



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO**

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
MATERIALES DEL FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE (FOVISSSTE)”**

**TESIS**

**Para Obtener el Grado de  
Maestra en Administración de Negocios Global**

**DIRECTOR:**

**Dr. Salvador Sánchez Ruanova**

**Asesores:**

**M.A. Olivia Espinosa González**

**M.A. Fernando Ramos Viveros**

**PRESENTA:**

**Mariana Delgado Renteria**

**Puebla, Pue. Octubre 2021**



**BUAP**

Oficio No. FCP/SIEP-028/2021

Asunto: Digitalización de Trabajo Terminal de Titulación

**C. DELGADO RENTERÍA MARIANA**

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada **"CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES DEL FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE (FOVISSSTE)"**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA**.

Sin más por el momento, quedo de usted.

**ATENTAMENTE**

*\*Pensar Bien, Para Vivir Mejor*  
H. Puebla de Z., 19 de octubre de 2021

**DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

c.c.p. SIEP  
RMV/ECA

Facultad  
de Contaduría  
Pública

Bvld. Capitán Carlos Camacho Espínola,  
No. 70 Col. Universidades,  
Ciudad Universitaria,  
Puebla, Pue. C.P. 72570  
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

**DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ**  
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: "**CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES DEL FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE (FOVISSSTE)**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

**MARIANA DELGADO RENTERIA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 30 de septiembre de 2021

  
**DR. SALVADOR SÁNCHEZ RUANOVA**

c.c.p. Alumno (s)

**DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ**

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES DEL FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE (FOVISSSTE)”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

**MARIANA DELGADO RENTERIA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 30 de septiembre de 2021



**M.A. OLIVIA ESPINOSA GONZÁLEZ**

c.c.p. Alumno (s)

**DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ**  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: "**CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES DEL FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE (FOVISSSTE)**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

**MARIANA DELGADO RENTERIA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 30 de septiembre de 2021

  
**M.A. FERNANDO RAMOS VIVEROS**

c.c.p. Alumno (s)

## **DEDICATORIAS**

A mi familia, quienes son ejemplo de constancia y disciplina para lograr cada una de las metas que se proponen.

A todos aquellos que creen en sí mismos y en el esfuerzo, como puntos clave para desarrollar habilidades que favorezcan el crecimiento personal y profesional, diario.

## **AGRADECIMIENTO**

A FOVISSSTE, por los retos laborales que me ayudaron a consolidar una visión profesional más amplia y a reconocer la importancia de trabajar en equipos que definen su fortaleza, en el talento de cada uno de sus integrantes.

A la BUAP y los docentes que conformaron la plantilla para MANG 2018, por superar maravillosamente las expectativas que tenía sobre la educación a distancia, ya que demostraron una capacidad y dominio impresionante en sus áreas respectivas; valoro sus conocimientos y experiencias compartidas a través de la plataforma y actividades.

A mi Comité Tutorial, Dr. Salvador Sánchez Ruanova, M.A. Olivia Espinosa González y M.A. Fernando Ramos Viveros, por la acertada orientación, paciencia y apoyo incondicional durante la realización de mi proyecto de titulación.

¡¡¡Gracias, siempre!!!

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	9
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>2. OBJETIVO DEL TRABAJO TERMINAL</b> .....	11
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	12
<b>4. HIPÓTESIS</b> .....	14
<b>5. JUSTIFICACIÓN</b> .....	14
<b>6. MARCO TEORÍCO</b> .....	15
<b>7. MARCO JURÍDICO</b> .....	16
<b>8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS</b> .....	19
<b>8.1. REQUISITOS PREVIOS</b> .....	19
<b>8.2. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b> .....	21
<b>8.3. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTO</b> .....	25
<b>8.4. APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b> .....	26
<b>8.5. DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO</b> .....	27
<b>9. CONCLUSIONES</b> .....	28
<b>10. REFERENCIAS</b> .....	33

## **RESUMEN**

En la actualidad, la fuerza productiva es el reflejo de la aplicación de políticas gerenciales cada vez más exigentes y especializadas en materia de administración de capital humano; el éxito y supervivencia de las organizaciones, depende en un gran porcentaje, de su talento humano y de cómo se enfrenta en el mercado laboral, cada vez más competitivo.

La Administración Pública no es ajena a dicha premisa, más aún cuando el Gobierno Federal ha instruido medidas y políticas que demandan una mejor y mayor capacidad de respuesta, para enfrentar los retos económicos, políticos, sociales y culturales del México actual.

Casi cuatro años de experiencia como personal operativo adscrito a la Subdirección de Administración, me ha permitido detectar las deficiencias más recurrentes dentro de los procedimientos de contratación, que a la par, constituyen una poderosa área de oportunidad dentro del Departamento de Recursos Materiales del Fondo de la Vivienda del ISSSTE (FOVISSSTE).

Es por ello, que se plantea la creación de una Unidad Administrativa Especializada que promueve la implementación de mejoras importantes para el FOVISSSTE, con relación a las actividades que soportan las adquisiciones gubernamentales.

Cabe señalar que para tal efecto se realizará un análisis y diseño de puestos, considerando la estructura orgánica actual que presenta la Subdirección de Administración del FOVISSSTE, a fin de evaluar la viabilidad de dicha creación.

