Este material es propiedad de la Secretaría de la Función Pública, y fue elaborado para fines de capacitación de servidores públicos, estando disponible en la página web de la dependencia. Se autoriza su reproducción total o parcial para fines educativos u otros fines no comerciales, siempre que se cite la fuente.



# MEJORES PRÁCTICAS EN CONTRATACIONES PÚBLICAS

Unidad de Política de Contrataciones Públicas

Dirección de Diseño y Evaluación de la Política de Contratación Pública

### Contenido



I. El marco jurídico de las contrataciones públicas mexicanas como un reflejo de las buenas prácticas internacionales.



II. La planeación y programación en las contrataciones públicas.



III. Selección del procedimiento de contratación.



IV. Estrategias de contratación.



V. Importancia de la transparencia en los sistemas de compras.

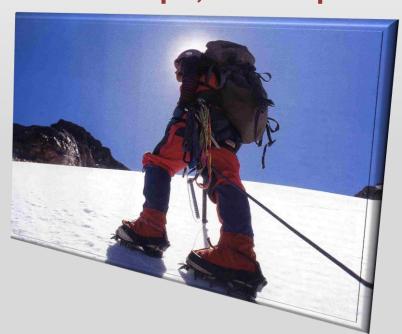


VI. Prácticas a evitar.

### **Objetivo**



Proporcionar las herramientas enfocadas en las mejores prácticas nacionales e internacionales, lo que permitirá obtener certeras decisiones de compras dirigidas a optimizar los procesos de contrataciones públicas en las dependencia y/o entidades, obteniendo así, las mejores condiciones para el Estado, garantizando, al mismo tiempo, la transparencia e integridad.



# El marco jurídico de las contrataciones públicas mexicanas como un reflejo de las buenas prácticas internacionales.

Art. 134
Constitució
n Política

Ley de Adquisiciones

Arrendamient os y Servicios del Sector Público



Ley de Obras
Públicas y
Servicios
Relacionado
s con las
Mismas



### Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

los recursos económicos de que disponga el Gobierno se administrarán bajo los principios de:

Eficiencia

Eficacia

Economía

Transparencia

y honradez

para satisfacer los objetivos para los que están destinados

Este material es propiedad de la Secretaría de la Función Pública, y fue elaborado para fines de capacitación de servidores públicos, estando disponible en la página web de la dependencia. Se autoriza su reproducción total o parcial para fines educativos u otros fines no comerciales, siempre que se cite la fuente.

#### Las adquisiciones y arrendamientos de

bienes muebles contratación de servicios contratación de obra

se adjudicarán a través de **LICITACIONES PUBLICAS** a fin asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a:

#### **Financiamiento**

Precio



# Oportunidad Calidad





## Principios constitucionales

				LODODII					
CPEUM	LAASSP			LOPSRM					
134	17	26	40	16	24	27	38	41	42
PRECIO	PRECIO	PRECIO		PRECIO		PRECIO	PRECIO		PRECIO
CALIDAD	CALIDAD	CALIDAD				CALIDAD			
FINANCIAMIENTO		FINANCIAMIENTO				FINANCIAMIENTO	FINANCIAMIENTO		
OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD				OPORTUNIDAD			
ECONOMÍA		GENERACIÓN DE EMPLEO	ECONOMÍA	ECONOMÍ A	ECONOMÍA			ECONOMÍA	ECONOMÍ A
EFICACIA			EFICACIA		EFICACIA			EFICACIA	
EFICIENCIA			EFICIENCIA		EFICIENCIA			EFICIENCIA	
IMPARCIALIDAD			IMPARCIALIDAD		IMPARCIALIDAD			IMPARCIALIDAD	
HONRADEZ			HONRADEZ		HONRADEZ			HONRADEZ	
			TRANSPARENCIA		TRANSPARENCI A			TRANSPARENCIA	



## La contratación pública

Es la actividad que llevan a cabo los gobiernos y las empresas estatales para comprar o contratar diversos bienes, obras y servicios.







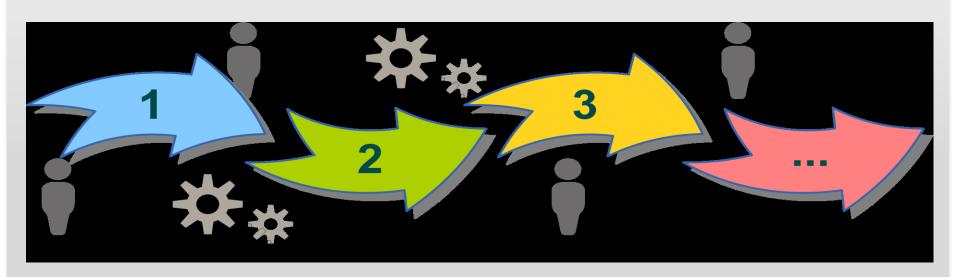
Proceso de identificar lo que se necesita; determinar quién es la mejor persona o empresa para abastecer la necesidad; y asegurar que sea entregado en el lugar y momento adecuado, al mejor precio y que se haga de una manera justa y abierta.





### Proceso de la contratación pública

Es la secuencia de actividades que inicia con la evaluación/identificación de necesidades pasando por la adjudicación hasta la administración del contrato.



(OCDE, 2017 y 2015)



### Relevancia de la contratación pública

- La contratación pública es un pilar fundamental de la administración pública y la prestación de servicios para los gobiernos.
- Debido a la gran cantidad de gasto que representa, la contratación pública bien administrada puede desempeñar un papel importante en el fomento de la eficiencia del sector público y en el establecimiento de la confianza de los ciudadanos.

(OCDE, 2015)





### ¿Qué es la planeación?

 La planeación ha sido concebida como un factor para el éxito en todos los ámbitos de la vida humana.







 Una planeación exitosa de las contrataciones permite lograr la satisfacción de las necesidades públicas mediante un contrato celebrado en las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y lo que en cada caso resulte pertinente.



 Idealmente, las dependencias deben planear sus contrataciones de tal forma que aseguren la suficiente provisión de bienes y servicios para cubrir todas sus necesidades durante cierto periodo.





 En la fase de planeación, las dependencias definen las metas, formulan los requerimientos de compra con base en sus necesidades y establecen las prioridades del ejercicio de los recursos

públicos.





# Elementos de la planeación susceptibles de una posterior contratación:



1. La identificación de los satisfactores de las necesidades que se desean atender

# 2. Descripción en la correspondiente requisición



La falta de planeación en contrataciones públicas es la

causa de:

Subejercicios en el gasto

- Gasto excesivo
- Retrasos



Frecuentemente aparece como una de las causas de proyectos fallidos, principalmente en materia de obras públicas.

El primer paso para una correcta planeación comienza por la adecuada identificación de la necesidad que se pretende sea satisfecha por el área requirente de la dependencia o entidad.



# Identificar: ¿Cuál es la necesidad que el ente público debe satisfacer?

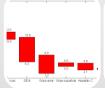
### Diagnóstico de necesidades de contratación



Determinar la prioridad de las necesidades identificadas en función de un análisis relacionado con:



a) La categorización de bienes, arrendamientos, servicios y obra (prioridad de necesidades, el carácter crítico de los bienes y servicios, abastecimiento estratégico).



b) El consumo de bienes y servicios adquiridos en años anteriores.



c) La detección de fechas comunes de compra por categoría.



d) La previsión de recursos presupuestarios acordes a los objetivos y metas establecidos en los programas y proyectos correspondientes.

El resultado del ejercicio de priorización, plasmado en el documento de necesidades, servirá como base para la integración del Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.

Este material es propiedad de la Secretaría de la Función Pública, y fue elaborado para fines de capacitación de servidores públicos, estando disponible en la página web de la dependencia. Se autoriza su reproducción total o parcial para fines educativos u otros fines no comerciales, siempre que se cite la fuente.



Identificar bienes o servicios susceptibles de ser sustituidos por aquéllos que utilicen tecnologías alternas o avanzadas más rentables, económicas y con mejores sistemas de operación



- a) Que contribuyan al ahorro de energía.
- b) Que generen la menor emisión de contaminantes que alteren el medio ambiente.
- c) Que requieran el menor consumo de agua.
- d) Que generen la menor cantidad de residuos.

#### Comparación entre







## ESTADO IDEAL PERSEGUIDO

Tener medicamentos suficientes para la atención de una determinada población

Contar con vehículos suficientes que permitan la entrega oportuna del correo

Posesión de papelería suficiente que permita el oportuno levantamiento de quejas o denuncias

#### **REALIDAD**

Inexistencia de medicamentos en almacén.

No se tienen vehículos para la entrega de correspondencia

Insuficiencia de inventarios de papelería.

# Etapas previas al procedimiento de contratación

Planeació n en general de las contrataci ones a realizar. Presupuesta
ción general
de los
recursos
destinados a
las
contratacion
es.

Detección de la necesidad específica a satisfacer.

on del mecanismo a utilizar para satisfacer la necesidad específica.

Planeaci ón específic a de la contrata ción a realizar

# Etapas previas al procedimiento de contratación

Solicitud de testigo social

Delimitación del posible contenido de la convocatoria y del modelo de acuerdo de voluntades.

Imputación del contrato proyectado al presupuesto

Dictamen
procedencia
procedimiento
de excepción a
la licitación
pública.

