOR NO DEBERÁ ESTAR EN NINGUNO DE LOS SUPUESTOS DEL ARTÍCULO 50 DE LA LEY.
  - CUANDO LA ADJUDICACIÓN DIRECTA, SE REALICE AL AMPARO DEL ARTÍCULO 42 DE LA LEY Y LO SEÑALADO EN EL NÚMERO 14.3 DE LAS "POLÍTICAS, BASES Y LINEAMIENTOS EN MATERIA DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS, EXCEPTO LOS DE OBRA PÚBLICA".
- 6 ENVÍA POR FAX Y ENTREGA LOS OFICIOS ORIGINALES DE INVITACIÓN AL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN POR ADJUDICACIÓN DIRECTA A LOS PROVEEDORES, OBTENIENDO ACUSE DE RECIBO DEL ENVÍO Y DE LA ENTREGA.

7 CONTROLA LOS ACUSES DE RECIBOS DE LOS OFICIOS DE INVITACIÓN A LOS PROVEEDORES, RECABANDO CONFIRMACIÓN DE SU ASISTENCIA.

**NO CUBRE EL PROVEEDOR LOS**

**REQUISITOS ESTABLECIDOS**

ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL

8 ASESORA AL PROVEEDOR PARA QUE OBTENGA DOCUMENTOS VIGENTES CON TODA OPORTUNIDAD, EN EL SUPUESTO DE NO CONTAR CON:

- DICTAMEN DE EVALUACIÓN LEGAL Y ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA DE EMPRESAS" CON VIGENCIA DE 2 AÑOS DIRECTAMENTE EN LA DIVISIÓN DE NORMATIVIDAD, PRECIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO, DEPENDIENTE DE LA COORDINACIÓN DE ABASTECIMIENTO O EN LOS DEPARTAMENTOS ADQUIRENTES REGIONALES O DELEGACIONALES.
- DICTAMEN DE EVALUACIÓN TÉCNICA DE PROVEEDOR Y PRODUCTO DIRECTAMENTE EN LA UNIDAD DE CONTROL TÉCNICO DE INSUMOS EN LA CLAVE, PROVEEDOR, MARCA Y PAÍS DE ORIGEN, PARA ESTAR EN CONDICIONES DE ENTREGAR PROPUESTA TÉCNICA.

9 CAPTURA, IMPRIME Y VALIDA LA RELACIÓN DE PROVEEDORES SUSCEPTIBLES DE PARTICIPACIÓN.

10 PREPARA RECIBOS PARA LA RECEPCIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS Y DOCUMENTOS QUE SE RECIBIRÁN, ASÍ COMO LA DOCUMENTACIÓN CORRESPONDIENTE.

11 REALIZA LA RECEPCIÓN DE LOS DOCUMENTOS SEÑALADOS EN LAS OFICIOS DE INVITACIÓN PARA LA ADJUDICACIÓN DIRECTA, ENTREGÁNDOLES SU ACUSE DE RECIBO:

I. LA PROPUESTA TÉCNICA CONTENIENDO LOS DOCUMENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS:

ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL

**1. APROBACIÓN DE LA UNIDAD DE CONTROL TÉCNICO DE INSUMOS** EN LA CLAVE QUE OFERTA, ESTA ASEVERACIÓN SE VALIDARÁ EN EL CATÁLOGO ÚNICO DE PROVEEDORES Y PRODUCTOS APROBADOS Y RECHAZADOS (CUPPAR) EMITIDO POR LA MISMA UNIDAD, EN DONDE DEBE CONSTAR LA APROBACIÓN DEL PROVEEDOR Y DE LA CLAVE, O

**A) ADICIONALMENTE PARA LOS BIENES DE CONSUMO DE USO TERAPÉUTICO:**

- ESCRITO DEL LICITANTE QUE BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD LOS BIENES SERÁN PRODUCIDOS EN MÉXICO (EN SU CASO).

- LA "PROPUESTA ECONÓMICA", QUE CONTENGA LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LOS OFICIOS DE INVITACIÓN.

**NO ENTREGARON PROVEEDORES**

- 12 LEVANTA ACTA ADMINISTRATIVA, DECLARANDO DESIERTA LA ADJUDICACIÓN DIRECTA Y DA AVISO A LAS UNIDADES SOLICITANTES.

**SE ENTREGARON PROVEEDORES**

- 13 PROCEDE A ABRIR LA(S) PROPUESTA(S) TÉCNICA(S).
- ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL O  
DELEGACIONAL
- 14 OBTIENE RESULTADOS O SITUACIÓN TÉCNICA DEL PROVEEDOR Y ELABORA RESUMEN DEL DICTAMEN TÉCNICO.

