



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



EL PROYECTO DE REDISEÑO DEL PROCESO DE  
SUMINISTROS EN PETRÓLEOS MEXICANOS, ORGANISMOS  
SUBSIDIARIOS, FILIALES E INSTITUTO MEXICANO DEL  
PETRÓLEO (ESTUDIO DE CASO)

TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)

PRESENTA:

JUAN MANUEL HERNÁNDEZ MIRANDA

ASESOR: Gabriel Campuzano Paniagua



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 través de estas líneas doy gracias a Dios que me permitió cerrar una etapa y dedico unas palabras a las personas que me han acompañado, durante estos años, impulsándome para seguir adelante en todo momento de mi vida.

A mi mamá, digna de respetar agradezco su amor, apoyo, admiración y fortaleza ante la vida y por las ganas de vivir.

A mis hermanos; María de los Angeles y Miguel Gerardo, por aguantarme con todo y mi carácter pero así me quieren. Y yo los quiero mucho.

A María de Jesús, (Chuy) mi esposa, el amor de mi vida, agradezco todo su apoyo, comprensión, paciencia y su solidaridad en todo momento.

A mi hija, Vanesa, por ser tan íntegra en todas sus actitudes así te quiero y mucho, a José Luís por quererla mucho, gracias a ello voy a ser abuelo.

A Fernando, espero que seas un hombre de bien y un ejemplo ante tus hijos.

A José Luís, Cesar y Adolfo, mis cuñados, por todos los momentos buenos que hemos pasado.

A Rubí y Blanca por su comprensión y apoyo en todo momento.

A mis sobrinos; José Luís, Paty, y los pequeñitos (José Luís y Mariana), Luís Enrique, Gela (Carlitos), Hugo, Miguel Gerardo, Paola, Monserrat, Priscilla, Adolfo, y Juan Manuel a todos los quiero mucho y que logren sus objetivos en la vida.

A mi asesor, Lic y Profr.. Gabriel Campuzano Paniagua, maestro profesional, gracias Por sus conocimientos apoyo y amistad.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, y a sus profesores, Agradezco haberme dado mi formación profesional.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  | 1  |
| 1. La importancia de los suministros en la Administración Pública Federal.....   | 3  |
| 2. Antecedentes históricos de Petróleos Mexicanos.....   | 17 |
| 2.1 Acuerdo para la integración y creación de la estructura temporal del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro de Petróleos Mexicanos.....  | 19 |
| 3. El marco jurídico normativo en el Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro.....   | 23 |
| 3.1 Metodología para la revisión de bases de licitación pública.....   | 25 |
| 3.2 Participación de Observadores Sociales en eventos de contratación mediante licitación pública.....   | 34 |
| 3.3 Comité Técnico para la consolidación de adquisiciones, arrendamientos o servicios en Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios, Empresas Filiales de Pemex Petroquímica, el Instituto Mexicano del Petróleo, PMI Comercio Internacional, S.A., de C.V., Compañía Mexicana de Exploraciones, S.A., de C.V., E III. Servicios, S.A. de C.V..... | 36 |
| 4. Contacto con proveedores y contratistas.....  | 49 |
| 4.1 Programa Institucional de Desarrollo de Proveedores.....   | 62 |
| 5. Resultados del Programa de Transparencia y el Combate a la Corrupción en Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios y Empresas Filiales.....  | 70 |
| Conclusiones.....  | 81 |
| Bibliografía.....  | 85 |

## **INTRODUCCIÓN.**

El presente trabajo tiene por objeto presentar de manera general las acciones llevadas a cabo en el Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro en Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios, Filiales e Instituto Mexicano del Petróleo durante el periodo 2002 y 2003, de la utilidad y alcance que tiene la planeación, la transparencia y la innovación en la administración de los recursos materiales, ya que ésta representa una función estratégica para el logro de los programas que se tienen establecidos conforme al marco legal que rige a la Administración Pública Federal.

En el primer capítulo de la tesina, se puede observar el panorama general de la importancia de los recursos materiales y del desarrollo histórico y legal que cada gobierno fue generando en los diversos periodos de gobierno desde 1917 al 2006. Es cierto que los objetivos políticos del Estado mexicano han cambiado a través del tiempo y por consecuencia las estructuras administrativas, entonces se establece un común denominador en el desarrollo de cada uno de estos nuevos enfoques, que es el de obtener buenos resultados a través de conjuntar esfuerzos. Los cambios de las atribuciones del Estado han tenido como consecuencia el incremento de la dinámica de las acciones de gobierno, provocando una compleja tarea de organización y eficiencia en sus estructuras orgánicas.

La reforma administrativa iniciada en 1971 surge en respuesta a la amplia gama de funciones del Estado, para contrarrestar las deficiencias, corregir acciones y, en su caso, renovar y revisar las estructuras administrativas, los sistemas y procedimientos de trabajo.

El segundo capítulo menciona los antecedentes históricos que motivaron la creación de Petróleos Mexicanos y el “Acuerdo para la integración y creación de la estructura temporal del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro de Petróleos Mexicanos”, antecedentes básicos del estudio del caso.

El tercer capítulo denominado marco jurídico normativo en el Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro, se comenta el conjunto de ordenamientos jurídicos más sobresalientes como es el caso de los “criterios para la consolidación de los bienes y servicios”, la metodología para la revisión de bases de licitación pública, la participación de observadores sociales en eventos de contratación mediante licitación pública y el comité técnico para la consolidación de adquisiciones, arrendamientos o servicios en PEMEX.

Contacto con proveedores y contratistas, este cuarto capítulo muestra la información básica que incluyó desde el diseño del cuestionario para aplicar dos encuestas sobre la percepción de PEMEX por parte de una muestra de proveedores, prestadores de servicios nacionales y extranjeros, así como los resultados de las encuestas aplicadas en los años 2002 y 2003. Además, incluye

los aspectos básicos del “Programa institucional de desarrollo de proveedores”, en apoyo a la industria nacional proveedora de PEMEX. Ambos casos forman parte fundamental del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro.

Los trabajos realizados por el Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro se vinculan, con los resultados del Programa de Transparencia y el Combate a la Corrupción en Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios y Empresas Filiales e Instituto Mexicanos del Petróleo, es el capítulo donde se mencionan las iniciativas y acciones específicas suscritas por PEMEX y los resultados del informe 2003 en la Macrofunción de Adquisiciones, como parte del Programa de Transparencia y el Combate a la Corrupción en PEMEX.

Finalmente se presentan las conclusiones del trabajo y las fuentes bibliográficas empleadas.

## **1. LA IMPORTANCIA DE LOS SUMINISTROS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.**

En este primer capítulo de la tesina, se puede observar el panorama general de la importancia de los recursos materiales y del desarrollo histórico y legal que cada gobierno fue generando en los diversos periodos de gobierno desde 1917 al 2006.

El concepto de las funciones del Estado se encuentra íntimamente ligado al de sus atribuciones. Las atribuciones representan la parte sustancial, el contenido de la actividad del Estado, en tanto que las funciones constituyen la parte externa, formal de dicha actividad. El Estado debe llevar a cabo un determinado número de actividades, pero no puede hacerlo de cualquier modo, sino por ciertos caminos que son precisamente las funciones.

La doctrina jurídica está acorde en que las funciones del Estado son tres: la ejecutiva o administrativa, la legislativa y la judicial. Dicha clasificación, en principio, responde a la división de los poderes en el Estado moderno: el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial, cada uno realizando a través de su respectiva atribución, un determinado número de funciones. Ya que la atribución es un precepto o encomienda conferida de carácter legal que establece de manera obligatoria algún instrumento jurídico-administrativo como puede ser la propia Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las leyes secundarias que de ella emanan y los reglamentos que comuniquen criterios normativos.

La función esta referida al ámbito administrativo y señala con carácter obligatorio propósitos muy generales que deben cumplir los órganos de la administración pública, y ambas se complementan.

Los actos que realiza el Poder Ejecutivo son formalmente administrativos aunque sustancialmente deban considerarse legislativos o jurisdiccionales y, a su vez, un acto que por su naturaleza interna sea administrativo, puede ser ejecutado por cualquiera de los otros poderes en el desarrollo de sus actividades.

La Administración Pública es la actividad encaminada a lograr la racionalización del esfuerzo cooperativo mediante la planificación, la organización, la integración, la dirección y el control, para alcanzar los propósitos gubernamentales con la mayor eficiencia, es decir, la Administración Pública es el medio por el cual se materializa la acción del Estado.

Como lo define Omar Guerrero "La Administración Pública es la actividad del Estado. A grandes rasgos, dicha actividad puede clasificarse en dos grandes tipos: actividades funcionales y actividades institucionales. Las actividades funcionales son las que tienen como propósito dirigir la realización del trabajo que es el objeto vital de la administración pública; en tanto que las actividades institucionales son aquellas

cuyo objeto es el mantenimiento y operación de la administración pública, por cuanto que constituye un organismo”<sup>1</sup>.

La Administración Pública Federal de México destina una porción importante de su presupuesto a la adquisición de bienes y contratación de servicios de diversa índole, que requiere en el cumplimiento de la función pública.

En los aspectos más relevantes que se tienen registrados en la actividad de adquisiciones del gobierno federal, sobresale la que se registra durante el período presidencial de 1917-1920, donde se decreta una ley de Secretarías y Departamentos Administrativos de fecha 31 de diciembre de 1917, la cual contempla la creación de siete Secretarías de Estado y cinco Departamentos Administrativos, dos de ellos son: el de Aprovechamientos Generales y el de Establecimientos Fabriles y Aprovechamientos Militares, los cuales tienen la función del manejo y organización de los bienes nacionales, básicamente a la adquisición y aprovisionamiento de los recursos materiales que requería el gobierno federal.

Con estas acciones se muestra la importancia y preocupación que tienen los gobiernos posrevolucionarios por modernizar los aparatos gubernamentales, en 1928 se expide en el Diario Oficial una nueva Ley Orgánica del Departamento de Presupuesto de la Federación, cuyas atribuciones principales son prever y controlar el gasto público, teniendo como objetivo principal “Hacer estudios sobre organización administrativa, coordinación de actividades y sistemas de trabajo con fines de economía y eficacia para el servicio público (artículo 2º fracción IV)”<sup>2</sup>. También tiene la atribución, tal como se señala en su artículo 32, del control de las erogaciones que realizan los poderes Legislativo y Judicial, Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos Federales y deuda pública, por concepto de gastos, construcciones, adquisiciones, inversiones y cancelaciones de pasivo.

Durante este período se puede observar la existencia de intentos para racionalizar la programación, ya que se estructura un marco legal que regulariza el control del gasto público y por un breve período depende directamente del Ejecutivo Federal.

En 1934 solamente existía el Departamento de Presupuestos y no había ninguna dependencia gubernamental que tuviera la atribución del control directo de las adquisiciones, de los inventarios y de la conservación de los bienes de la nación, debido a que tanto el Departamento de Aprovechamientos Generales (1917-1925), el Departamento de Contraloría (1917-1932) y la Comisión de Inventarios Federales, solamente habían tenido la función de, con base a estimaciones de consumo, elaborar y formular el presupuesto del gobierno federal.

Durante el período presidencial de Lázaro Cárdenas (1934-1940) nuevamente se hace énfasis por los bienes de la nación, cancelando las funciones que tenía el Departamento de Presupuestos (1935), pasando esta atribución a la Secretaría de Hacienda, encomendándole los bienes muebles y la elaboración y vigilancia del

---

<sup>1</sup> Guerrero, Omar. Principios de Administración Pública. III, UNAM Versión de Internet verano de 1997.

<sup>2</sup> Secretaría de la Presidencia. Boletín de Estudios Administrativos No 2. P 18.



presupuesto anual del gobierno federal. Por lo que se refiere a las adquisiciones, esta Secretaría tuvo la encomienda de administrar las compras del gobierno a través de la oficina central de inspección fiscal, cuyas funciones eran las siguientes:

- “Autorizar las adquisiciones y emitir órdenes de pago, siempre y cuando se justifique la erogación.
  
- Intervenir en las adquisiciones, comprobar que no se lesionen los intereses del Fisco, comprobando el correcto manejo de los bienes muebles de propiedad federal y en los contratos de adquisición”.<sup>3</sup>

En el período presidencial de Ávila Camacho se crearon varias comisiones; la Comisión Nacional de Planificación, el Consejo Mixto de Planeación Regional, la Comisión Federal de Fomento Industrial y la Comisión Coordinadora de Compras.

La Comisión Coordinadora de Compras encuentra su fundamento legal en el decreto expedido en el Diario Oficial de fecha 2 de febrero de 1944, que reglamenta las adquisiciones para todas las dependencias del Ejecutivo Federal; este organismo estaba constituido por el Director de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como un representante de la Dirección de Inspección Fiscal y de cada una de las Secretarías y Departamentos de Estado, siendo las funciones que más sobresalen, las que se indican:

1. “Hacer estimaciones y previsiones de consumo.
2. Planear la centralización de compras.
3. Comprar consolidadamente.
4. Dirigir y controlar las compras.
5. Fijar políticas y procedimientos sobre compras.
6. Condicionar tipos para adquirir.
7. Formar catálogos, normas, calidad y precio.
8. Crear un museo de artículos principales, establecer almacenes y laboratorio central para control de calidad.
9. Elaborar un directorio de proveedores.”<sup>4</sup>

También bajo este ordenamiento se establecen atribuciones a las oficinas responsables de las adquisiciones en las Secretarías y Departamentos de la Administración Pública Federal, con el propósito de coordinar y controlar con mayor certeza las compras del gobierno y sus obligaciones consistían, entre otras, en:

“a) Planear y realizar compras.

---

<sup>3</sup> Secretaría de la Presidencia. Op cit; p. 19

<sup>4</sup> Ibidem. P 21

- b) Manejar catálogos, precios, especificaciones, proveedores y normas de calidad.
- c) Celebrar contratos en base a recomendaciones de la Comisión Coordinadora.
- d) Someter a Comisión Coordinadora, proyectos de mejoramiento al sistema.”<sup>5</sup>

Teniendo en consideración estos ordenamientos se expide en el año de 1944, para efectos de inspección fiscal en las adquisiciones que lleven a cabo las dependencias del gobierno federal, el instructivo Número 7 fechado el 30 de marzo de 1944, con el propósito de controlar y vigilar a través de delegaciones permanentes las compras y el almacenamiento de las mismas, que realizaban las Secretarías, Departamentos de Estado y de la Procuraduría General de la República.

Meses más adelante se promulga el Reglamento Interior de la Comisión Coordinadora de Compras (24 de junio de 1944); con ello se intenta reforzar la dirección y control de las adquisiciones, sin embargo, solamente queda como un antecedente más para unificar las compras del sector público. Lo mismo le sucede a la Comisión Coordinadora de Compras, ya que no tuvo tiempo para ejercer las atribuciones conferidas puesto que en el mes de agosto de 1944 se expide la Ley General de Bienes Nacionales, en donde nuevamente se le otorgan facultades a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para el control del Patrimonio Nacional, centralizando las adquisiciones y la enajenación y conservación de los bienes de la federación.

Es importante señalar que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público no contaba con un control total sobre las adquisiciones del sector público. Como se puede apreciar, si bien existía la intención de organizar el control de las adquisiciones y se habían promulgado leyes y reglamentos, también prevalecía una gran inestabilidad que permitiera que una determinada dependencia del ejecutivo continuara llevando el control de las adquisiciones y de los bienes muebles del gobierno federal.

En el mandato de Miguel Alemán (1946-1952), crece la inversión pública tanto por la participación directa del Gobierno Federal, como por la importante participación de los organismos descentralizados y de las empresas estatales. Además de que entra en vigor la nueva Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, en donde se faculta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para crear una Comisión Nacional de Inversiones, la cual se encargaría de coordinar y vigilar a los 7 organismos descentralizados y empresas mayoritarias del Gobierno Federal.

Esta misma Ley contempla la creación de una nueva dependencia del Ejecutivo, la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, como lo refiere “José Fernández Santillán” Esta se encargó de la conservación y administración de los bienes nacionales, la contratación de las obras del Gobierno Federal y adquisiciones; también tuvo a su cargo la importante tarea de realizar estudios y sugerencias para el mejoramiento de la administración. A este respecto cabe señalar la importancia de la Dirección de Organización Administrativa de esta Secretaría. En ella se dio un cambio muy importante en el análisis de la Administración Pública, interiormente

---

<sup>5</sup> Ibidem. P 22

vista bajo la perspectiva legalista. Lo novedoso fue que la Dirección de Organización Administrativa empezó a aplicar técnicas y estudios propiamente administrativos<sup>6</sup>.

A esta Dirección se le otorgan las siguientes atribuciones:

1. “Dar los lineamientos generales y los procedimientos que deban observarse en la realización de adquisiciones.
2. Fijar los tipos de mercancía, en función de las normas de calidad fijadas por la Secretaría de Economía Nacional.
3. Formar el catálogo general de mercancías, en función de las normas de calidad y fijar las especificaciones correspondientes.
4. Tener al día las listas oficiales de precios.
5. Autorizar las solicitudes para la internación al país de mercancías, siempre que la industria nacional no pueda surtirla total o parcialmente.
6. Establecer las bases para la compra en conjunto de artículos destinados al uso o consumo de varias dependencias del Gobierno federal o de una sola dependencia, en diversos períodos de un mismo ejercicio fiscal.
7. Establecer un almacén general de bajas, con el fin de que puedan ser usadas por otras dependencias.
8. Pagar oportunamente a proveedores con cheque contra el Banco de México, para agilizar los servicios de adquisiciones y obtener los beneficios del pronto pago”.<sup>7</sup>

Cabe señalar que durante esta época no existía un plan nacional que estuviera bien definido, pese a esto, hubo un gran auge en la productividad, mismo que se reflejó en materia de adquisiciones, debido al proteccionismo del Estado y a la producción de artículos nacionales, aunado a la restricción de las importaciones, conforme a los lineamientos de la política económica establecida por el Ejecutivo Federal.

Otras de las medidas de reorganización adoptadas en este sexenio para reorganizar la economía y la planeación fue un acuerdo publicado el día 2 de noviembre de 1949, en el que se indica que cada una de las dependencias que integran el sector público deberán presentar un plan anual de compras ante la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa. Podemos concluir que durante este período

---

<sup>6</sup> Fernández Santillán, José Florencio. Política y Administración Pública en México (1934-1978). INAP. 1980. P 74

<sup>7</sup> Secretaría de la Presidencia. Op. Cit, pp. 26-27.

presidencial, hubo una clara aportación para que se consolidara el proceso de las adquisiciones así como la programación del presupuesto para las compras en función de planes de trabajo. Además, con la Ley de Atribuciones (1950), así como la Comisión de Importación y Exportación y la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales se trataba de fortalecer el sistema de adquisiciones en el extranjero.

Durante el régimen de Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958), nuevamente se expide una Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, creándose la Secretaría de la Presidencia, la cual se encargaría de la planeación, coordinación y evaluación del desarrollo económico y social del país a través de la elaboración de un Plan de Desarrollo Nacional. La segunda Secretaría que se crea es la del Patrimonio Nacional, sustituyendo a la de Bienes e Inspección Administrativa, con el objeto de reforzar la administración, propiedad de la nación e intervenir en las adquisiciones del sector público. Debido a que la Secretaría del Patrimonio Nacional no tenía la capacidad humana suficiente para poder vigilar directamente el magno volumen de las adquisiciones de todas las dependencias del gobierno federal, se emitió un decreto que disponía que los responsables de las adquisiciones tendrán bajo su responsabilidad la elaboración de pedidos, enviando la documentación a la Secretaría del Patrimonio Nacional para su intervención, registro y control. Cabe señalar que esta disposición se mantuvo vigente en las leyes de Inspección de Adquisiciones de 1965 y 1972 y fue modificado en las nuevas disposiciones del 14 de febrero de 1977, donde se indica entre otras disposiciones: "Que los pedidos y los contratos no requerirán la intervención previa de la entonces Dirección General de Inspección de Adquisiciones, adscrita a dicha Secretaría"<sup>8</sup>

Es importante hacer mención que en la ley de Inspección de Adquisiciones, publicada en el Diario Oficial de 1965 y cuya aplicación y ejercicio de las atribuciones le habían sido conferidas a la Secretaría del Patrimonio Nacional, contemplaba la elaboración de un catálogo de proveedores, así como el ordenamiento de artículos bajo elaboración de una lista de precios circunscritos a las compras que realizan las dependencias del sector público.

"Durante la expedición de la Ley de Inspección de Adquisiciones, publicada el 6 de mayo de 1972 se muestra un nuevo intento sobre:

- La programación y consolidación de las adquisiciones.
- La restricción de las importaciones.
- La codificación y normalización de artículos de consumo recurrente
- La revisión de sistemas de compras y almacenes de las entidades."<sup>9</sup>

En el período presidencial de Luis Echeverría Álvarez, (1970-1976) una de sus primeras acciones fue el de promover las reformas propuestas por la Comisión de Administración Pública (CAP), concretándose en los acuerdos presidenciales del 28

---

<sup>8</sup> Jiménez Martines Pedro. La Administración de Recursos Materiales en el contexto de la Reforma Administrativa, el caso de México y Venezuela. P. 78.

<sup>9</sup> Secretaría de la Presidencia. Boletín de Estudios Administrativos No. 3. p.32.

de enero y 11 de marzo de 1971, fijándose las bases del Programa de Reforma Administrativa del Ejecutivo Federal, en donde se contemplaba la instalación de las Comisiones Internas de Administración (CIDA), así como las Unidades de Organización y Métodos y la asesoría de las Unidades de Programación, para vincular así las reformas concretas con los objetivos y metas de cada una de las dependencias y con la programación del sector público en su conjunto.