### Planeación en materia de obra pública.

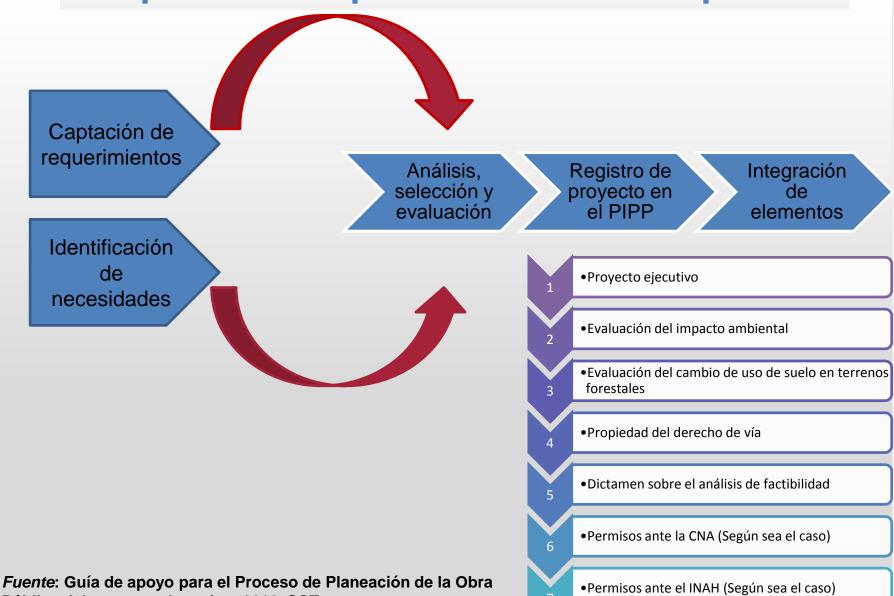


Brinda una visión metodológica del **proceso de planeación** con el fin de lograr una mejor comprensión del contexto en que se desarrolle.

Delimitar una estructura de subprocesos con características y objetivos específicos que, al interactuar, contribuyen a consolidar una Cartera de Proyectos con todos los elementos requeridos para soportar la formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación; propiciando un flujo lógico y secuencial en el desarrollo de todas las actividades involucradas.



# Subproceso de planeación de obra pública



Pública del proyecto de mejora 2010, SCT.

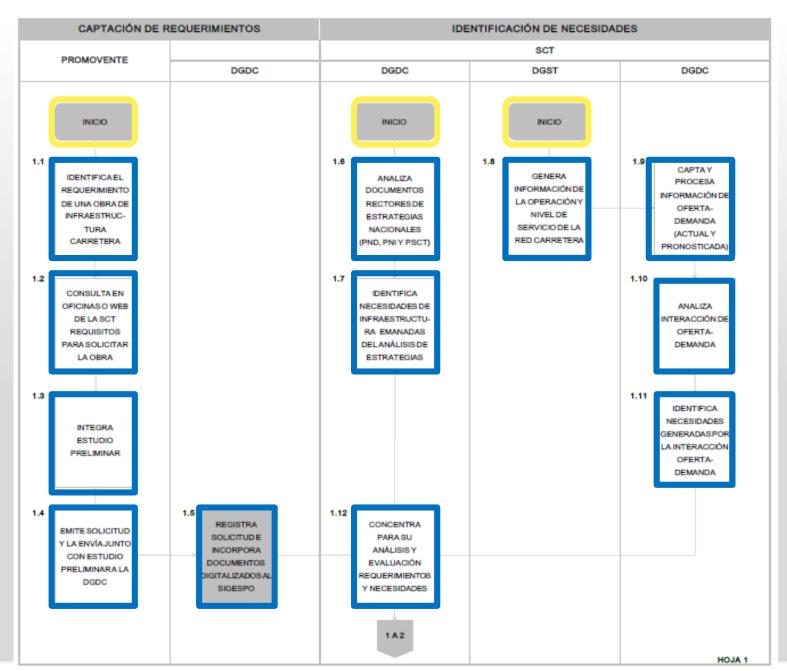


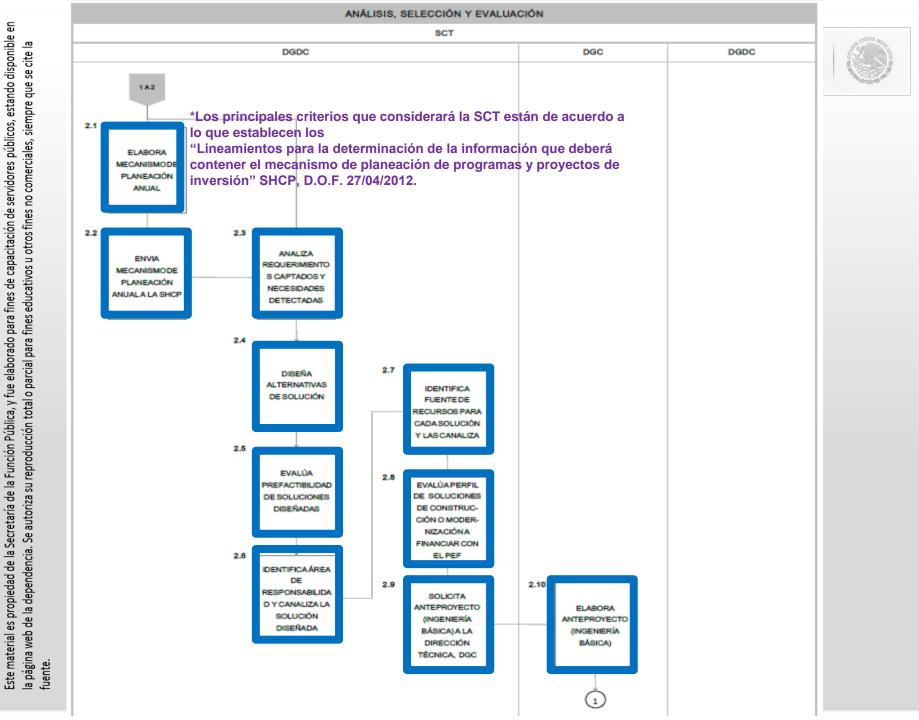
### Construcción y modernización de carreteras.

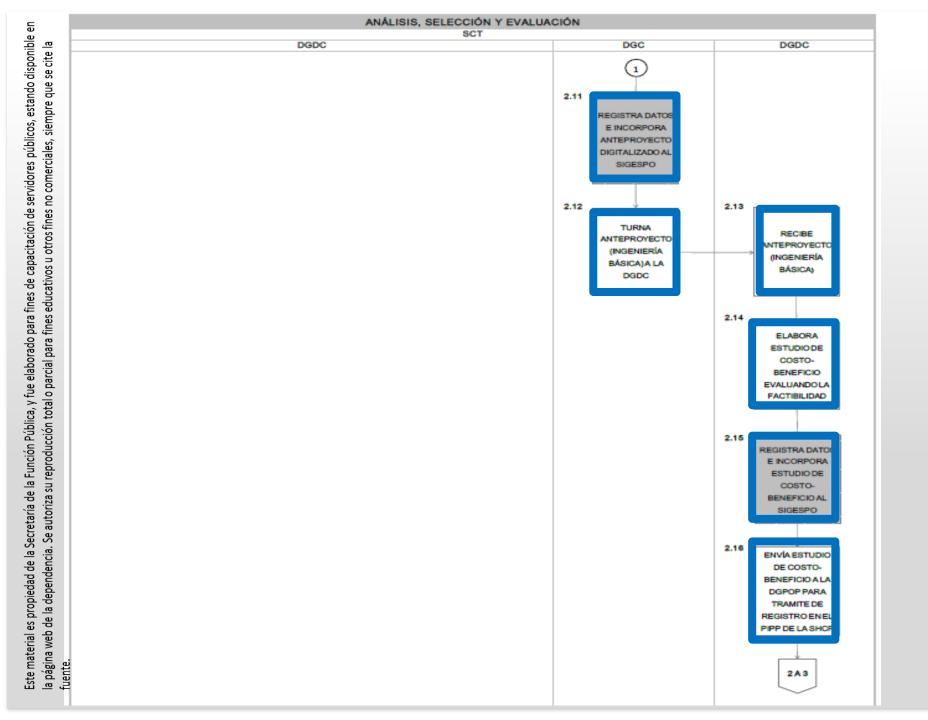
A partir de los subprocesos identificados, se elaboran los diagramas de flujo que describen las principales actividades asociadas, indicando su secuencia de ejecución.

