

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SANTO TOMÁS**

**SEMINARIO:
LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA
OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN Y LA CALIDAD DE LOS
RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES**

**“PLAN DE MEJORA EN UNA LICITACIÓN
PÚBLICA NACIONAL EN LA SECRETARIA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA”**

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

MARGARITA MORALES ARROYO

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

ALONDRA GUADALUPE GUTIÉRREZ GUZMÁN

YANDERID NACDELY MACÍAS ARÉVALO

ERIKA JAZMÍN MONTIEL GRESS

DANIEL SILVA GONZÁLEZ

CARLOS VALERIO SOSA GORDILLO

CONDUCTOR: C.P. RUBÉN DEL CANO ÁVILA



MEXICO, D.F.

OCTUBRE 2009

ÍNDICE

Introducción.....	I
Planteamiento de Protesta	II
Metodología.....	III
Objetivo General.....	III
Objetivos Específicos.....	
Hipótesis.....	IV
Justificación.....	V

Capítulo I.

La Administración y el Proceso Administrativo

1.1 Definición.....	1
1.2 Características.....	2
1.3 Importancia.....	3
1.4 Su carácter: Ciencia ó Arte.....	4
1.5 El Proceso Administrativo.....	5
1.51 Etapas del Proceso Administrativo.....	5
1.5.2 Definición y Señalamientos de cada una:	5
- Planeación.....	5
- Organización.....	7
- Dirección.....	7
- Control.....	7
- Evaluación.....	7
1.6 Empresa.....	8
1.6.1 Concepto y Definición.....	8
1.6.2 Características.....	8
1.6.3 Elementos que conforman a la empresa.....	10
1.6.4 Clasificación de la empresa.....	11

Capítulo II.

Calidad Total y Liderazgo para la Productividad

2.1 Calidad.....	14
2.2 Cultura de Calidad.....	22
2.3 Círculos de Calidad.....	25
2.4 Cultura Japonesa.....	27
2.5 Liderazgo.....	37
2.6 Productividad.....	42

Capítulo III.

Recursos Humanos

3.1 Elementos Básicos de la Integración de Recursos Humanos.	53
3.1.1 Valuación de Puestos.....	53
3.1.2 Análisis de Puestos.....	59
3.1.3 Descripción de Puestos.....	60
3.1.4 Evaluación de Desempeño.....	61
3.2 Fuentes de Reclutamiento.....	62
3.2.1 Importancia.....	62
3.2.2 Reclutamiento Interno.....	62
3.2.3 Reclutamiento Externo.....	63
3.2.4 Medios de Reclutamiento.....	64
3.2.5 Técnicas de Reclutamiento.....	64
3.2.6 Reclutamiento Virtual	69
3.2.7 Evaluación	70
3.3 Selección de los Recursos	70
3.3.1 Proceso de Selección	70
3.3.2 Exámenes de de Conocimientos.....	78
3.3.3 Medición Psicológica.....	79
3.3.4 Examen Médico.....	79
3.3.5 Evaluación.....	80
3.4 Capacitación.....	81
3.5 Seguridad e Higiene.....	84

Capítulo IV.

Compras y/o Adquisiciones

4.1 Generalidades sobre las Empresas.....	86
4.2 Elementos Esenciales de una Compra	88
4.3 Procedimientos de las compras	90
4.4 Elaboración de Diagramas de Flujo de las Copras.....	95
4.5 Licitaciones Públicas.....	96
4.5.1 Nacionales.....	96
4.5.2 Invitación restringida a cuando menos tres Proveedores.....	101
4.5.3 Adjudicación Directa.....	102

Unidad V.

Caso Práctico ó Plan de Mejora

5.1 Caso Práctico Plan de Mejora.....	107
Conclusiones y Recomendaciones	152
Glosario.....	154
Bibliografía.....	160

Introducción

El presente trabajo muestra al lector la importancia de la administración en la mejora de procesos en las organizaciones, empleando sistemas de calidad en la obtención y capacitación del recurso humano; así mismo se hace análisis de las bases y procesos actualizados que utilizan las entidades públicas y privadas para llevar a cabo sus adquisiciones.

En el primer capítulo analizamos la definición de administración, asimismo discutimos su carácter como ciencia, técnica y arte; los cuatro pasos del proceso administrativo en una organización pública y privada, sus características, los diferentes elementos que la conforman y su clasificación.

En el segundo capítulo, conceptualizamos cultura y calidad, cómo se conjugan éstos dos elementos para llegar a la aplicación de una filosofía de excelencia a fin de obtener una cultura de calidad; se toma como ejemplo la cultura japonesa, que es modelo por excelencia en materia de estudio en el capítulo.

Se determina en el tercer capítulo, la valuación, análisis y descripción, de los puestos; elementos básicos en la integración de los recursos humanos en una empresa; sus diferentes fuentes de reclutamiento, tanto internas como externas, el proceso de selección de los recursos humanos, así como los más frecuentes tipos de exámenes y métodos de evaluación y capacitación de puestos, lo cual permite elegir a la persona idónea para ocupar una vacante dentro de la organización.

En el cuarto capítulo, se debate la diferencia entre compras y adquisiciones, las generalidades sobre las compras, así como sus elementos básicos, los diferentes procesos de compras así como la realización de un diagrama de flujo que ilustre de manera sencilla estos procesos, los elementos que conforman una licitación pública, así se obtiene capacidad de entender, desarrollar y dirigir esta modalidad de las adquisiciones.