## 1. INTRODUCCIÓN.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, publicado el 12 de julio de 2019 en el Diario Oficial de la Federación, se enlistan una serie de acciones que tiene como objetivo el rompimiento de paradigmas sociales, económicos, políticos y culturales en México, con la finalidad de lograr “una transformación mayor en el aparato administrativo y de reorientar las políticas públicas, las prioridades gubernamentales y los presupuestos” (Diario Oficial de la Federación, 2019).

Así, uno de los ejes rectores en dicha transformación, se relaciona con las contrataciones efectuadas en el gobierno mexicano, mismas que por prescripción constitucional (artículo 134) deberán cumplir con los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, dentro de los distintos niveles de la Administración Pública (Federal, Estatal y Municipal).

Como órgano desconcentrado, el Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE), tiene el propósito de establecer y operar un sistema de financiamiento que permita que los trabajadores obtengan un crédito barato y suficiente, mediante préstamos con garantía hipotecaria.

Para cumplir con dicho cometido, el FOVISSSTE podrá contratar cualquier tipo de servicios para el ejercicio de sus funciones, de conformidad con lo previsto en el artículo 167 último párrafo de la Ley del ISSSTE.

Por otra parte, de conformidad con las fracciones I, IX y X del artículo 97 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE, el Subdirector de Administración, tiene las funciones siguientes:

“Artículo 97. El Subdirector de Administración tiene las siguientes funciones:

I. Planear, organizar, coordinar y controlar los recursos humanos, presupuestales, materiales, servicios generales, de conformidad con la normatividad aplicable.

...

IX. Coordinar y establecer las acciones necesarias para que los recursos materiales que requieren las áreas sean proporcionados con la oportunidad requerida, conforme a la normatividad aplicable.

X. Autorizar la contratación de los servicios solicitados por las áreas con la calidad, precio y oportunidad requeridos, observando la normatividad aplicable.”

El primer y sexto párrafo del artículo 26 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP), señalan:

“Artículo 26. Las dependencias y entidades seleccionarán de entre los procedimientos que a continuación se señalan, aquél que de acuerdo con la naturaleza de la contratación asegure al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes:

- I. Licitación pública;
- II. Invitación a cuando menos tres personas, o
- III. Adjudicación directa.

...

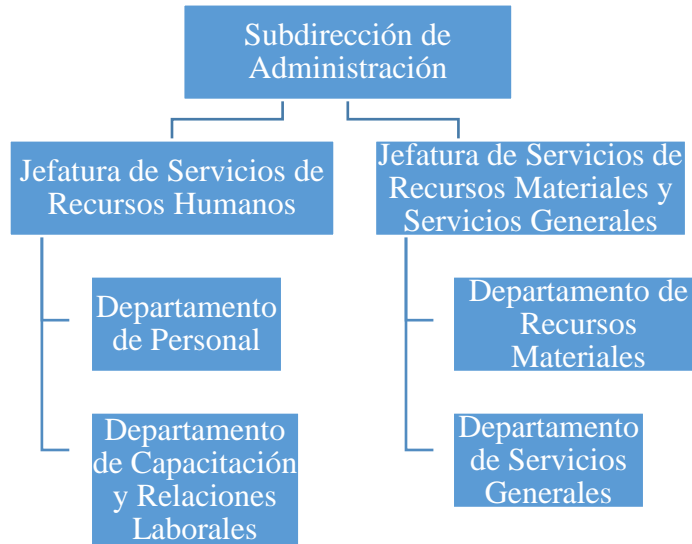
Previo al inicio de los procedimientos de contratación previstos en este artículo, las dependencias y entidades deberán realizar una investigación de mercado de la cual se desprendan las condiciones que imperan en el mismo, respecto del bien, arrendamiento o servicio objeto de la contratación, a efecto de buscar las mejores condiciones para el Estado”.

## **2. OBJETIVO DEL TRABAJO TERMINAL.**

A través de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración de Negocios Global, en específico, de aquellos relacionados con el análisis y diseño de puestos, y tomando como referencia la estructura orgánica actual que presenta la Subdirección de Administración del FOVISSSTE, se analizará la viabilidad de la creación de una Unidad Administrativa Especializada, encargada de la realización de Investigaciones de Mercado.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La estructura orgánica actual de la Subdirección de Administración del FOVISSSTE se puede apreciar a continuación:



**Figura 1. Estructura orgánica actual de la Subdirección de Administración del FOVISSSTE Elaborada conforme a (FOVISSSTE, 2020)**

Como se advierte en la figura anterior, dentro de la Subdirección de Administración, se encuentra adscrita la Jefatura de Servicios de Recursos Materiales y Servicios Generales, misma que de acuerdo con la fracción VIII del artículo 103 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE, tiene la función siguiente:

“Artículo 105. El Jefe de Departamento de Recursos Materiales tiene las siguientes funciones:

...

VIII. Supervisar que se apliquen las disposiciones legales y reglamentarias a los procesos y procedimientos de adquisición de bienes y contratación de servicios;”.

A su vez, dentro de la Jefatura de Servicios de Recursos Materiales y Servicios Generales, se encuentra adscrito el Departamento de Recursos Materiales, mismo que de acuerdo con la fracción VII del artículo 105 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE, tiene la función siguiente:

“Artículo 105. El Jefe de Departamento de Recursos Materiales tiene las siguientes funciones:  
...

Aplicar y controlar las disposiciones legales y reglamentarias a los procesos y procedimientos de adquisición de bienes y contratación de servicios;”.