Por lo que se refiere al diagnóstico de la administración de los recursos materiales, que abarcó las adquisiciones, los almacenes y los inmuebles, la CAP detectó que no existían normas y políticas unitarias sistematizadas tendientes a reducir los costos en este renglón, sugiriendo unificar las técnicas de inventarios, establecer las políticas sobre la adquisición de materiales y equipo, y sobre el uso, conservación y mantenimiento de los muebles e inmuebles del sector público, recomendando sobre este caso, que la entonces Secretaría del Patrimonio Nacional debía reglamentar y supervisar los sistemas de adquisiciones, almacenes e inventarios en coordinación con la Secretaría de la Presidencia, para el adecuado uso y aprovechamiento de los bienes. Asimismo, que las dependencias del sector público favorecieran la capacitación de su personal en materia de adquisiciones.

Además, fueron elaboradas las Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal 1971-1976, planteando la conveniencia de agruparlas en 11 grandes programas de tipo macroadministrativo, resaltando el programa No VIII "Revisión de la administración de los recursos materiales". Los alcances del programa son: Contribuir a la optimización del gasto público a través de la racionalización de políticas, normas, sistemas y procedimientos, referentes a la adquisición, control de existencias y aprovechamiento de materiales, equipos y herramientas, así como de los bienes inmuebles del sector público federal.

Bajo este programa se propuso la racionalización y uso adecuado de los recursos materiales y se realizaron reformas a la Ley de Inspección de Adquisiciones. También se elaboraron y publicaron guías técnicas: como el Manual de Organización y Funcionamiento de las Unidades de Adquisiciones, y Toma de Inventarios Físicos en el Almacén. Además se incluyó la racionalización y estandarización de políticas, normas y procedimientos de las adquisiciones, almacenamiento, distribución y consumo de materiales, haciendo notar en esto una visión integral y de conjunto dentro del proceso de trabajo.

A principios del período presidencial de José López Portillo (1976-1982), se empezaron a reorganizar las dependencias gubernamentales mediante la revisión de los conceptos de la Reforma Administrativa, para tal efecto se promulgó en el Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1976, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que aboga a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de 1958 y a la Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal de 1970.

En ese período, se llevó a cabo la Reforma Administrativa del Gobierno Federal, en la cual se diagnosticaron las situaciones que afectaron adversamente el proceso de adquisiciones. Tales deficiencias se enuncian en la forma siguiente:

- a)** Ausencia de una política central en materia de compras del sector público. Básicamente es el de señalar el aspecto programático a fin de orientar esta importante función del Estado. No es sólo el problema de control o registro de las adquisiciones, sino el conjunto de normas que rigen el proceso completo de las compras; o sea, la formulación del programa de adquisiciones con su presupuesto detallado, los lineamientos básicos para su operación en todas las dependencias del Ejecutivo federal y por todas las entidades de la administración pública paraestatal, y su control y supervisión por parte de un organismo de alto nivel jerárquico con las facultades y elementos que le permitan cumplir eficazmente con delicada tarea.
- b)** Precios elevados en las adquisiciones del gobierno. Es común la práctica de varios proveedores de presentar cotizaciones elevadas cuando se trata de venderle al gobierno. No obstante reconocer la importancia cuantitativa de lo que el Estado les representa como cliente en la compra de sus productos, los precios que ofrecen son con frecuencia superiores a los que conceden a los particulares. La explicación se funda en los problemas para obtener los pedidos, hacer la entrega de los productos, y lograr las liquidaciones y el pago de sus facturas.
- c)** Falta de coordinación de las oficinas de compras con los almacenes e inventarios.

Es por ello que durante el diagnóstico del proceso de adquisiciones que se inicia con la requisición que formulan las diversas Direcciones Generales, además de la información requerida en relación a la justificación de lo que se solicita, la lógica secuencia es confrontar si no hay en existencia los artículos antes de fincar el pedido y en este aspecto, se ha observado una falta de coordinación debido a las deficiencias de los inventarios y a la desorganización interna de los almacenes. Con frecuencia no se conoce con precisión lo que se tiene y se compran bienes de los que hay en existencia grandes cantidades por no llevar un control adecuado de los inventarios. Otra falla observada dentro de este campo es que en la fase de recepción de las mercancías, muchas veces por falta de una precisa especificación de los artículos o por dolo, se da entrada a productos que no reúnen los requisitos de calidad deseable.

El control de calidad de los bienes que adquiere el Estado, es uno de los aspectos más descuidados en los almacenes adscritos a las dependencias gubernamentales.

- d)** Ausencia de catálogos actualizados, aunque se han hecho esfuerzos para integrar un Padrón de Proveedores para fijar las normas de precio, calidad y servicio que requiere la Administración Pública, subsisten deficiencias debido a los problemas para mantener al corriente los catálogos y a los trámites para

el registro en el padrón y para la revalidación del mismo. Los proveedores inscritos durante el año de 1976 ascendían a 2,074 las firmas comerciales que abastecían al Gobierno y cuyos precios, condiciones de pago y calidades de sus productos demandan de medidas y orden para evitar las preferencias injustificadas y las prácticas irregulares, y como parece ser la fragmentación frecuente de los pedidos para eludir el control de la Secretaría del Patrimonio Nacional.

Como resultado de este diagnóstico, la función de normar las adquisiciones y los almacenes del sector público le fueron atribuidas en el mes de marzo de 1977 a la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Entre sus funciones estaban la de promover la coordinación adecuada en las adquisiciones del Gobierno Federal, proporcionando a todas las dependencias y a las instituciones descentralizadas y de participación estatal, datos inmediatos y oportunos respecto a localización, catálogos y cotizaciones de proveedores, así como, el resultado de las investigaciones que haga en un nivel total, respecto a tendencias del mercado, nuevos productos, necesidades potenciales de cada dependencia.

Asimismo la fijación de normas y procedimientos iguales a seguir por cada uno de los órganos encargados de las adquisiciones en cada dependencia, no sólo en su aspecto interno sino en sus relaciones con otras dependencias, la simplificación de los procedimientos y, en su caso, su automatización, con base en los planes anteriores de adquisiciones, formular los programas y presupuestos de adquisiciones para cada dependencia.

Poco tiempo después es reformada la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y se asigna a la Secretaría de Comercio el control normativo y la organización de las compras del gobierno federal, tal como lo establece el artículo 34 fracción XIX de dicha Ley.

**“Art. 34 fracción .XIX.-** Intervenir en las adquisiciones de toda clase que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal, así como determinar normas y procedimientos para el manejo de almacenes, control de inventarios, avalúos y baja de los bienes muebles”.<sup>10</sup>

A partir de esta nueva atribución otorgada a la Secretaría de Comercio, se reestructura un nuevo marco legal para el sistema de adquisiciones del sector público, mediante la publicación en el Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 1979, la nueva Ley Sobre Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal, la cual tiene por objeto regular las operaciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal relativas a:

- “Adquisición de mercancías, materias primas y bienes muebles.
- Arrendamiento de bienes muebles.

---

<sup>10</sup> Nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Reformada 1981. Presidencia de la República p 33

- Contratación de servicios relacionados con bienes muebles, y
- Almacenes.”<sup>11</sup>

Con esta Ley que abroga a la Ley de Inspección de Adquisiciones del 6 de mayo de 1972, se propone nuevamente organizar y controlar la programación y consolidación de las adquisiciones de mercancías, materias primas y servicios, la codificación y normalización de artículos de consumo recurrentes y el registro de proveedores y prestadores de servicios de la Administración Pública Federal. El arrendamiento de bienes muebles, la determinación de la inspección del cumplimiento de lo dispuesto en esta ley, así como la implantación de sanciones por las faltas que incurran a la misma.

Otro aspecto relevante de Reforma Administrativa que consolida a la administración de recursos materiales del gobierno federal, es la publicación en el Diario Oficial de la Federación de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público de fecha 31 de diciembre de 1976 y la promulgación de la Ley General de la Deuda Pública de la misma fecha. Ambas leyes coordinan, controlan y regulan la administración de los recursos materiales del sector público federal, en cuanto a la asignación financiera del gasto real de las adquisiciones y prestación de servicios

Las reformas administrativas llevadas a cabo durante los años: 1970-1976 y 1976-1982, contribuyen significativamente al nivel de desarrollo económico, político y social del país. Por su importancia, destacan la creación de la figura de los departamentos administrativos, las diversas comisiones y comités para funciones específicas de alto nivel. En cuanto al aspecto jurídico destaca: la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para instituir jurídicamente los sistemas de orientación y apoyo global. Además, se promulgaron la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y la Ley General de Deuda Pública, y se modificaron las leyes: de Inspección, de Contratos y Obras Públicas y de Inspección de Adquisiciones. Bajo estas bases jurídicas se pudo implementar el Sistema Nacional de Planeación.

A partir del gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado, (1982-1988) terminan los procesos de reforma administrativa como estrategia de gobierno y dan inicio los programas de modernización administrativa, los cuales se enfocan a un problema específico que afecta a la administración pública.

El proyecto de descentralización de la vida nacional proponía tres líneas principales de acción: Fortalecimiento del federalismo, mayores atribuciones al municipio y fomentar el desarrollo regional. Para llevar a cabo estos proyectos, se estableció en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos un sistema de planeación y una Ley de Planeación, modificando y adicionando la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, siendo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la responsable de fijar los precios y tarifas de los bienes y servicios que proporciona el gobierno federal. Por su parte, la Secretaría de Programación y Presupuesto se

---

<sup>11</sup> Ley Sobre Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal. Secretaría de Comercio. P 1-2.



convierte en la responsable de la planeación nacional, con la función de supervisar los planes locales y regionales, a efecto de que sean congruentes con los del Ejecutivo Federal.

El Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal, durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, (1988-1994) pretendía la agilización y transparencia de los procedimientos. Este programa de simplificación administrativa se constituye como un instrumento del gobierno para hacer más eficiente las gestiones de los ciudadanos ante las instituciones públicas; dicho programa fue coordinado por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, durante esa coordinación se simplificaron procesos administrativos de diversa índole; cabe mencionar que no existía un programa especial para la administración de los recursos materiales.

En el régimen de Ernesto Zedillo, (1994-2000) se pone en marcha el Programa de Modernización de la Administración Pública (Promap), con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios que presta el gobierno, mediante enfoques provenientes de la administración privada como es la planeación estratégica, enfoques de calidad total, orientación al cliente, desregulación interna, etc. Solamente a principios de 1994 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Con este decreto desaparece la Secretaría de Pesca y los asuntos que atendía le fueron transferidos a la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, que antes fungía como Desarrollo Urbano y Ecología. La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos cambió por la de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.

Así también, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación cambió a Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) y entre otros asuntos se le encomendaron la regulación de los recursos materiales que antes atendía la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la que de acuerdo al artículo 27 de la citada Ley, únicamente emite opinión sobre los proyectos de normas y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y desincorporación de activos, servicios y ejecución de obras de la Administración Pública Federal. Solamente en el artículo 37 de ese ordenamiento jurídico, a la SECODAM se le encomienda en materia de recursos materiales los siguientes asuntos:

**Fracción I.** Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental, inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos.

**Fracción II.** Expedir las normas que regulen los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal, para lo cual podrá requerir de las dependencias competentes la expedición de normas complementarias para el ejercicio del control administrativo.

**Fracción VIII.** Inspeccionar y vigilar directamente o a través de los órganos de control que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y remuneraciones de personal, contratación de adquisiciones, arrendamientos, servicios y ejecución de obra pública, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Federal.

**Fracción IX.** Opinar previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales y financieros que formule la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**Fracción XIX.** Establecer normas, políticas y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos, desincorporación de activos, servicios y obras públicas de la Administración Pública Federal.

**Fracción XXIII.** Regular la adquisición, arrendamiento, enajenación, destino o afectación de los bienes inmuebles de la Administración Pública Federal y, en su caso, representar el interés de la Federación, así como expedir las normas y procedimientos para la formulación de inventarios y para la realización y actualización de los avalúos sobre dichos bienes que realice la propia Secretaría o bien terceros debidamente autorizados para ello.

Para el presente gobierno de Vicente Fox Quezada (2000-2006), el Programa de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia, forma parte de los programas establecidos por el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y es de carácter obligatorio para todas las dependencias y entidades del gobierno federal. El programa destaca la percepción que el principal problema que aqueja a la Administración Pública Federal es la corrupción administrativa. Es por ello que el citado programa se ha vuelto la prioridad más importante en materia administrativa de este gobierno.

Este programa de Combate a la Corrupción se inscribe en las políticas mundiales que analizan el fenómeno como lo señala David Arrellano, "Toda vez que el tema de la corrupción es una de las políticas más importantes entre los organismos internacionales como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), este concepto ha cambiado radicalmente en décadas recientes. Las reformas derivadas de la Nueva Gestión Pública (New Public Management) impulsadas en algunos países anglosajones, han modificado la perspectiva sobre la corrupción en los gobiernos. Esta visión demuestra que la simple educación ética o moral de los funcionarios e incluso la elaboración de detallados reglamentos y regulaciones pueden ser inútiles, frente a diseños organizacionales que generan incentivos equivocados. Por lo que se propone la

transformación de los incentivos, la simplificación de las reglas y de los mecanismos de control, así como la apertura a controles dirigidos a resultados y no a procesos”.<sup>12</sup>

El programa pretende organizar los esfuerzos gubernamentales para prevenir y sancionar la corrupción en las instituciones públicas, mejorar su eficacia, eficiencia y honestidad; hacer obligatoria la rendición de cuentas y tratar de propiciar la participación de la población.

Este Programa de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia fija cinco objetivos estratégicos:

- Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública.
- Controlar y detectar prácticas de corrupción.
- Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad.
- Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad.
- Administrar con pertinencia y calidad el patrimonio inmobiliario federal.

En los tres primeros objetivos, existe una clara intención de combate a la corrupción evitar la impunidad en detrimento de la aplicación de la ley. Los dos objetivos restantes son de dar transparencia a la gestión pública principalmente en el uso de los recursos públicos

Es importante señalar que las experiencias de reformas administrativas en el sector público de nuestro país, dejaron una serie de enseñanzas que se deben tomar en cuenta, que son las que menciona José Juan Sánchez González que a continuación se describen:

- “Que la administración pública puede organizarse para organizar al país.
- Que el aparato gubernamental requiere cada día de nuevas técnicas administrativas, que surjan de la práctica del sector público a efecto de ofrecer mejores servicios a la sociedad.
- Que la administración pública es el mejor instrumento para alcanzar los fines del interés público del Estado.
- Que la función pública requiere de adecuados mecanismos para la profesionalización de los servidores públicos.
- Que la reforma administrativa es un medio, no un fin, para el mejoramiento de la administración pública.
- Que la reforma administrativa no es sólo una reforma técnica, sino que tiene implicaciones políticas y sociales.
- Que la reforma administrativa tiene mayores alcances, medios y resultados que los programas de modernización, los cuales dan prioridad a un problema en particular de la administración pública.

---

<sup>12</sup> David Arellano Gault. “Presentación”, Gestión y Política Pública, México. CIDE, vol. X. Num 2, segundo semestre de 2001. P 222.

- Que la reforma administrativa como estrategia de cambio es superior en su orientación y alcances a la innovación administrativa, debido a que realizan cambios al interior como al exterior de manera permanente y definitiva.”<sup>13</sup>

La importancia de los recursos materiales en el gobierno federal radica en la gran diversidad y volumen de los bienes requeridos para la operación y cumplimiento de los programas de las diversas dependencias y entidades que componen a la Administración Pública Federal y a la importante cantidad de recursos financieros que se destinan a la función de adquisiciones, ya que “las contrataciones gubernamentales en el año 2000, implicaron una erogación de 20,000 millones de dólares en compras y obras públicas.”<sup>14</sup> Y “en su mayoría fueron a través de licitaciones públicas, las cuales ascendieron a 25,000 durante ese año.”<sup>15</sup>

Otro aspecto que destaca la importancia es el que “Existen alrededor de 50,000 proveedores y contratistas, que están registrados”<sup>16</sup> en las diferentes dependencias y entidades del sector público distribuidos en todo el país, permitiendo la creación de empleos y, en muchos de los casos, el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa.

Es importante señalar que todas las contrataciones que realiza el gobierno federal se rigen bajo una amplia normatividad tanto interna como externa, lo que hace que haya una planeación y programación de todas las adquisiciones, apegándose a lo que establece el artículo 134 Constitucional, la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, así como a los tratados suscritos por nuestro país en materia comercial.

---

<sup>13</sup> Sánchez González, José Juan. Reforma, modernización e innovación en la historia de la administración pública en México. p 337. Editorial Porrúa e IAPQROO.

<sup>14</sup> Estudio del Banco de México, México, 2000.

<sup>15</sup> Jasso García, Carlos. Seminario de las Compras del Sector Público en el marco de los TLC’S y las leyes de Adquisiciones y Obras Públicas. INAP, 2000.

<sup>16</sup> Ibidem.

## **2. ANTECEDENTES HISTORICOS DE PETROLEOS MEXICANOS.**

Este capítulo menciona los antecedentes históricos que motivaron la creación de Petróleos Mexicanos y el “Acuerdo para la integración y creación de la estructura temporal del Proyecto de Rediseño del Proceso de suministro de PEMEX”, antecedente básico del estudio de caso.

El 18 de marzo de 1938, el Gobierno de México decretó la expropiación de las propiedades de las compañías extranjeras que controlaban la explotación y aprovechamiento de los recursos petroleros del país.

La expropiación penalizó el desacato a las autoridades, a las leyes y a las instituciones del país, cometido por un grupo de empresas extranjeras, que públicamente se pusieron de acuerdo para incumplir una decisión de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, mediante la cual se les obligaba a mejorar las condiciones económicas y sociales de los trabajadores a su servicio; asimismo, puso en manos del gobierno de México y de los trabajadores de la industria la responsabilidad de satisfacer adecuadamente las necesidades del mercado nacional en materia de petróleo y sus derivados, y constituyó el primer paso en el camino para reivindicar el dominio directo de la nación en lo relativo a los minerales y substancias existentes bajo su suelo.

El 19 de marzo de ese año se crea el Consejo Administrativo del Petróleo, el cual tenía como función principal el manejo provisional de los bienes expropiados a las compañías, más tarde, el 31 de ese mismo mes se funda la Exportadora Nacional del Petróleo, a la que se le encomendó la comercialización de los productos petroleros en el extranjero.

El 7 de junio de 1938 se decreta la creación de la institución pública Petróleos Mexicanos, como órgano descentralizado del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con el objeto de manejar en definitiva los bienes muebles e inmuebles expropiados, desapareciendo con esto el Consejo Administrativo del Petróleo. Con esa misma fecha desaparece también la Exportadora Nacional del Petróleo y se crea la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, dependiente del Ejecutivo Federal, para distribuir los productos petroleros.

Con fecha 8 de agosto de 1940, se decreta finalmente la liquidación de la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, así como de la Administración General del Petróleo Nacional (organismo creado desde antes de la expropiación de las propiedades de las compañías extranjeras, para explotar las reservas petroleras nacionales, regular el mercado y fomentar la industria), unificando en Petróleos Mexicanos toda la industria petrolera nacional.

A partir de la década de los noventa, Petróleos Mexicanos ha estado inmerso en un sostenido proceso de cambio, con el fin de dar cumplimiento a las metas que contemplan los programas nacionales de modernización de la empresa pública y a la modernización energética 1990-94, lo que dio lugar a que el 16 de julio de 1992, se publicará en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

Para realizar tal modernización organizativa, se partió de dos premisas: primero, se mantendrá la propiedad y el control del Estado Mexicano sobre los hidrocarburos, y segundo, se conservará la conducción central de Petróleos Mexicanos sobre cada una de las áreas en que se estructuren las actividades de la industria, que van desde la exploración hasta la comercialización de los productos.

Sobre estas bases en PEMEX se da una transformación estructural, creándose cuatro nuevos Organismos Subsidiarios Descentralizados que tienen a su cargo las funciones de: Exploración y Producción, Refinación, Gas y Petroquímica Básica y Petroquímica y cada uno con su propia gerencia de recursos materiales, la cual atiende los requerimientos de su organismo.

La función de suministros quedó dispersa, sin conducción central, generando diversos problemas estructurales y creando condiciones proclives a la multiplicación de problemas coyunturales. Ante la falta de conducción central y dirección estratégica y al amparo de la autonomía de gestión de los Organismos Subsidiarios, la necesidad de resolver sus requerimientos de suministro propició la generación de cinco soluciones diferentes en criterios, nivel de integración, alcances, disciplinas operativas, organización, estrategias, políticas y lineamientos, herramientas y funcionalidad en materia de tecnologías de información.

## **2.1 ACUERDO PARA LA INTEGRACIÓN Y CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA TEMPORAL DEL PROYECTO DE REDISEÑO DEL PROCESO DE SUMINISTRO DE PETRÓLEOS MEXICANOS.**

Por considerar a la actividad de suministros como estratégica para el desarrollo de la industria petrolera nacional y a iniciativa de la Dirección General de PEMEX, mediante acuerdo No 200200012/2001, a partir de diciembre del 2001 le fue encomendado a la Dirección Corporativa de Competitividad e Innovación (DCCI), integrar el grupo para la realización del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministros de Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios y Filiales, PMI Comercio Internacional S.A. de C.V., Intergraded Trade System, ITS y al Instituto Mexicano del Petróleo, IMP; para ello se convocó a servidores públicos de diversas áreas de todas las Entidades. De esta forma se inició el análisis de la problemática inherente al suministro, habiéndose logrado un diagnóstico básico y la identificación de las principales áreas de oportunidad, para lograr el rediseño, construcción e implantación de un modelo único institucional de suministros. Teniendo como propósito contribuir a que PEMEX se convierta en una empresa petrolera competitiva de clase mundial, al satisfacer mediante un proceso integral, en condiciones de ética y excelencia sus necesidades de obras, bienes y servicios.