**NOTA IMPORTANTE:** EN CASO DE QUE NO ASISTA EL REPRESENTANTE DE LA UNIDAD DE CONTROL TÉCNICO DE INSUMOS, EL ADQUIRENTE RESPONSABLE TENDRÁ LA FACULTAD DE DETERMINAR LA APROBACIÓN Y/O RECHAZO DE LA PROPUESTA TÉCNICA.

- 15 IMPRIME REPORTE, VERIFICA, ANALIZA Y VALIDA LAS PROPUESTAS TÉCNICAS CAPTURADAS EMITIENDO RESULTADO TÉCNICO.

Capítulo 4  
Caso práctico

- 16 GUARDA POR UN PERIODO DE 15 DÍAS NATURALES CONTADOS A PARTIR DE QUE SE DE A CONOCER EL FALLO.
- 17 ELABORA ACTA ADMINISTRATIVA DE LAS PROPOSICIONES TÉCNICAS, SEÑALANDO LAS PROPUESTAS RECHAZADAS Y SU MOTIVO, RECABANDO FIRMA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y ENTREGÁNDOLE COPIA DEL ACTA A CADA UNO DE ELLOS.
- ADQUIRENTE NORMATIVO,  
REGIONAL Y  
DELEGACIONAL
- 18 PROCEDE A ABRIR LAS PROPOSICIONES ECONÓMICAS.
- 19 EMITE, REvisa, VERIFICA Y VALIDA EN EL REPORTE LA CAPTURA DE LA INFORMACIÓN CONTRA LOS DOCUMENTOS FUENTE.
- 20 SELECCIONA LAS PROPUESTAS QUE REÚNAN LAS CONDICIONES LEGALES, TÉCNICAS Y ECONÓMICAS REQUERIDAS POR LA CONVOCANTE Y QUE GARANTICEN SATISFACTORIAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES RESPECTIVAS, DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN LOS OFICIOS DE INVITACIÓN.
- 21 ELABORA O GENERA DICTAMEN PREVIO QUE SERVIRÁ COMO FUNDAMENTO PARA EL FALLO, EN EL QUE HARÁ CONSTAR EL ANÁLISIS DE LAS PROPOSICIONES ADMITIDAS Y SE HARÁ MENCIÓN DE LAS

		PROPOSICIONES DESECHADAS, SEGÚN EL ARTÍCULO 36 DE LA LEY.
	22	PROCEDE A LA IMPRESIÓN DEL CUADRO COMPARATIVO PARA EL FALLO DEL PROCEDIMIENTO.
	23	EMITE ADJUDICACIÓN POR PROVEEDOR.
ADQUIRENTE NORMATIVO, REGIONAL Y DELEGACIONAL	24	DA LECTURA DE LA ASIGNACIÓN POR PROVEEDOR, CLAVE Y CANTIDAD ADJUDICADA, ENTREGANDO POSTERIORMENTE COPIA DE SU ASIGNACIÓN AL PROVEEDOR-PARTICIPANTE Y RECABA ACUSE DE RECIBO.
	25	ELABORA ACTA ADMINISTRATIVA EN DONDE SE HACEN CONSTAR LAS PROPUESTAS ACEPTADAS, SUS IMPORTES, ASÍ COMO LAS QUE HUBIESEN SIDO DESECHADAS Y LAS CAUSAS QUE LAS MOTIVARON.
	26	RECABA FIRMA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ASISTENTES EN EL ACTA ADMINISTRATIVA, SOBRE LAS ADJUDICACIONES Y ENTREGA COPIA A CADA UNO DE ELLOS.
	27	INTEGRA Y ARCHIVA TODA LA DOCUMENTACIÓN ORIGINAL RECIBIDA: PROPUESTAS TÉCNICAS, ECONÓMICAS, RESUMEN DE PROPOSICIONES ECONÓMICAS Y DOCUMENTOS VARIOS DE CONFORMIDAD CON EL ANEXO 11 PARA INTEGRAR

EXPEDIENTE DE COMPRA DE ESTE MISMO MANUAL.