Por último se aplica un caso práctico que se enfoca a una licitación pública nacional para la adquisición de papelería de la Secretaria de Educación Pública (S.E.P.) bajo las siguientes etapas: Convocatoria, bases, Junta de aclaraciones a las bases, Presentación de propuesta técnicas y económicas, Dictamen de fallo y adjudicación; Así mismo se hace del conocimiento que el manejar una adecuada licitación pública permite reunir las mejores condiciones de compra, pago, calidad, servicio, tiempo y forma con las especificaciones deseadas al mejor precio.

Planteamiento del Problema

Debido a la gran diversidad y volumen de los bienes requeridos para la operación de la Administración Pública Federal y a la gran cantidad de recursos financieros que son destinados a la función de adquisiciones, las áreas encargadas de llevar a cabo las adquisiciones, son consideradas como críticas.

Derivado del desarrollo de las actividades se identifica que normalmente la planeación de las adquisiciones, arrendamientos y servicios, se realiza basado en los requerimientos de compra del año anterior sin tomar en cuenta aspectos como:

- La falta de documentos y sistemas de control que nos indiquen el consumo de bienes y/o servicios adquiridos anteriormente, no se cuenta con elementos que nos ayuden a identificar las nuevas cantidades a solicitar, provocando mermas o excedentes en almacén.
- El ajuste en los requerimientos de bienes y servicios por modificación o eliminación de programas.
- Las cantidades de los inventarios como equipo de cómputo, materiales de oficina que no están controlados, no nos permiten realizar una adecuada planeación de adquisiciones.
- Una limitada información para el proveedor de las características y especificaciones técnicas de los artículos solicitados por las áreas requisitorias.

Estos elementos anteriormente enlistados, forman parte importante para realizar un buen estimado de compra no son tomados en cuenta, lo que provoca hacer adquisiciones innecesarias.

En el presente trabajo se toma como modelo para mejora en la elaboración de estimados de compra a la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.) ya que actualmente se detectan problemas en las adquisiciones que pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Los almacenes tienden a tener faltantes o excedentes en los materiales solicitados, esto por la falta de un análisis minucioso de las necesidades reales de la entidad.
- La solicitud de adquisiciones no se realiza de forma específica y detallada, lo que provoca que el material adquirido no cumpla con las características del área requisitoria.

Derivado de los dos puntos anteriores, se generan:

- Sobrecostos que afectan a la entidad.
- La no utilización del bien y/o servicio adquirido.

Metodología

Se llevó a cabo un análisis del proceso que se utiliza para realizar una adquisición pública en la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.); Fundamentado en el Método Inductivo partiendo de un estudio de procesos particulares para la obtención de un sistema integral de adquisiciones.

El método inductivo se basa en un patrón de concordancia, ya que analizamos varios hechos y observamos los datos que tenga una secuencia lógica en relación con el proceso de adquisiciones investigado.

Una vez identificadas las áreas de oportunidad en el proceso de adquisiciones para la Secretaría de Educación Pública, elaboramos un plan de mejora que permita optimizar dicho proceso, y evitar compras innecesarias, información incompleta en los artículos a adquirir, y desvíos de recursos dentro del proceso de una Licitación Pública..

Objetivo General

Identificar problemas en el proceso de adquisiciones de la Secretaría de Educación Pública derivados de la información limitada, y deficiente elaboración de los requerimientos de compra; e implementar una cuidadosa planeación en el proceso de una licitación pública tomando en cuenta las nuevas modificaciones de la LAASSP (Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público).

Objetivos Específicos

1. - Establecer políticas que deben tomarse en cuenta para las compras de productos y servicios de la Secretaría de Educación Pública, de modo que se traduzca en un proceso de adquisiciones óptimo.
2. - Actualizar los lineamientos que se llevan a cabo dentro del proceso de adquisiciones de la (S.E.P.) de acuerdo a las modificaciones de la LAASSP que entro en vigor en mayo del 2009.
3. - Elaborar un formato donde se detallen características básicas y específicas del producto, bien y/o servicio a solicitar.
4. – Implementar un sistema integral que permita tener mejor control sobre los inventarios, a fin de evitar mermas.
5. - Hacer revisiones periódicas el inventario a fin de determinar productos obsoletos y omitir de futuras adquisiciones innecesarias.

Hipótesis

H_{i1} Debido a que las requisiciones no se realizan con información específica y debidamente evaluada por el área requisitoria de la Secretaria de Educación Pública, el área de adquisiciones, posee elementos limitados para realizar una compra adecuada a las necesidades reales del área solicitante. Se considera que mediante un formato se debe detallar específicamente y justificar las características del bien y/o servicio a solicitar, asimismo el área requisitoria debe complementar con la aprobación de una muestra física que ésta solicite al proveedor.

H_{i2} Debido a la gran cantidad de mermas en almacén se considera factible la implementación de un sistema de máximos y mínimos

H_{o1} Debido a que las requisiciones no se realizan con información específica y debidamente evaluada por el área requisitoria de la Secretaria de Educación Pública, el área de adquisiciones, posee elementos limitados para realizar una compra adecuada a las necesidades reales del área solicitante. No se considera que mediante un formato se debe detallar específicamente y justificar las características del bien y/o servicio a solicitar, asimismo el área requisitoria no debe complementar con la aprobación de una muestra física que ésta solicite al proveedor.

H_{o2} Debido a la gran cantidad de mermas en almacén no se considera factible la implementación de un sistema de máximos y mínimos

Hipótesis Secundaria

H_{A1} La normatividad de procedimientos para las adquisiciones de La S.E.P debe adecuarse institucionalmente, de modo que permita conocer perfectamente los lineamientos de la LAASSP para cubrir los requerimientos entradas y salidas de existencias así como tener en el momento la cantidad adecuada y de esta forma obtener realmente lo solicitado, que redunde en las normas y las leyes morales y éticas que exige la ley, para ello se pretende reestructurar las políticas del área de adquisiciones de la S.E.P.