Como parte del Proyecto se integraron subgrupos de análisis específicos para abordar diferentes materias o circunstancias. Todos los servidores públicos involucrados en estos trabajos realizaron un esfuerzo adicional, ya que esta actividad la tuvieron que realizar sin menoscabo de sus actividades cotidianas, absorbiendo ambas funciones y responsabilidades.

Los resultados que se obtuvieron en las fases de análisis y diagnóstico fueron muy satisfactorios, sin embargo, a efecto de salvaguardar tanto la continuidad operativa en las diferentes áreas de adscripción de las personas que participan en estos trabajos, como para asegurar las mejores condiciones que permitan realizar con éxito este Proyecto, llegó el momento en el que resultó indispensable la creación de una estructura independiente, adecuada y suficiente, dotada de los recursos y condiciones necesarias para que, con el carácter de una organización temporal, sea la única responsable de seguir realizando hasta su culminación las etapas subsecuentes del mismo.

Los principales beneficios de este Proyecto será de: efficientar, transparentar, homogeneizar y simplificar el proceso de suministros, mediante la adopción de las mejores prácticas internacionales, la definición y aplicación de un modelo, estrategias y reglas de negocio unificados, en virtud de los cuales se utilicen las mejores estrategias tecnológicas que permitan a las Entidades, fortalecer la transparencia garantizando el cabal cumplimiento del marco jurídico y normativo, con la mayor

simplificación administrativa, todo lo cual se traducirá en la generación de ahorros incrementales en precios, así como el abatimiento de costos y gastos administrativos de la función, el abatimiento de tiempos de ejecución, la maximización del uso de los recursos presupuestales y, en su caso, de los mecanismos de financiamiento para el suministro.

El análisis organizacional para la coordinación y realización de los trabajos en las siguientes fases, se formalizará a través de la organización del Proyecto, adscrito a Petróleos Mexicanos para todos los efectos organizacionales y administrativos que procedan. La estructura inicial del Proyecto será la que se indica en el anexo único.

Para la integración y erogaciones para sufragar los costos, gastos e inversiones que este Proyecto habría de seguir generando, resultó indispensable el apoyo con recursos presupuestales de que disponen todas las Entidades.

Consecuentemente, con el objeto de dar continuidad y certidumbre a los trabajos del Proyecto y cumplir con sus objetivos y metas en beneficio de todas las Entidades, la estructura operativa del mismo tendrá carácter temporal, utilizando los recursos estrictamente necesarios, no implicando la creación de plazas toda vez que se integra con los recursos ya existentes; lo cual significa que al término de los trabajos los recursos humanos, materiales y tecnológicos aportados por las Entidades serán reincorporados a las mismas, conforme a los lineamientos que, en su caso sea conveniente establecer al respecto, por la Dirección General de Petróleos Mexicanos, derivados o como consecuencia de los siguientes:

## **ACUERDOS**

**“PRIMERO.** Se autoriza la formalización de la estructura organizacional del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministros, en beneficio de PETRÓLEOS MEXICANOS, ORGANISMOS SUBSIDIARIOS Y FILIALES (las Entidades), la cual quedará adscrita al Corporativo.

**SEGUNDO.** La Dirección del Proyecto estará a cargo del C.P. Ramón Guerrero Esquivel.

**TERCERO.** Se autoriza al Director del Proyecto designado, a reclutar al personal de las Entidades de PEMEX, Organismos Subsidiarios y Empresas Filiales, que sean necesarios para el desarrollo del Proyecto, así como a devolver a sus áreas de adscripción a dicho personal, ya sea en lo individual o por grupos, cuando lo estime pertinente o cuando hubieren cumplido las funciones que le sean asignadas durante su comisión.

**CUARTO.** La asignación de recursos humanos que se requieran para el Proyecto, se hará mediante autorizaciones de comisiones generales que otorguen las Entidades,



de acuerdo a la adscripción original del personal que sea necesario integrar al Proyecto, a solicitud expresa y por escrito de su Director, garantizándoles su adscripción, plaza original o equivalente en caso de haberse presentado una reorganización, ingresos, prestaciones, acumulación de antigüedad y derechos laborales; por lo que la Entidad correspondiente se reservará la decisión de cubrir la vacante. Para lo anterior, aplicarán las “Reglas Generales para las Comisiones y Movilizaciones Temporales del Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios” y el Acuerdo vigente, de actualización de las cuotas de viáticos nacionales e internacionales. Asimismo y para efectos de simplificación administrativa, se delega al Director del Proyecto la autorización de las comisiones originadas por necesidades del mismo.

A su vez, la persona comisionada tendrá el derecho de que al término de sus asignaciones y responsabilidades en el Proyecto, pueda elegir entre aceptar alguna otra asignación que se le ofrezca en cualquiera de las Entidades con iguales o mejores condiciones laborales o regresar a su adscripción y actividad original.

**QUINTO.** Los gastos de comisión general y comisiones específicas, tales como hospedaje, alimentación, transportación (aérea y terrestre), también deberán ser absorbidos por las Entidades, según corresponda, tomando en cuenta la adscripción original de las personas comisionadas.

**SEXTO.** Una vez otorgada la comisión general de una persona al Proyecto, el Director del mismo podrá solicitar a las Entidades que éstas autoricen comisiones específicas a las personas comisionadas para atender asuntos y responsabilidades inherentes a las funciones del Proyecto, tanto en territorio nacional como en el extranjero. Lo anterior, se hará de conformidad con los procedimientos que al respecto tenga establecida la Entidad a la cual está adscrita originalmente la persona comisionada, para lo cual se utilizará el área administrativa que estando facultada y autorizada por la Entidad correspondiente para tramitar estas comisiones específicas, tenga la ubicación física más próxima a las oficinas en las que se ubique la sede para las actividades del Proyecto.

**SÉPTIMO.** Los recursos materiales, equipo de cómputo y software, y prestaciones tales como automóviles, medios y equipos de telecomunicación, celulares, y mobiliario, que tenga asignado para su uso el personal comisionado en su adscripción original, también serán aportados al Proyecto por las Entidades y áreas del Corporativo de PEMEX, mediante la simple reubicación del área de responsabilidad del resguardo correspondiente que hubiese suscrito la persona en su calidad de usuario y custodio. En caso de no ser conveniente el desplazamiento físico de los recursos materiales, por razones de costo, tiempo, integración en instalaciones, oficinas, etc., la Entidad correspondiente deberá dotar a la persona comisionada, términos de equivalencia de dichos recursos entregándoselos en el nuevo lugar de ubicación que tenga en la organización del Proyecto.

La Entidad que corresponda y dependiendo de la adscripción de la persona comisionada, también deberá absorber con su presupuesto, los costos, gastos de

instalación, operación, embarque, embalaje, seguros, mantenimiento, reparación y, en su caso, reposición de los recursos materiales que dicha persona lleve al Proyecto. Dichos recursos materiales serán devueltos a la Entidad cuando concluyan las actividades del comisionado en el Proyecto.

**OCTAVO.** Los espacios para la ubicación de las oficinas del Proyecto, así como los espacios de estacionamiento para los ejecutivos del mismo, así como los servicios de intendencia, vigilancia, movimiento de mobiliario y equipo de oficina y cómputo, adecuación, conservación y mantenimiento de espacios e instalaciones, serán proporcionados con oportunidad por la Dirección Corporativa de Administración, a petición expresa que realice la Dirección del Proyecto.

**NOVENO.** Los servicios especiales necesarios para apoyar las actividades del Proyecto (asesorías, trabajos de investigación específica, renta o alquiler de salas o foros para presentaciones, equipo de difusión o proyección, impresión de material gráfico, grabaciones de video, sonido, etc.), e insumos de oficina serán contratados a través de las instancias corporativas dispuestas para tal efecto, con presupuesto tanto de la Dirección Corporativa de Competitividad e Innovación como de las Entidades, en la proporción que se defina posteriormente.

**DÉCIMO.** Las Entidades que cuenten con personas comisionadas al proyecto, deberán hacer las provisiones y, en su caso, las adecuaciones presupuestales necesarias en tiempo, forma y suficiencia para seguir absorbiendo todos los costos y gastos a los cuales se refieren estos Acuerdos.<sup>17</sup>

Estos acuerdos fueron propuestos por la Dirección Corporativa de Competitividad e Innovación y aceptados por: los Directores de los organismos Subsidiarios de PEMEX Exploración y Producción, PEMEX Refinación, PEMEX Gas y Petroquímica Básica, y PEMEX Petroquímica. Así también por los Directores Corporativos de: Finanzas, de Planeación Estratégica, Operaciones, Ingeniería y Desarrollo de Proyectos, Seguridad Industrial y Protección Ambiental y Administración, por los Directores de Filiales: Director de PMI Comercio Internacional, S.A. de C.V. Director de Integrated Trade System, Inc y el Director General del Organismo Público Descentralizado Instituto Mexicano del Petróleo, y autorizados por el Director General de Petróleos Mexicanos.

---

<sup>17</sup> Los Acuerdos se transcribieron tal como se indica en el Acuerdo del C. Director General Num. DG-200200012/2001. México, D.F., a 6 diciembre de 2001.

### **3. EL MARCO JURÍDICO NORMATIVO EN EL PROYECTO DE REDISEÑO DEL PROCESO DE SUMINISTRO.**

En este capítulo se comenta el conjunto de ordenamientos jurídicos sobresalientes que teniendo como sustento la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, regulan internamente el Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro, como es el caso de los “criterios para la consolidación de los bienes y servicios”, la metodología para la revisión de bases de licitación pública, la participación de observadores sociales en eventos de contratación a través de licitación pública y la forma de operación del comité técnico para la consolidación de las adquisiciones, arrendamientos o servicios en PEMEX.

Los objetivos jurídicos del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro es el de tratar de unificar criterios de carácter normativo con el propósito de homogeneizar procesos de contratación, así como contar con un marco regulatorio interno claro que permita establecer en Petróleos Mexicanos procedimientos homogéneos y una cultura de transparencia y efectividad en los procesos de suministro.

Desde la creación de los Organismos Subsidiarios, cada uno tenía sus propias políticas, bases y lineamientos, reflejando de manera parcial los intereses de las adquisiciones, arrendamientos y los de servicios. Una de las prioridades del Proyecto de Rediseño fue la realización de un solo documento que contemplará la normatividad complementaria de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, así como su reglamento.

Para cumplir lo anterior, se elaboraron las Políticas, Bases y Lineamientos Generales de Suministros en materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios para Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios y Empresas Filiales, mismas que fueron aprobadas por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos para su aplicación y observancia en todos los organismos subsidiarios como son: PEMEX Exploración y Producción, PEMEX Refinación, PEMEX Corporativo, PEMEX Gas y Petroquímica Básica y PEMEX Petroquímica. Por lo que respecta a las empresas filiales y a Integrated Trade System, Inc. (ITS), PMI Comercio Internacional, S.A. de C.V., y el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), se les instruyó para que se apegarán en la medida de sus necesidades a las Políticas, Bases y Lineamientos aprobadas por el Consejo de Administración. Entre los puntos que más destacan son los que a continuación se describen:

#### **CRITERIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS BIENES Y SERVICIOS.**

##### **“6.8 Base:**

Petróleos Mexicanos, los Organismos Subsidiarios y Empresas Filiales, dentro del ámbito de competencia de cada Subdirección o áreas equivalentes, acorde con la información contenida en su Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios para el ejercicio fiscal de que se trate, integrarán al inicio del mismo, la información relativa a los bienes y servicios que debido a sus características, uso

generalizado y recurrencia, sean susceptibles de consolidarse para efectos de obtener las mejores condiciones de contratación.

**Lineamientos:**

6.8.1 El área contratante sólo será responsable de la consolidación de los bienes y/o servicios, cuando las solicitudes de pedido sean recibidas por dicha área, hasta ocho días naturales previos al envío de las bases al Subcomité de Revisión de Bases (SUBREBA), tratándose de licitaciones públicas, tratándose de invitaciones a cuando menos tres personas o adjudicación directa aplicará el mismo plazo respecto de la presentación al Comité.

6.8.2 “Cuando se requiera de la consolidación de bienes y servicios entre Petróleos Mexicanos, los Organismos Subsidiarios, Empresas Filiales e Instituto Mexicano del Petróleo, la información inherente deberá someterse a la consideración del Comité Técnico para la Consolidación de Adquisiciones, Arrendamientos o Servicios en Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios, Empresas Filiales de PEMEX Petroquímica, el Instituto Mexicano del Petróleo, PMI Comercio Internacional, S.A. de C.V., Compañía Mexicana de Exploraciones, S.A. de C.V., e Instalaciones Inmobiliarias para Industrias, S.A. de C.V., en la forma establecida en su manual de integración y funcionamiento.

6.8.3 Para la consolidación con otras Dependencias o Entidades distintas a las Empresas Filiales que integran el Comité Técnico de Consolidación, se estará a lo dispuesto en el artículo 9 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.”<sup>18</sup>

Otra acción que se llevó a cabo fue la homogeneización y la revisión integral del clausulado de los contratos para la adquisición de bienes y de servicios y fueron aprobados por parte de la oficina del Abogado General de PEMEX.

Además, como resultado de las acciones comprometidas en el Programa de Trabajo para la Simplificación y Homologación de Normatividad y Procedimientos Internos para el año 2002, del Programa para la Transparencia y Combate a la Corrupción implementado por la SECODAM, hoy Secretaría de la Función Pública y tomando como base la participación y opinión de los representantes de las diversas áreas de contratación de la Entidad y del Instituto Mexicano del Petróleo, así como del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministros, estructuraron los modelos básicos de las actas de eventos licitatorios estandarizando los aspectos administrativos y legales aplicables, quedando estandarizados los siguientes documentos: Acta de Juntas de Aclaraciones, Acta correspondiente al Acto de Presentación de Proposiciones y Apertura de Propuestas Técnicas (1ª Etapa), Acta de Apertura de Propuestas Económicas (2ª Etapa), Acta de notificación del Fallo y el Acta de Visita a las Instalaciones. Tanto para eventos nacionales e internacionales con o sin tratados.

---

<sup>18</sup> Políticas, Bases y Lineamientos Generales de Suministros en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios para Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios y Empresas Filiales.

### **3.1 METODOLOGÍA PARA LA REVISIÓN DE BASES DE LICITACIÓN PÚBLICA.**

Dentro del marco del Programa para la Transparencia y el Combate a la Corrupción en Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios, Empresas Filiales e Instituto Mexicano del Petróleo en el 2002, la acción de revisión previa de bases de licitación generó resultados de gran importancia y relevancia para los Organismos, entre los que destacan los siguientes:

La calidad de las bases de licitación mejoró sensiblemente, ya que la metodología de revisión utilizada dentro del programa, se realiza en foros abiertos, inducen a la discusión abierta y objetiva, permite detectar y eliminar cláusulas innecesarias, simplifica, estandariza procedimientos administrativos, alinea especificaciones en los organismos involucrados en la contratación, modifica o adiciona aclaraciones a fin de evitar la discrecionalidad y direccionamiento de licitaciones públicas, cuya incidencia en el costo puede ser relevante. A continuación se describe la Guía Metodológica de Revisión de Bases de Licitación:

#### **OBJETIVOS.**

La revisión previa de bases con terceros tiene como objetivo:

- Transparentar la gestión de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, Empresas Filiales y el IMP ante la sociedad, particularmente en los procedimientos de contratación de adquisiciones, arrendamientos y servicios de bienes muebles que requiere para su operación.
- Difundir con los oferentes potenciales el alcance técnico, administrativo y legal de las bases de licitación, para dar mayor claridad y objetividad a los requerimientos, hacerlas incluyentes y promover una mayor participación.
- Eliminar requisitos innecesarios o restricciones que tengan por objetivo impedir la libre participación o el direccionamiento de las bases.
- Estandarizar los procedimientos relacionados con la contratación de bienes muebles de PEMEX con la homogeneización de documentos, requisitos y requerimientos comunes.
- Obtener un mayor conocimiento del mercado y de los avances tecnológicos de los bienes y servicios de que se trate para mejorar el perfil técnico y comercial de las bases de licitación.

El Programa de revisión de bases de licitación de cada Organismo deberá establecerse en función de la importancia de las mismas, considerando los siguientes criterios:

- El impacto que tenga el requerimiento en los Programas estratégicos, de operación, mantenimiento e inversión.
- El impacto del requerimiento en los mercados nacional, regional o local.
- Importancia por el monto total de la operación.
- Se trate de una contratación repetitiva y/o multianual.
- Recurrencia de inconformidades en los procesos licitatorios anteriores.
- Aquellas que el Comité de Consolidación dictamine procedentes.
- Complejidad de los alcances y/o especificaciones técnicas requeridas.
- Aquellas que la Entidad considere necesaria o importante su revisión por cualquier otra causa.

Una vez integrado el programa anual de revisión de bases, el Organismo responsable procederá en primer lugar a homogeneizar los requisitos, especificaciones y alcances técnicos, administrativos y legales tomando en consideración lo siguiente:

Cuando las bases amparen bienes o servicios comunes a dos o más Organismos, en el proceso de homogeneización deberá involucrarse personal de los Organismos que corresponda.

La participación de los Organismos será determinada en el grupo de revisión de bases en el que cada Entidad nombrará un representante.

Cuando las bases amparen bienes o servicios de uso exclusivo de un Organismo, ésta deberá realizar en lo interno un proceso de homogeneización de los requisitos, especificaciones y alcances técnicos, administrativos y legales, señalando el área que será responsable de ejecutarlo y establecer la coordinación necesaria con el representante ante el grupo de revisión de bases.

El proceso de homogeneización se llevará a cabo conforme a lo siguiente:

La participación de los Organismos o áreas involucradas será obligatoria, debiendo nombrar representante para cada caso.

El proceso será coordinado por el Organismo que propuso las bases a revisión.

El área responsable de llevar a cabo la homogeneización solicitará a los Organismos o áreas internas según corresponda, la información técnica, administrativa o legal que considere necesaria, incluyendo los antecedentes de inconformidades y resoluciones correspondientes, datos de los proveedores que han participado en los procesos licitatorios anteriores para elaborar un primer proyecto de bases de licitación.

Los Organismos o áreas a las que se les solicite información deberán remitir la misma en un plazo no mayor a 10 días hábiles contados a partir de la solicitud.

En el proceso de homogeneización se utilizarán los modelos de bases de licitación y contratos institucionales, realizando las adecuaciones necesarias para cada caso concreto.

El área responsable enviará invitación a los demás Organismos que participen, cuando menos con 5 días hábiles de anticipación señalando día, lugar y hora de la primera reunión, adjuntando el modelo de bases a partir del cual se iniciará el proceso de homogeneización.

El personal de los Organismos o áreas que participen en la homogeneización, deberán aportar oportunamente al proceso toda la información que les sea requerida o que consideren necesaria para un mejor logro del objetivo. En la inteligencia de que la falta de participación de un Organismo no detendrá el proceso y se estará al modelo que resulte del mismo.

De considerarse conveniente, podrá invitarse al área de normalización que corresponda, para obtener el apoyo necesario.

Una vez integrado el proyecto de bases que se revisará con terceros, el Organismo identificará a los invitados a participar en el proceso, para lo que recurrirá a las listas de licitantes participantes en procesos anteriores, Cámaras y Asociaciones Industriales, información proporcionada por los usuarios, o a una auscultación de mercado que se haga directamente o a través de Integrated trade Systems.

El Organismo enviará a todos los posibles participantes identificados la invitación y las bases de licitación cuando menos con 5 días hábiles de anticipación, señalando día, hora, lugar, responsable de la revisión, teléfono y dirección electrónica.

Además de los terceros, el organismo remite invitación a la institución de educación superior, colegio o instituto de profesionales que funja como observador social. Se solicita la participación de los siguientes representantes en calidad de invitados de:

- ✓ La Cámara o Asociación Industrial o Empresarial del Ramo.
- ✓ Órgano Interno de Control de cada una de los Organismos que participe en la revisión.
- ✓ Personal de las áreas contratantes, usuarias, técnicas y/o requirentes de los Organismos.
- ✓ Cualquier otra área que se estime necesario esté presente en el evento (ejem.)Oficina del Abogado General, Área de Seguridad Industrial, etc.).

A más tardar en la misma fecha en que se remita la invitación, el área responsable del programa en cada Organismo deberá enviar a la coordinación del grupo de revisión de bases, el proyecto de bases previas a revisar con terceros cumpliendo

con la Guía para la incorporación de documentos en el portal de Petróleos Mexicanos para su publicación.

El evento de revisión de bases se llevará a cabo el día y la hora señalada en la invitación, revisando en primer lugar el apartado técnico de las bases de licitación y posteriormente el apartado administrativo y legal del documento.

Durante el desarrollo del evento, se tomarán en cuenta las observaciones que procedan, explicando ante los participantes las razones técnicas, administrativas y legales que correspondan, cuando los comentarios recibidos no puedan ser considerados; en caso de que algún planteamiento no pueda ser resultado en ese momento, se tomará nota del mismo, canalizándolo a la brevedad al área responsable de su resolución.

El Organismo elabora una minuta que contendrá un resumen del evento, incluyendo los acuerdos, observaciones, modificaciones, precisiones, aclaraciones, recomendaciones formuladas y en su caso, las razones para no considerarlas, se procurará que dicho documento sea firmado por todos los participantes.

La minuta se hará llegar a los participantes vía correo electrónico acompañando en su caso, la resolución a las aclaraciones, modificaciones o propuestas que hubieren quedado pendientes durante el evento de revisión. De ser necesario, se podrá convocar a subsecuentes reuniones para dar a conocer el resultado de las gestiones realizadas e informar la versión definitiva de las bases.