28

HACE DEL CONOCIMIENTO DE LOS GANADORES LOS RESULTADOS DE LA ADJUDICACIÓN DIRECTA O EN SU CASO A TRAVÉS DE LOS TABLEROS COLOCADOS EN LAS ÁREAS ADQUIRENTES, CONTENIENDO LOS SIGUIENTES DATOS:

- a) RAZÓN SOCIAL DE LA CONVOCANTE;
- b) DOMICILIO DE LA UNIDAD COMPRADORA QUE CONVOCÓ;
- c) BREVE DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO CONTRATADO;
- d) FECHA DE FALLO DEL PROCEDIMIENTO DE ADJUDICACIÓN DIRECTA;
- e) CLAVES ASIGNADAS Y RECHAZADAS, INDICANDO EL PROVEEDOR, CANTIDAD Y PRECIO Y PORCENTAJE ATENDIDO;
- f) EL MONTO TOTAL CONTRATADO.
- g) EL NÚMERO DE REFERENCIA DEL PROCEDIMIENTO DE ADJUDICACIÓN DIRECTA.

## Conclusiones

### **CONCLUSIONES**

El presente trabajo propone que se tiene que contar con un manual para la unificación de proceso en los departamentos encargados de las adquisiciones en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Hoy en día, el Instituto Mexicano del Seguro Social realiza compras para cubrir necesidades de la red de hospitales con la que cuenta, las cuales deben de realizarse de una forma homogénea situación por la cual el manual de procedimientos tiene un rol sumamente importante en el desarrollo de las mismas

Por lo tanto, el desarrollo de un manual de procedimientos para implementar un mejor control en las adquisiciones de bienes de uso terapéuticos en el Instituto Mexicano del Seguro Social, es necesario para la unificación de procesos y maximización de recursos. Por lo cual queda comprobada la hipótesis que al pie de la letra dice "El Manual de Procedimientos es el instrumento administrativo que ayudará a obtener un mejor control en el Área de Adquisiciones de Bienes de Uso Terapéuticos en el Instituto Mexicano del Seguro Social."

La presente investigación ayudo a comprar la importancia de el desarrollo de un manual de procedimientos en una dependencia gubernamental debido a que de este depende el abasto oportuno de medicamentos al área medica y poder

## **Conclusiones**

satisfacer la demanda del derechohabiente.

## TEXTOS

- ξ ARELLANO GAULT, David  
**CAMBIO Y ORGANIZACIONES PUBLICAS. FUENTES Y PERSPECTIVAS ANALÍTICAS DESDE LA TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN**  
México, D.F. 1993
- ξ DUHALT KRAUSS, Miguel  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PÚBLICAS**  
México, F.C.A. 1990
- ξ ETKIN, Jorge Ricardo  
**POLÍTICA, GOBIERNO Y GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES ACUERDOS, DUALIDADES Y DIVERGENCIAS**  
Argentina 2000
- ξ FAYOL, Henri  
**ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL**  
Bueno Aires Argentina 1984
- ξ FREEMONT. E, Kast, Rosenzweig. E, James  
**ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**  
México, Mc. Graw Hill 1993
- ξ LÁZZARO. Victor  
**SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**  
México D.F. Diana 2002
- ξ LUCERO ESPINOSA, Manuel  
**LA LICITACIÓN PÚBLICA**  
México D.F. 1995
- ξ MORALES PAULIN, Carlos Axel  
**EL PROCESO ADMINISTRATIVO PÚBLICO**  
México D.F. 1999
- ξ MORENO LUZÓN, Maria  
**GESTION DE LA CALIDAD Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES TEORIA Y ESTUDIO DE CASOS**  
Madrid España 2001

## **Bibliografía**

- ξ MÜNICH GALINDO, Lourdes  
**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN**  
México, Trillas 1995
- ξ REYES PONCE, Agustín  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**Primera y Segunda parte**  
Teoría y práctica  
México, Limusa 1999
- ξ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín  
**COMO ELABORAR Y USAR MANUALES ADMINISTRATIVOS**  
México, Ecasa 2000

## **LEYES Y REGLAMENTOS**

LEY DE ADQUISICIONES Y OBRA PÚBLICA

LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PUBLICO

## **MATERIAL HEMEROGRÁFICO**

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN

ACUERDO MEDIANTE EL CUAL SE DAN A CONOCER LAS REGLAS EN MATERIA DE COMPRAS DEL SECTOR PÚBLICO PARA LA PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS; PARA LAS RESERVAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE, Y PARA LA DETERMINACIÓN DEL GRADO DE INTEGRACIÓN NACIONAL Y SUS REFORMAS Y ADICIONES (DICIEMBRE 1995)

## **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS (WWW)**

Sistema de Adquisiciones Gubernamentales Compranet

<http://www.compranet.com.mx>

Instituto Mexicano del Seguro Social

<http://www.imss.gob.mx>

Instituto Mexicano del Seguro Social

## **Bibliografía**

Sistema de Abasto Institucional  
<http://www.sai.imss.gob.mx>

Secretaría de Economía  
<http://www.secofi.gob.mx>

Normex  
<http://www.normex.com.mx>