Justificación

La planeación de las adquisiciones, arrendamientos y servicios en la Secretaría de Educación Pública, se lleva a cabo con base al análisis de los consumos de bienes registrados en años anteriores, el ajuste en los requerimientos, niveles en los inventarios de equipo de cómputo, materiales de oficina, y herramientas para la prestación de servicios, modificaciones a las estructuras programáticas y demás elementos que formen parte de los procesos administrativos de la entidad.

Los problemas encontrados en el proceso de adquisiciones, son la concentración excesiva de requerimientos, la falta de participación e información por parte del área solicitante, el control y el análisis detallado de la propuesta técnica y económica; esto puede solucionarse mediante la aplicación adyacente de un control específico de los movimientos de almacén realizados durante años anteriores, así como la recopilación de información específica por parte del área solicitante del organismo.

En la actualidad los profesionales no podemos permanecer pasivos ante la necesidad de mejores instituciones que cumplan su misión con excelencia; Por lo tanto, debemos aportar nuestras mejores gestiones para eficientar los estándares institucionales mediante la correcta aplicación del proceso administrativo.

La importancia de este trabajo de investigación reside en elaborar una propuesta de mejora en el proceso de adquisiciones y esclarecer las especificaciones que se necesitan para una óptima adquisición, a través de los conocimientos obtenidos durante el seminario aplicado en el área de adquisiciones de la Secretaría de Educación Pública.

Nuestro aporte consiste en establecer alternativas viables para que las adquisiciones puedan ser realizadas tomando en cuenta los mejores parámetros, como análisis de movimientos de años anteriores y especificaciones de compra, para así realizar óptimas adquisiciones en las entidades del sector público.

CAPITULO I.

LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO¹

1.1 DEFINICIÓN

La administración es el medio para favorecer la producción de bienes necesarios para la subsistencia del hombre en la sociedad. La palabra administración proviene del latín: administratio: "acción de administrar" Ad-ministrare- significa conjuntamente servir.

Lleva implícito en su significado que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir; cooperación y servicio para el logro de los objetivos.

Grandes autores manejan diverso concepto de administración como es el caso de;

Ramón V. Milinkoff:

Quien afirma que " La administración es la **organización y dirección** de **recursos humanos y materiales** para lograr los fines propuestos mediante la utilización de un conjunto de **procesos**"

R.T Livingston:

" Su función es la de alcanzar la **meta** por los **mejores medios**, con el **menor gasto** y el **mínimo de tiempo**, por lo común aprovechando las facilidades existentes"

L.A. Appley:

"La administración ha sido definida en términos sencillos diciendo que consiste en que se hagan determinadas cosas con el **esfuerzo de otros** y esta función trae aparejadas dos responsabilidades por lo menos, una de las cuales es el planteamiento y la otra supervisión".

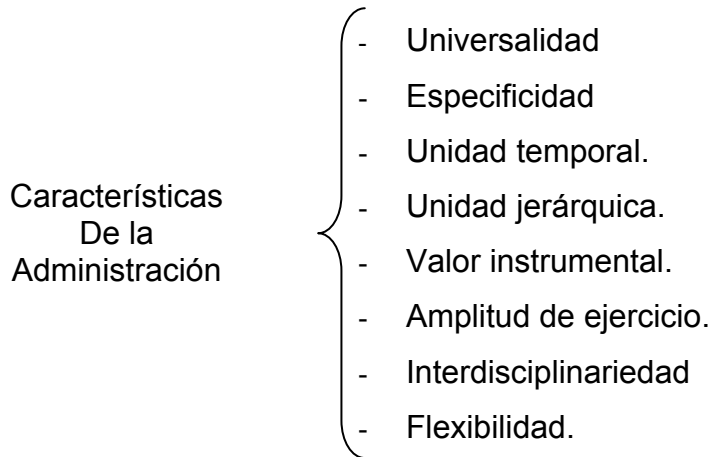
George Terry:

Define la administración en atención a su objeto y también como un proceso. En atención a su objeto: " Administrar es **lograr un objetivo** determinado mediante el esfuerzo humano y la utilización de un conjunto de procesos" en atención al proceso: "administrar es un proceso distintivo que consiste en la **planificación, organización ejecución y control** empleados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

Por lo que podemos definir a la "Administración" como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos materiales y humanos que nos permite optimizar la productividad dentro de una entidad pública ó privada, a través del esfuerzo conjunto de otros para el logro de objetivos.

¹ George R. Terry & Stephen G. Franklin, Principios de Administración, Editorial CECSA 1995

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN



1. - Universalidad

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados.

Porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

1. - Especificidad.

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

2. - Unidad temporal.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

3. - Valor instrumental.

La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

4. - Interdisciplinaria.

La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, Psicología, filosofía, antropología, ciencia política.

5. - Flexibilidad.

Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual mencionaremos algunos hechos para resaltar su importancia:

Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.

La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean, la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas; ya que por medio de esta se puede elevar la productividad, imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, recursos financieros y relaciones humanas.

Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión; La administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y éxito.

1.4 SU CARÁCTER: CIENCIA, TECNICA O ARTE

Se dice que la administración es un arte que lucha por convertirse en ciencia. Otros sostienen que el estudio formal de la administración principió como ciencia, pero ha sido contaminado por numerosos factores procedentes de varias disciplinas convirtiéndola, en el mejor de los casos, en una ciencia “suave” o carente de fuerza.

La administración como una ciencia.