Una vez integrado el modelo final de las bases, el área responsable lo enviará a la coordinación del grupo de revisión de bases para su publicación como Modelo definitivo en el Portal de Petróleos Mexicanos, cumpliendo con lo establecido en la Guía para la incorporación de documentos en el Portal de Petróleos Mexicanos.

Las bases que resulten del proceso de revisión con terceros, serán de aplicación obligatoria para todos los Organismos que pretendan contratar el bien o servicio de que se trate, por lo que el área responsable, deberá difundirlo institucionalmente.

Los Secretarios de los Subcomités de Revisión de Bases de los Organismos, deberán verificar en el portal de Petróleos Mexicanos las bases que han sido revisadas para vigilar el uso de estos modelos.

Con el objeto de que las áreas requirentes, puedan tener acceso directo a los modelos de bases que resulten de la revisión con terceros, el área responsable deberá enviar el documento final en versión word, a la coordinación del grupo de revisión de bases para su inclusión en el archivo interno de modelos de bases que estará en la dirección electrónica <http://155.1.1.12/livelink/livelink.exe>.

Las bases que se establezcan como modelo deberán ser actualizadas por el área encargada de su elaboración; tratándose de adecuaciones normativas, las mismas se harán del conocimiento de los participantes en el proceso de revisión de bases,



señalando el fundamento legal de la modificación. Tratándose de modificaciones técnicas, deberá reiniciarse el proceso de revisión de bases con terceros.

Al concluir el procedimiento de contratación en que se utilizaron las bases que hubieran sido sujetas al proceso de revisión con terceros, el Organismo deberá realizar un análisis de los resultados obtenidos, elaborando un informe que considere los siguientes aspectos:

Cantidad de posibles oferentes que se invitaron a participar en la revisión de bases y cuantos realmente participaron.

Aspectos que se modificaron a partir del proceso de revisión, tanto en la parte técnica como administrativa, señalando particularmente si existió la eliminación de conceptos innecesarios que incrementaran costos.

Aspectos solicitados por los participantes que en el proceso de revisión no pudieron atenderse y cuales fueron los motivos por lo que no se atendieron.

Y metodología empleada para el cálculo del monto estimado de la licitación, conforme al punto 6.7.2 inciso e) de las Políticas, Bases y Lineamientos Generales de Suministro en materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios para Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios y Empresas Filiales. “Que a la letra dice: La base para el establecimiento del monto estimado de los bienes y/o servicios consignados en las solicitudes de pedido, será la investigación de mercado realizada, debiendo considerar además los costos asociados a la adquisición o a la prestación del servicio, tales como: seguros, fianzas y, en su caso, la instalación y/o capacitación, así como los servicios conexos”.<sup>19</sup>

Tipo de procedimiento que se llevó a cabo. En caso de plantear un procedimiento diferente en relación con contrataciones anteriores, se deben señalar los motivos del cambio.

Incremento o disminución en el número de participantes en el proceso de contratación respecto a contrataciones anteriores.

Inconformidades en el proceso, señalando los datos del inconforme. En caso de que el inconforme haya participado en el proceso de revisión de bases, señalar los motivos de la inconformidad, etapa en que se presentó y resolución.

Modificación de aspectos que fueron motivo de inconformidad en procesos anteriores.

Disminución en los precios unitarios respecto a la contratación anterior, indicando el beneficio global obtenido.

---

<sup>19</sup> Ibidem

Impacto económico diferente a la modificación a la baja de precios unitarios, así como el criterio para determinarlo.

Bienes o servicios obtenidos con mejor tecnología o mayor calidad, a partir de la información proporcionada por terceros en el evento de revisión de bases.

De no llevarse a cabo el procedimiento de contratación programado o declararse desierto, explicar las causas que lo motivaron, desahogando de los puntos anteriores todos aquellos que sea posible determinar, con la información con que se cuente.

Del informe y de la documentación comprobatoria deberá conservarse el original en el expediente, y remitir copia del informe correspondiente a la coordinación del grupo de revisión de bases, para la rendición de los informes correspondientes.

Para la actualización de los modelos de bases se estará a lo siguiente:

1. Si la actualización del modelo de bases proviene de la adecuación al modelo de bases institucional sin modificar aspectos administrativos (penas convencionales, tipo de fianza, etc.) o técnicos (especificaciones y alcances), se publicará el nuevo modelo con un aviso al público sobre estas modificaciones.
2. Igual criterio se aplicará cuando se cambie el carácter de la licitación (de nacional a internacional o viceversa) o cuando las modificaciones se lleven a cabo por disposición de ley o de normatividad interna, señalando en el aviso los cambios y las razones para efectuarlos.
3. De modificarse aspectos administrativos o técnicos será necesario reiniciar el proceso. Si el nuevo proceso se realiza en un ejercicio diferente a aquel en que se llevó a cabo originalmente, se podrá inscribir en el programa anual del ejercicio de que se trate.

Conforme a la metodología antes descrita los Organismos, registraron los bienes y/o servicios que serían incluidos en el Programa de Revisión de Bases para el 2002 y 2003, así como para su contratación futura de los bienes que se citan.

#### **PEMEX Corporativo:**

- Adquisición de vehículos.
- Adquisición de equipo de cómputo.
- Consultoría para realizar el diagnóstico, la estrategia, organización, administración del cambio, plan de transición, análisis del costo beneficio del proyecto para reorganizar la función de tecnologías de información en PEMEX.
- Servicio de fotocopiado.
- Adquisición de balastras
- Adquisición de papel bond.
- Servicios de acceso a la red de internet.
- Contratación de enlaces digitales y analógicos.

- Telefonía local.
- Telefonía de larga distancia.
- Soluciones de diálisis peritoneal.
- Adquisición de equipo médico.
- Adquisición de medicamentos.
- Contratación de las pólizas integral de seguros.
- Diagnóstico del clima cultural de Petróleos Mexicanos en 2003.
- Identificación, selección y formación de agentes de cambio centrados en valores, liderazgo transformador y trabajo en equipo de alto desempeño, para cumplir con la nueva visión de Petróleos Mexicanos al 2006.

### **PEMEX Exploración y Producción.**

- Servicios de alimentación, hotelería y mantenimiento a equipos industriales de cocina y lavandería a bordo de los centros de proceso marítimos.
- Adquisición de mobiliario y equipos de oficina.
- Adquisición de equipo de cómputo no tipificado.
- Adquisición de mangueras, conexiones, bandas, conectores y tubing.
- Adquisición de consumibles y refaccionamiento de equipo de cómputo.
- Adquisición de unidades de bombeo mecánico.
- Servicio de elaboración de maquetas electrónicas.
- Adquisición de compresoras para gas recíproco.
- Adquisición de productos químicos para tratamiento de crudo.
- Adquisición de material pétreo.
- Mantenimiento de equipo de bombeo para petróleo crudo.
- Servicio de mensajería y paquetería a nivel nacional y por excepción a nivel internacional, de escritorio a escritorio.
- Adquisición de vehículos de desasolve.

### **PEMEX Refinación:**

- Servicio de mantenimiento a autotanques.
- Mantenimiento a los sistemas integrales de medición y control de hidrocarburos, utilizando medidores ultrasónicos.
- Adquisición de líquido espumante contraincendios
- Adquisición de recubrimientos y solventes para la flota marítima.
- Adquisición de productos químicos para tratamiento de agua para calderas.
- Adquisición de compresores.
- Adquisición de catalizadores para plantas catalíticas.
- Adquisición de válvulas de monel (alkilación).
- Sellos mecánicos.

### **PEMEX Gas y Petroquímica Básica.**

- Malla molecular.
- Adquisición de soldadura de acero al carbón, aceros inoxidables, hierros colados, microalambres y electrodos para arco aire.
- Ropa retardante a la flama a base de fibras sintéticas.
- Calzado de seguridad
- Transporte de personal.
- Servicio de calibración a las terminales de recibo y distribución de gas licuado.

### **Pemex Petroquímica:**

- Sulfato de aluminio.
- Nitrógeno líquido pureza 99.99% volumen mínimo.
- Sacos valvulados.
- Tambores metálicos con y sin recubrimiento.
- Tarimas de plástico.
- Resinas de intercambio (resina iónica ira-458 y resina catiónica amberite 200).
- Empaquetadura de sección cuadrada y laminada.
- Gases industriales de corte: oxígeno, acetileno, argón, helio, aire grado industrial +- 98% de pureza.

### **Instituto Mexicano del Petróleo:**

- Adquisición de gases (sustancias químicas).
- Póliza de seguros patrimoniales.
- Servicio de agencia de viajes.
- Ropa de trabajo.
- Arrendamiento de equipo de cómputo.

### **Compañía Mexicana de Exploraciones, S.A. de CV. (Comesa).**

- Tubería de PVC.
- Aseguramiento de bienes patrimoniales.

### **Instalaciones Inmobiliarias para Industrias S.A. de C.V. (III Servicios).**

- Servicio de limpieza de oficinas administrativas.

- Bajo a este programa de revisión de bases, se han identificado y sustentado ahorros significativos en el resultado de los procesos licitatorios sujetos al procedimiento aplicado, conforme a la metodología para la revisión de bases de licitación, como son los casos de la contratación de bienes informáticos y póliza de seguros global.

La imagen de Petróleos Mexicanos se ha modificado positivamente frente a diversas instancias del gobierno federal, en particular respecto a la Secretaría de la Función Pública por los resultados alcanzados.

La percepción de PEMEX frente a proveedores y prestadores de servicios ha comenzado a modificarse, como se reflejo con el abatimiento de inconformidades en estos procesos de contratación, reconociéndose el esfuerzo realizado para transparentar las bases de licitación y fortalecer la equidad en los eventos licitatorios, Finalmente, en lo interno de cada organismo se ha empezado a generar un cambio positivo en la cultura de trabajo, generando mayor sentido de cooperación entre las áreas administrativas y técnicas y entre organismos y filiales, experimentándose un cambio perceptible de actitud hacia la función de suministro y hacia las contrapartes comerciales.

### **3.2 PARTICIPACIÓN DE OBSERVADORES SOCIALES EN EVENTOS DE CONTRATACIÓN MEDIANTE LICITACIÓN PÚBLICA.**

Petróleos Mexicanos ha establecido fortalecer la transparencia e integridad de su gestión y prevenir los posibles actos irregulares que se pudieran presentar en los procesos de contratación de adquisiciones, arrendamientos, prestación de servicios y apoyar conjuntamente mecanismos de mejora continua en áreas con opacidad en el servicio. Con el fin de impulsar acciones concretas, está invitando a Instituciones de Educación Superior y a Colegios e Institutos de Profesionales para que designen de su personal docente y/o investigadores y/o agremiados, según el caso, un representante para que participe como Observador Social en las reuniones de Revisión Previa de Bases de Licitación cuando se requiera del testimonio social de expertos que cuenten con amplia solvencia moral y reconocido prestigio.

Es importante señalar que no existe antecedente de la figura del Observador Social en materia de adquisiciones, por lo que es una aportación del Proyecto de Rediseño para las licitaciones públicas en las cuales, el Observador Social emite opiniones especializadas sobre las tecnologías presentadas por el Organismo, la cual esta sujeta a modificación en cuanto al avance tecnológico y las innovaciones en el mercado.

La figura del Observador Social responde a los siguientes:

#### **OBJETIVOS.**

Fortalecer la transparencia y la confianza de los posibles oferentes que participan en los eventos de revisión de bases de licitación previas a su participación.

Contar con un representante de calidad de la sociedad, para informar al público en general, de su percepción de transparencia, trato igualitario y equitativo a los posibles oferentes en los eventos de revisión de bases que se realizan en Petróleos Mexicanos.

Establecer alianzas sociales y dar mayor participación a las Organizaciones No Gubernamentales.

#### **ACTIVIDADES.**

**1)** La Entidad seleccionará y determinará a la Institución de Educación Superior, Colegio o Instituto de Profesionales que invitará para que designe a su representante de acuerdo a:

La materia de las bases sujetas a revisión.

La ubicación del lugar en el cual se va llevar a cabo la revisión. (Zona Geográfica)

**2)** La Entidad procederá a enviarle la invitación a la Institución seleccionada así como las bases que serán objeto de revisión, en el momento en que envíe a todos los posibles licitantes y participantes, la invitación y las bases de licitación (apartados técnicos y administrativos) cuando menos con 5 días hábiles de anticipación al evento de revisión de bases.

El oficio de invitación deberá ser dirigido al Rector, Director General y/o Presidente respectivamente, de que se trate, con copia al coordinador del grupo de transparencia y relación de suministradores, proporcionándole la siguiente información, como mínimo:

Materia de las Bases.

Ubicación del lugar y horario en el cual se va a llevar a cabo la revisión.

Nombre, número de teléfono y correo electrónico de la persona responsable de la revisión.

**3)** En el oficio que se señala en el punto anterior se solicitará se proporcione el nombre del profesional que será designado, así como sus datos de identificación (teléfono, correo electrónico, etc.)

**4)** Una vez obtenida la información anterior, se procederá a contactar con el profesional designado, a fin de darle a conocer el objetivo de su participación en el evento de revisión de bases de licitación previas a su publicación y para solicitarle que al término de ésta emita el informe correspondiente.

**5)** El Observador Social participante deberá firmar la lista de asistencia, así como la minuta que se levante de la reunión de revisión de las bases, cuyas copias deberán ser remitidas al grupo de transparencia y relación con suministradores.

**6)** El informe deberá ser remitido al Director del Proyecto de Rediseño para que se publique en el portal de Petróleos Mexicanos.

### **3.3 COMITÉ TÉCNICO PARA LA CONSOLIDACIÓN DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS O SERVICIOS EN PETRÓLEOS MEXICANOS, ORGANISMOS SUBSIDIARIOS, EMPRESAS FILIALES DE PEMEX PETROQUÍMICA, EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO, PMI COMERCIO INTERNACIONAL, S.A. DE C.V., COMPAÑÍA MEXICANA DE EXPLORACIONES, S.A. DE C.V. E I.I.I. SERVICIOS, S.A. DE C.V.**

La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público prevé en su artículo 17 que las Dependencias y Entidades podrán adquirir, arrendar o contratar de manera consolidada bienes o servicios de uso generalizado, con objeto de apoyar en condiciones de competencia a las áreas prioritarias del desarrollo, y aplicar nuevos esquemas de contratación que redunden en mejores condiciones para todas las entidades involucradas.

Por su parte, el Reglamento de la referida Ley, establece en su artículo 9 que para la consolidación de adquisiciones, arrendamientos o servicios entre varias dependencias o entidades, se integrará un comité que apoye técnicamente la realización del procedimiento.

Considerando lo mencionado y a raíz del Acuerdo del C. Director General de Petróleos Mexicanos Num. DG-200220012/2001, del 6 de diciembre del año 2001, mediante el cual se autoriza la integración de la estructura del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministros, con el propósito fundamental de contribuir a que Petróleos Mexicanos se convierta en una empresa petrolera competitiva de clase mundial, se determinó, entre otras muchas actividades para el Proyecto, realizar una evaluación integral sobre la posibilidad de aprovechar el poder de compra de todas las entidades de la Industria Petrolera Estatal, con objeto de consolidar aquellos bienes, servicios o arrendamientos de uso generalizado en la misma y propender a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en beneficio de todo el sector.

Se determinó conveniente y necesario establecer un Comité Técnico para la Consolidación de las Adquisiciones, Arrendamientos o Servicios de uso generalizado en Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios, Empresas Filiales de PEMEX Petroquímica, y en su caso el Instituto Mexicano del Petróleo, PMI Comercio Internacional, S.A. de C.V., Compañía Mexicana de Exploraciones, S.A. de C.V., (COMESA), e I.I.I. Servicios, S.A. de C.V., (Comité Técnico) formado por un representante de cada una de ellas con derecho a voz y voto a efecto de procurar las mejores condiciones en cuanto a calidad, precio y oportunidad. Cabe destacar que para la definición, integración y funciones del Cuerpo Colegiado se atendió puntualmente las Bases Generales para la Constitución, Integración, Funcionamiento y Disolución de Comités y Comisiones Asesoras en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.



El Comité tiene como marco regulatorio, los siguientes documentos jurídicos normativos y el ámbito de aplicación, objeto, funciones e integración.

### **MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO.**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- Ley Federal sobre Metrología y Normalización.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Código Civil Federal.
- Presupuesto de Egresos de la Federación.
- Manual de Normas Presupuestarias para la Administración Pública Federal.
- Bases Generales en Materia de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestaria.
- Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Suministro para Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios y Empresas Filiales.
- Políticas, Bases y Lineamientos en materia de Adquisiciones, Arrendamientos de Bienes Muebles y Servicios del Instituto Mexicano del Petróleo.
- Bases Generales para la Constitución, Integración, Funcionamiento y Disolución de Comités y Comisiones Asesoras en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

### **DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN.**

Las Reglas de Operación que a continuación se describen son de aplicación general y observancia obligatoria para los integrantes del Comité Técnico para la Consolidación de Adquisiciones, Arrendamientos o Servicios en Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios, Empresas Filiales de PEMEX Petroquímica, el IMP, PMI, COMESA y III Servicios, así como de otras entidades de la Industria Petrolera Estatal que en el futuro pudieran crearse y que formarían parte del Cuerpo Colegiado.

### **OBJETO.**

Constituirse como el órgano técnico que apoye la realización de los procedimientos de contratación para las adquisiciones, arrendamientos o servicios que contraten de manera consolidada Petróleos Mexicanos, sus Organismos Subsidiarios, Empresas Filiales de PEMEX Petroquímica, el IMP, PMI, COMESA y III Servicios (Entidades), procurando la estandarización de las especificaciones técnicas en la Industria Petrolera. Con el propósito de obtener las mejores condiciones en cuanto a calidad, precio, financiamiento y oportunidad, en estricto apego a la normatividad aplicable.

## **1. DE LAS FUNCIONES**

- I.** Dictaminar la propuesta de consolidación, recomendando las estrategias de suministro, así como el tipo de procedimiento de contratación que mejor responda a la satisfacción de los requerimientos que en forma consolidada se pretenda contratar, de conformidad con la normatividad aplicable en la materia. Tratándose de procedimientos de excepción a la licitación pública, fundamentados en el artículo 41 de la Ley, será necesario que de manera previa se cuente con el dictamen favorable de los Comités de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de las Entidades que participen en la consolidación de que se trate, sobre la procedencia del procedimiento a realizar.
- II.** Constituir subcomités y/o Grupos de Trabajo Técnicos Especializados, cuyos miembros serán nombrados por los vocales del Comité, previa consulta al área usuaria especialista del bien o servicio a consolidar, a fin de que se establezcan las especificaciones técnicas estandarizadas a emplearse en el procedimiento de contratación respectivo.
- III.** Constituir el Grupo de Trabajo de Revisión y Análisis previo de Proyectos de Consolidación y Evaluación de Resultados, cuyos integrantes serán designados por la Dirección Corporativa de Competitividad e Innovación; en las que invariablemente podrán participar representantes de las entidades interesadas.
- IV.** Apoyar desde el punto de vista técnico la realización de los procedimientos de contratación.
- V.** Verificar que las propuestas de especificaciones técnicas sometidas al pleno cumplan con los criterios establecidos por el Comité y se apeguen a las disposiciones emitidas en la materia.
- VI.** Resolver oportunamente los asuntos que se presenten en el seno del Comité, tomando como base el interés institucional.
- VII.** Promover y, en su caso, ejecutar las acciones necesarias para lograr la participación, consulta y concertación de acuerdos entre las unidades administrativas involucradas.
- VIII.** Estructurar, ejecutar y dar seguimiento a los programas de trabajo, así como evaluar sus resultados.
- IX.** Difundir los resultados relevantes del Comité.
- X.** Aprobar el Manual de Integración y Funcionamiento del propio Comité, así como las modificaciones al mismo.

## **2. DE LA INTEGRACIÓN.**

- Presidente Designado por los vocales del Comité, al determinar la entidad responsable de llevar a cabo el procedimiento de contratación.
- Secretario Técnico Servidor Público designado por el Director Corporativo de Competitividad e Innovación.

### **Vocales:**

- Representante de la Dirección Corporativa de Administración de Petróleos Mexicanos
- Subdirector de Administración y Finanzas de PEMEX Exploración y Producción.
- Subdirector de Administración y Finanzas de PEMEX Refinación.
- Subdirector de Administración y Finanzas de PEMEX Gas y Petroquímica Básica.
- Subdirector de Administración y Finanzas de PEMEX Petroquímica.
- Subdirectores de Administración y Finanzas de las Empresas Filiales de PEMEX Petroquímica.
- Director de Administración y Finanzas del Instituto Mexicano del Petróleo.
- Director de Administración de PMI Comercio Internacional, S.A. de C.V.
- Gerente de Administración de la Compañía Mexicana de Exploraciones S.A. de C.V.
- Gerente de Finanzas y Administración de III Servicios, S.A. de C.V.
- Asesores.

### **Representantes de :**

- Órganos Internos de Control en Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios, Empresas Filiales y el Instituto Mexicano del Petróleo.
- Oficina del Abogado General de Petróleos Mexicanos.
- Secretaría de Economía.
- Secretaría de la Función Pública.
- Comité de Normalización de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- Representantes de los Grupos de Trabajo del Comité.