Proyectos de conservación de carreteras

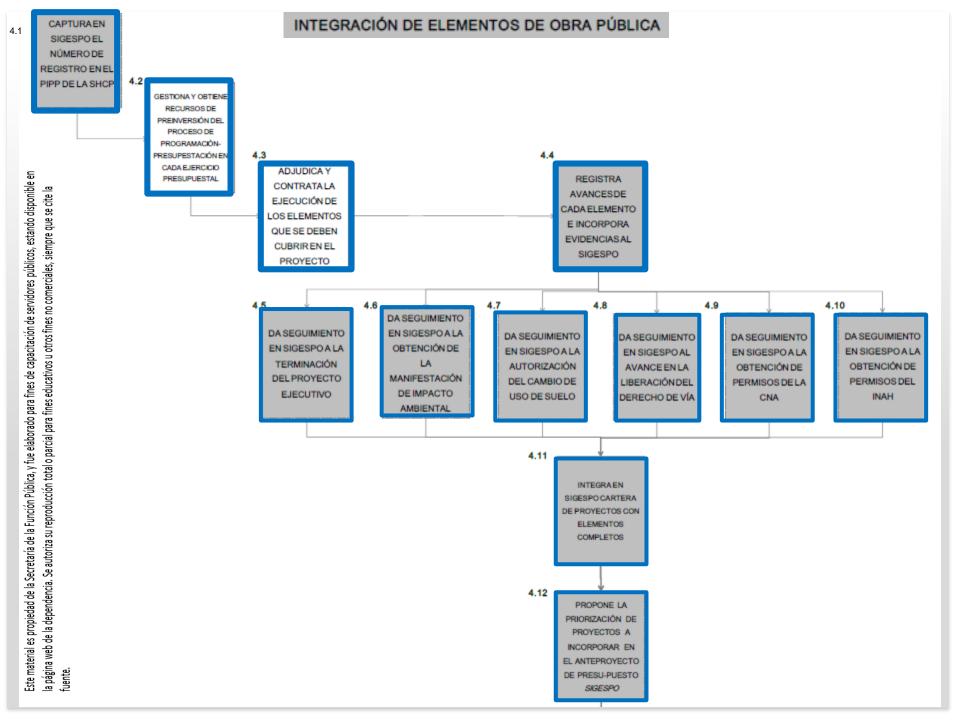
#### Proyectos de construcción y modernización de carreteras



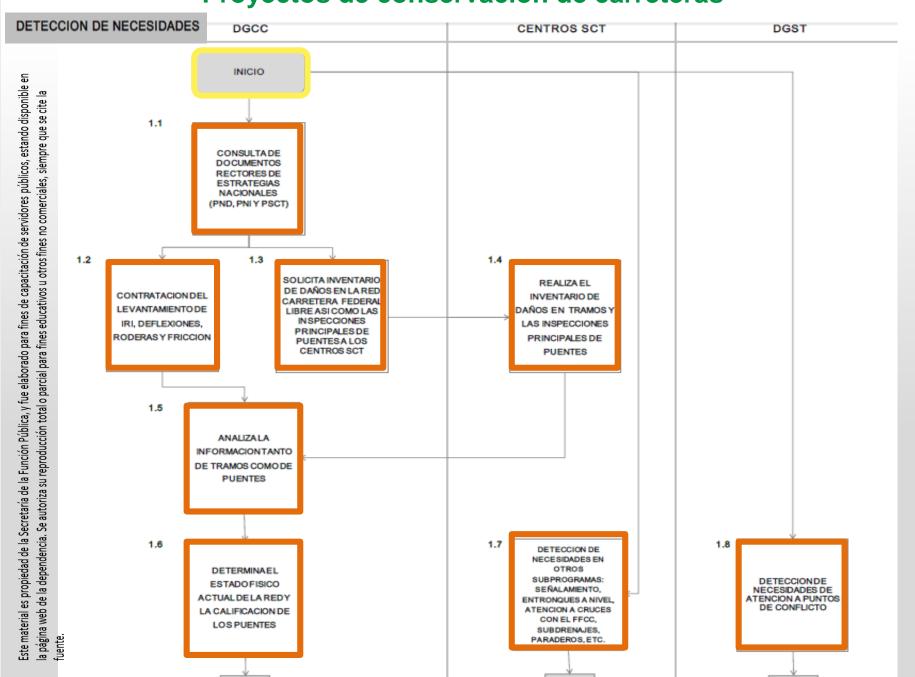


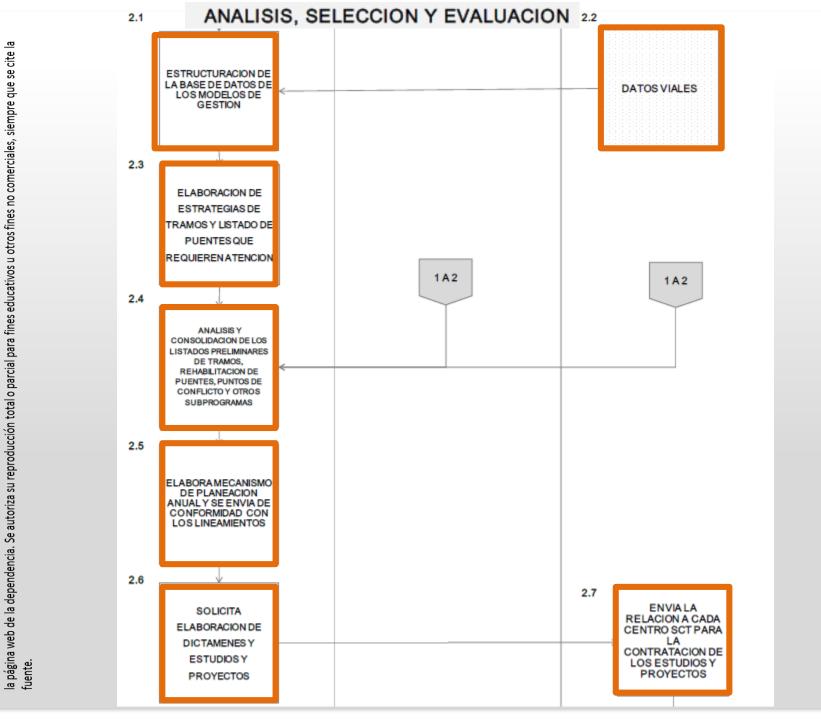


Este material es propiedad de la Secretaría de la Función Pública, y fue elaborado para fines de capacitación de servidores públicos, estando disponible en



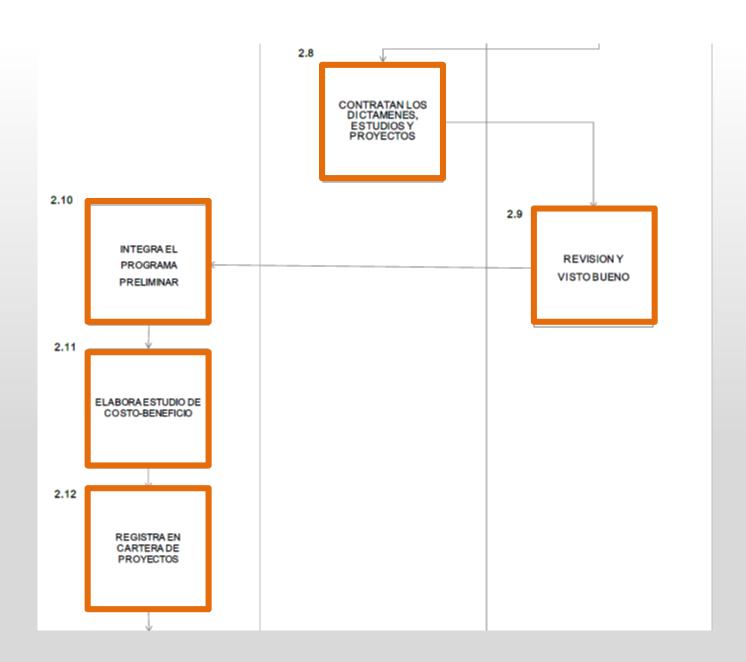
#### Proyectos de conservación de carreteras