La ciencia de la administración es un cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados con referencia a la comprensión de las verdades generales relativas a la administración.

La administración no es tan amplia o tan exacta como las ciencias físicas, como las matemáticas o la química. Las ciencias físicas tratan con entidades no humanas, y es la inclusión del elemento humano lo que hace que surjan dudas en algunas mentes respecto a la calificación de la administración como ciencia pura.

La administración como un arte

El arte de administrar es una facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño. La contemplación de problemas, sucesos y posibilidades desarrolla un poder creativo personal, en tanto que la experiencia, la observación y el estudio de los resultados contribuyen a un desempeño especializado. Dicho de otra manera, el arte de la administración implica visualizar un todo ordenado a partir de partes caóticas, comunicar la visión y alcanzar el objetivo.

Ciencia y Arte en la Práctica de la Administración

Si la ciencia le enseña a uno conocer, el arte enseña a hacer. Los buenos administradores tienen que conocer y hacer cosas con eficiencia y efectividad para tener éxito, de manera que son ciertamente una combinación científica y artística única en la práctica.

Se puede decir que el arte de administrar principia en donde termina la ciencia de la administración. Se utilizan los hechos, se emplean ayudas científicas hasta sus límites, en entonces cuando se debe recurrir a la habilidad administrativa para tomar la decisión de seguir adelante o actuar aun cuando se carezca de todos los datos convenientes.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

“Es un conjunto de funciones fundamentales básicas desempeñadas por Gerente, sin importar el tipo de empresa”²

La administración puede verse también como un proceso. Según Henry Fayol, dicho proceso está compuesto por cuatro funciones básicas:

1.5.1 Etapas del Proceso Administrativo



1.5.2 Definición y Señalamiento de cada una.

Planeación: Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograr dichos objetivos, el cual comprende la siguientes etapas.

- Establecer los objetivos de la empresa
- Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse
- Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
- Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
- Replantear para corregir deficiencias existentes.

La planificación es la primera función de la administración que se muestra en el recuadro 1-1 y la misma se lleva a cabo de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la re-planificación como el desarrollo de nuevos planes. La retroalimentación continua a menudo requiere de acciones planificadas recientemente para

- Corregir las deficiencias observadas en el desempeño
- Hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable y
- Aprovechar los nuevos adelantos.

² George Terry, Principios de Administración, Editorial CECSA, México 1995,

Fases de la Planeación:³

- Establecer objetivos y metas empresariales
- Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el que opera la entidad
- Tomar decisiones respecto a los cursos de acción
- Empezar acciones que tiendan a activar los planes
- Evaluar la retroalimentación del desempeño para la re-planificación.

Toma de decisiones.

La selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.

Proceso de Toma de Decisiones.

- **Reconocer un problema:** Identificar los obstáculos que impidan alcanzar una meta.
- **Identificar alternativas:** Identificar las opciones disponibles que permitan una adecuada toma de decisión.
- **Especificar las fuentes de incertidumbre:** Se efectúa un análisis cuidadoso de los posibles sucesos que pueden ocurrir.
- **Escoger un criterio:** Se elige el criterio conforme al cual se evaluarán las alternativas. Pueden escogerse criterios tales como la utilidad, el margen global de contribución, la tasa de rendimiento o el valor actual neto.
- **Considerar preferencias de riesgo:** Se toma en consideración el punto hasta el cual la dirección está dispuesta a elegir una alternativa riesgosa. De manera equivalente, la dirección considera la proporción entre el riesgo y el rendimiento.
- **Evaluar alternativas:** A la luz del menú de opciones en el paso 2, las fuentes de incertidumbre identificadas en el paso 3, el criterio establecido en el paso 4 y las preferencias del riesgo precisadas en el paso 5 determinan el resultado final asociado con la alternativa.
- **Elegir la mejor alternativa:** Una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa, tiene como resultado la elección de una alternativa.

³ <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

- **Implantar el curso de acción seleccionado:** Se implantan las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar los objetivos que implica establecer autoridad directiva, mediante el suministro del personal y administración de los recursos humanos que aseguren el reclutamiento de personal competente.

Actividades Importantes de Organización: ⁴

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Dirección: Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización.

Control: Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas, para lo cual es necesario.

- Establecer metas y normas
- Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas
- Reforzar los aciertos y corregir las fallas

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml#ORGAN>

1.6 LA EMPRESA⁵

1.6.1 CONCEPTO Y DEFINICION

Es un Organismo que se funda con el objetivo principal de obtener Utilidades.

Definición

La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

1.6.2 CARACTERISTICAS

Estas se determinan por la magnitud de la empresa

- Pequeña Empresa
- Mediana Empresa
- Grande Empresa

Pequeña Empresa:

El administrador supremo dedica solo parte de su tiempo en cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, finanzas, ventas personal, etc.

- No se requiere grandes previsiones o planeaciones
- Son más frecuentes para solucionar los problemas los procedimientos de carácter informal, ya que la escasa complejidad de dichos problemas suple con ventaja la pobre tecnificación de los procedimientos y trámites administrativos.
- Es mucho más factible una gran centralización y en cierto sentido puede ser más conveniente por la rapidez y unidad que imprime todos los trámites.

⁵ George Terry Principios de Administración CECSA, México 1995

Mediana Empresa:

- Suele ser una empresa de ritmo en crecimiento.
- Presenta problemas de la pequeña y grande empresa y más bien carece de los beneficios que son sus características en ellos.
- Como consecuencia de su crecimiento se ven en la necesidad de ir realizando una mayor descentralización y consiguientemente delegar.
- La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de obtener conocimientos técnicos-administrativos.