Sin embargo, la estructura orgánica y operativa actual del Departamento de Recursos Materiales, impide cumplir a cabalidad con el segundo párrafo del artículo 30 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, que a la letra señala:

“Artículo 30...

La investigación de mercado la realizará el área especializada existente en la dependencia o entidad o, en su defecto, será responsabilidad conjunta del Área requirente y del Área contratante, salvo en los casos en los que el Área requirente lleve a cabo la contratación. Dicha investigación deberá realizarse con la anticipación que permita conocer las condiciones que imperan en el mercado al momento de iniciar el procedimiento de contratación que corresponda”.

Por consiguiente, ya que el Departamento de Recursos Materiales, no tiene un área que elabore las Investigaciones de Mercado, pero tampoco asume responsabilidad compartida con el área requirente, se ocasionan retrasos importantes para solicitar oportunamente los procedimientos de contratación solicitados por las distintas unidades administrativas del FOVISSSTE.

Se reitera que la Subdirección de Administración tiene la función exclusiva de autorizar los procedimientos de contratación, de conformidad con la fracción X del artículo 97 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE, y que a la letra dice:

“Artículo 97. El Subdirector de Administración tiene las siguientes funciones:

...

X. Autorizar la contratación de los servicios solicitados por las áreas con la calidad, precio y oportunidad requeridos, observando la normatividad aplicable.”

#### **4. HIPÓTESIS.**

La Subdirección de Administración del FOVISSSTE necesita la creación de una Unidad de Adquisiciones para cumplir a cabalidad con el segundo párrafo del artículo 30 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y así, evitar deficiencias en las actividades relacionadas con la elaboración de Investigaciones de Mercado.

#### **5. JUSTIFICACIÓN.**

Uno de los elementos más importantes dentro de las organizaciones es el capital humano, pues tiene la responsabilidad de sumar esfuerzos, conocimiento, experiencia, ideas y talento, para lograr que el desarrollo de sus actividades laborales, coadyuven al éxito y cumplimiento de metas y objetivos específicos.

En un contexto económico, político, social y cultural tan volátil y demandante, los administradores de recursos humanos asumen el riesgo de planear, organizar, coordinar y controlar que la fuerza laboral responda realmente a las necesidades institucionales, implementando estrategias basadas en el desempeño eficiente de sus capacidades y habilidades.

En el caso que nos ocupa, se observa que la estructura orgánica actual que presenta la Subdirección de Administración del FOVISSSTE no tiene una Unidad Administrativa Especializada para realizar Investigaciones de Mercado, situación que afecta su productividad y cabal operatividad al momento de cumplir con la función relativa a autorizar la contratación de los servicios solicitados por las áreas, con la calidad, precio y oportunidad requeridos, observando la normatividad aplicable.

Así, el análisis y diseño de puestos, se convierte en una herramienta esencial para corroborar la viabilidad de esa Unidad Administrativa Especializada, punto estratégico y de inversión a largo plazo que propiciaría un mayor y óptimo desarrollo de las actividades institucionales encomendadas al FOVISSSTE.

## 6. MARCO TEORÍCO.

“En la actualidad las organizaciones se enfocan en forma prioritaria en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión y/o administración del recurso humano que es dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo, para el logro de los objetivos” (Amador Sotomayor, Administración de recursos humanos: su proceso organizacional, 2016).

“La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal, el básico es contribuir a que la organización mejore su eficiencia y eficacia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales” (Werther & Davis, 2008, pág. 23).

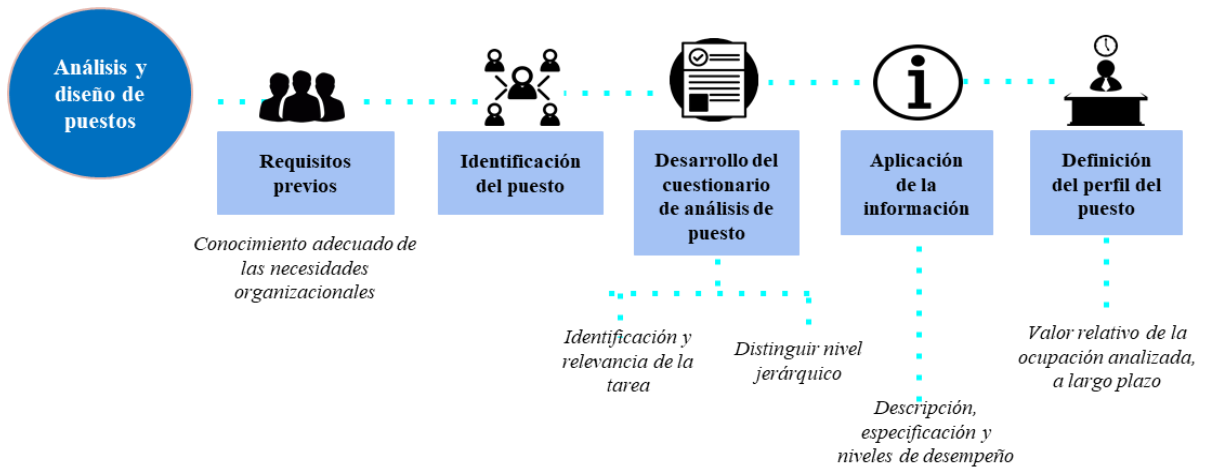
Gran parte del éxito institucional, depende de la eficiencia y eficacia con la que se realicen las funciones básicas de administración de recursos humanos; es decir, su “planeación, reclutamiento, selección, inducción, contratación, separación, capacitación y adiestramiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, planes de remuneración o compensaciones, prestaciones, seguridad e higiene y la de relaciones laborales” (Amador Sotomayor, Administración de recursos humanos: su proceso organizacional, 2016, pág. 74).