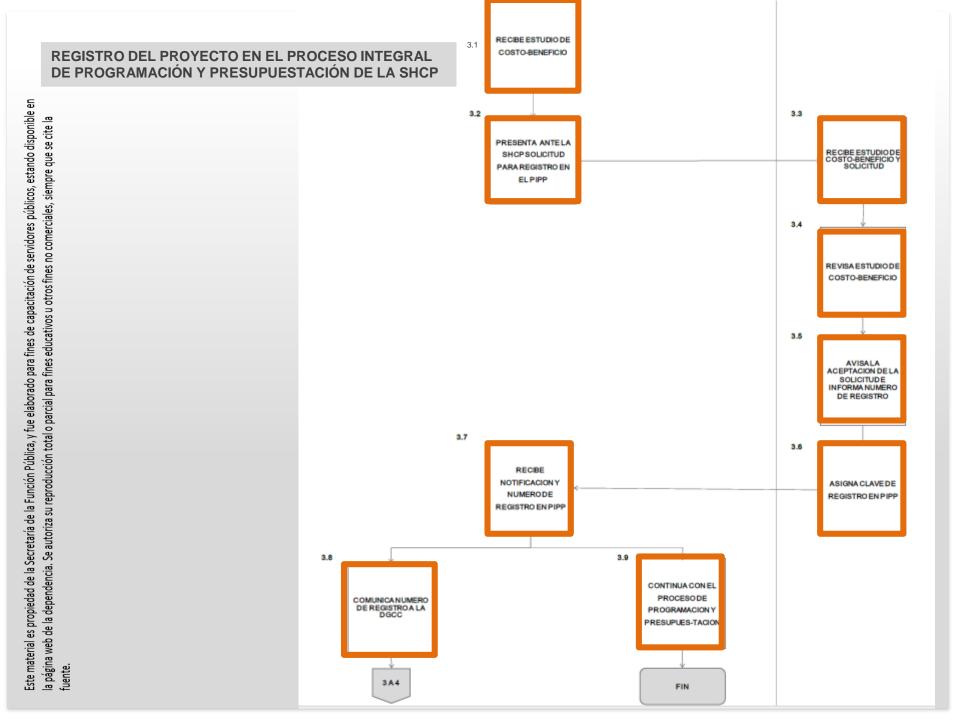


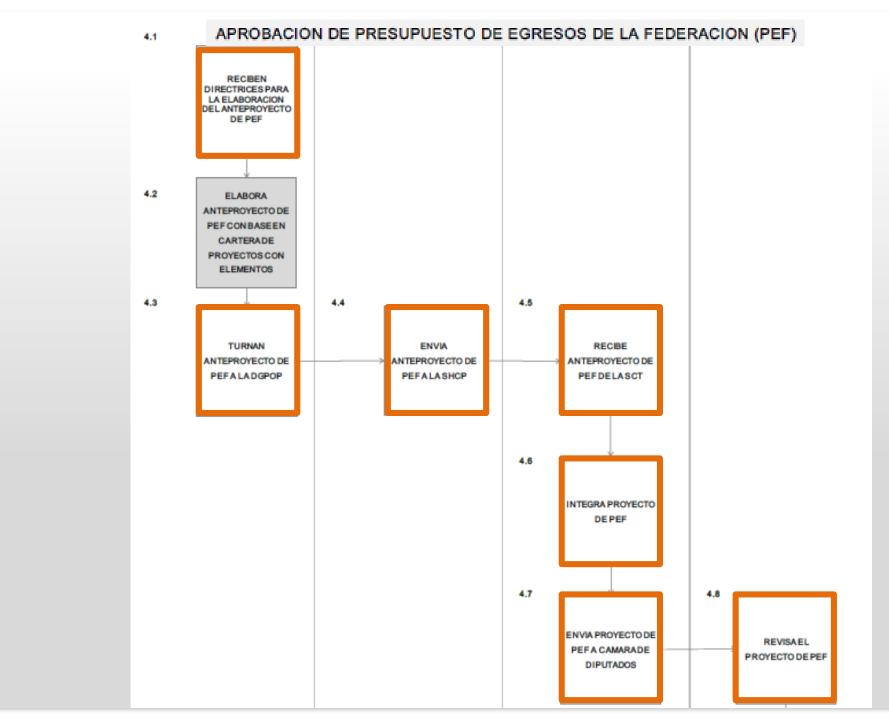


1/2

Este material es propiedad de la Secretaría de la Función Pública, y fue elaborado para fines de capacitación de servidores públicos, estando disponible en









## La planeación en las contrataciones públicas permite :

 Evitar la interrupción en la prestación de servicios indispensables, permitiendo que se pueda continuar operando sin obstrucciones





 Conocer de manera anticipada la dinámica del entorno, eludiendo las contrataciones a precios superiores a los del mercado o en condiciones menos ventajosas.

Evitar desabasto en las adquisiciones de

bienes.

Combatir la colusión.



Ð	
Ð	
ㅁ	<u>_</u>
Ξ.	(D)
0	Æ
였	O
∺	ള
$\simeq$	4)
용	š
$\simeq$	5
25	a)
S	╮
Ψ.	Ħ
S,	ᡖ
8	· <u>SS</u>
<u>-</u>	
유	ä
<u> </u>	<del>-</del>
S	· 😇
èΰ	<u></u>
5	Ĕ
ō	5
`⋝	$\ddot{\circ}$
ᡖ	0
Š	$\subseteq$
ம	S
0	9
, L	<b>₽</b>
.::	S
ă	2
:==	듣
ജ	0
ĕ	$\supset$
Ö	S
0	×
용	Ξ.
nes de capacit	8
ĕ	$\preceq$
.⊆	0
4	a D
ஒ	83
ਰ	⊆
Q	4
_0	Ö
28	<u></u>
<u>=</u>	Q
8	<u></u>
퓩	· 👸
a	<u>⊆</u>
(D)	8
Š	_
4	$\stackrel{\smile}{-}$
~	<u> </u>
Ö	0
<u>.≅</u>	=
9	<u>,</u>
Ž	:::
т.	$\ddot{c}$
,등	_=
.∺	8
$\equiv$	Ĕ
.⇒	읎
ш.	≝
<u>—</u>	
a)	2
$\boldsymbol{\sigma}$	29
_œ	-Ξ
_	2
ţ	5
9	Œ
0	. O
Se	0)
Œ	ö
<u> </u>	ë.
e a	ncia.
l de la	dencia.
ad de la	ndencia.
dad de la	endencia.
iedad de la	ependencia.
piedad de la	dependencia.
ropiedad de la	a dependencia.
propiedad de la	la dependencia.
s propiedad de la	de la dependencia.
al es propiedad de la	eb de la dependencia.



### La correcta planeación es un arma contra la corrupción, la colusión y la manipulación de las contrataciones

Los funcionarios encargados de contratación deben estar bien informados sobre el mercado del producto o servicio que va a comprar previo al diseño del proceso de licitación.

Estar bien informados sobre los niveles de precios y estándares de calidad, así como posibles sustitutos para el producto o servicio que se desea comprar.



# Para diseñar una estrategia exitosa, el proceso requiere que la institución satisfaga cuatro condiciones:

Se deben priorizar objetivos con sujeción a su presupuesto y otras restricciones internas.

Se debe reunir información interna para determinar la demanda de bienes, servicios y contratos de arrendamiento.

Estar al tanto de la información relevante externa – por lo general una evaluación de los mercados en donde pretendan incurrir, – que deberá incluir precios, bienes sustitutos y estándares de calidad.

En combinación con la información interna, esto debería facilitar la toma de decisiones respecto a las contrataciones. La información debe ser sistematizada y deben diseñarse indicadores para evaluar el progreso de las estrategias de compra a lo largo del tiempo.



 La importancia de que las áreas requirentes planeen lo que necesitan comprar estriba en que los procesos de contratación puedan realizarse con la oportunidad necesarias que permitan obtener las mejores condiciones para el Estado.

Si las áreas requirentes no realizan la correcta planeación de sus contrataciones, las consecuencias que se tendrán serán

Contrataciones en las que no se obtienen ni los mejores precios ni la mejor calidad disponible en el mercado.



¿Porqué la licitación pública es el procedimiento de contratación que prima la Constitución Política de los Estados

**Unidos Mexicanos?** 

LP como la primer opción de contratación

**Artículo 134 CPEUM** 



Asegurar al Estado las mejores condiciones (precio, calidad, financiamiento)



Cuando las licitaciones no sean idóneas para asegurar las mejores condiciones entonces las leyes deberán establecer las bases para acreditar la economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez.



Fomenta la competencia porque varios proveedores del bien, obra o servicio tienen la posibilidad ofrecer lo que consideran la mejor combinación precio/calidad para ganar el contrato.

Para aquellas circunstancias excepcionales, previstas en los artículo 41 y 42 de la LAASSP y la LOPSRM respectivamente, en las que la licitación no resulte adecuada o viable, por ejemplo si hay una necesidad urgente, si se requiere la confidencialidad porque se involucra la defensa o seguridad del Estado o si sólo hay un posible vendedor, existen al menos dos tipos de procedimiento alternativos de contratación pública:



Invitación a cuando menos 3 personas

Adjudicación directa



#### Etapas de actividades

### I. Pre-licitación:

Seguirse antes de que se realice la compra, iniciando con la evaluación de necesidades y requerimientos, la planeación y la designación del presupuesto.

Incluye la definición de las condiciones técnicas y económicas de lo que se va a comprar, la selección del procedimiento de compra y publicación y difusión de la convocatoria.

### II. Licitación:

Registro de participantes

– cuando se trata de una
licitación pública o una
invitación restringida—,
presentación y recepción
de propuestas técnicas y
económicas, apertura,
análisis y evaluación,
dictamen, fallo y
asignación del contrato.

### III. Post-licitación:

Gestión del contrato y de las órdenes de pago.

Auditorías internas y externas.



# La competencia en el terreno económico tiene una connotación fundamental

Recomendación del Consejo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos Sobre Contratación Pública se recomienda a los Estados miembros:

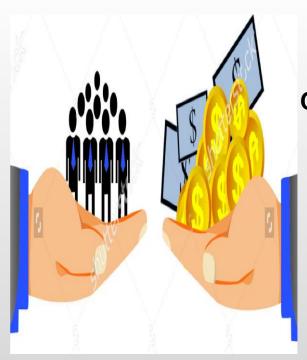


"iii) Recurrir a licitaciones abiertas a la participación, limitando el uso de las posibles excepciones y de las contrataciones con un único proveedor. Las licitaciones mediante concurso deberán ser el método habitual en la contratación pública, como instrumento adecuado para lograr la eficiencia, combatir la corrupción, obtener precios justos y razonables y garantizar resultados competitivos ..."

- Fomentar las licitaciones abiertas a la participación
- Limitar el uso de posibles excepciones
- Limitar el uso de contrataciones con un único proveedor
- Promover que las licitaciones mediante concurso sean el método habitual en la contratación pública

- Lograr la eficiencia
- Combatir la corrupción
  - Obtener precios justos y razonables
- Garantizar resultados competitivos

Favorecer la transparencia y rendición de cuentas



La SFP continúa insistiendo en promover a la licitación pública como el procedimiento de contratación que debe ser preferido frente a los procedimientos de excepción.