Grande Empresa:

El administrador o los administradores, chocados en la más alta jerarquía , no solo se dedican la mayor parte de su tiempo a las funciones típicamente administrativas sino que requieren un staff mas o menos grande de personas que lo ayuden a administrar.

- Se requiere un grupo muy grande de especialistas por que es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre producción, finanzas, ventas, etc.
- Se impone un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes y aun a empleados que serán los únicos capacitados dentro de políticas y normas que se les fijan.
- Son indispensable una previsión y planeación realizadas a más largo plazo, y por lo mismo mas técnicas detalladas y formales.
- Se convierte en problema vital el desarrollo de ejecutivos que no solo tengan conocimientos indispensables para ir ocupando los puestos que quedan en la empresa por ascensos, vacantes o expansiones, sino que reciban un adiestramiento práctico en estos difíciles problemas y desarrollen en ellos mismos las cualidades necesarias.

1.6.3 ELEMENTOS QUE COMPONEN LA EMPRESA

Los Elementos que componen la empresa los podemos dividir en:

- Factores activos: empleados, propietarios, sindicatos, bancos, etc.
- Factores pasivos: materias primas, transporte, tecnología, conocimiento, contratos financieros, etc.

Los factores pasivos representan los recursos económicos clásicos (tierra y capital), sujetos a la característica de la escasez o de su disposición limitada.

Estos factores se pueden clasificar en:

- Capital financiero o recursos financieros líquidos.
- Capital técnico:
 - Tangible:
 - Inversiones técnicas o bienes de equipo e informáticos.
 - Materiales y mercancías (Productos elaborados, componentes, etc.).
 - Intangible:
 - Tecnología y software informático.

Como capital financiero citaremos todos aquellos recursos o medios líquidos con que cuenta la empresa para abordar todas las inversiones necesarias para su normal funcionamiento.

Los factores activos, también denominados recursos humanos o fuerza de trabajo, se pueden clasificar atendiendo a la diversidad de interés, papeles y relaciones que los mismos tienen, desarrollan y mantienen con la empresa. Así distinguimos entre:

- Propietarios del capital de la empresa:
 - Con ánimo de control.
 - Simples inversores financieros.
- Empleados o trabajadores.
- Directivos o administradores

1.6.4 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS ⁶

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos.

Según la Actividad o Giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

Extractivas: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser: De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, alimentos, aparatos eléctricos, etc.

De producción: Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra / venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- Minoristas: (detallistas): Venden al menudeo.
- Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

Servicio: Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salubridad
- Estética

⁶ www.promonegocios.net

Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

Empresas individuales: si solo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria y la sociedad de responsabilidad limitada

Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

Según su dimensión

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Microempresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- Empresas locales
- Regionales
- Nacionales
- Multinacionales
- Transnacionales
- Mundial

Según la titularidad del capital

Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia, empresa auto gestionada si son los trabajadores, etc.)

- Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado

- Empresa mixta: si la propiedad es compartida

Según la cuota de mercado que poseen las empresas

Empresa aspirante: aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.

Empresa especialista: aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.

Empresa líder: aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.

Empresa seguidora: aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

CAPÍTULO II.

CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD

2.1 CALIDAD ⁷

La Real Academia de la Lengua Española: define la Calidad como la “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Existen diversos autores que definen la calidad como:

Philip Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”.

Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.

Armand V. Feigenbaum: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.

Genichi Taguchi: “Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad”.

William Edwards Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.

Walter A. Shewhart: “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece)”.

Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado.

Podemos definir Calidad, como los atributos adecuados que deben tener los productos ó servicios, para lograr satisfacer en la totalidad las necesidades y expectativas del cliente.

⁷ Lourdes Munch Galindo “Mas allá de la excelencia y de la calidad”, Ed. Trillas, México 2006

Calidad Total⁸

La calidad total asegura que todos los productos y/o servicios se logren de una manera óptima, sin embargo está va más allá, es una filosofía empresarial y una manera de pensar y trabajar de todos en una empresa.

Su objetivo es el mejoramiento continuo de todos los procesos, con un protagonista; la persona humana. Que es el principio y fin de la organización.

Las personas son quienes producen, quienes hacen la calidad, quienes innovan y quienes producen para el cliente. La calidad total no es un programa que se emprende y tienen fin, es un proceso que se inicia y no termina por que la calidad de los productos y/o servicios siempre será susceptible de ser mejorada.

La satisfacción de las necesidades del cliente es la clave para la supervivencia de las organizaciones, permite lograr la rentabilidad esperada por los accionistas y se asegura la participación en el mercado, se gana la preferencia del cliente por nuestros productos. Para lograr esto debemos cambiar la forma de administrar la empresa, evolucionando hacia el trabajo en equipo, motivando a los empleados para que cambien su manera de pensar frente al trabajo que desempeñan, involucrándolos en los procesos de toma de decisiones y generando mayor compromiso por parte de estos.

La calidad total es un estilo gerencial y una filosofía basada en el respeto por la persona humana, el desarrollo de la creatividad, la orientación hacia el cliente, empleo de técnicas estadísticas, mejoramiento de la tecnología mejoramiento continuo. Buscando la eliminación de desperdicios de re-procesos para mejorar la productividad y la competitividad.

Los objetivos del mejoramiento continuo son:

- Afrontar los problemas del mañana.
- Mantener un nivel competitivo.
- Producir la demanda del cliente.
- Estimular la creatividad.
- Lograr los objetivos a largo plazo.

La calidad no solo se utilizan en los productos y/o servicios que se ofrecen si no también se puede emplear en la vida diaria a si como:

- En la administración de la empresa.
- En el comportamiento individual en la vida laboral.
- En nuestras relaciones interpersonales.
- En el desempeño de la empresa.
- En la imagen de la empresa.
- En la promoción de los productos o servicios.