Dentro del proceso de reclutamiento, el punto de partida es el análisis y diseño de puestos, entendida como una “herramienta metodológica que ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa...que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo” (Carrasco Carrasco, 2009).

Como se advierte, los datos obtenidos son organizados sistemáticamente para definir el perfil deseable para cada puesto, así como los requisitos para desempeñar las actividades inherentes a él; así, el puesto “contempla la información básica relativa a la identificación general, misión, descripción de actividades, especificación e información relativa a la fecha de sus aprobación o

modificación...enmarca las actividades que en forma fija se realizarán” (Amador Sotomayor, Administración de recursos humanos: su proceso organizacional, 2016, págs. 78-79).

Para mayor identificación de las etapas que conforman el análisis y diseño de puestos, se presenta el siguiente mapa cognitivo:



**Figura 2. Análisis y diseño de puestos**  
Elaborado conforme a (Werther & Davis, 2008, págs. 90-111)

## 7. MARCO JURÍDICO.

Existe distinta normatividad que rige la administración de recursos humanos; en el caso del gobierno federal, la Secretaría de la Función Pública, opera la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal (APF), misma que concentra los siguientes sistemas:



**Figura 3. UPRH de la APF**  
**Imagen extraída de (Secretaría de la Función Pública)**

Para el caso que nos ocupa, es indispensable conocer el contenido del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, cuya última reforma se publicó el 17 de mayo de 2019 en el Diario Oficial de la Federación. En el primer y segundo párrafo del numeral 1 de dichas Disposiciones, se advierte que:

“1. Las presentes Disposiciones regulan la planeación, organización y administración de los recursos humanos en la Administración Pública Federal.

Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y los tribunales federales administrativos, se sujetarán a las presentes disposiciones, en lo que no se oponga a sus leyes específicas”.

Por su parte, en los incisos a) y b) de la fracción I; fracción III, todos del numeral 10 se señala literalmente:

“10. Las Instituciones, bajo la coordinación del Oficial Mayor o su equivalente, a través de la unidad administrativa responsable de la organización, considerarán en el diseño y transformación de sus estructuras organizacionales, los criterios técnicos, siguientes:

I. De congruencia institucional, como son:

a) La alineación de las estructuras orgánicas y ocupacionales, con:

i. El Plan Nacional de Desarrollo y los programas que de éste deriven;

ii. El marco jurídico que les resulte aplicable;

iii. Los objetivos sectoriales, y

iv. La misión y objetivos institucionales.

b) La no duplicidad de funciones en las estructuras orgánicas y ocupacionales;

...

III. De diseño de puestos, en que:

a) Las funciones sean acordes a las atribuciones conferidas a la Institución en los instrumentos jurídicos que les resultan aplicables;

b) Las denominaciones y descripciones del puesto sean congruentes con la misión de la unidad administrativa a la que se adscriban, y

c) Se describan, perfilen y valúen conforme al apartado correspondiente de las presentes Disposiciones. “

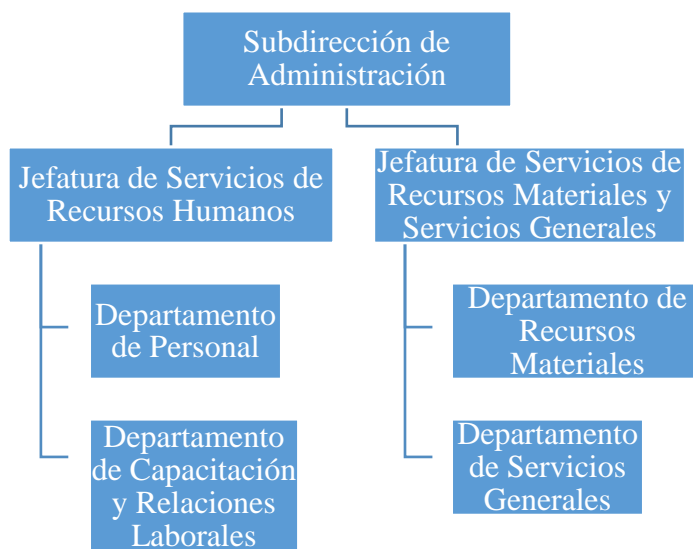
## 8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Tal y como se expresó en el apartado correspondiente, la Subdirección de Administración del FOVISSSTE necesita la creación de una Unidad de Adquisiciones. Por ello, la comprobación de la hipótesis se realizará de acuerdo con las etapas que conforman el análisis y diseño de puestos:

- ✓ Requisitos previos.
- ✓ Identificación del puesto.
- ✓ Desarrollo del cuestionario de análisis de puesto.
- ✓ Aplicación de la información.
- ✓ Definición del perfil del puesto.