Con independencia de que es el procedimiento instruido por la Carta Magna, como regla general, la licitación pública permite al Estado la obtención de las mejores condiciones de contratación en cuanto al precio –habiéndose establecido en la convocatoria a la licitación el mínimo de calidad y oportunidad que debe ser cumplido por los licitantes-.

Dicho procedimiento competitivo es el que más favorece a la eficiencia en la asignación de recursos en la sociedad mexicana en su conjunto.

No es suficiente el uso de la licitación pública para que el Estado obtenga las mejores condiciones de contrataciones existentes en el mercado, sino que, para ello, es necesario además crear las condiciones que favorezcan la mayor participación de interesados en la licitación pública.



Dichas condiciones favorecedoras de la competencia deben plasmarse en la convocatoria a la licitación pública (y en la invitación tratándose del

procedimiento de I3P)



Para lograr esto, los artículos 31 párrafo 2 de la LOPSRM y 29 segundo párrafo de la LAASSP previenen que para la participación, adjudicación o contratación de obras, adquisiciones, arrendamientos o servicios de cualquier naturaleza no se pueden establecer en la convocatoria requisitos que tengan por objeto o efecto:

Ex Limitar el proceso de competencia y libre concurrencia;

Establecerse requisitos o condiciones imposibles de cumplir.

# La importancia de la investigación de mercado y descripción del bien, obra o servicio requerido.

El objetivo de las investigaciones de mercado es proporcionar información para llevar a cabo un proceso de compras que permita obtener el mayor valor por el dinero gastado

1. La
existencia de
los bienes,
arrendamient
os o servicios
y la
identificación
de los
proveedores
a nivel
nacional o
internacional

2. La identifica ción de bienes y servicios sustituibl es.

3. La identificac ión de procesos alternativ os (como renta en lugar de compra)

4. El precio prevalecien te de los bienes y servicios requeridos al momento de llevar a cabo la investigaci ón de mercado.

5. Una apreciación de qué tan competitivo es el mercado



# Algunos factores que se deben tomar al momento de realizar investigaciones de mercado:



## Investigación de mercado

http://www.gob.mx/sfp/videos/metodologia-para-la-investigacion-de-mercado-video-1

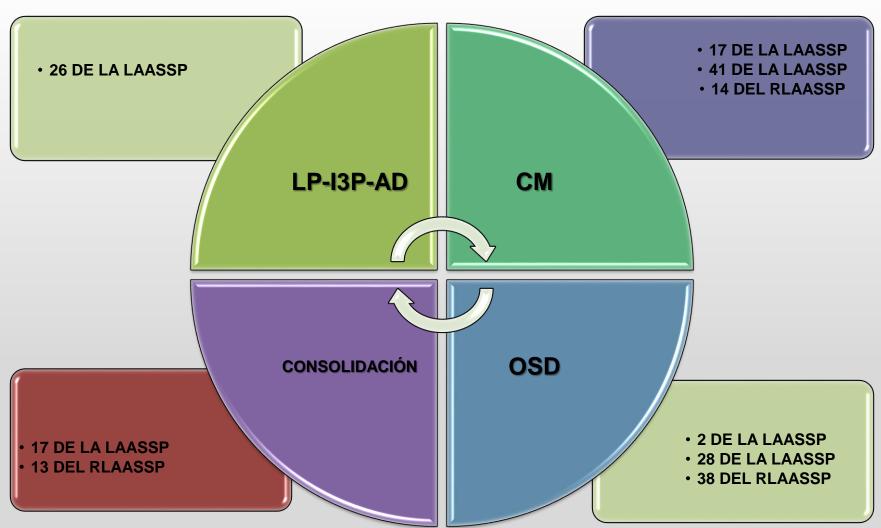


### Estrategias de contratación

Si bien la licitación pública es la estrategia de contratación que tradicionalmente ha sido considerada como mejor práctica internacional en materia de contrataciones públicas, la evolución económica ha propiciado el surgimiento de nuevas estrategias de contratación.







## Estrategias de contratación



# Sontrato marco

- Bienes y servicios con demanda impredecible.
- Características técnicas y de calidad específicas.
- Frecuencia en las órdenes de compra.
- Los compradores requieren el mismo tipo de bienes o servicios.



# Consolidación

- Certeza de cuánto se pretende adquirir.
- Bienes y servicios de uso generalizado.
- Frecuencia de compra baja (en un solo momento).
- Fecha de entrega concreta.



 Bienes y servicios con características objetivamente definidas para su evaluación inmediata.

Ofertas Subsecuentes de Descuento

Los contratos marco son acuerdos en los que se establecen las especificaciones técnicas y de calidad, alcances, precios y condiciones que mediante contratos específicos formalicen las dependencias o entidades



### Tipos de CM

- 1. De **precio fijo** y con proveedor único.
- 2. De **precio variable** y con un mecanismo competitivo de selección de proveedores.



# Recomendaciones para la investigación de mercado cuando se pretende no utilizar el CM

- En los Contratos Marco de precio fijo y proveedor único, en caso de que se busque contratar el mismo servicio o adquirir el mismo bien, solamente sería necesario demostrar que se consigue menor precio.
- En los Contratos Marco de precios variables, se requiere haber solicitado a todos los posibles proveedores cotización para poder demostrar que se obtienen mejores condiciones.



La realización de **contrataciones consolidadas** debe ser impulsada por la propia dependencia o entidad interesada en obtener mejores condiciones de precio en una contratación, sin que para dicho impulso se requiera la intervención o participación de la SFP.





No es obligatorio su uso en términos jurídicos, pero debe promoverse su uso para obtener mejores condiciones de contratación —ahorros, disminución de costos transaccionales, estandarización—.

Considerar la meta en el PGCM.





## ¿Cómo propiciar que en las dye consoliden?

- Remitir a la UPCP la relación de bienes y servicios susceptibles de ser consolidados.
  - De los resultados de la INVESTIGACIÓN DE MERCADO



### Ofertas subsecuentes de descuentos.



A nivel internacional se conoce comúnmente como subasta inversa o subasta en reversa.

#### Marco legal

De acuerdo con la LAASSP, artículo 2 fracción VIII, se definen como: modalidad utilizada en las licitaciones públicas, en la que los licitantes, al presentar sus proposiciones, tienen la posibilidad de que, con posterioridad a la presentación y apertura del sobre cerrado que contenga su propuesta económica, realicen una o más ofertas subsecuentes de descuentos que mejoren el precio ofertado en forma inicial, sin que ello signifique la posibilidad de variar las especificaciones o características originalmente contenidas en su propuesta técnica.



Atendiendo a la **importancia** que se reconoce en la actualidad a las estrategias de contratación pública innovadoras, la APF ha determinado la conveniencia de promover su utilización, para lo cual en el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 se estableció la meta de que los entes realicen al menos dos contrataciones, **utilizando para ello alguna estrategia de contratación**, durante cada ejercicio fiscal,

Por esta razón, la SFP recomienda hacer **USO de las estrategias innovadoras** que permite la LAASSP.



## Capacitación en materia de contrataciones públicas

Recomendación del Consejo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos sobre Contratación Pública, se sugiere a los Estados miembros de dicha Organización, como buena práctica:



"Asegurarse de que los profesionales de la contratación pública tienen un alto nivel de integridad, capacitación teórica y aptitud para la puesta en práctica, para lo que les proporcionan herramientas específicas y periódicamente actualizadas, disponiendo, por ejemplo, de unos empleados suficientes en número y con las capacidades adecuadas, reconociendo la contratación pública como una profesión en sí misma, proporcionando formación periódica y las oportunas titulaciones, estableciendo normas de integridad para los profesionales de la contratación pública y disponiendo de una unidad o equipo que analice la información en materia de contratación pública y realice un seguimiento del desempeño del sistema."



En este sentido, la SFP recomienda promover la capacitación de alto nivel a los servidores públicos de las áreas contratantes, en los tópicos que son propios a las labores de las mismas y, en particular, respecto de temas como los siguientes:

- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas
- > Temas específicos de contrataciones públicas
- Integridad y prevención de conflictos de interés en las contrataciones públicas



Como parte de la planeación de la capacitación, es importante fomentar que se prevea que el personal de las áreas requirentes, de las áreas contratantes y los miembros titulares y suplentes de los Comités de Adquisiciones y de Obras Públicas, tomen por lo menos 1 curso específicamente vinculado a los temas señalados durante el ejercicio fiscal 2017.

Los cursos cuyo contenido garantiza la SFP, son acordes con la política general de contrataciones públicas que se promueve, están disponibles pudiéndose consultar la oferta respectiva e inscribirse en los cursos presenciales en la dirección IP:

http://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/cursos-de-capacitacion-en-materia-de-contrataciones-publicas-35395

- a) Procedimientos de contratación regidos por la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.-Unidad de Normatividad de Contrataciones Públicas.
- a) Uso de CompraNet, de las estrategias y mejores prácticas en materia de contrataciones públicas, contrataciones consolidadas y contratos marco.- Unidad de Política de Contrataciones Públicas a cargo del Lic. Alejandro Luna Ramos

### Emisión de opiniones a consultas relativas a los siguientes tópicos:

- a) En materia de normatividad de adquisiciones, arrendamientos o servicios relacionados con bienes muebles, así como en materia de obras públicas y servicios relacionados con las mismas (**Unidad de Normatividad** de Contrataciones Públicas, respectivamente a través de sus Direcciones Generales Adjuntas de Normatividad de Adquisiciones
- a) En materia de uso de CompraNet (Unidad de Política de Contrataciones Públicas).