⁸ www.gestiopolis.com/recursos2/.../caltotalmemo.htm

Factores relacionados con la calidad⁹

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

- **Dimensión técnica:** engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
- **Dimensión humana:** cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
- **Dimensión económica:** intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa.

Otros factores Relacionados con la Calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

Parámetros de la Calidad¹⁰

- **Calidad de Diseño:** es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- **Calidad de Conformidad:** Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- **Calidad de Uso:** el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.

El cliente es el nuevo objetivo: las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente. La calidad de un producto no se va a determinar solamente por parámetros puramente objetivos sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.

Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

⁹ www.gestiopolis.com/calidadtotal

¹⁰ Cantù Delgado· Humberto, Desarrollo de una cultura de Calidad, McGraw-Hill. México. 2001.

Sistema de aseguramiento interno o de gestión interna de la calidad ¹¹

Las normas que recogen las directrices para implantar sistemas de aseguramiento interno de la calidad son:

- **UNE*EN*ISO 9000**
"Sistemas de la calidad. Normas para la Gestión de la Calidad y el aseguramiento de la Calidad".
- **UNE*EN*ISO 9004**
"Gestión de la Calidad y elemento de un Sistema de la Calidad"
- **LAQI 1000**
"Latín American Quality Institute - Instituto de Desarrollo de Normas y Padrones de Calidad más importante de Latinoamérica" Latín American Quality Institute certifica a los Gerentes de Calidad de las principales organizaciones Latinoamericanas con el certificado de "Quality Assurance Manager".

Sistema de aseguramiento externo

Razones para asegurar la calidad externamente:

- Mejoramiento interno.
- Razones comerciales "marketing".
- Control y desarrollo de proveedores.
- Exigencias legales o de nuestros clientes.
- Como primer paso hacia una Gestión Excelente.

Calidad en el diseño y en el producto

Para obtener productos y servicios de calidad, debemos asegurar su calidad desde el momento de su diseño. Un producto o servicio de calidad es el que satisface las necesidades del cliente, por esto, para desarrollar y lanzar un producto de calidad es necesario:

- Conocer las necesidades del cliente.
- Diseñar un producto o servicio que cubra esas necesidades.
- Realizar el producto o servicio de acuerdo al diseño.
- Conseguir realizar el producto o servicio en el mínimo tiempo y al menor coste posible.

¹¹ Instituto Mexicano de Normalización y certificación A.C. "Norma Mexicana INMC", México 2000

Para evaluar la calidad de un producto se puede contar con estos indicadores:

La calidad de conformidad:

Es la medida en que un producto se corresponde con las especificaciones diseñadas, y concuerda con las exigencias del proyecto.

La calidad de funcionamiento:

Indica los resultados obtenidos al utilizar los productos fabricados.

Calidad en las compras

Es necesario asegurar la calidad en las compras para garantizar que los productos o servicios adquiridos cumplen los requisitos necesarios por lo cual se tiene que tomar en cuenta:

Evaluación de proveedores

La calidad de los productos o servicios de una organización depende en una importante medida de sus proveedores, es imprescindible que el proveedor colabore desde la fase inicial de desarrollo.

Es importante tener en cuenta que un proveedor bien estimulado y apoyado por la organización, puede dar una contribución insustituible de creatividad e innovación tecnológica en nuevos productos y servicios y además puede trabajar activamente para reducir continuamente los costos.

Verificación de los productos adquiridos

El control de recepción consiste en verificar que los productos o servicios adquiridos tienen la calidad deseada, y cumplen las especificaciones.

Calidad Concertada

Es el acuerdo establecido entre el comprador y el proveedor, según el cual, se atribuye al proveedor una determinada responsabilidad sobre la calidad de los lotes suministrados, que deben satisfacer unos niveles de calidad previamente convenidos. Este acuerdo conviene firmarlo en forma de contrato.

Calidad en la Producción

Es realizar las actividades necesarias para asegurar que se obtiene y mantiene la calidad requerida, desde que el diseño del producto es llevado a fábrica, hasta que el producto es entregado al cliente para su utilización.

Los objetivos principales del aseguramiento de la calidad en la producción son:

- Minimizar costos.
- Maximizar la satisfacción del cliente.

Planificación del control de la calidad en la producción

La planificación del control de la calidad en la producción es una de las actividades más importantes ya que es donde se define:

- Los procesos y trabajos que se deben controlar para conseguir productos sin fallos.
- Los requisitos y forma de aceptación del producto que garanticen la calidad de los mismos.
- Los equipos de medida necesarios que garanticen la correcta comprobación de los productos.
- La forma de hacer la recogida de datos para mantener el control y emprender acciones correctoras cuando sea necesario.
- Las necesidades de formación y entrenamiento del personal con tareas de inspección.
- Las pruebas y supervisiones que garanticen que estas actividades se realizan de forma correcta y que el producto está libre de fallo.

Las políticas de Calidad

La función de calidad de una empresa está integrada por un conjunto de responsabilidades que asegura que los productos se obtienen a niveles óptimos.

Las políticas de calidad han de tener en cuenta:

- Políticas empresariales que integren clientes internos y proveedores en el mejoramiento de la calidad.
- Políticas del talento humano aplicando excelentes técnicas de administración de este para obtener altos niveles de eficiencia y calidad.
- Políticas de producción para el cumplimiento de especificaciones y normas de cada producto y de cada proceso.
- Políticas con clientes externos para brindar confianza cumpliendo las condiciones de venta y ofreciendo un adecuado servicio. Políticas de conformidad para garantizar el cumplimiento de las especificaciones de los inventarios

Enfoques para el control de la calidad¹²

Los 10 pasos de Juran

1. Concientización de la necesidad y de la oportunidad.
2. Fijar objetivos.
3. Organización.
4. Capacitación.
5. Realizar proyectos.
6. Reportar progresos.
7. Dar reconocimiento.
8. Comunicar resultados.
9. Contabilizar logros y fracasos.
10. La calidad como parte de los procesos normales.