### **3. DE LAS FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES.**

#### **3.1 Del Presidente.**

- I.** Presidir, orientar y coordinar las sesiones.
- II.** Actuar como moderador en el desarrollo de las sesiones, fomentando la participación activa de los integrantes y determinar como suficientemente discutidos los temas tratados.
- III.** Presidir las sesiones del Comité, contando con voto de calidad en caso de empate.
- IV.** Firmar las minutas y lista de asistencia de las sesiones en las que participe.
- V.** Coordinar y realizar las acciones necesarias para la consolidación e implementación del procedimiento de contratación que corresponda, con la unidad administrativa responsable de llevar a cabo el procedimiento de la Entidad a la que represente.
- VI.** Proponer la creación de subcomités y grupos de trabajo para apoyar al Comité en aquellos asuntos que por su naturaleza o importancia lo requieran.
- VII.** Integrar los informes de los resultados de la consolidación a su cargo, remitiéndolos al Secretario para su presentación al pleno del Comité para su autorización.
- VIII.** Aprobar la participación de invitados a propuesta de los miembros del Comité.

#### **3.2. Del Secretario.**

- I.** Preparar el orden del día de las sesiones correspondientes.
- II.** Recibir de los integrantes del Comité las propuestas de consolidación y remitirlas al grupo de trabajo para su análisis y revisión previa a su presentación al Comité, para su opinión.
- III.** Formular la convocatoria de la sesión, enviando la misma a cada uno de los integrantes del Comité, así como la información y documentación necesaria para el análisis y desahogo de los asuntos incluidos en el orden del día.

- IV.** Presentar a los miembros del Comité, de conformidad con el orden del día. Los resultados de los análisis llevados a cabo por el grupo de trabajo de revisión y análisis previo de todos los proyectos presentados, los seguimientos de acuerdos y asuntos generales.
- V.** Verificar que exista quórum necesario para sesionar.
- VI.** Llevar el escrutinio de las votaciones.
- VII.** Elaborar la minuta de la sesión, en la que deberá señalar con precisión los acuerdos adoptados y compromisos contraídos.
- VIII.** Enviar a los miembros del Comité, copia de la minuta de las sesiones y obtener la firma de todos los integrantes.
- IX.** Recopilar, analizar, tramitar y archivar debidamente clasificada la documentación que se genere, como resultado de las actividades del Comité.
- X.** Remitir al Presidente responsable de la consolidación, el dictamen y la documentación que obre en poder del Comité para la consolidación de que se trate, a fin de que proceda con el trámite de contratación, tramitando ante el organismo responsable de cualquier omisión inconsistencia o desviación que le sea notificada por el Presidente.
- XI.** Dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos, y en su caso, a los programas de trabajo que se establezcan, llevar su registro, así como el archivo del mismo.
- XII.** Firmar las minutas y la lista de asistencia en las que conste su participación.
- XIII.** Desarrollar aquellas otras funciones que le sean encomendadas por el Presidente.
- XIV.** Proponer en su caso, la participación de invitados.
- XV.** Designar por escrito a su suplente, quien podrá ser de un nivel jerárquico igual o inmediato inferior.
- XVI.** Presentar a los miembros del Comité para su aprobación, los informes periódicos de los resultados obtenidos y remitirlos a las instancias internas y externas que deban conocerlos por conducto de la Dirección Corporativa de Competitividad e Innovación.
- XVII.** Solicitar la información necesaria para el análisis de los proyectos de consolidación.

- XVIII.** Gestionar ante las instancias correspondientes, los medios necesarios para el desarrollo de las sesiones.
- XIX.** Llevar el control de asistencia mediante la firma de los representantes en la lista correspondiente.
- XX.** Elaborar, difundir y mantener actualizado el directorio de los miembros del Comité.

### **3.3 De los vocales.**

- I.** Representar a Petróleos Mexicanos, al Organismo Subsidiario, Empresa Filial o Entidad que lo hubiere designado.
- II.** Designar al Presidente del Comité para el caso concreto del bien o servicio a consolidar que de conformidad con las determinaciones adoptadas por el Comité en pleno, será responsable de realizar el procedimiento de contratación correspondiente.
- III.** Presentar en el seno del Comité la información y documentación relativa a los asuntos que se les requiera para su análisis y discusión y aportar la información adicional que le sea requerida para el mejor desahogo de las sesiones.
- IV.** Emitir los nombramientos de los servidores públicos que en atención a su perfil profesional y técnico relacionado con la materia objeto de consolidación, sean designados por las áreas usuarias del bien o servicio a consolidar de la Entidad que represente para participar en los grupos de trabajo que para el análisis de propuestas específicas se establezcan.
- V.** Asistir invariablemente a las sesiones.
- VI.** Emitir su voto en los acuerdos y resoluciones que se sometan a su consideración.
- VII.** Proponer al Comité la estrategia de suministro y el tipo de procedimiento de contratación que aplicará.
- VIII.** Proponer al Secretario los asuntos que se estime deban incluirse en el orden del día, incluyendo las propuestas de consolidación acompañada de la documentación que corresponda.
- IX.** Realizar las actividades necesarias para el cumplimiento de los acuerdos.

- X. Firmar los documentos, dictámenes y minutas de las sesiones.
- XI. Proponer en su caso, la participación de invitados.
- XII. Designar por escrito a su suplente, que será de un nivel jerárquico inmediato inferior, en el caso de ser designado como Presidente del Comité, el suplente designado actuará como Presidente suplente.
- XIII. Coordinar y proporcionar la entrega de información y apoyo del Organismo que representan para el análisis de los proyectos de consolidación.

#### **3.4 De los Asesores.**

- I. Proporcionar la orientación necesaria en torno a los asuntos que se traten, de acuerdo a las facultades que tenga conferidas en el área que los haya designado.
- II. Asistir a las sesiones que se celebren, con derecho a voz pero no a voto.
- III. Firmar la lista de asistencia y minutas en las que conste su participación y asesoría.
- IV. Designar por escrito a su (s) suplente (s).

#### **4. De la Operación del Comité.**

- I. El Comité sesionará cada vez que se requiera realizar consolidaciones de bienes, arrendamientos o servicios de uso generalizado.
- II. Las sesiones podrán suspenderse y reanudarse cuantas veces sea necesario para la conclusión de los asuntos previstos en el orden del día.
- III. El Presidente será designado por los vocales, al determinar el pleno el área responsable de llevar a cabo el procedimiento de contratación.
- IV. Las sesiones se llevarán a cabo con la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus integrantes titulares con derecho a voto de las entidades que participen en la consolidación.
- V. Para la aprobación del Manual de Integración y Funcionamiento y sus modificaciones se deberá contar con la asistencia de la totalidad de los

integrantes del Comité con derecho a voz y voto y dicho caso será presentado por el Secretario, previo al nombramiento del Presidente en turno.

- VI.** De no existir el quórum para sesionar, el Secretario emitirá una segunda convocatoria.
- VII.** A las sesiones sólo podrán asistir los integrantes designados y, en su caso, los invitados, quienes asistirán con voz pero sin voto y aportarán las opiniones que les sean solicitadas.
- VIII.** Los acuerdos se tomarán por mayoría de votos.
- IX.** Las convocatorias deberán contener fecha, hora, lugar y número de la sesión y orden del día, y se enviarán a los miembros cuando menos con tres días hábiles de anticipación a la celebración de la reunión, junto con la documentación de los asuntos a tratar.
- X.** Todos los integrantes participantes tendrán voz y voto en las sesiones, excepto el Secretario, los Asesores e invitados quienes sólo tendrán derecho a voz.
- XI.** Los asuntos que se considere deben ser incluidos en el orden del día, deberán ser remitidos al Secretario por los vocales, cuando menos con cinco días hábiles de anticipación.
- XII.** En cada sesión, el Secretario elaborará una minuta en donde quede constancia de los acuerdos así como el seguimiento de los mismos y de los compromisos contraídos, los responsables de su ejecución y las fechas compromiso, la cual deberá ser suscrita por el Presidente y los vocales que asistan, en calidad de acuerdo, debiendo ser firmada por los demás asistentes como constancia de su participación en la sesión respectiva.
- XIII.** El procedimiento de contratación correspondiente deberá llevarse a cabo de conformidad con las determinaciones adoptadas por el Comité.
- XIV.** Las propuestas de consolidación se remitirán a la Secretaria, para que a través del grupo de trabajo de análisis previo se integre la información y se presente al Comité el análisis de la conveniencia o no de la consolidación.
- XV.** La responsabilidad de cada integrante del Comité quedará limitada al voto o comentario que emita u omita en lo particular respecto al asunto sometido a su consideración. En este sentido, las determinaciones y opiniones de los miembros del Comité no comprenden las acciones u



omisiones que posteriormente se generen durante el desarrollo de los procedimientos de contratación o en el cumplimiento de los contratos.

- XVI.** Los Asuntos Generales y Seguimiento de Acuerdos, serán presentados por el Secretario.
- XVII.** En ausencia del Presidente del Comité o de su suplente, las reuniones no podrán llevarse a cabo.

#### **4. De los Grupos de Trabajo.**

De las Funciones del Grupo de Trabajo de Revisión y Análisis previo de Proyectos de Consolidación y Evaluación de Resultados.

- I.** Apoyar al Comité en materia de estrategias de suministro y todos los aspectos administrativos inherentes.
- II.** Llevar a cabo el análisis sobre la conveniencia de implementar los proyectos de consolidación, remitiendo su opinión al Secretario para su presentación al pleno del Comité el resultado del mismo.
- III.** Integrar el informe de análisis con la recomendación de la (s) estrategias de suministro y procedimiento de contratación que resulten más convenientes para la consolidación de que se trate.

#### **5.2 De las Funciones de los Grupos de Trabajo Técnicos y Administrativos Especializados.**

- I.** Proponer al Comité las especificaciones técnicas estandarizadas que se integrarán a las bases técnicas que se aplicarán en el procedimiento de contratación respectivo, para la consolidación que se pretenda realizar, en apego a lo dispuesto en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.
- II.** Participar en las juntas de aclaración de dudas, en el proceso de evaluación técnico-económicas de propuestas, firmar la evaluación técnica y económica correspondiente, así como rubricar el dictamen que servirá como fundamento del fallo.
- III.** Proponer al Comité el procedimiento de contratación que corresponda para la adquisición o arrendamiento de bienes o la contratación de servicios de manera consolidada.

### **5.3 De la Operación de los Grupos de Trabajo.**

#### **A) Grupo de Trabajo de Revisión y Análisis previo de Proyectos de Consolidación y Evaluación de Resultados.**

- I.** Este Grupo será de carácter permanente.
- II.** El Grupo estará integrado por especialistas y expertos en diversas materias que designe la Dirección Corporativa de Competitividad e Innovación, así como los representantes de las entidades interesadas en participar.
- III.** Remitir al Secretario informes periódicos sobre el avance en los trabajos, y las propuestas que se someterán a consideración del Comité.
- IV.** Solicitar la información necesaria para el mejor análisis de los casos que se pretendan consolidar.
- V.** Participar con voz pero sin voto en los Grupos de Trabajo Técnico Especializado, una vez determinada por el Comité la conveniencia de llevar a cabo la consolidación.
- VI.** Coadyuvar con el Secretario en la evaluación sobre los resultados o efectos de las contrataciones de consolidación acordadas por el Comité.

#### **B) Grupos de Trabajo Técnicos y Administrativos Especializados.**

- I.** Estos grupos son de carácter temporal y su instalación es con la finalidad de determinar las especificaciones técnicas estandarizadas, administrativas y comerciales del procedimiento de que se trate.
- II.** Los grupos serán coordinados por los representantes técnicos y administrativos que designe la Entidad que llevará a cabo el procedimiento de que se trate.
- III.** La operación de los grupos de trabajo será similar a la del Comité.

**a)** Las sesiones podrán suspenderse y reanudarse cuantas veces sea necesario para la conclusión de los asuntos previstos en el orden del día, que se anexa a la convocatoria.

- b) Las sesiones se llevarán a cabo con la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus integrantes propietarios o suplentes con derecho a voto de las entidades que participen en la consolidación.
- c) De no existir el quórum para sesionar, el Coordinador emitirá una segunda convocatoria.
- d) **Los acuerdos se tomarán por mayoría de votos.**

- IV. En caso de discrepancias dentro del Grupo de Trabajo, el caso se someterá a la consideración del Comité el cual emitirá su resolución sobre los puntos en conflicto.
- V. La designación que se haga por escrito a un servidor público para participar en las sesiones de un proceso de consolidación en los grupos de trabajo, únicamente los facultará para representar a la Entidad de que se trate en ese proceso, en consecuencia, se requerirá designación específica y por escrito para cada uno de los procesos de consolidación que se presenten a consideración del Comité.

## **6. De la Disolución.**

El Comité se disolverá cuando se haya cumplido con el propósito de su creación o porque así lo dispongan la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y su Reglamento.

Para la disolución del Comité se sujetará a lo previsto en las Bases Generales para la Constitución, Integración, Funcionamiento y Disolución de Comités y Comisiones Asesoras en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

(Como se puede observar) la forma de trabajar del Comité será de la siguiente manera:

Las iniciativas pueden llegar por cualquiera de las áreas que integran el Comité y se presenta al Pleno como una iniciativa, a fin de que las Entidades que están en el Comité se pronuncien respecto a su participación en términos de un análisis, que determine si se pueden obtener a través de la consolidación las mejores condiciones o no para un Organismo. Puede ser que un procedimiento no resultar acorde a las necesidades de un Organismo y entonces no participar en la consolidación

Después de haberse presentado la iniciativa, se envía el caso a un análisis y (conforme al Manual) en el Grupo de Revisión y Previo, que esta conformado por especialistas del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro, porque de conformidad con el Acuerdo aprobado por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos al conferir a la Dirección Corporativa de Competitividad e Innovación

facultades para la conducción central y la dirección estratégica del suministro en Petróleos Mexicanos, una de las funciones que quedo autorizada es el de analizar la agregación de la demanda y la posible obtención de mejores condiciones a través de esquemas de consolidación. Por lo que este Grupo se abocaría a analizar los registros históricos, por ejemplo, cuándo se ha comprado, qué se ha comprado, cómo se ha comprado y presentar el resultado del análisis al Comité. Si el Comité decidiese que el análisis es correcto y que procede integrar el Grupo Técnico y se integra y se inicia por la homologación de aspectos técnicos, se revisan los aspectos administrativos de cada uno de esos procesos y vuelve a pasar al Comité para su aprobación.

Una vez aprobada la consolidación, los aspectos técnicos y administrativos y el CASO, pasan al Organismo que haya sido determinado como Presidente del Comité, porque va a ser este Organismo el que llevaría a cabo el procedimiento de contratación. A partir de ahí se inician los trámites desde la publicación y demás trámites, rindiendo al final del evento un informe al Comité sobre los resultados de la Consolidación.

A partir de su creación este Comité de Consolidación a determinado llevar a cabo cinco procesos de contratación mediante licitación Pública y han sido los siguientes: 1) Adquisición de Vehículos, 2) Adquisición de equipo de computo, 3) Contratación del Servicio de Telefonía local, 4) Contratación del Servicio de Internet y 5) la Contratación del Mantenimiento de Redes. Teniendo excelentes resultados en cuanto ahorros para los Organismos, ya que dichas contrataciones fueron de carácter multianual, es decir abarcaron un período de tres años.

Por lo anterior la metodología para la revisión de bases, la participación de observadores sociales, así como la operación de un comité técnico de consolidación, forman el conjunto de elementos innovadores del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro y que contribuyen a dar mayor transparencia en los procesos de contratación a través de licitación pública para adquirir los bienes y/o servicios en mejores condiciones de calidad y costos para los organismos.

#### **4. CONTACTO CON PROVEEDORES Y CONTRATISTAS.**

Este capítulo muestra la información básica que incluyó el diseño del cuadro de resultados para aplicar las dos encuestas sobre la percepción que tienen de PEMEX por parte de una muestra de proveedores, prestadores de servicio nacionales y extranjeros, así como los resultados de las encuestas aplicadas en los años 2002 y 2003. Además, incluye los básicos del “Programa institucional de desarrollo de proveedores”, en apoyo a la pequeña y mediana industria nacional proveedora y prestadora de servicios de PEMEX. Ambos casos forman parte fundamental del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro.

El propósito de establecer comunicación con proveedores, prestadores de servicios y contratistas; es el de contar con un conducto único a nivel industria, que permita integrar información, acciones, diálogo, concertaciones, estrategias y enfoques institucionales, que coadyuven para conocer la problemática que han enfrentado proveedores y contratistas en su relación con PEMEX y Organismos Subsidiarios y así obtener sus propuestas de mejora al proceso de suministros.

A este grupo de trabajo de contacto con proveedores y contratistas se le encomendó en una primera instancia elaborar un documento en el que Petróleos Mexicanos desea conocer la percepción que tienen sus Contratistas, Prestadores de Servicios y Proveedores acerca del Proceso de Suministros de Obras, Bienes y Servicios, dicho documento debía contemplar la información básica para realizar la encuesta a proveedores, prestadores de servicios y contratistas de PEMEX siendo el que a continuación se describe:

##### **INFORMACIÓN.**

- Identificar los alcances de la información que PEMEX les dá a través de sus programas anuales de Obra Pública, Adquisiciones y del procedimiento de contratación.

##### **Aspectos a Considerar.**

- Útil, accesible, oportuna, suficiente, completa, clara, actualizada, etc.

##### **CONTRATACIÓN.**

Identificar como consideran que se dá el procedimiento de contratación y su seguimiento.

##### **Aspectos a Considerar.**

- Oportuno,
- Transparente,
- Ágil,
- Simple,

- Formal,
- Apegado a la normatividad, limitante,
- Adecuado,
- Facilita la participación,
- Busca las mejores opciones, etc.

### **OPORTUNIDAD.**

Identificar si los plazos establecidos por la normatividad y PEMEX, son suficientes para preparar, participar y cumplir con el proceso de suministro de obras, bienes y servicios.

#### **Aspectos a Considerar.**

- Cantidades,
- Fechas,
- Lugares, condiciones de entrega, etc.

### **CALIDAD.**

Identificar si conocen la mecánica de PEMEX , para la verificación de la calidad de las obras, bienes y servicios que recibe.

#### **Aspectos a Considerar.**

- Normatividad,
- Pruebas,
- Alcances,
- Tiempo de ejecución,
- Obligaciones,
- Solicitudes,
- Aceptaciones,
- Rechazos,
- Lugares,
- Facilidades, etc.

### **PAGOS.**

Identificar si las políticas de pago establecidas en PEMEX, cumplen sus expectativas.

#### **Aspectos a Considerar.**

- Trámites,
- Plazos,
- Anticipos,
- Descuentos,
- Prontos pagos,
- Oportunidad,

- Lugares,
- Condiciones,
- Impacto en su propuesta, etc.

## **INCONFORMIDADES.**

### **Aspectos a Considerar.**

- Orígenes,
- Causas,
- Incidencias,
- Procedimientos para inconformarse,
- Soluciones internas o externas,
- Costo,
- Tiempo,
- Consecuencias,
- Tiempos de respuesta, etc.

## **ENTREGA- RECEPCIÓN.**

Identificar si conoce la logística de PEMEX para la entrega recepción de obras, bienes y servicios.

### **Aspectos a Considerar.**

- Documentación,
- Trámites,
- Inspecciones,
- Demoras,
- Lugares,
- Incoterms,
- Prórrogas,
- Sanciones,
- Cambios,
- Cancelaciones, etc.

## **REGISTRO Y EVALUACIÓN.**

Identificar si encuentran alguna utilidad o beneficio al estar registrados como proveedores o contratistas en PEMEX.

**Aspectos a Considerar.**

- Trámites,
- Costos,
- Tiempo,
- Ventajas,
- Prestigio,
- Limitaciones,
- Facilidad para participar, etc.

**NORMATIVIDAD.**

Identificar si la normatividad aplicable afecta su participación en el proceso de suministro de PEMEX.

**Aspectos a Considerar.**

- Conocimiento,
- Restricciones,
- Facilidades,
- Seguridad
- Jurídica,
- Costos, etc.

**MEDIOS ELECTRÓNICOS.**

Identificar su posibilidad de participar en el proceso de suministro de obras, bienes y servicios de PEMEX, a través de medios electrónicos.

**Aspectos a Considerar.**

- Interés,
- Disponibilidad de recursos,
- Conocimientos,
- Experiencia seguridad,
- Honestidad, certeza,
- Confianza, etc.

**DESARROLLO DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS.**

Identificar si conoce los mecanismos que PEMEX utiliza para el desarrollo de sus proveedores y contratistas.



**Aspectos a Considerar.**

- Programas de apoyo,
- Alianzas estratégicas,
- Creación de cadenas de suministro,
- Capacitación técnica, etc.

**SERVIDORES PÚBLICOS.**

Identificar el comportamiento del personal en el proceso de suministro.

**Aspectos a Considerar.**

- Accesible,
- Atento,
- Responsable,
- Propositivo, experimentado,
- Conocedor,
- Honesto,
- Respetuoso, etc.

Para poder llevar a cabo la encuesta se tuvo que depurar las bases de datos en donde se encuentran registrados los proveedores, prestadores de servicios y contratistas de PEMEX y Organismos Subsidiarios, de ITS e IMP, eliminando errores e inconsistencias de 56,000 registros aproximadamente, determinándose una cifra de 16,052 empresas que conforman el universo institucional de proveedores, prestadores de servicios y contratistas. 14,324 nacionales y 1,833 extranjeras. De este universo el 89% están localizados en territorio nacional y el 11% en el extranjero.

De las empresas nacionales el 60% están localizadas en el área metropolitana de la Ciudad de México y el resto principalmente en Veracruz, Tabasco, Nuevo León y Tamaulipas.

Asimismo, se hizo una invitación a las Cámaras y Asociaciones de Industriales y Comisiones Consultivas Mixtas de Abastecimientos, con el objeto de hacer de su conocimiento las acciones realizadas por el Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministros y buscar los apoyos necesarios con sus afiliados para la realización de la encuesta a proveedores y contratistas.