En materia de uso de contratos marco, (Unidad de Política de Contrataciones Públicas).



### Importancia de la transparencia

Se deben otorgar condiciones equitativas de participación a todos los licitantes siendo el mecanismo principal para la rendición de cuentas, y que por otra parte, evite divulgar información que los licitantes puedan utilizar a su favor para venderle más caro o que ponga en entredicho la legalidad del procedimiento de contratación.



### Importancia de la transparencia

Publicación del padrón y de los reportes de los testigos sociales.

**Publicación de auditorías.** Es conveniente que los documentos de los procesos de auditoría se publiquen para que tanto los participantes como los ciudadanos se familiaricen con el procedimiento y, al mismo tiempo, puedan monitorear estas operaciones.

Publicación de estadísticas. Es importante para la rendición de cuentas que las autoridades publiquen una serie de indicadores que permitan supervisar el funcionamiento del sistema de compras públicas.

### Importancia de la transparencia

En el marco del compromiso de la Alianza para un Gobierno Abierto.

- SFP
- Transparencia Mexicana, A.C.
- El Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.
- El Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C.



# Proveedores y contratistas que participaron en algún procedimiento de contratación, aún sin ser adjudicados, durante el primer trimestre de 2017.

\*Obligatorio

O No

#### Nombre de la dependencia o entidad que realizó el procedimiento de contratación en el período de enero a marzo de 2017 en el que usted participó.

De haber participado en varios procedimientos de contratación en una misma dependencia o entidad en el período de enero a marzo de 2017, favor de referirse únicamente a aquél que usted considere más representativo; si participó en varios procedimientos de contratación en el período antes citado, en diversas dependencias o entidades agradeceríamos respondiera un cuestionario por cada una de las dependencias y entidades en cuyos procedimientos de contratación hubiera participado.

2. ¿Encontró en CompraNet la siguiente información? \* Sí Nο Convocatoria a la licitación v/o invitación (con sus modificaciones) Acta(s) de las juntas de aclaraciones y modificaciones a 0 la convocatoria Acta de presentación y apertura 0 0 de proposiciones 0 Acta de fallo 3. Considera que en el procedimiento de contratación en que participó ¿Se establecieron los mismos requisitos y condiciones para todos los participantes? \* ○ Sí

_	
7	
_	
<u> </u>	
$\overline{a}$	æ
₻	cite la
≒	œ.
$\simeq$	=
*	O
<u>.=</u>	a)
ъ	S
0	a)
ŏ	<u> </u>
č	Б
ਲ	4.
ته	æ
S	ᅙ
Ψ	=
ιñ	_
õ	.Φ
Ö	S
=	
9	S
`=	
Q	Ф
"	
άú	_
_	₽
	┶
.0	0
>	O
-	0
8	$\simeq$
-	_
9	S
0	9
_	.≔
0	+
	S
Ö	5
+	=
Ö	0
O	-
Q	_
æ	S
ပ	9
a)	-
ō	Ħ
	- 23
a fines de (	$\preceq$
ĕ	ᅙ
:=	ĕ
_	
ஒ	83
≅	~
õ	:=
_	-
_0	ரு
$\overline{\mathbf{o}}$	╼
ஞ	~~
$\overline{}$	
റ	<del>-</del>
<del>-</del>	
	$\succeq$
Ψ.	o
a	Q
$\supset$	0
4	
>	Œ
~`	$ \pm $
19	$\simeq$
.≅	_
$\overline{}$	⊆
҉⋽	<u>`</u>
屲	0
_	C
· >	
. =	Ö
$_{\circ}$	9
⊆	$\overline{}$
.=	(I)
_	_
æ	
-	S
4	Œ
0	7
, co	_
_	0
Ö	=
6	=
2	10
O	O.
œ.	S
0,	-:
Œ	.10
-	2
9	_
0	9
$\nabla$	2
O	-
0	8
· O	<u>a</u>
0	*
o	0
=	œ
D	-
S	4
a)	0
_	9
· co	(D)
_	Š
eri	Š
ater	Ja We
nater	ina w
mater	gina w
e mater	oágina w
ste mater	página w

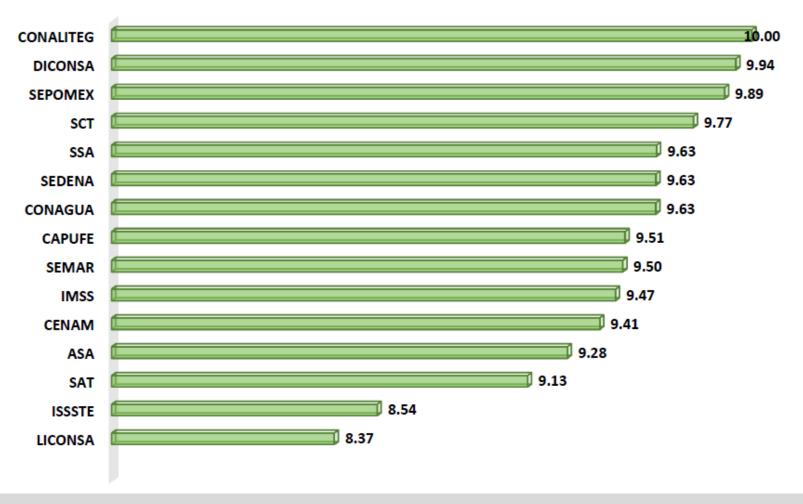
# 4. La convocatoria del procedimiento ¿Contenía los siguientes elementos? \*

	Sí	No	
Disponibilidad presupuestaria y origen de los recursos	0	0	
Descripción detallada de lo que se va a contratar	0	0	
Fecha, hora y lugar de los actos del procedimiento de contratación (visita de inspección, junta de aclaraciones, fallo, etc.)	0	0	
Carácter (nacional, internacional bajo la cobertura de tratados o internacional abierta) y forma de participación del procedimiento (presencial, electrónica o mixta)	0	0	
Características para la presentación de propuestas (idioma, moneda, aceptación de proposiciones conjuntas, etc.)	0	0	
Condiciones de pago y en su caso del anticipo	0	0	
Toda la información que permita a los licitantes participar y presentar su propuesta	0	0	
Criterios de evaluación de las proposiciones	0	0	
Causas de desechamiento de propuestas	0	0	
Características de las garantías de cumplimiento	0	0	
Modelo de contrato	0	0	
5. ¿Se cumplieron las fechas establecidas en la convocatoria o en sus modificaciones, respecto de los siguientes eventos? *			
	Qí	No	

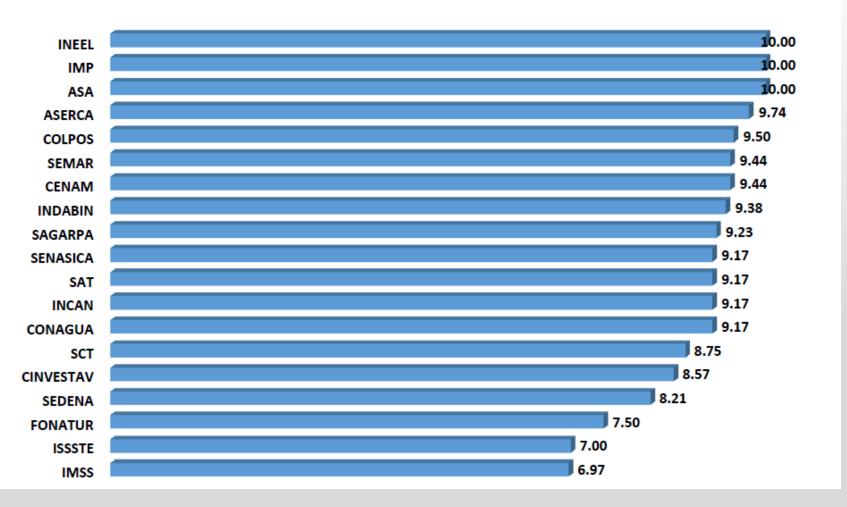
	Sí	No
La visita al sitio de los trabajos o al lugar en que se prestarán los servicios (en su caso)	0	0
La primera junta de aclaraciones	0	0
El acto de presentación y apertura de proposiciones	0	0
El fallo	0	0

i. En la etapa de aclaración de dudas al pro laridad y exactitud? *	ocedimiento de contratación	n, ¿Estas fueron resueltas con la
○ Sí		
○ No		
7. ¿El acto de presentación y apertura de p posteriores a la última junta de aclaracion		o al menos seis días naturales
O Sí		
○ No		
B. A partir del acto de presentación y apert naturales para el caso de adquisiciones, an el caso de obras? *		
○ sí		
○ No		
Razones técnicas.	0	0
Razones técnicas.	0	0
Razones económicas	0	0
Motivación de la adjudicación o deserción	0	0
10. ¿Tuvo usted conocimiento de que en el servidor público hubiera incurrido en algur  No, ninguno.  Solicitar o recibir dádiva en dinero o es	na de las siguientes conduct	as? *
función relacionado con el procedimiento d		
☐ Proporcionar información privilegiada r os participantes.	elacionada con el procedimi	ento de contratación a alguno de
☐ Tramitar, resolver o atender el procedin amiliar o de negocios, al poder obtener un parientes consanguíneos o por afinidad has con los que tiene relaciones profesionales, el servidor público o las personas antes sei	beneficio para el propio sen sta el cuarto grado o para su laborales o de negocios, o p	ridor público, para su cónyuge o s parientes civiles o para terceros ara socios o sociedades de las que
Cometió infracciones a la normatividad condiciones fijados en la convocatoria. En Otro" en qué consistió la infracción.		