Los 14 pasos de Crosby

1. Compromiso de la gerencia.
2. Conformación de equipos de mejoramiento.
3. Medición de la calidad.
4. Evaluación de costos.
5. Conciencia de calidad.
6. Acción correctiva.
7. Programa cero defectos.
8. Entrenamiento.
9. Establecer día cero defectos.
10. Fijación de objetivos.
11. Eliminación de causas de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejos de calidad.
14. Hacerlo de nuevo.

La calidad y la excelencia.

Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. Los modelos de excelencia creados en las diferentes latitudes son instrumentos prácticos que ayudan a las organizaciones a establecerlos, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia.

¹² <http://www.monografias.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtml>

Ahora bien, que debemos entender por la fusión de la excelencia y calidad:

La excelencia es fijarse como objetivo el alcanzar el cero defectos por una, miles o millones de unidades producidas, alcanzar y superar otras marcas, y posteriormente superar la marca propia, esto requiere de disciplina, ética de trabajo, liderazgo, motivación y temple.



2.2 CULTURA DE CALIDAD ¹³

La calidad ha existido desde el tiempo de los jefes tribales, reyes y faraones, podemos partir desde una calidad artesanal y cultural., La cultura es el patrón por medio del cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo. La cultura es móvil y dinámica, ya que cambia en función de los retos que enfrentan los grupos.

A todas las organizaciones les afectan los cambios independientemente de que sean manufactureras, de servicios e incluso de beneficencia. Por otra parte, los grandes cambios son el fruto no de una sino de muchas causas. Por ello, las organizaciones modernas requieren de un cambio de cultura hacia la calidad.

Para hablar de cultura de calidad es necesario empezar por definir el primer término de la expresión. Según Kuhn, “la cultura capacita al hombre con una ampliación adicional de su aparato anatómico, con una coraza protectora de defensas y seguridades, con movilidad y velocidad a través de los medios en que el equipo corporal directo le hubiere defraudado por completo”. Además menciona que la cultura o civilización es todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier hábito o capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad.

Desde una perspectiva antropológica, Salzman define la cultura como “la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia”. En términos más precisos, cultura también significa “la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada”.

Es necesario tener en cuenta los siguientes puntos para poder entender la cultura de calidad:

- Comportamiento social: hábitos valores y actitudes.
- Aprendizaje: mecanismos mediante los cuales la cultura se aprende.
- Historia: importancia del pasado para el estudio de la cultura.
- La manera tradicional de hacer las cosas: métodos de trabajo, enfoques de producción.

Debemos especificar un poco más las aplicaciones de la cultura sobre las personas y los grupos. La cultura conforma los siguientes aspectos de una sociedad o de un grupo:

- Su forma de convivencia.
- Sus reacciones ante sucesos comunes.
- Los métodos de trabajo.
- Las perspectivas ante otros grupos.
- La rapidez o lentitud con que se responde a cambios en el ambiente.
- Su rigidez o su flexibilidad.
- Las normas ideales y las normas reales.

¹³ Imai Masaaki Kaisen, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. 2002 CECSA

Desarrollo de una cultura de calidad en la organización

Cultura organizacional

Las organizaciones son “sistemas de personas que mediante una estructura de operación, y utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad, etc.)”.

La cultura organizacional es “un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes” (Abravanel).

La cultura organizacional es “el clima de sentimientos que se viven en una organización, debido al medio físico y a la forma en que interactúan sus miembros entre si y con externos” (Tagiuri y Litwin).

La cultura organizacional es “un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha prendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida, y por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Enseguida se nombran algunos de los aspectos que determinan la cultura en una organización:

- Autonomía individual (responsabilidad, independencia).
- Estructura (como se usan las reglas para controlar el comportamiento de los trabajadores).
- Apoyo (cordialidad de administradores a subordinados).
- Identidad (identificación de los miembros con la organización).
- Forma de recompensar el desempeño.
- Tolerancia al conflicto.
- Tolerancia al riesgo.

El desarrollo de una cultura de calidad debe analizarse desde el punto de vista global de la organización, pero sin ignorar el aspecto de la cultura individual.

Para cambiar hacia una cultura de calidad en la organización, el cambio debe efectuarse de acuerdo con la dinámica de la empresa, así como su situación y la naturaleza del cambio. Las intervenciones que se hagan en pro de un cambio cultural deben asegurar éste de forma consciente y duradera por parte de los miembros.

Cultura de Calidad Personal

Este nivel se relaciona con el individuo, el cual posee una cultura y en un determinado momento puede decidir desecharla y buscar un estilo de vida más acorde con sus necesidades.

El efecto de esta decisión se refleja, en primer lugar, en el grupo social al que pertenece, pero luego comienza a afectar la cultura del grupo.

De lo anterior surge la pregunta ¿es la cultura a la que un individuo pertenece responsable de todo su comportamiento?, es decir ¿se está condicionando por los patrones que establece la cultura donde se vive? La respuesta es que no necesariamente es así, pues todo individuo sigue siendo dueño de su aprendizaje y en cualquier momento puede elaborar por si mismo lo aprendido. Esto quiere decir que en todo momento una persona que pertenece a una cultura, y que se comporta según sus reglas, puede cambiar sus patrones de comportamiento con base en una decisión personal.