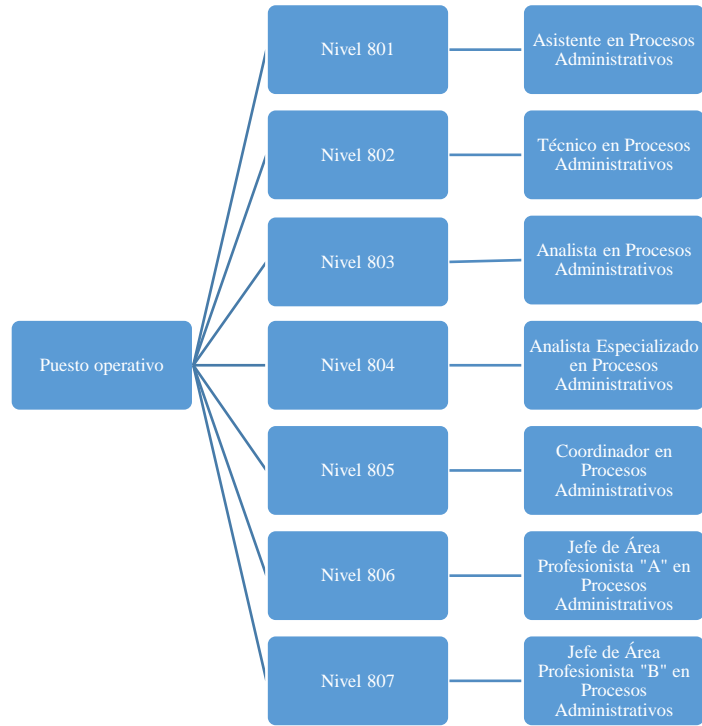
### 8.1. REQUISITOS PREVIOS.

Para realizar con mayor exactitud el análisis de puesto, es necesario consultar una vez más el organigrama que actualmente utiliza el FOVISSSTE, pues “permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación” (Werther & Davis, 2008, pág. 91). Así, enfocándonos en la Subdirección de Administración se advierte la siguiente estructura orgánica:



**Figura 4. Estructura orgánica actual de la Subdirección de Administración del FOVISSSTE**  
Elaborada conforme a (FOVISSSTE, 2020)

Adicional a lo anterior, se señala que la estructura operativa (trabajadores de base y confianza) del FOVISSSTE, presenta la siguiente jerarquía:



**Figura 5. Estructura operativa actual del FOVISSSTE**  
Elaborada conforme a (, Fondo de la Vivienda del ISSSTE;, 2003)

En la figura anterior se plasma que el tramo operativo inicia en el nivel 801 Asistente en Procesos Administrativos y termina en el nivel 807 Jefe de Área Profesionista "B" en Procesos Administrativos.

Por consiguiente, se compararán los extremos del tramo operativo, con la finalidad de identificar las actividades asignadas en los puestos enunciados y su responsabilidad dentro del proceso administrativo institucional:

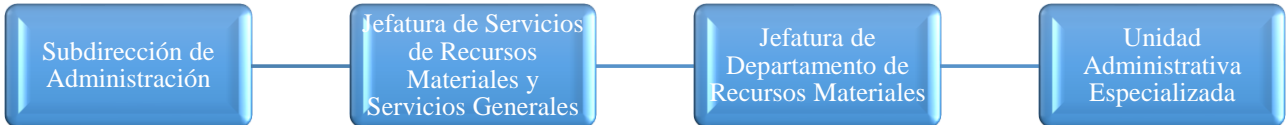
<p style="text-align: center;"><b>Nivel 801</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Asistente en Procesos Administrativos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Nivel 807</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Jefe de Área Profesionalista “B” en Procesos Administrativos</b></p>
<p><b>Función genérica.</b> Auxiliar en la recepción, clasificación, registro y envío de correspondencia, distribuir material y equipo de oficina, control de inventarios, obtener documentos y expedientes, engargolar y compaginar documentos, cambiar cheques, hacer depósitos, efectuar servicios de mensajería y compras menores del área.</p>	<p><b>Función genérica.</b> Planear y programar las actividades necesarias que coadyuven a la realización de los objetivos y metas relacionados con el proceso administrativo correspondiente; ejecutar los programas especiales encomendados al área, validar informes, cuadros y estadísticas a solicitud del jefe inmediato, diseñar y proponer programas de trabajo en apoyo a los Departamentos de Vivienda, así como supervisar y coordinar el personal a su cargo.</p>

**Figura 6. Comparativo de los extremos del tramo operativo**  
 Elaborado conforme a (, Fondo de la Vivienda del ISSSTE;, 2003)

Sin embargo, al analizar el Profesiograma, se advierte que no hay revisión o modificación desde la fecha que entró en vigor en el FOVISSSTE, es decir, desde el 01 de marzo de 2003.

**8.2. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

Del apartado que antecede, se deduce que la Unidad Administrativa Especializada, se encontrará subordinada al Departamento de Recursos Materiales, como se representa a continuación:



**Figura 7. Ubicación jerárquica de la Unidad Administrativa Especializada**  
 (Delgado Renteria, 2020)

Para resaltar la necesidad de creación de la Unidad Administrativa Especializada en la elaboración de Investigaciones de Mercado, se transcribe el numeral 4.2.1.1.10 del Acuerdo por el que se modifica el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, publicado el 03 de febrero de 2016 en el Diario Oficial de la Federación:

“4.2.1.1.10 Realizar investigación de mercado

Descripción

Realizar la investigación de mercado, entendida como el procedimiento que lleva a cabo una dependencia o entidad para conocer las condiciones prevalecientes en el mercado y cuyas finalidades específicas se encuentran detalladas en los artículos 2, fracciones X y XI, 26, 28, 29, fracción II y párrafo segundo, 38 y 40 de la Ley, así como 12, 13, fracción II, 14, 29, 32, fracción I, 38, 39, fracción II, inciso b), 71, fracción III y 72, fracciones I, III y VIII del Reglamento.