# Calificación de las dependencias y entidades de la APF sobre su gestión en los procedimientos de contratación, 2° trimestre 2016.



Calificación de las dependencias y entidades de la APF sobre su gestión en los procesos de pago, 2° trimestre 2016.



fuente.

En seguimiento al oficio SRACP/300/315/2016 de fecha 22 de junio de 2016, mediante el cual el Subsecretario de Responsabilidades Administrativas y Contrataciones Públicas hace del conocimiento de ese ente público que el Gobierno Federal adoptó el compromiso denominado "Compras Inteligentes", establecido en el marco de la Alianza para un Gobierno Abierto (AGA), con el objetivo de evaluar el desempeño de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF) en los procedimientos de contratación pública y en los procesos de pago derivado de los contratos correspondientes, conforme a la experiencia de contratistas y proveedores, a través de encuestas cuyos resultados se comunican, informándose que las encuestas se continuarían aplicando cada trimestre, por instrucciones del propio Subsecretario y con fundamento en los artículos 37, fracciones VI y XXII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 38 fracciones XVIII y XXII del Reglamento Interno de la Secretaría de la Función Pública, me permito hacer de su apreciable conocimiento que los resultados de la evaluación correspondiente al primer trimestre de 2016 ya están publicados en la página de gob.mx en la liga http://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/mecanismo-de-evaluacion-compras-inteligentes, a efecto de que conozca el desempeño de ese ente público en la materia.

Es de señalar que el Instituto Mexicano del Seguro Social obtuvo una calificación satisfactoria de 9.54 puntos relativos la experiencia de los licitantes en los procedimientos de contratación realizados durante el primer trimestre de 2016 conforme a las respuestas de 18 encuestados.

Tomando en cuenta que dicha calificación es superior a 8 puntos, se estima que la misma refleja una experiencia satisfactoria por parte de los contratistas y proveedores que han participado en los procedimientos de contratación que lleva a cabo el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Sin embargo, para mejorar dicha calificación debe considerarse que los siguientes porcentajes de encuestados respondieron lo siguiente:

- 5.55% indicaron que "No se encontró en CompraNet el acta de presentación y apertura de proposiciones".
- 11.11% refirió que "Considera que en el procedimiento de contratación en el que participó no se establecieron los mismos requisitos y condiciones para todos los participantes".
- 5.55% reveló que "La convocatoria SBBI procedimiento no contenía disponibilidad presupuestaria y origen de los recursos no la descripción detallada de lo que se va a contratar".



### **Casos internacionales**



# La organización de una plataforma *on-line* que abarque todas las fases de la contratación pública en Portugal



El programa electrónico de contratación pública portugués se inició como portal informativo, pero hoy día ofrece además la posibilidad de descargar la documentación y especificaciones completas de un concurso, permite procedimientos públicos abiertos o restringidos, recibe solicitudes de los proveedores y gestiona todo el intercambio de información y comunicación *on line*. Los siguientes pasos incluyen la organización de una Herramienta de Gestión de Contratos que permitirá la consulta y seguimiento de los que se han finalizado, permitiendo además la facturación electrónica.

El Sistema de Gestión de la Información también lleva a cabo la recepción, almacenaje y sistematización de información y estadísticas de todo el proceso de contratación pública.

El sistema ha dado como resultado un importante ahorro de tiempo y costos así como la racionalización de las estructuras, incrementando aún la transparencia, los conocimientos adquiridos y la orientación de la gestión.



Ocho ministerios han adoptado ya los nuevos procedimientos, habiendo intervenido en el proyecto 796 departamentos de la administración y 1.389 personas.

La organización eficiente de este proyecto ha requerido una organización previa de los recursos humanos con el fin de motivar y movilizar a los interesados. Requiere, asimismo, procesos de mayor estandarización, por una parte, y la estandarización y codificación de productos, por otra.

# El Sistema de reclamaciones sobre contratación pública en Japón

El mecanismo de revisión de las reclamaciones involucra a 2 entidades:

-La Oficina Gubernamental de Revisión de la Contratación que ha adoptado los «Procedimientos de Revisión de Reclamaciones contra la Contratación Gubernamental». Donde se detalla el proceso a seguir.



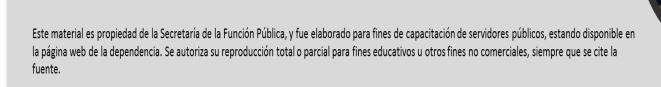
– En segundo lugar, el *Consejo de Revisión de la Contratación Pública*, que recibe y revisa las reclamaciones efectuadas. Cualquier proveedor que crea que una unidad administrativa se ha comportado de forma no apropiada, puede presentar una reclamación ante el Consejo. Éste se halla compuesto de 23 miembros. El Consejo es responsable de la revisión de reclamaciones presentadas por proveedores con relación a las contrataciones de administraciones del gobierno y entidades relacionadas con éste. Los Miembros del Consejo son científicos, estudiosos y otro tipo de expertos con importante experiencia en contratación pública.

El Consejo debe preparar un informe por escrito de sus hallazgos dentro de los 90 días tras la presentación de la reclamación.

En este informe, debe dejar claro si la contratación o la administración implicada se ha comportado de forma no apropiada. En caso de incumplimiento o conducta no apropiada, el Consejo debe recomendar las medidas a tomar. Asimismo, el Consejo está autorizado a considerar otros factores en su informe. Éstos se refieren a deficiencias importantes en el proceso de contratación, la buena fe del reclamante o de la administración implicada, así como el impacto de las recomendaciones en el quehacer de la administración. Si la administración no se ajusta a las recomendaciones, debe informar de las razones al Consejo.

Desde el establecimiento del Consejo en 1995, solamente se han presentado seis reclamaciones, mientras que otro tipo de expedientes se ha resuelto a través de

consultores.



# La formación especializada para la contratación pública **en Francia**



### El problema

•Después de una invitación a presentar ofertas, un licitador no favorecido presenta una queja al alcalde de una comunidad acusando al comité que ha tomado la decisión de irregularidades porque su oferta era más baja que la presentada por el ganador. ¿Cómo debería el alcalde enfrentarse a este problema?

# Paso uno: Confirmar que se han cumplido todos los procedimientos de la contratación pública

La empresa que ha presentado la reclamación conocida y no tiene fama de «problemática». El alcalde, por tanto, presta atención a la reclamación y solicita al servicio interior de auditoría que revise las condiciones de adjudicación del contrato, particularmente en lo referente al cumplimiento de las normas del procedimiento (el precio más bajo no tiene que ser necesariamente la mejor oferta) y con los anuncios publicados en el diario oficial. El alcalde, a través del informe preparado por el comité que ha tomado la decisión, se informa de que, aunque el procedimiento se realizó de acuerdo con las normas, el precio solicitado por la firma en cuestión había sido revisado y elevado por el servicio técnico responsable de la comparación de ofertas. Aparentemente, la empresa había omitido ciertos costes que se añadieron al precio presentado inicialmente.

#### Paso dos: Contestación al licitador no favorecido

El alcalde pone en conocimiento del reclamante el motivo por el cual su oferta no fue elegida. Sin embargo, a vuelta de correo, recibe una carta explicando que nadie había informado a la empresa del cambio que había sufrido su oferta, cambio que, en realidad, era injustificado porque los costos que, aparentemente, se habían omitido estaban reflejados en la oferta, bajo otro epígrafe.

### Paso tres: Sospechas

El servicio de auditoría interna confirma la reclamación del licitador no favorecido y apunta a que nada en el informe tiene relación con los motivos del cambio realizado por el servicio técnico. Apunta también que hubiera sido difícil, para un funcionario con experiencia, el no haber visto que tales gastos se habían reflejado bajo otro rubro. El alcalde, entonces, solicita al servicio auditor que indague si el servicio técnico tiene la costumbre de realizar tales cambios y si ha procesado, en otras ocasiones, ofertas de la empresa ganadora y si se le habían adjudicado contratos con frecuencia. Solicita también que se informe sobre las circunstancias de los funcionarios implicados en la auditoría. ¿Tienen experiencia? ¿Han tenido

entrenamiento? ¿Tienen relaciones con el contratista ganador? ¿Podrían haber tenido relaciones con éste en puestos anteriores? ¿Cómo son sus mujeres e hijos? De la investigación de los archivos personales de los funcionarios y las acciones de la empresa que ganó el contrato no se deduce ninguna información concluyente: los únicos vínculos entre los funcionarios o sus familias y la empresa ganadora son indirectos.