La encuesta le fue encomendada en el mes de junio del 2002 a la Empresa Ipsos Bimsa, siendo el tamaño de la muestra de 403 entrevistados llegando a las siguientes conclusiones ( principales hallazgos de la misma):

Se percibe falta de conocimiento hacia el Proceso de Suministros de PEMEX en relación a la logística de entrega - recepción, al procedimiento para verificar la calidad de los bienes, obras y servicios (4 de cada 10 entrevistados dijeron no

conocerlos), al procedimiento para presentar inconformidades (5 de cada 10 no lo conocen), pero sobre todo en lo que se refiere a los mecanismos que tiene PEMEX para el desarrollo de sus proveedores.

Para 3 de cada 10 entrevistados la información que PEMEX les proporciona respecto a la normatividad de las adquisiciones, obras y servicios y el proceso de contratación es insuficiente. Esta incidencia sube a 4 de cada 10 para el caso de la información sobre los Programas Anuales de Adquisiciones y Obra Pública.

**Los factores que tienen mayor relevancia para los Proveedores, Contratistas y Prestadores de Servicios, dentro del Proceso de Suministros de PEMEX, son:**

- El proceso de contratación y seguimiento.
- El personal, y
- La información de los Programas de Adquisiciones y Obras Públicas.

En un segundo orden de importancia se encuentran las condiciones de entrega, las políticas de pago y los tiempos establecidos. Salvo en el caso de las políticas de pago, en donde el elemento de menor peso fue el porcentaje de anticipo, en el resto de los factores evaluados no se detectaron diferencias estadísticas significativas entre las diferentes variables que conforman cada factor.

En base a los índices de satisfacción obtenidos para el Proceso de Suministros de PEMEX, se puede establecer que existe una relación débil con sus Proveedores, Contratistas y Prestadores de Servicios (compromiso "medio"), reflejada en poca lealtad de parte de éstos.

El índice de satisfacción es más bajo entre las compañías extranjeras, lo que representa un gran riesgo de pérdida de proveedores en el exterior del país. Las razones de insatisfacción se deben principalmente a una mala atención/ servicio, a lo tardado de los trámites y a la gran cantidad de documentación que solicitan.

Es importante señalar que en ningún caso (factor / atributo) se obtuvo un índice que reflejará satisfacción de parte de los Proveedores, Contratista y Prestadores de Servicios con el Proceso de Suministros de PEMEX.

PEMEX ha hecho una buena labor con su personal, al ser éste un factor importante para los suministradores con el que se encuentran hasta cierto punto satisfechos (aunque el índice obtenido no es el de satisfacción) y en el que se requiere mantener el nivel de servicio.

Por otra parte, lo correspondiente a la información de Programas Anuales y el proceso de contratación y seguimiento, son aspectos relevantes para los

suministradores en los que PEMEX no se ha desempeñado adecuadamente y que requieren de acciones inmediatas para incrementar el nivel de satisfacción.

Las condiciones de entrega es un factor de poca relevancia en el que PEMEX no se ha desempeñado bien.

Hay un buen desempeño en lo que se refiere a las políticas de pago y las condiciones de entrega, sin embargo, estos factores son de poca relevancia para los suministradores, por lo que habría que hacer un análisis para redirigir esfuerzos en estos dos puntos.

En relación a la participación de los suministradores a través de medios electrónicos, 7 de cada 10 entrevistados consideraron que éste sería muy confiable.

Respecto a la percepción de Honestidad en PEMEX, el 60% no consideró que ésta sea una empresa totalmente honesta, porcentaje que disminuye 50% entre las compañías extranjeras.

En este sentido, el hecho de tener que dar dinero, que el personal de PEMEX invite a sobornar o descalifique las licitaciones y la preferencia por ciertos suministradores son las principales razones por las que no se considera a PEMEX como una empresa totalmente honesta.

Finalmente, el análisis de imagen presenta a PEMEX como una empresa líder y eficiente pero que no es considerada la mejor empresa de México.

Después de haber sido analizado las conclusiones hechas por la empresa Ipsos Bimsa, la Dirección del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministros acordó con todos los Organismos involucrados de PEMEX, y del Instituto Mexicano del Petróleo dar a conocer el Programa Anual de Adquisiciones así como el Programa de Licitaciones correspondientes al año 2003. Para ello se convocó a todas las Cámaras y Asociaciones de Industriales para dar a conocer de manera más detallada cada uno de los programas de adquisiciones y las contrataciones más sobresalientes.

Para la segunda encuesta comprometida en el Programa de Transparencia y Combate a la Corrupción en el 2003, PEMEX a través del Proyecto de Rediseño, le encomendó a la empresa Berumen y Asociados realizar una encuesta telefónica entre sus Contratistas, Prestadores de Servicios y Proveedores con el objetivo general de evaluar el proceso de suministro de Obras, Bienes y Servicios que PEMEX tiene con ellos

La evaluación del proceso de suministros de PEMEX, busca conocer la opinión que tienen el conjunto de proveedores y contratistas sobre los trámites de contratación de bienes, obras y servicios, así como conocer la satisfacción del servicio a fin de mejorar su proceso de suministros. PEMEX requiere que se utilice el mismo cuestionario de la medición anterior para poder obtener los mismos indicadores y así

estimar el cambio en ellos; sin embargo se realizaron ligeras modificaciones para mejorar algunos temas.

Esta encuesta se llevó a cabo durante el período del 14 al 27 de noviembre de 2003 a proveedores nacionales y del 8 al 22 de diciembre de 2003 a proveedores extranjeros.

El tamaño de la muestra fue de 373 entrevistas a proveedores nacionales: por Organismo Exploración y Producción (PEP) 65 entrevistas, Refinación (PXR) 61, Gas y Petroquímica Básica (PGPB) 60 entrevistas, Petroquímica (PPQ) 60 entrevistas, Corporativo (COR) 62 y 65 del IMP, y 42 entrevistas a proveedores extranjeros.

## **CARACTERÍSTICAS DE LOS ENTREVISTADOS.**

**ÍNDICE DE SATISFACCIÓN.** Al igual que en la medición pasada (2002), se utilizó el índice de satisfacción en una escala de 0 a 100 que se obtiene a partir de la misma pregunta que el porcentaje de satisfacción, asignando puntos a cada entrevistado de acuerdo a su respuesta, utilizando la siguiente regla de asignación:

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| Muy satisfecho    | 100.0 puntos. |
| Algo satisfecho   | 66.6 puntos.  |
| Algo Insatisfecho | 33.3 puntos.  |
| Muy Insatisfecho  | 0 puntos.     |

El criterio para evaluación al grado de satisfacción con las diferentes áreas de la empresa es el siguiente:

| <b>SATISFACCIÓN</b> | <b>DEBILIDAD</b> | <b>INSATISFACCIÓN.</b> |
|---------------------|------------------|------------------------|
| 85.5 ó más          | 85.4 - 73.3      | 73.2 ó menos.          |

En el cuadro siguiente se muestran las características de los proveedores y contratistas nacionales.

| CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES Y CONTRATISTAS |                                    | PORCENTAJE | CASOS |
|---|------------------------------------|------------|-------|
| GIRO DE LA EMPRESA                                | CONTRATISTAS.                      | 15.3%      | 57    |
|   | PRESTADORES DE SERVICIOS.          | 18.2%      | 68    |
|   | PROVEEDORES.                       | 66.5%      | 248   |
| ORGANISMO DE ORIGEN                               | CORPORATIVO.                       | 16.6%      | 62    |
|   | PEMEX – EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN.  | 17.4%      | 65    |
|   | PEMEX – PETROQUÍMICA SECUNDARIA.   | 16.1%      | 60    |
|   | PEMEX – REFINACIÓN                 | 16.4%      | 61    |
|   | PEMEX – GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA. | 16.1%      | 60    |
|   | INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO.   | 17.4%      | 65    |
| NÚMERO DE EMPLEADOS.                              | 1 A 15                             | 48.0%      | 179   |
|   | 16 A 100                           | 38.9%      | 145   |
|   | MÁS DE 100                         | 13.1%      | 49    |
| <b>TOTAL.</b>                                     |                                    | 100%       | 373   |

**BASE: 373 CASOS**

- **Proveedores Extranjeros: 42 entrevistas.**

La empresa Berumen elaboró un resumen de los proveedores nacionales tomando en consideración los siguientes indicadores:

**SATISFACCIÓN.** Con referencia al año pasado se percibió una mejor evaluación en cuanto a la atención en general que brinda PEMEX a sus proveedores, en el año 2002, 8 de cada 10 proveedores mencionaron estar satisfechos con el servicio, en este año, 9 de cada 10 personas se encuentran satisfechas con el servicio que han recibido.

El nivel de satisfacción más alto se encontró en el Corporativo y en el IMP (con el 95% de los proveedores satisfechos).

Sólo el 6% de los proveedores, prestadores de servicios y contratistas declaró estar insatisfecho con la atención que le brindan en PEMEX, las principales razones de insatisfacción son; el trato del personal, son muy burocráticos, son muchos trámites y procedimientos para cada área.

**MEJORA EN PROCESOS.** Considerando las dos últimas ocasiones en que los informantes tuvieron relación con PEMEX y haciendo una evaluación de una con otra, los informantes tuvieron relación con PEMEX y haciendo una evaluación de una con otra, los informantes percibieron mejora en la facilidad para acceder a la información (50.2), la transparencia con la que se realiza el proceso (47.4%), la claridad de la información (44.2%), y la transparencia con que se realiza el proceso (47.4%).

**CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SUMINISTROS.** Respecto al conocimiento sobre los procesos de suministro, en la mecánica para verificar obras, bienes y servicios y logística de entrega recepción, 6 de cada 10 mencionó no conocerlos; que representa un incremento con relación al año pasado (4 de cada 10 no lo conocían) al igual que el año pasado el proceso que menos dijeron conocer es el de desarrollo a proveedores, el año pasado 6 de cada 10 dijeron no conocerlo y ahora subió a 7 de cada 10.

**INCONFORMIDADES.** En cuanto a la presentación de alguna inconformidad, se mantienen en el mismo orden que el año pasado, sólo un 14 % de los informantes declaró haber presentado alguna. Entre las principales inconformidades 25% percibe que existen preferencias con algunos proveedores el 14% señaló que piden demasiados requisitos y no es clara la información en el 14% de los casos.

**INFORMACIÓN QUE DA PEMEX.** Para 6 de cada 10 proveedores, contratistas y prestadores de servicios la información que proporciona PEMEX en el proceso de contratación es suficiente, igual que en el año 2002.

**INDICE DE SATISFACCIÓN.** El índice de satisfacción para los procesos de suministros de PEMEX, permanece en el nivel de “debilidad” de acuerdo a la escala establecida, aún cuando se registraron mejoras significativas, al pasar de 75.3% a 82.7% en este año de 2003.

Cabe mencionar que a diferencia del año pasado en la que no hubo categorías en los que se llegará a un nivel de satisfacción (85.5 o más), en este año en la mecánica para la verificación de obras entre los prestadores de servicios se obtuvo un índice del 85.5.

En general los proveedores registraron un decremento en los índices de satisfacción pasando de un índice de debilidad a uno de insatisfacción en los rubros de políticas de pago, tiempos establecidos, mecánica para la verificación de obras y la logística de entrega/recepción.

**SUMINISTROS POR VÍA ELECTRÓNICA.** El 68% de los encuestados consideró que si el proceso de suministro de obras, bienes y servicios se realizará por vía electrónica sería “Muy confiable-Algo confiable”.

Entre los aspectos que consideraron serían más confiables a través de medios electrónicos son: la transparencia del proceso (75%), y la selección de los proveedores y contratistas (71%); los factores desconfiables fueron validar la calidad de los proveedores y contratistas (33%).

**SUMINISTROS VÍA ELECTRÓNICA.** 5 de cada 10 informantes consideraron muy atractivo el poder participar en el proceso de suministros de PEMEX a través de medios electrónicos, los principales motivos por lo que lo consideran atractivo son: se ahorrarían tiempo, se ahorrarían las visitas al centro de trabajo y se ahorrarían dinero.

Con relación al resumen de proveedores extranjeros es el que a continuación se indica.

**SATISFACCIÓN.** 6 de cada 10 proveedores extranjeros se encuentran “Muy satisfechos- Algo satisfechos” con la atención que brinda en general PEMEX.

A nivel de cada Organismo los “Muy satisfechos – Algo satisfechos” son: Petroquímica 53%, Exploración y Producción 44%, Refinación 44%, Petroquímica Básica 38% y el IMP 22%.

Al evaluar las últimas dos ocasiones en las que tuvieron relación con PEMEX, percibieron mejora en cuanto a la normatividad en un 31%, en la claridad de la información un 17% y en la transparencia del proceso un 21%.

**CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SUMINISTROS.** Con referencia al año 2002 se percibe mayor desconocimiento, para verificar la calidad de obras, bienes y servicios, 4 de cada 10 personas que mencionaron conocerlo, en el año 2003, 5 de cada 10 decían conocerlo.

El mayor desconocimiento se percibió en el procedimiento para presentar inconformidades, el año pasado 7 de cada 10 decían conocer el procedimiento, en este año sólo 1 de cada 10 personas mencionó conocerlo.

**INFORMACIÓN QUE DA PEMEX.** El 79% de los informantes consideró que los tiempos establecidos para cumplir con el proceso de suministros de PEMEX son “muy suficientes- algo suficientes”, mientras que un 22% considera que los tiempos son “algo insuficientes- muy insuficientes”.

Entre los motivos por los que consideran los tiempos insuficientes son: los tiempos son cortos 56%, no cumplen sus tiempos 22%, depende de las condiciones del mercado 11%.

**ÍNDICE DE SATISFACCIÓN.** El índice de satisfacción para los procesos de suministro de PEMEX, entre los proveedores extranjeros (74.8) es más bajo con respecto a la evaluación de los proveedores nacionales (82.7%).

Las encuestas llevadas a cabo en el 2002 y 2003 reflejan que a pesar de mejorar de manera significativa el índice de satisfacción permanece en el nivel de debilidad, de acuerdo a la escala establecida, pasando de 68.1% a un 74.8%.

No obstante lo anterior, se registra una categoría con niveles de satisfacción, la mecánica para la verificación de obras con 87.9%.

## **RESUMEN:**

### **(INDICE DE TRANSPARENCIA PROVEEDORES NACIONALES- EXTRANJEROS).**

**HONESTIDAD- CORRUPCIÓN.** En la medición del año pasado se preguntó como percibían a PEMEX en relación a que si era una empresa “totalmente honesta”, “algo honesta”, “algo corrupta” o “totalmente corrupta”, los proveedores que percibieron a PEMEX como una empresa “totalmente honesta” fueron el 40% y “algo honesta” en un 36%. Al agrupar estas dos categorías, el 76% de los proveedores consideraron a PEMEX como una “empresa honesta”. En el 2003 mejoró la imagen, al incrementarse este indicador al 85%, con una mejora del 9%.

Las principales razones de los proveedores nacionales que percibieron a PEMEX como una empresa corrupta son: que tienen preferencias con algunos proveedores (subió de un 12% en 2002 a un 42% en 2003), hay que dar dinero (pasa del 15% a un 13%) y el que personal invita a sobornar (pasa del 17% al 11%).

Por organismo, los proveedores nacionales perciben al IMP como el organismo más honesto con el 92%, al Corporativo en un 91%, Exploración y Producción el 88%, Petroquímica 86%, Refinación el 86%, Gas y Petroquímica Básica 85%. En tanto que los proveedores extranjeros perciben a Exploración y Producción como el organismo más honesto 80%, el Corporativo con el 78%, el IMP 78%, Gas y Petroquímica Básica 77%, Petroquímica 74% y Refinación 72%.

**ÁREAS DE OPORTUNIDAD.** Entre las áreas de oportunidad para continuar mejorando los índices de satisfacción y la imagen de PEMEX están:

- Proveer de información suficiente y oportuna sobre los procesos de suministros de interés, reforzando los mecanismos actuales con folletos sencillos y teléfonos “800” de apoyo.
- Mejorar el cumplimiento ó respeto de los tiempos establecidos, implementando mecanismos de monitoreo ágiles que conduzcan a acciones correctivas.
- Generar mecanismos que aceleren la atención a los proveedores.



- Generar campañas dirigidas a los proveedores que proporcionen información sobre a donde acudir para reportar cualquier anomalía, como el privilegio a algunos proveedores o solicitud de “incentivos” para ganar contratos entre otros.

**MEDICIONES FUTURAS.** Dedicar mayor tiempo al diseño y prueba del instrumento de medición para identificar otros índices de interés y alcanzar mayor desagregación de los resultados tanto temáticos como por organismo.

Realizar ejercicios piloto para identificar otras fases en donde se puedan verificar parámetros a medir sobre “Corrupción- honestidad y transparencia”.

Finalmente es importante señalar que los resultados de las encuestas antes mencionados nos muestran, entre otros, las percepciones externas respecto a la honestidad con que opera PEMEX, el cual es un indicador importante que mantiene estrecha relación con los procesos de contratación de bienes y/o servicios. Además la realización de encuestas permitió establecer comunicación e intercambiar información con las diversas cámaras de comercio y de industriales sobre los trabajos que PEMEX esta desarrollando.

## **4.1 PROGRAMA INSTITUCIONAL DE DESARROLLO DE PROVEEDORES.**

### **4.1.1 ANTECEDENTES.**

Históricamente, Petróleos Mexicanos ha registrado una fuerte dependencia del exterior en la adquisición de bienes y servicios, por lo que ha desarrollado labores sistemáticas de apoyo a la industria nacional, aprovechando su poder de compra, a fin de fortalecer las capacidades productivas que le permitan a la industria mejorar la calidad de sus productos e incrementar su participación en el abastecimiento de PEMEX.

Por el volumen de sus compras y contrataciones, PEMEX se ha caracterizado como un detonador del desarrollo económico del país. En el periodo reciente, destacan varias etapas, considerándose como las más relevantes las que sucedieron al descubrimiento de los grandes yacimientos de petróleo en el Golfo de México al final de la década de los 70's y principios de los 80's, en que, al amparo de un aumento espectacular en los precios del petróleo y de las ventajas competitivas de un mercado cerrado, se produjo una bonanza en el sector industrial caracterizada por el desarrollo en México de grandes empresas productoras de bienes de capital, algunas con inversión extranjera y participación de Nacional Financiera, y otras formadas por grandes grupos privados de Monterrey, N.L., y del Valle de México. De este modo, se crearon industrias productoras de acero, turbinas y equipos de proceso, entre muchas otras.

Sin embargo, la crisis económica de mediados de los ochenta derivó en una fuerte contracción en la inversión pública que afectó a todos los sectores de la economía, por lo que con las premisas del fomento industrial establecidas por el Gobierno Federal y con la aplicación de principios de productividad y racionalidad, se buscó configurar un sector industrial integrado hacia adentro y competitivo hacia el exterior.

El Gobierno Mexicano no sólo se ocupaba de superar las circunstancias coyunturales adversas en que se constituyó la crisis de esos años, sino, sobre todo, de modificar la base estructural de la economía del país. En ese sentido, uno de los rasgos culturales que más interesaba corregir por el camino de la mayor productividad en el sector paraestatal, era el que se refiere a la tendencia a importar bienes de capital, equipos, refacciones y otros insumos, que bien podrían ser suministrados por la industria nacional.

Dicha estrategia de promoción industrial, dentro de la cual PEMEX asumió su propia responsabilidad, se orientó hacia la reversión de esa tendencia, no solamente para que la capacidad de compra y negociación del poder público se aplicara en su mayor proporción a adquisiciones dentro de México, sino para que complementariamente se apoyara a los proveedores nacionales de bienes de capital en sus esfuerzos de exportación.

De esta manera PEMEX participó en el Programa de Promoción Industrial y Sustitución de Importaciones del Gobierno Federal, desarrollando un Programa de Fabricación Nacional que no sólo evitó la salida de divisas, escasas en ese tiempo, sino que impulsó su generación, vital para el país, a través de crecientes ventas en los mercados del exterior.

El desarrollo industrial alcanzado en esos años descansó en buena medida sobre el avance y consolidación de un importante número de empresas pequeñas y medianas que, por sus características, constituyen un elemento indispensable para lograr la conformación de un aparato productivo más integrado en todos sus niveles con una mayor competitividad y, fundamentalmente, una menor dependencia del exterior.

Desde la entrada de México al GATT, ahora la OMC, y la firma del TLCAN y demás Tratados, con el que se consolidó el proceso de apertura comercial de nuestro país, la industria nacional se ha enfrentado a una competencia desigual en procesos, productos y precios, abriendo una brecha entre la producción nacional y la demanda de bienes, servicios e ingeniería, con la consiguiente afectación en la balanza de pagos del país por el incremento en las importaciones y por los problemas que acarrea, en algunos casos, la calidad de dichos insumos en la operación y mantenimiento de las instalaciones de PEMEX, por proveeduría extranjera cuyo desempeño no ha sido evaluado suficientemente por las áreas usuarias.

Pocas son las empresas de PEMEX que, con base en la modernización de sus procesos y la racionalización de su administración, producción y comercialización, han tenido éxito en los mercados interno y externo. Dichas empresas han establecido sistemas de administración por calidad y han puesto especial atención a la productividad, a la innovación y a la investigación y el desarrollo.

#### **4.1.2 SITUACIÓN ACTUAL.**

Uno de los grandes objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2000-2006, es el de extender y aumentar la competitividad del país, a través del compromiso del Ejecutivo Federal para crear las condiciones necesarias para generar empleos y consolidar el mercado interno.

En este sentido, el Programa de Desarrollo Empresarial (PDE) 2001-2006, programa sectorial que contribuye a los objetivos del PND, establece como una de sus líneas de acción para el impulso a la competitividad de las empresas y a la integración económica, el desarrollo de proveedores, partiendo del compromiso de las grandes empresas establecidas en México, como elemento fundamental para que las empresas de menor tamaño se inserten con éxito en una relación comercial de carácter permanente.