La investigación de mercado posibilita a la dependencia o entidad elegir el procedimiento de contratación, el carácter y la estrategia de contratación (contratación consolidada, abastecimiento simultáneo o agrupación de bienes o servicios disímolos en una misma partida, ofertas subsecuentes de descuento, el precio máximo de referencia, entre otros) que más le conviene para obtener las mejores condiciones de contratación.

La investigación de mercado deberá documentar que los requisitos y condiciones que se pretende establecer en la convocatoria a la licitación pública no limitan la libre participación de posibles licitantes, para lo cual deberá procurarse, en la medida de lo posible, identificar la existencia de al menos cinco posibles proveedores con capacidad para proveer los bienes o servicios de acuerdo con los requisitos y condiciones que se pretende establecer en la convocatoria.

Responsable(s)

Área especializada en la dependencia o entidad o, a falta de ésta, de manera conjunta las Áreas contratante y requirente.”

En ese sentido, de conformidad con el artículo 28 del Reglamento de la LAASSP, se tiene que:

“Artículo 28.- Para efectos de lo dispuesto en el sexto párrafo del artículo 26 de la Ley, la investigación de mercado que realicen las dependencias y entidades deberá integrarse, de acuerdo con las características del bien o servicio a contratar, con información obtenida de cuando menos dos de las fuentes siguientes:

I. La que se encuentre disponible en CompraNet;

II. La obtenida de organismos especializados; de cámaras, asociaciones o agrupaciones industriales, comerciales o de servicios, o bien de fabricantes, proveedores, distribuidores o comercializadores del ramo correspondiente, y

III. La obtenida a través de páginas de Internet, por vía telefónica o por algún otro medio, siempre y cuando se lleve registro de los medios y de la información que permita su verificación.

Para la debida integración de la investigación de mercado, en todos los casos deberá consultarse la información a que hace referencia la fracción I de este artículo. En el supuesto de que la información no se encuentre disponible en CompraNet, se deberá consultar la información histórica con la que cuente el Área contratante u otras áreas contratantes de la dependencia o entidad de que se trate”.

Finalmente, el primer párrafo del artículo 30 del citado Reglamento de la LAASSP, determina que:

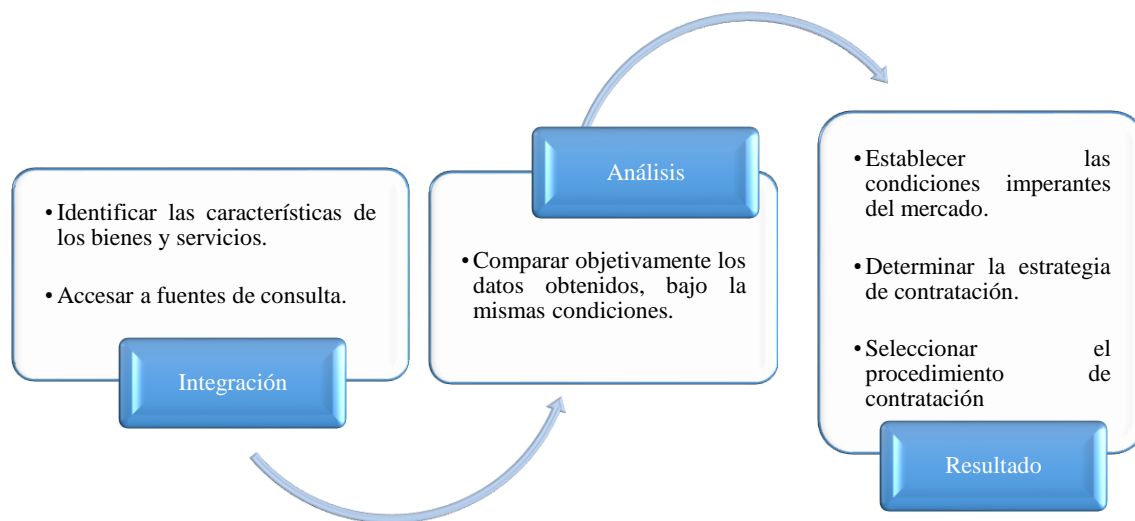
“Artículo 30.- El análisis de la información obtenida en la investigación de mercado se efectuará considerando las mismas condiciones en cuanto a los plazos y lugares de entrega de los bienes o de la prestación de los servicios; la moneda a cotizar; la forma y términos de pago; las características técnicas de los bienes o servicios, y las demás circunstancias que resulten aplicables y que permitan la comparación objetiva entre bienes o servicios iguales o de la misma naturaleza.

La investigación de mercado la realizará el área especializada existente en la dependencia o entidad o, en su defecto, será responsabilidad conjunta del Área requirente y del Área contratante, salvo en los casos en los que el Área requirente lleve a cabo la contratación. Dicha investigación deberá realizarse con la anticipación que permita conocer las condiciones que imperan en el mercado al momento de iniciar el procedimiento de contratación que corresponda.

Para los procedimientos de contratación por adjudicación directa realizados al amparo del artículo 42 de la Ley, cuyo monto sea igual o superior al equivalente a trescientas veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal, la investigación de mercado se podrá acreditar con al menos tres cotizaciones obtenidas dentro de los treinta días naturales previos a la contratación.

La investigación de mercado y su resultado deberán documentarse e integrarse al expediente de contratación correspondiente”.