#### Paso cuatro: Remisión del caso a las autoridades del Ministerio de Justicia

El alcalde tiene sospechas, pero no pruebas, por tanto, remite la información para que pueda iniciarse otra investigación. Los investigadores están obligados, ahora, a encontrar pruebas de que se ha cometido un delito (favoritismo, corrupción, ventaja indebida, etc.) y utilizarán, por tanto, los medios precisos para examinar las cuentas bancarias, informes de conducta, vigilancia, etc. El caso ha salido ya del ámbito de las normas de la contratación pública y se halla en los supuestos del código penal.

#### Conclusión

Al no ser capaz de reunir pruebas y sin autoridad para conducir una investigación mayor o cuestionar a las partes implicadas, el alcalde toma la decisión de reorganizar internamente y cambiar las obligaciones de los dos miembros implicados del personal. Sin embargo, debe actuar con cautela al dar las razones de su decisión, para evitar exponer a personas inocentes a la condena pública o, incluso, a acusaciones de difamación mientras la investigación penal continúa.

El alcalde decide que los informes de los servicios técnicos para el comité de contrataciones deberán ofrecer explicaciones más amplias de sus cálculos y de los cambios realizados sobre las ofertas, así como informar a los licitadores, sistemáticamente, de cualquier cambio que se produzca.

# El registro de publicidad de contratos en la República Checa.



La autoridad encargada de la contratación está obligada a publicar los contratos en todos los casos, insertando un anuncio en el Sistema Público de Información sobre Contratos.

Los datos de contrataciones públicas se recogen en el Sistema Público de Información sobre Contratos, partiendo de la base de que así es posible comparar los datos de los contratos o para verificar si los procedimientos negociados sin publicación se usan con excesiva frecuencia, o bien si las entidades administrativas contratantes complementan todas sus obligaciones sobre publicación de contratos.

### Ayudar a evitar y a detectar irregularidades en el sistema.

# La integración de procesos *on-line* para la realización de presupuestos, compras y pagos en Dubai



Dubai ha puesto en marcha una serie de leyes para desarrollar un sistema integral electrónico de contratación pública: es un mercado público *on line* promovido por el gobierno y gestionado con fines de lucro, que permite la realización de todas las fases de negociación *on line*.

Los departamentos del gobierno utilizan un Sistema de Planificación de Recursos de Empresa que se puede usar para realizar compras oficiales, ya que está vinculado con el sistema de contabilidad y facturación. Estos sistemas se usan conjuntamente de forma integrada. Todos los departamentos del gobierno utilizan un sistema compartido de información que la recoge de forma conjunta.



Está constituido por los siguientes procesos y funciones para realización de compras:

- Licitación electrónica: recoge y evalúa las propuestas;
- Catalogación electrónica: también ofrece la posibilidad de búsqueda y descarga;
- Sistema electrónico de pedidos: para pedidos y facturas;
- Subastas electrónicas: incluyendo el mercado público on line, negociaciones y subastas inversas;

Las compañías pueden entrar en un directorio nacional y ver contratos, promociones y mensajes, así como establecer páginas de información de sus productos;

En 2006, abarca más de 4,000 proveedores y la mayoría pertenecen al sector privado.

El Gobierno es el mayor comprador de la región, el 60% de las contrataciones provienen de él. Desde el establecimiento de la contratación pública electrónica en 2000, el valor de las transacciones llevadas a cabo por este procedimiento asciende a más de dos billones de dólares, y están a disposición en catálogo más de 100,000 productos.

Dubai se ha beneficiado con su establecimiento en particular al reducir las funciones y oficinas duplicadas existentes en los procesos de contratación pública, así como por el hecho de que éstos se han hecho más accesibles a los usuarios a través de un sistema que conjunta *on line* el presupuesto, las compras y los pagos.

Pese a todo, existen aún obstáculos que es preciso suprimir, como la falta de capacitación adecuada en el gobierno así como la necesidad de una mayor participación de los suministradores. Se han iniciado acciones en esta dirección, a base de actividades que fijan la atención en estos temas, o que se centran en el entrenamiento tanto del sector público como de los suministradores.

Dos sectores importantes de la administración pública realizaron compras *on line*: las Fuerzas Armadas y el Ministerio de Sanidad. El gobierno realizó una estimación de ahorro del 40% en equipos y del 14% en *hardware* en comparación con las compras realizadas por el sistema tradicional.

- Cada empresa puede entrar en un directorio nacional y ver contratos, promociones y mensajes, así como establecer páginas de información de sus productos;

Se cuenta con el servicio de consultoría que facilita la estructuración optimizada de la contratación pública a organizaciones de gran tamaño.

El sistema abarca más de 4,000 proveedores y la mayoría pertenecen al sector privado. El Gobierno es el mayor comprador de la región, el 60% de las contrataciones provienen de él. Desde su establecimiento, el valor de las transacciones llevadas a cabo por este procedimiento asciende a más de dos billones de dólares y están a disposición en catálogo más de 100,000 productos.

Dubai se ha beneficiado con el establecimiento de este sistema, en particular al reducir las funciones y oficinas duplicadas existentes en los procesos de contratación pública, así como por el hecho de que éstos se han hecho más accesibles a los usuarios a través de un sistema que conjunta on line el presupuesto, las compras y los pagos.



**Obstáculos:** Falta de capacitación adecuada en el gobierno, así como la necesidad de una mayor participación de los suministradores. Se han iniciado acciones en esta dirección, mediante actividades que se centran en el entrenamiento tanto del sector público como de los proveedores.

Dos sectores importantes de la administración pública realizaron compras on line: las Fuerzas Armadas y el Ministerio de Sanidad.

El gobierno realizó una estimación de ahorro del 40% en equipos y del 14% en hardware en comparación con las compras realizadas por el sistema tradicional.

### **Brasil**

#### Favorece la competencia

El marco legal contiene varios elementos que puede favorecer la competencia entre oferentes como el establecimiento de procedimientos competitivos, subastas en reversa o permitir las compras consolidadas de entidades públicas. Por el contrario, las limitaciones a las empresas extranjeras a participar, la discriminación a favor de productos nacionales o la falta de un canal oficial de comunicación entre las entidades públicas y la autoridad de competencia conllevan que esta área tenga cierto margen de mejora.

#### Previene actos colusorios

La normativa vigente limita al máximo el contacto físico entre oferentes evitando de este modo intercambios de información que pudieran llevar a colusión. Asimismo, utiliza medios tecnológicos que garantizan el anonimato de los oferentes y de las ofertas. Prevé fuertes sanciones para aquellos que incurren en prácticas colusorias y la regulación de figuras como las ofertas conjuntas cuyos efectos pueden ser anticompetitivos ofrecen fuertes contrapesos.

#### Transparencia

Existe un gran equilibro entre el grado de transparencia que ofrece y la limitación de esa información para evitar que se use con fines fraudulentos. El portal de Comprasnet ofrece gran cantidad de información. Se prevén mecanismos de rendición de cuentas y de presentación de inconformidades. Quizás el único exceso de información sea la publicación del precio máximo de reserva que eventualmente puede favorecer acuerdos colusorios.

### Prácticas a evitar



- Establecer plazos muy breves para el diseño, preparación, elaboración y presentación de propuestas.
- 2. Fijar requisitos que tiendan a dirigir la contratación.
- 3. Debe procurarse fijar requisitos que sean susceptibles de ser cumplidos por un mínimo de 5 proveedores existentes en el mercado.
- 4. Otorga puntajes muy por debajo del mínimo establecido en los contratos para evaluar las ofertas económicas, lo cual permite que se adjudiquen ofertas más caras, en perjuicio del presupuesto.

### Prácticas a evitar

5. Actos irregulares (Cohecho, proporcionar información privilegiada relacionada con el procedimiento de contratación a alguno de los participantes, conflicto de interés, infracciones a la normatividad).

Etc.

## Lo que sí debemos hacer usar

- Adecuada planeación al planteamiento de obras públicas
- · Adecuadas metodologías de Investigación de Mercado
- Establecer elementos de transparencia en licitaciones
- Ampliación del régimen de testigos sociales (de manera activa y dando aportaciones de contenidos)

### Fuentes de información



- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionadas con las Mismas.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionadas con las Mismas
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Manual de profesionalización de compras públicas. Instituto Mexicano para la Competitividad, 2013.
- Principios prácticos para efectuar buenas adquisiciones de productos farmacéuticos.
   Organización. 2000. Mundial de la Salud. Fondo de Población de las Naciones Unidas.
   Banco Mundial.
- Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, 2016.
- Recomendaciones para promover la competencia y libre concurrencia en la Contratación Pública, Comisión Federal de Competencia Económica, mayo 2016.
- OCDE (2017). Contratación Pública. Página web de la OCDE. OECD.
   <a href="http://www.oecd.org/gov/ethics/public-procurement.htm">http://www.oecd.org/gov/ethics/public-procurement.htm</a>
- OCDE (2015). Recomendación del Consejo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos sobre contratación pública. OCDE. https://www.oecd.org/gov/ethics/OCDE-Recomendacion-sobre-Contratacion-Publica-ES.pdf



# MEJORES PRACTICAS EN CONTRATACIONES PÚBLICAS

# Ruth Mexicano rmexicano@funcionpublica.gob.mx