Asimismo señala, que el desarrollo de proveedores beneficiará a las grandes empresas mexicanas al garantizarse la continuidad en el suministro de los insumos que requiere para su operación.

El Programa de Desarrollo Empresarial prevé que a este esfuerzo contribuirá la banca de desarrollo, los organismos empresariales y las grandes empresas, tanto privadas como públicas, demandantes de productos y servicios, destacando entre estas últimas Petróleos Mexicanos.

De acuerdo con lo previsto en el Programa de Desarrollo Empresarial, la Secretaría de Economía trabaja en el desarrollo de proveedores del sector público como medida prioritaria para la reactivación del mercado interno, a través de la capacitación, asistencia técnica, el acceso a la información y la consultoría especializada.

Por otra parte, el citado programa señala que el Gobierno Federal también estimula el acceso a esquemas de financiamiento, una mayor descentralización de sus compras, la publicación de los productos que requiere adquirir, la integración de un registro de proveedores del sector público y la creación de mercados electrónicos de los productos y servicios que contratan las dependencias y entidades públicas.

Asimismo, el Gobierno Federal, a través del Programa de Fortalecimiento a la Economía y la Inclusión Social, ha instrumentado diversas acciones que buscan la incorporación de la industria nacional, principalmente de las PYMES, al mercado de compras del sector público y por consecuencia al de PEMEX, que es el principal demandante de bienes y servicios de la Administración Pública Federal.

El 30 de diciembre del 2002, el Gobierno Federal publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa que busca promover el desarrollo económico nacional, a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y el apoyo para su viabilidad y competitividad. Asimismo, dicha ley pretende incrementar la participación de este sector en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional. El ordenamiento establece que la Secretaría de Economía promueve, entre otras acciones, que las compras de productos y servicios de las dependencias y entidades del Sector Público se destinen a las MIPYMES de manera gradual, hasta alcanzar un mínimo del 35%.

La Ley también prevé que la Secretaría de Economía elaborará los programas sectoriales y promoverá la suscripción de convenios y acuerdos con todos los agentes involucrados, entre ellos las entidades públicas como es el caso de PEMEX. Por tanto, PEMEX plenamente conciente de que no puede producir y comercializar bienes con calidad y estabilidad sin un abastecimiento de equipos, refacciones, servicios y obras, eficientes y oportunas, en las condiciones más convenientes y competitivas, se suma a los esfuerzos del Gobierno Federal para aprovechar su poder en beneficio de la industria nacional, sujetándose a los lineamientos emitidos por las dependencias competentes y a la normatividad vigente, incluyendo las

obligaciones contraídas por nuestro país en materia de compras gubernamentales en los tratados comerciales internacionales.

Entre las actividades encomendadas a la Dirección del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro, se encuentra la de atender y fortalecer la relación con la industria proveedora de PEMEX. En ese contexto, el Proyecto ha considerado el desarrollo de proveedores como una de las estrategias para estrechar la vinculación con el sector productivo nacional, como mejorar las condiciones de calidad, oportunidad y precio que presentan los bienes que requiere este organismo para su operación.

Por ello y en respuesta a las disposiciones gubernamentales y sus programas sectoriales que buscan mejorar la competitividad del sector productivo y dentro de la filosofía corporativa, el Proyecto ha propuesto elaborar e implantar un programa orientado a apoyar a la industria proveedora de bienes y servicios, a través del desarrollo de proveedores y de la participación en el fortalecimiento a las cadenas productivas.

Esta propuesta se sustenta principalmente en la capacidad de compra de Petróleos Mexicanos, que genera una demanda de bienes y servicios en grandes volúmenes, con diferentes grados de desarrollo tecnológico y en múltiples especialidades y que permite planear su abastecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

El programa es de gran alcance, por lo que para desarrollarlo se requiere la participación en forma compartida de Petróleos Mexicanos, las Cámaras y Asociaciones Industriales, los propios industriales y la Secretaría de Economía, utilizando todos los programas, herramientas y mecanismos de fomento y apoyo establecidos por el Gobierno Federal. En suma, el compromiso de PEMEX en el desarrollo de proveedores, es el de conjuntar esfuerzos para enfrentar los retos de participación activa y corresponsable, en el impulso a la competitividad de la industria con los de las dependencias gubernamentales competentes y de los organismos de representación empresarial.

Si bien el programa busca apoyar al conjunto de las industrias de bienes y servicios que conforman la proveeduría de PEMEX, sus esfuerzos se concentrarán inicialmente en aquellos sectores que producen y proveen los equipos, maquinaria, materiales, sustancias y servicios que tengan mayor impacto tanto en el abastecimiento de la institución como el desarrollo del sector industrial. La selección de estos sectores se llevará a cabo conjuntamente con las autoridades competentes, los organismos subsidiarios y la representación empresarial.

#### **4.1.3. LIMITACIONES PARA LA REALIZACIÓN DEL PROGRAMA.**

Se sabe que, en lo general, el tamaño de la planta industrial ha venido disminuyendo en parte por el impacto de la apertura comercial y en parte por las modalidades de compra que han adoptado las principales entidades públicas (PEMEX y CFE), entre

las que destaca la consolidación de compras y la adquisición indirecta de equipos y materiales vía proyectos “llave en mano”, donde es el contratista el que decide el origen de los bienes.

No obstante lo anterior, se carece de un diagnóstico preciso y actualizado de la situación que guardan los sectores y empresas que conforman la proveeduría de Petróleos Mexicanos. Por ello, el programa de desarrollo empresarial requiere contar con un diagnóstico de la industria nacional y conocer su capacidad actual y futura de producción para satisfacer los requerimientos en adquisiciones y proyectos de Petróleos Mexicanos.

Las regulaciones en la relación entidad- proveedor, básicamente en lo que se refiere a la normatividad vigente que regula los procedimientos de contratación, no permiten llevar a cabo alianzas entre las entidades públicas y sus proveedores que hagan posible el logro de beneficios mutuos de largo plazo.

Los compromisos adquiridos por México ante los tratados comerciales internacionales no permiten contar con un margen de maniobra suficiente para el apoyo a proveedores nacionales, ya que prácticamente todas las compras y contrataciones importantes están consideradas en dichos tratados.

#### **4.1.4. OBJETIVOS DEL PROGRAMA.**

Desarrollar, bajo la Dirección del Proyecto de Rediseño, un programa de apoyo y desarrollo de proveedores con la colaboración de las dependencias y organismos del Gobierno Federal vinculados, así como con la participación institucional de todos los organismos subsidiarios de PEMEX y del IMP, tomando como base la aplicación de políticas de fomento a la industria, para propiciar que la proveeduría nacional de PEMEX logre niveles internacionales de competitividad en calidad, precio y tiempo de entrega, de modo que incremente sustancialmente su participación en el abastecimiento de los bienes y servicios que requiere PEMEX en su operación.

#### **4.1.5. REQUERIMIENTOS PARA EL PROGRAMA.**

Que exista la voluntad de la alta dirección de PEMEX, de los titulares de los organismos subsidiarios y de sus áreas de recursos materiales, para apoyar las acciones que se desprendan de este programa. Cada organismo deberá proporcionar la siguiente información con proyecciones de tres años:

- Planes de inversión.
- Programas de adquisiciones.
- Programas de mantenimiento.
- Definir los bienes y servicios cuyos proveedores serán objeto de la aplicación del programa.

- Elaborar un diagnóstico amplio de cada uno de los sectores industriales productores de los bienes y proveedores de los servicios estratégicos, que permita definir su capacidad de suministro para PEMEX, así como sus fortalezas y debilidades en materia de capacidad organizacional, administrativa, financiera y tecnológica.
- Realizar entrevistas con los directivos de las empresas nacionales líderes proveedoras de los bienes y servicios seleccionados para.
- Profundizar en el diagnóstico de las mismas, de modo que se identifiquen sus fortalezas y debilidades, y conformar un diagnóstico más preciso de los sectores correspondientes.
- Presentar información sobre la demanda actual y tendencia de la misma en PEMEX, de los bienes y servicios que ellos producen y ofertan.
- Sensibilizarlos sobre la necesidad de llevar a cabo acciones internas o conjuntas con otras empresas del sector o con las autoridades competentes y el propio PEMEX para mejorar su posicionamiento.

#### **4.1.6. POLÍTICA INSTITUCIONAL DE APOYO Y DESARROLLO DE PROVEEDORES.**

A partir de la información anterior, se debe evaluar y definir una política institucional que comprenda acciones de corto, mediano y largo plazo y de alto impacto favorable a la industria nacional proveedora de PEMEX, entre las cuales pueden estar las siguientes líneas de acción:

- Promover que la normatividad de adquisición de bienes y contratación de obras y servicios sea más flexible y aprovechar los pocos espacios que aún existen en las disposiciones sobre compras del sector público en los Tratados de Libre Comercio suscritos por México en beneficio de la industria nacional.
- Poner a disposición industrial la información sobre los programas de adquisiciones y los principales proyectos de inversión, con el desglose que permita a los proveedores potenciales y activos hacer proyecciones de crecimiento e inversión y determinen sus expectativas de participación en las contrataciones de PEMEX.
- Promover que la Comisión Consultiva Mixta de Abastecimiento Única, conforme a las facultades que le confiere la Ley de Adquisiciones, sea el foro de discusión y promoción que facilite la realización del programa de apoyo y desarrollo de proveedores.
- No consolidar de manera generalizada compras de bienes y contratación de servicios de los considerados como estratégicos a efecto de que, en la medida de lo posible, los procedimientos de contratación se realicen en montos inferiores a los umbrales de los Tratados de Libre Comercio, y por lo tanto se puedan convocar como nacionales.

- Con el compromiso y apoyo de las cámaras y asociaciones industriales, fortalecer y dar un mayor impulso al Comité de Normalización de Petróleos Mexicanos, con el propósito de elaborar normas de referencia o, inclusive proyectos de normas mexicanas que sean sometidas a las instancias oficiales correspondientes para obtener su reconocimiento y aplicación.
- En el caso de los proyectos de inversión, establecer una política, desde el Corporativo hacia todas las subsidiarias, que propicie el establecimiento de requisitos de contenido nacional, con base en la normatividad respectiva, en las licitaciones correspondientes en proyectos con montos inferiores a los umbrales de los Tratados Libre Comercio con porcentajes abiertos.
- Proyectos con montos superiores a los umbrales de los Tratados de Libre Comercio que sean identificados “como proyectos llave en mano” o integrados mayores, con porcentajes acordes a los permitidos por el TLC y en atención a las características técnicas de cada proyecto y a la situación que prevalezca en la oferta nacional.
- Apoyar a las cámaras y asociaciones industriales y de servicios en actividades que tiendan a ampliar la vinculación que las pequeñas y medianas empresas puedan establecer entre sí y con las grandes empresas nacionales e internacionales proveedoras y contratistas de PEMEX, para su crecimiento y competitividad.
- Continuar participando con la Secretaría de Economía y las Secretarías de Desarrollo Económico de las entidades federativas en encuentros industriales y seminarios dirigidos a sectores productivos seleccionados con base en lo dispuesto por este programa.
- Promover que los organismos subsidiarios identifiquen áreas específicas de alto impacto y productos de importación susceptibles de ser producidos por empresas mexicanas, a efecto de que las interesadas desarrollen prototipos, se sujeten a pruebas, se certifiquen y puedan participar en los procedimientos de contratación de PEMEX.
- Propiciar que las MPYMES establecidas en las áreas de influencia de los centros de trabajo de PEMEX, dispongan de la información de adquisiciones y obras locales en la misma forma, así como que estas empresas participen en la fabricación de refacciones de difícil adquisición de equipo antiguo, discontinuado o de fabricación con tiempos de entrega largos.
- Buscar convenios de colaboración con otros organismos del sector público y privado que permitan a PEMEX generar sinergias, intercambiar experiencias en el campo del desarrollo de proveedores y aprovechar la infraestructura existente dedicada a la investigación y el desarrollo tecnológico.



- Participar y apoyar a las cámaras y asociaciones industriales en sus acciones orientadas a lograr que las empresas nacionales alcancen niveles de competitividad internacional y satisfagan los requerimientos de los mercados interno y externo formen bloques tecnológicos para el desarrollo de los nuevos productos y promuevan la formación de sectores especializados.
- Participar activamente con el Gobierno Federal en el cumplimiento de los compromisos que PEMEX haya adquirido en materia de fortalecimiento competitivo de las MPYMES para hacerlas más competitivas y que participen en mayor medida en las adquisiciones y contrataciones de servicios de PEMEX.

## **5. RESULTADOS DEL PROGRAMA DE TRANSPARENCIA Y EL COMBATE A LA CORRUPCIÓN EN PETRÓLEOS MEXICANOS, ORGANISMOS SUBSIDIARIOS Y EMPRESAS FILIALES.**

Es en este capítulo donde se mencionan las iniciativas y acciones específicas suscritas por PEMEX, Organismos Subsidiarios, Empresas Filiales e IMP ante la Secretaría de la Función Pública, así como los resultados del informe 2003 de la Macrofunción de Adquisiciones, como parte del Programa de Transparencia y el Combate a la Corrupción.

Conforme se fueron llevando a cabo los trabajos del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro, se fueron estructurando las iniciativas y acciones específicas que suscribiría PEMEX ante la Secretaría de la Función Pública y que se detallan en el desarrollo de este capítulo.

El Programa Nacional de Transparencia y Combate a la Corrupción tiene el siguiente enfoque estratégico:

- Visión. La sociedad tiene confianza y credibilidad en la Administración Pública Federal.
- Misión. Abatir los niveles de corrupción y transparentar la gestión pública.

### **Objetivos Estratégicos:**

- Prevenir y abatir prácticas de corrupción.
- Controlar y detectar prácticas de corrupción.
- Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad.
- Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad.

### **Líneas Estratégicas:**

- Evaluación de la Gestión Pública:
  - Rendición de cuentas e información pública.
  - Participación ciudadana.
  
- Desarrollo Administrativo e Innovación Gubernamental:

- Desarrollo administrativo y mejora de la gestión pública.
- Mejora regulatoria.
- Tecnología y desarrollo de sistemas.

### **Control Interno:**

- Mecanismos de supervisión y control.
  - Recursos humanos y ética pública.

Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios, Empresas Filiales, el Instituto Mexicano del Petróleo y PMI, Comercio Internacional, específicamente en la Macrofunción de Adquisiciones, suscribieron once Iniciativas y Acciones Específicas, las cuales se indican a continuación:

- Participación externa en revisión y diseño de bases de licitación y de contratos. (Para garantizar procesos licitatorios transparentes y reducir las inconformidades de los participantes).
- Estandarización de bases, contratos y procedimientos. (Para erradicar prácticas discrecionales).
- Simplificación y homologación de normatividad y procedimientos internos. (Para agilizar y efficientar el proceso de adquisición, reducir trámites innecesarios y evitar discrecionalidad).
- Promoción de la participación externa durante los procesos licitatorios. (Para generar confianza de los participantes).
- Celebración de Convenios de Colaboración y Pactos de Integridad. (Para propiciar el compromiso moral de proveedores y prestadores de servicios).
- Desarrollo y promoción de licitaciones electrónicas. (Para facilitar y simplificar la participación de proveedores y prestadores de servicios, propiciando la transparencia y la eficiencia del proceso).
- Integración y difusión de información e indicadores. (Para que los participantes en los procesos de contratación y la sociedad conozcan con oportunidad los requerimientos de bienes y servicios, así como los resultados de la operación).
- Levantamiento de encuestas de percepción y grupos de enfoque. (Para conocer la opinión sobre la función de adquisiciones de proveedores y prestadores de servicios y de la sociedad).

- Implantación de una solución de compras electrónicas. (Para transparentar aún más los procesos de contratación).
- Difusión de los resultados del Programa de Transparencia. (Para informar del cumplimiento de las acciones comprometidas).
- Publicación previa de bases técnicas de licitación en Internet. (Para proporcionar a todos los proveedores y prestadores de servicios interesados acceso a la información con oportunidad e igualdad).

A continuación se presenta el informe de resultados del 2003, de la Macrofunción de Adquisiciones.

#### **Proporción de inconformidades presentadas del total de procedimientos de licitación:**

- **Acciones**  
Se presentaron 392 inconformidades en 3,172 eventos licitatorios, lo que representa el 12.3 % del total.
- **Problemática**  
No existe el mecanismo de análisis que permita conocer oportunamente las causas que las originaron y en función de ello, tomar las acciones preventivas y correctivas tendentes a minimizar su ocurrencia.

#### **Proporción de inconformidades procedentes del total de procedimientos de licitación.**

- **Acciones**  
Las inconformidades que resultaron procedentes fueron 57 del total de 3,172 procedimientos de licitación, lo que representa el 1.8 % superior a la meta mínima anual comprometida. Ya que las metas propuestas eran de: Mínimo del 14%, Satisfactorio del 10% y Sobresaliente del 8%.
- **Problemática**  
No existe el mecanismo de análisis que permita conocer oportunamente las causas que las originaron y en función de ello tomar las acciones preventivas y correctivas tendentes a minimizar su ocurrencia.

#### **Proporción de inconformidades procedentes en licitaciones del total de inconformidades presentadas en licitaciones.**

- **Acciones**  
Las inconformidades que resultaron procedentes (57), respecto a las presentadas (392), fue el 14.5%, incidiendo en esta cifra las que se reportaron en el último trimestre del año por PEMEX Exploración y Producción (12). El nivel de cumplimiento de la meta comprometida fue mínimo.
  
- **Problemática**  
Persisten los problemas de dictaminación técnica de las propuestas; la estrategia de revisión de bases de licitación previa a su publicación, aun no se ha aplicado con la suficiente amplitud para prevenir estos eventos; lo cual se acentúa ante la falta de un mecanismo de análisis oportuno de las causas que las originan.

#### **Desarrollo y promoción de licitaciones electrónicas.**

- **Acciones**  
La promoción de licitaciones electrónicas en toda la industria petrolera alcanzó el 84.6 %. El nivel de cumplimiento de la meta comprometida (80 %), fue superior a sobresaliente.
  
- **Logros**  
Mayor utilización de esta herramienta por proveedores y prestadores de servicios.
  
- **Problemática**  
Persiste la desconfianza en el uso de la herramienta por la percepción de inseguridad en el envío de la información.

#### **Promoción de compromisos con la transparencia en procedimientos de contratación.**

- **Acciones**  
Se alcanzó un 97.8 % de promoción de dichos compromisos en el total de procedimientos de contratación. El nivel de cumplimiento de la meta comprometida (100 %), fue casi sobresaliente.
  
- **Logros**  
Los Organismos Subsidiarios, IMP y Empresas Filiales han promovido casi en la totalidad de los procedimientos de licitación pública la firma de los compromisos con la transparencia.

➤ **Problemática**

No se logró la meta sobresaliente en virtud de que PEMEX Refinación instrumentó esta acción tardíamente.

**Revisión de bases de licitación previa a su publicación con participación externa.**

➤ **Acciones**

Se realizó la revisión de 51 bases de licitación, con la participación de proveedores y prestadores de servicios, de acuerdo a la siguiente distribución: Corporativo, 9; Exploración y Producción, 14; Refinación, 9; Pemex Gas, 6; Pemex Petroquímica, 8; III Servicios, una revisión; IMP y Comesa, 2 revisiones respectivamente, con lo cual se superó la meta a nivel Sobresaliente.

➤ **Logros**

Se redujo ostensiblemente el número global de inconformidades presentadas en los procesos de contratación cuyas bases fueron revisadas (solo hubo una que representa el 1.9 % del total de casos), misma que resultó improcedente.

Se generó confianza en los posibles oferentes que participaron en la revisión, ya que con sus comentarios se mejoraron y clarificaron las especificaciones técnicas y administrativas.

Se generó credibilidad en proveedores y prestadores de servicios en los procesos de revisión, al constatarse el trato igualitario.

**Participación de observadores sociales en procedimientos de contratación.**

☞ **Acciones**

Se realizaron 51 invitaciones a Instituciones de Educación Superior, Colegios e Institutos de Profesionales para que designaran Observadores Sociales en los procesos de revisión de bases, contándose con 46 participaciones de los representantes de dichas instituciones. El nivel de cumplimiento alcanzó la meta satisfactoria.

☞ **Logros**

Se ha fortalecido la confianza y credibilidad entre los posibles oferentes que participaron en la revisión previa de bases de licitación.

Se ha fortalecido la transparencia de los eventos en los que han participado. Las recomendaciones y sugerencias de los Observadores han mejorado la calidad y claridad de los procesos.

Se ha contado con el apoyo en la realización de los procesos de revisión de bases de licitación previas a su publicación, de Instituciones de Educación

Superior y de Colegios e Institutos de Profesionales, como: el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Veracruzana, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, la Universidad Tecnológica de Huejotzingo, el Colegio de Ingenieros Químicos y Químicos, A.C., el Colegio de Ingenieros Petroleros de México, A.C., y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

#### ☞ **Problemática**

Falta de lineamientos y criterios que definan el marco de actuación de los Observadores Sociales.

Falta de oportunidad de las áreas responsables del proceso de la revisión de bases de licitación previa a su publicación, en la solicitud de invitación a las Instituciones de Educación Superior, Colegios e Institutos de Profesionales para que designen a los representantes que van a fungir como Observadores Sociales, lo que ocasiona que éstos no cuenten con la información sujeta a revisión y se vea limitada su participación y percepción de transparencia de dicho proceso.

#### **Celebración de Convenios de Colaboración.**

Se suscribieron 15 Convenios de Colaboración, de los cuales 4 fueron con Cámaras y Asociaciones Industriales y 11 con Instituciones de Educación Superior, Colegios e Institutos de Profesionales. El nivel de cumplimiento de la meta comprometida fue sobresaliente.