Como se advierte, en la elaboración de la Investigación de Mercado, se distinguen las siguientes fases operativas:



**Figura 8. Fases operativas en la Investigación de Mercado**  
 Elaborado conforme a la normatividad aplicable (Delgado Renteria, 2020)

### 8.3. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTO.

1. Nombre de unidad administrativa que autoriza la contratación de los servicios solicitados por las áreas del FOVISSSTE: Subdirección de Administración.
2. Nombre de la unidad administrativa que efectúa los procedimientos de contratación: Departamento de Recursos Materiales.
3. Conforme a la normatividad aplicable, ¿Cuál es el acto previo al inicio de los procedimientos de contratación? Investigación de Mercado.
4. ¿Cuál es el concepto de Investigación de Mercado? Documento que tiene como objetivo principal, la verificación de la existencia de bienes, arrendamientos o servicios, proveedores a nivel nacional o internacional, así como el precio estimado.
5. Conforme a la normatividad aplicable, ¿Quién realiza la Investigación de Mercado? El área especializada existente en la dependencia, o en su defecto, es responsabilidad conjunta del Área requirente y del Área contratante.

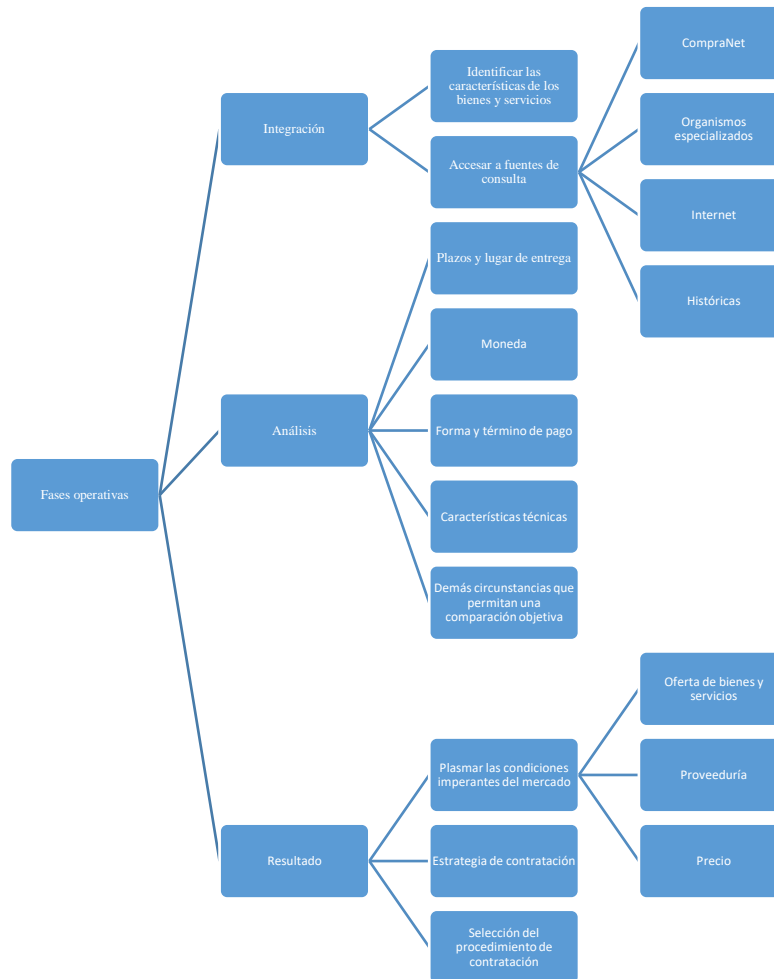
6. ¿El FOVISSSTE tiene un área especializada en la elaboración de la Investigación de Mercado? No.
7. ¿Cuál es la función del área requirente? Elaborar la requisición de compra de bienes o contratación de servicios.
8. ¿Existe responsabilidad compartida entre el área requirente y el área contratante, al elaborar las Investigaciones de Mercado? No.
9. ¿Cuál de las áreas tiene la responsabilidad de identificar la necesidad del bien, arrendamiento o servicio objeto de la contratación? El área requirente.
10. ¿Cuál de las áreas tiene la responsabilidad de identificar las mejores condiciones de contratación para el FOVISSSTE? El área contratante.
11. ¿Se requiere de personal especializado y con experiencia mínima en compras gubernamentales de dos años para efectuar una Investigación de Mercado? Sí.
12. ¿Cuál es el grado académico mínimo y carrera profesional del personal especializado? Licenciatura en Derecho o en Ciencias Políticas y Administración Pública.
13. ¿Por qué se requiere esa carrera profesional? Las nociones básicas de Derecho Administrativo son esenciales para entender y aplicar el extenso y complejo marco normativo que regula las contrataciones públicas.

#### **8.4. APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Los datos obtenidos en el numeral anterior, generan las “descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento” (Werther & Davis, 2008, pág. 99). En ese sentido, invariablemente se determina que la Unidad Administrativa Especializada propuesta,

estará subordinada al Departamento de Recursos Materiales porque es el área contratante del FOVISSSTE.

En el caso concreto, resulta idóneo elaborar un cuadro sinóptico sobre los elementos a considerar para realizar las fases operativas en la Investigación de Mercado, detalladas en la Figura 8:



**Figura 9. Elementos de las fases operativas en la Investigación de Mercado**  
 Elaborado conforme a la normatividad aplicable (Delgado Renteria, 2020)

### 8.5. DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO.

“El grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto, constituye un elemento de vital importancia...por lo que es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas” (Werther & Davis, 2008, pág. 101).

El FOVISSSTE, es un órgano desconcentrado de la Administración Pública Federal, debe acatar las políticas y normatividad de recursos humanos, que establece la Secretaría de la Función Pública; específicamente, el contenido del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Humanos y Organización, cuya última reforma se publicó el 27 de noviembre de 2018, en el Diario Oficial de la Federación

Por consiguiente, se consultará el Formato “Descripción y Perfil de Puestos de la APF”, disponible en la Unidad de Política de Recursos Humanos de la APF:

[formato\\_desc\\_perfil\\_apf\\_15\\_10\\_2019.xls](#)

**Figura 10. “Formato de descripción y perfil de la APF**  
(Secretaría de la Función Pública)

Así, al utilizar el formato señalado en la figura 10, se propone el siguiente perfil de puesto para la Unidad Administrativa Especializada:

[..\2020\PERFIL DE PUESTO.xls](#)

**Figura 11. “Formato de descripción y perfil de la Unidad de Adquisiciones”**  
(Delgado Renteria, 2020)

## **9. CONCLUSIONES.**

La creación de la “**Unidad de Adquisiciones**”, se evalúa a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), como se detalla a continuación:

- ✓ Entorno interno: Fortalezas y Debilidades.
- ✓ Entorno externo: Oportunidades y Amenazas.



**Figura 12. Análisis FODA**  
(Delgado Renteria, 2020)

Adicional a lo anterior, se comprobará el cumplimiento a las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera; particularmente a los incisos a) y b) de la fracción I, así como a la fracción III, de su numeral 10.

Control de cumplimiento de los criterios técnicos en el <i>Diseño y transformación de estructuras organizacionales</i>		
Criterio técnico	Rubro	¿La solución cumple?
<b>Congruencia institucional</b>	Alineación de las estructuras orgánicas y ocupacionales	Si, la creación de la “Unidad de Adquisiciones” surge de la necesidad de coadyuvar al cumplimiento oportuno de los objetivos institucionales, con estricto apego al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, así como al marco jurídico expuesto en este trabajo.
<b>Congruencia institucional</b>	No duplicidad de funciones	Si, porque dentro de la estructura orgánica y ocupacional de la Subdirección de Administración, no existe un área especializada en la elaboración de Investigaciones de Mercado.
<b>Diseño de puestos</b>	Las funciones son acordes a las atribuciones conferidas a la Institución en los instrumentos jurídicos que les resultan aplicables	Sí, por los motivos y razonamientos expuestos en el apartado “Análisis y diseño de puestos de la Unidad Administrativa Especializada” de este trabajo.
	Las denominaciones y descripciones del puesto sean congruentes con la misión de la unidad administrativa a la que se adscriban	

	Se describan, perfilen y valúen conforme al apartado correspondiente de las Disposiciones	
--	--	--

**Figura 13. Cumplimiento de los criterios técnicos**  
(Delgado Renteria, 2020)

Se verificó la hipótesis y se demuestra que resulta viable la solución propuesta, es decir, la creación de una Unidad Administrativa Especializada, que, en este caso, se denomina “Unidad de Adquisiciones”.

Lo anterior es así, debido a que cumplió con los requisitos estipulados en las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera; particularmente a los incisos a) y b) de la fracción I, así como a la fracción III, de su numeral 10.

Asimismo, se garantiza que la propuesta de descripción y perfil de puesto para la Unidad de Adquisiciones está acorde a los parámetros establecidos en el formato universal expedido por la Unidad de Política de Recursos Humanos de la APF, considerando de manera enunciativa más no limitativa, los siguientes elementos:

- ✓ Denominación del puesto.
- ✓ Característica ocupacional.
- ✓ Tipo de funciones.
- ✓ Objetivo general del puesto.
- ✓ Descripción de las funciones.
- ✓ Relaciones internas/externas del puesto.
- ✓ Perfil del puesto.
- ✓ Competencias o capacidades.

Finalmente, la creación de la Unidad de Adquisiciones coadyuva al cumplimiento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y su Reglamento, para el rubro correspondiente a la realización de Investigaciones de Mercado; logrando, así, un mayor y óptimo desarrollo de las funciones encomendadas al FOVISSSTE y en particular a la Subdirección de Administración.

## REFERENCIAS

, Fondo de la Vivienda del ISSSTE;. (Febrero de 2003). Profesiograma. México.

Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos: su proceso organizacional*. Monterrey, Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 24 de Abril de 2020

Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos: su proceso organizacional*. Monterrey, Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 26 de Abril de 2020

Carrasco Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la Administración Local. *Revista Electrónica CEMCI(2)*, 5. Recuperado el 24 de Abril de 2020

Delgado Renteria, M. (Abril de 2020). Esquemas cognitivos.

Diario Oficial de la Federación. (12 de Julio de 2019). [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019).

FOVISSSTE. (21 de Enero de 2020). *Estructura Orgánica y Directorio de Funcionarios*. Obtenido de <http://informacion.fovissste.gob.mx/directorio/>

Secretaría de la Función Pública. (s.f.). *Unidad de Política de Recursos Humanos de la APF*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://usp.funcionpublica.gob.mx/home.html>

Werther, W., & Davis, K. (2008). Elementos esenciales del capital humano. En *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (págs. 10,23). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>