#### ☞ **Logros**

Se ha logrado el involucramiento de los sectores más importantes de la sociedad, con lo cual se ha coadyuvado a generar un clima de confianza y credibilidad hacia la Institución en lo general y hacia sus procesos de contratación.

#### **Coordinación de estrategias integrales de contratación.**

#### ☞ **Acciones**

Se realizaron cinco estrategias de contratación consolidadas a nivel institucional, definidas para obtener mejores condiciones en calidad, precio y condiciones de compra, siendo dichos casos los siguientes: Equipo de cómputo, vehículos automotores, servicios de telefonía local y servicios de mantenimiento preventivo y/o correctivo al hardware y servicios de mantenimiento y de soporte técnico para el software relacionados con la plataforma Hewlett Packard. Se alcanzó la meta en su nivel sobresaliente.

#### ☞ **Logros**

Se unificaron criterios y especificaciones técnicas, reflejándose en bases estandarizadas.

Se beneficiaron economías de escala.  
Se lograron mejores precios y mayor transparencia.  
Se logró un mayor conocimiento del mercado y se adquirieron nuevas y mejores prácticas.

☞ **Problemática**

El proceso implica un esfuerzo adicional en tiempo y en recursos humanos que a veces rebasa los tiempos en los que deben ser satisfechos los requerimientos.

**Simplificación y estandarización de normatividad interna, bases y modelos de contratos.**

☞ **Acciones**

Se concluyeron las Políticas, Bases y Lineamientos, los modelos de contrato de bienes y servicios a precio fijo, modelos de contrato abierto de bienes y servicios y el modelo de bases de licitación pública de carácter nacional para la adquisición de bienes muebles. La meta comprometida alcanzó un nivel satisfactorio.

☞ **Problemática**

No se cuenta con un mecanismo de verificación sistemática de su adopción y aplicación.

**Identificación de precios de referencia.**

☞ **Acciones**

Durante el año 2003, se realizó la comparación de los bienes sujetos a consolidación institucional: vehículos, equipo de cómputo y telefonía local. Se alcanzó el nivel satisfactorio de la meta comprometida.

☞ **Logros**

Se pudo contar con un análisis de mercado que permitió evaluar las ofertas económicas de estas licitaciones.

☞ **Problemática**

No se tiene la misma parametrización en todos los organismos que permita llegar a los precios de referencia de todos los materiales o artículos.

**Difusión de información a proveedores y a la sociedad.**



➤ **Acciones**

Se publicaron mensualmente los calendarios con información preliminar de las licitaciones públicas a realizarse. Se cumplió la meta comprometida en su nivel sobresaliente.

➤ **Logros**

Los proveedores y prestadores de servicios pueden conocer con un mes de anticipación la información preliminar de las licitaciones programadas en la industria petrolera estatal.

➤ **Problemática**

La colocación de la información en el portal de PEMEX, a través del cual se difunde, en ocasiones no se hace de manera oportuna, lo que resulta en eventuales desfasamientos.

**Encuesta a proveedores, contratistas y prestadores de servicios nacionales y extranjeros.**

➤ **Resultados**

Entre noviembre y diciembre del año 2003 se aplicó la segunda encuesta a suministradores de PEMEX. Entre otros conceptos de eficiencia y eficacia, se midió el cambio en el índice de percepción de la transparencia en el proceso de suministros respecto al año anterior, resultando una mejora global de un 12 %; así mismo, se obtuvo dicho índice por cada uno de los organismos subsidiarios e IMP, que estaba pendiente en el ejercicio anterior. Si bien, se observan mejoras en la mayoría de los conceptos medidos, también se vislumbran oportunidades que se ponen a consideración de las diversas áreas de la empresa, para que en su caso, puedan ser atendidas en sus ámbitos de responsabilidad. A continuación se presentan cuadros de resultados:

## Proveedores Nacionales y Extranjeros (Global)

### Opinión sobre la relación de trabajo que ha mantenido con PEMEX (Porcentaje)

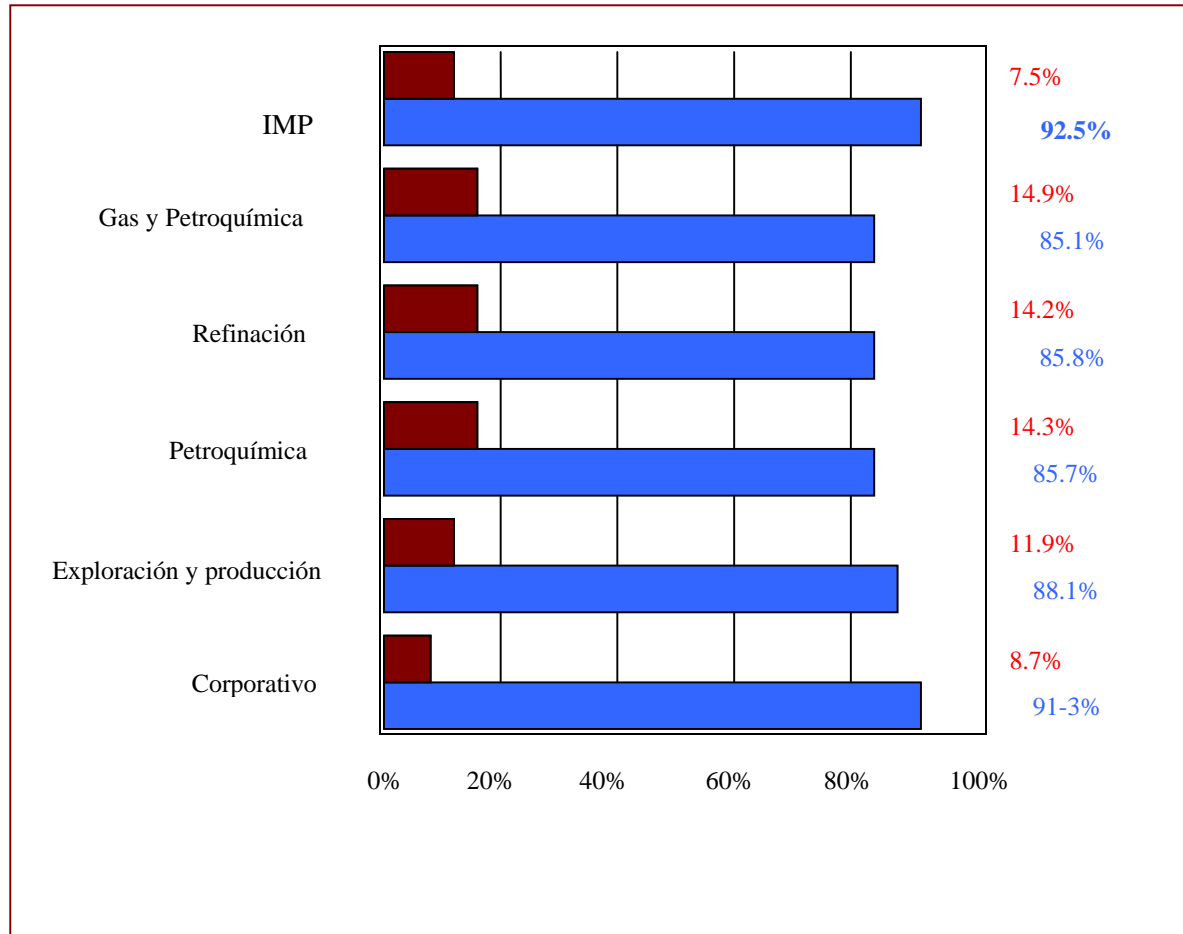
Si pensamos globalmente en la relación de trabajo que han mantenido con PEMEX, usted considera  
¿que es una empresa honesta o corrupta?

| Concepto de la empresa | Resultados globales |    |      | Nacionales |    |      | Proveedores |    |      | Contratistas |    |      | Prestadores de Servicios |   |      | Extranjeros |    |      |
|------------------------|---------------------|----|------|------------|----|------|-------------|----|------|--------------|----|------|--------------------------|---|------|-------------|----|------|
|                        | 2002                |    | 2003 | 2002       |    | 2003 | 2002        |    | 2003 | 2002         |    | 2003 | 2002                     |   | 2003 | 2002        |    | 2003 |
| Honesta                | 40                  |    |      | 38         |    |      | 38          |    |      | 39           |    |      | 39                       | 7 |      | 53          |    |      |
| Algo honesta           | 36                  | 76 | 85   | 37         | 75 | 82   | 36          | 74 | 80   | 41           | 80 | 83   | 37                       | 6 | 89   | 23          | 76 | 88   |
| Algo corrupta          | 18                  |    |      | 18         |    |      | 18          |    |      | 17           |    |      | 18                       | 2 |      | 17          |    |      |
| Corrupta               | 6                   | 24 | 15   | 7          | 25 | 18   | 8           | 26 | 20   | 3            | 20 | 17   | 6                        | 4 | 11   | 2           | 19 | 12   |
| Total Entrevistas.     | 403                 |    | 415  | 356        |    | 373  | 230         |    | 248  | 59           |    | 57   | 67                       |   | 68   | 47          |    | 42   |

\* Por indicaciones de PEMEX en esta medición de 2003 solo se tomo la escala de una “Empresa Honesta” y una “Empresa Corrupta” 1 Promedio de la suma proveedores extranjeros + Proveedores Nacionales.

## Opinión sobre el Organismo con el que trabaja

En base a la relación de trabajo que han mantenido con usted  
¿Considera que es un organismo honesto o corrupto?



- Es un organismo corrupto.
- Es un organismo honesto.

n = 373 CASOS

## **Encuesta a representantes de Cámaras y Asociaciones Industriales.**

### **Resultados**

Esta encuesta fue aplicada en junio-julio del 2003, por los miembros del Grupo de Transparencia y Relación con Suministradores, que está integrado por representantes de los cuatro Organismos Subsidiarios y del IMP, y tuvo como objetivo obtener las opiniones de los representantes de las organizaciones industriales y de servicios que tienen relación comercial con PEMEX, sobre los diversos temas relativos a sus procesos de suministro y compararlas con las que se obtuvieron en marzo del 2002, a efecto de evaluar que impacto han tenido las acciones realizadas.

Se percibe una mejoría en la opinión en cuanto a la oportunidad y calidad de información que PEMEX proporciona a los proveedores y prestadores de servicio, sin embargo, aún se requiere mayor anticipación en la presentación del Programa Anual de Adquisiciones y la lista de proyectos a mediano y largo plazo. Coinciden en que se presente el programa a más tardar en noviembre del año anterior al ejercicio.

Consideran necesario que debe crearse un órgano rector del suministro en la institución, que dirija, regule y supervise las actividades en esta materia, para que entre otras cosas, se homogenicen en todos los organismos subsidiarios los criterios en los trámites de los procesos licitatorios, ya que les causa pérdidas de tiempo y dinero el tener que atender diferentes requisitos para un mismo trámite.

Por otra parte, solicitan que se establezca una sola Comisión Consultiva Mixta de Abastecimiento en lugar de las cuatro que funcionan actualmente, para simplificar y hacer más ejecutiva la gestión, ya que los mismos miembros de las Cámaras y Asociaciones Industriales tienen que asistir a reuniones mensuales a las cuatro comisiones, en donde se tratan normalmente los mismos asuntos.

Se percibe que hace falta mejorar los sistemas de información y consulta, para evitar las inconformidades improcedentes, que detienen o retrasan los procesos y provocan gastos a ambas partes.

Finalmente, se percibe una mayor confianza hacia el personal y hacia los procedimientos, se presume que la participación de observadores sociales, la revisión previa de bases de licitación, así como un mayor acercamiento con las organizaciones industriales a través de los Convenios de Colaboración, ha permitido cambiar positivamente la opinión respecto de la transparencia y efectividad de los procesos de contratación de PEMEX.

Estos resultados mantienen congruencia con los propósitos del Proyecto de Rediseño ya que éste mantiene una rectoría en materia de suministros para el subsector petrolero.

## **CONCLUSIONES.**

1.- La importancia de los suministros en la Administración Pública Federal a partir de los gobiernos posteriores al movimiento revolucionario de 1910, se refleja en la creación de estructuras administrativas (Secretarías de Estado, Departamentos y Comisiones) encargadas de la administración de los recursos materiales y en la formulación de leyes y reglamentos. Particularmente destaca en un inicio del sexenio de Miguel Alemán (1946-1952), que obligaban a las Dependencias del sector público a presentar un plan anual de compras.

2.- El monto que ejerce el gobierno federal en adquisiciones y servicios es un claro indicador de la relevancia que tiene la administración de los recursos materiales, así como el número de particulares y empresas que participan suministrando bienes y servicios. En Los gobiernos de Luis Echeverría (1970-1976) y de José López Portillo (1976-1982) se da un fuerte impulso al sistema de administración de los recursos materiales a través de los procesos de reforma administrativa que modernizan la Administración Pública Federal.

3.- A finales de los noventa en PEMEX se tenían dispersión de acciones desconcentradas que provocaron desviaciones en las actividades del suministro, situación que se corrige como parte de los trabajos desarrollados en el Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro en el que se generan lineamientos y estrategias que permiten adecuarse al nuevo entorno en que Petróleos Mexicanos refuerza la conducción central y la dirección estratégica de las actividades de la industria petrolera, sentando las bases para que los sistemas y las funciones de los organismos se realicen de manera articulada, congruente y eficaz.

4.- El Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro adoptó la filosofía de consolidar al suministro como un proceso estratégico de negocio en Petróleos Mexicanos, que genere valor agregado con iniciativas que reduzcan el costo del suministro y optimicen su operación. Además de reafirmar el valor agregado del Corporativo redefiniendo su papel en el proceso integral del suministro, como agente generador de estrategias y procedimientos institucionales, supervisando su correcta aplicación y evaluando los resultados a nivel industria para mantener un proceso de mejora permanente.

Como parte de la iniciativa estratégica de un solo PEMEX, se elaboraron las Políticas, Bases y Lineamientos de Suministro, mismas que fueron aprobadas por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos para su aplicación en toda la institución es una mejora continua en la materia.

5.- Otra contribución del Proyecto fue la integración y puesta en operación del Comité Técnico para la consolidación de las adquisiciones, arrendamientos y servicios de Petróleos Mexicanos, que aunado a otras estrategias de suministro, como es la

revisión previa de bases de licitación y la participación de los observadores sociales ha permitido transparentar los procesos y generar ahorros considerables mediante la reducción de tiempos de atención de los requerimientos, beneficiado las economías de escala y la implantación de estrategias de suministros específicas por tipo de producto. A la fecha se han llevado cinco eventos licitatorios y una adjudicación directa. Es el primer Comité de la administración pública federal que consolida a varios organismos descentralizados para lograr políticas y estrategias de suministro y que permiten contrataciones que benefician a todo el subsector petrolero.

6.-Un logro más del Proyecto es la creación del Sistema de Información Empresarial de Suministros (SIES), primer sistema institucional de información (conformado por bases de datos), que integra y consolida los registros de las contrataciones de bienes y servicios de toda la institución y proporciona elementos para la planeación, la evaluación de resultados, el análisis comparativo de precios unitarios, la identificación de rubros en los que es posible la agregación de la demanda y la definición de estrategias de suministro más convenientes.

7.-Se implantó una estrategia institucional en materia de suministro, que comprende la Revisión de Bases de Licitación, previa a su publicación oficial, lo cual ha generado beneficios muy importantes para la institución, ya que hubo una reducción muy importante de inconformidades en los procesos licitatorios que se revisaron, además de coadyuvar en la transparencia del proceso de suministro y propiciar una mayor participación de proveedores y prestadores de servicios.

8.- El Proyecto de Rediseño elaboró e integró en un documento las propuestas de modificaciones a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, que fue presentado a la consideración de la Secretaría de la Función Pública, teniendo como resultado las reformas y adiciones a los artículos 21 y 31 fracción XXVI, aprobadas por el Poder Legislativo el 14 de abril de 2005.

9.- Como resultado de los trabajos conjuntos con las cámaras industriales se constituyó la Comisión Consultiva Mixta de Abastecimientos en Petróleos Mexicanos, Organismos Subsidiarios y Empresas Filiales (CCMA); Órgano Colegiado que contribuye a robustecer la conciencia de un solo PEMEX, así como a promover la simplificación administrativa, la concertación de políticas y estrategias de suministro con proveedores nacionales y a coadyuvar para lograr una mejor y más eficiente interacción con nuestros proveedores en un foro único institucional y transparente.

10.- Los resultados de la aplicación de las encuestas externas durante los años 2002 y 2003 muestran una importante mejora en la imagen, cooperación, percepción y comunicación, entre las empresas que suministran bienes y servicios y las autoridades de PEMEX. En general se ha optimizado la relación con los participantes en el proceso de suministro.

Las encuestas de percepciones reflejan mayor confianza en los procedimientos, trámites y trato del personal de PEMEX hacia los proveedores y representantes de cámaras y asociaciones de industriales. Algunos aspectos sobresalientes son: el bajo

número de inconformidades procedentes (1.8% del total), la promoción de licitaciones electrónicas (84.6%), la promoción de compromisos con la transparencia (97.8%), la participación de 51 observadores sociales de instituciones de educación superior y colegios de profesionales, entre otros. Sin embargo, cabe mencionar que el desempeño de los proveedores extranjeros no ha sido evaluado por las áreas usuarias.

11.- Otro resultado del Proyecto y a efecto de lograr una mejor y más efectiva comunicación con los proveedores, fue la firma de 23 convenios de colaboración con Cámaras Industriales e Institutos de Educación Superior a efecto de que participen como observadores sociales en los procesos de contratación mediante licitación pública y así impulsar acciones de apoyo mutuo, que fortalezcan la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos relacionados con las adquisiciones y prevengan posibles actos de corrupción.

12.- Otra aportación del Proyecto es la solicitud de participación de representantes de Instituciones de Educación Superior y de Colegios de Profesionales, para que con carácter de "Observador Social" den su percepción sobre la transparencia y equidad de los eventos públicos de contratación y, particularmente, en los eventos de revisión previa de bases de licitación sobre la apertura, para la discusión del contenido de las bases y sus especificaciones, a fin de evitar su direccionamiento para favorecer a un proveedor o marca específica.

13.- Como parte de la mejora continua, se ha llevado a cabo la estandarización y simplificación de diversos documentos y formatos como son las bases de licitación nacional e internacional así como las actas de las juntas de aclaraciones, de visita a las instalaciones y de fallo y que son relativos al proceso de suministro, lo cual coadyuva a la generación de beneficios ya que brindan certeza jurídica y contribuyen a reducir tiempos en el proceso.

14.- El desarrollo del Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro requirió en sus inicios vencer resistencias, sin embargo, finalmente logró el involucramiento y participación de todos los Organismos que participan en la industria petrolera, así como el reconocimiento de la necesidad del establecimiento de la conducción central y dirección estratégica del suministro en el Corporativo.

15.- Es importante señalar que todos los trabajos desarrollados por el Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro, se pueden instrumentar en cualquier Secretaría de Estado, como cabeza de sector conjuntamente con los organismos descentralizados al sector que pertenecen. Porque en PEMEX el Proyecto de Rediseño del Proceso de Suministro, demostró su factibilidad para eficientar la administración de los recursos materiales de la Administración Pública Federal.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Colmenares Grunberger, Octavio. Administración estratégica. México. 1992 Editorial Edamex.
2. Dromi José Roberto. Licitación pública. México 1993. Editorial Porrúa.
3. Farro, Gerardo y Huacuja Betancourt, Sergio. La regulación del proceso de las adjudicaciones del Gobierno Federal. México 1989.
4. Fernández Santillán, José Florencio. Política y Administración Pública en México (1934-1978). INAP. México 1980.
5. Jimenez Martinez, Pedro. La administración de Recursos Materiales en el contexto de la reforma administrativa. El caso de México y Venezuela. Tesis F:C:P:yS. UNAM 1977.
6. Lucero Espinosa, Manuel. Licitación publica. México, 2000. Editorial Porrúa.
7. Pichardo Pagaza, Ignacio. Introducción de la Administración Pública de México. México 1984 INAP-Conacyt.
8. Sánchez González José Juan. Reforma, modernización e innovación en la historia de la Administración Pública en México. México 2004. Editorial Porrúa e IAPQROO.
9. Villasana Rivero Edgardo y otros. Aportaciones al conocimiento de la Administración Federal. Secretaría de la Presidencia. P. 451.
10. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
11. Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Almacenes de la Administración Pública Federal. Secretaría de Comercio. México. 31 de Diciembre de 1979.
12. Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público del 4 de enero de 2000. Y sus reformas y adiciones. 14 de abril de 2005.
13. Secretaría de la Presidencia. Boletín de Estudios Administrativos No 2. México. 1972.
14. Secretaría de la Presidencia. Boletín de Estudios Administrativos No 3. México 1972.
15. Secretaría de la Presidencia. Manual de Organización y Funcionamiento de las Unidades de Adquisiciones. México. 1973.
16. Secretaría de la Presidencia. Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal. 1971-1976. México. 1973.
17. Ramírez Medrano, Raúl. Consideraciones sobre la tutela jurídica de la licitación pública. México 1978. Revista de investigaciones jurídicas de la Escuela Libre de Derecho.
18. Guerrero Orozco, Omar. Principios de Administración Pública. Versión de internet. 1997.
19. David Arellano Gault. "Presentación", Gestión y Política Pública, México. CIDE, Vol. X. Num 2, segundo semestre de 2001.
20. Jasso García, Carlos. Seminario de las Compras del Sector Público en el marco de los TLC'S y las leyes de Adquisiciones y Obras Públicas. INAP, 2000



## ESTRUCTURA FUNCIONAL BÁSICA