La capacidad de cada ser humano para responder a los estímulos que le llegan está influida por los siguientes factores:

- Inteligencia para predecir los escenarios futuros de las diversas opciones de respuesta
- Conciencia moral para decidir el mejor camino, basándose en un criterio ético
- Voluntad para una vez tomada la decisión, ejecutarla y reforzarla

Para que el cambio cultural de una organización tenga éxito, esta debe tratar de involucrar al mayor número de personas que tengan el perfil cultural deseado. Por esta razón, existen ciertos medios sugeridos para realizar un cambio hacia la cultura de calidad personal:

Los valores:

Lo posee una persona con cultura de calidad son el interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo, el espíritu de servicio a la comunidad, el respeto y buen uso tanto del tiempo propio como del ajeno y un comportamiento acorde con el decálogo del desarrollo.

Los hábitos:

Una persona con cultura de calidad siempre mantiene la mejora continua, la atención y responsabilidad en el trabajo, la prevención de errores, hacer bien el trabajo al primer intento, la planeación de sus actividades en el corto y largo plazos, la evaluación constante de su desempeño y la disciplina y constancia en el cumplimiento de sus compromisos.

La práctica:

Todos aquellos procedimientos laborales que, aplicados al trabajo de forma continua, sistemática y repetitiva, ayudan al individuo a poner en operación los valores y hábitos de calidad.

El conjunto de los tres puntos anteriores llevados a la vida laboral y personal conforman la cultura de calidad, la cual se presenta desde dos perspectivas: la de la actitud y la de la vivencia diaria.

“Cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión”

2.3 CIRCULOS DE CALIDAD ¹⁴

Se trata de un programa a través del cual grupos de trabajadores se reúnen a analizar sus problemas y proponer soluciones en el lugar de trabajo. Son parte de un movimiento de gerencia democrática que busca ampliar la participación de los trabajadores en el control y en la administración de las empresas.

Se sugiere que los grupos estén formados por un número de personas que oscile entre cinco y nueve y que trabajen regularmente en el mismo lugar.

La participación es voluntaria, el tema o el problema que se va a tratar es de libre elección por parte de los trabajadores y por lo general el grupo incluye al jefe o supervisor.

En un principio, los miembros de cada grupo emprenden técnicas para la identificación y la solución de problemas y a lo largo de su desarrollo cuentan con un facilitador (asesor) externo. Los círculos de calidad se reúnen durante una hora a la semana dentro del horario de la jornada de trabajo, para identificar y discutir sus problemas, averiguar sus causas, actuar para resolverlos o recomendarles soluciones a las instancias competentes.

El sistema de círculos de calidad implica un proceso de aprendizaje compartido para crecer continua y conjuntamente, escuchar y aprender uno del otro y tener la oportunidad de aprovechar las experiencias que cada cual posee para su aplicación práctica.

El resultado es satisfacción y reconocimiento: “si te ayudo a resolver tus necesidades, yo gano también”.

Los círculos de calidad surgieron en Japón durante la Segunda Guerra Mundial, principalmente en la industria del acero. Debido a la guerra y a la escasez de personal, se formaron grupos en donde los obreros realizaban funciones de control y administración que normalmente lo hacían los supervisores.

Esto dio nacimiento a un nuevo estilo gerencial que coincidió con el profundo sentido de la familia japonesa.

Al terminar la guerra, Japón tenía un grave problema de calidad ya que sus productos estaban considerados de lo peor en el mundo; además no es un país rico en recursos naturales, por lo que su futuro dependía de su comercio exterior.

¹⁴ Cuauhtemoc Anda Gutierrez, Administración y calidad, LIMUSA, 2007 pgs. 115-130

Así, Japón buscó ayuda internacional y en 1950 invito al Dr. Edwards Deming para que mostrara el control estadístico de calidad. En 1954 invitaron al Dr. J. M. Juran, quien introdujo el concepto de control de calidad total.

Es hasta 1962, cuando aparece por primera vez el nombre de círculos de calidades una revista especializada. En este momento el Dr. Kaoru Ishikaea toma la iniciativa en este tema, por lo que es considerado parte de los círculos de calidad son:

- Mejorar la calidad
- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa
- Desarrollo personal
- Que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido
- Participación de los empleados

Se capacita al líder en manejo de grupos y conducción de juntas, así el líder vuelve a su área de trabajo e invita a sus compañeros a participar voluntariamente en el círculo de calidad.

El líder, en coordinación con el facilitador, fija el día, la hora y el lugar de las reuniones. Una vez organizado el grupo se siguen los siguientes pasos:

- Listado de problemas
- Selección del problema principal
- Toma de datos, análisis y discusión
- Proponer solución
- Informe a la gerencia
- Implementar solución

Las ventajas de los círculos de calidad son:

- Estimulan la creatividad y la inteligencia de la personas
- Mayor identificación de los empleados con la organización
- Impulsan la calidad de la empresa
- Propician una actitud participativa y cooperativa
- Generan integración, motivación y productividad
- Madurez en los empleados al realizar un análisis crítico, que los llevara a un consenso.

2.4 CULTURA JAPONESA ¹⁵

JAPON

Después de la derrota que este país sufrió después de la segunda guerra mundial, implementa varias estrategias para así lograr el crecimiento. A pesar de la precariedad económica con la que contaba en ese entonces, contaba con un magnifico potencial en cuanto a su capacidad productiva y mano de obra, pero con lo que no contaba era con materia prima para iniciar los procesos.

Esta fue una de las razones principales que impulsaron a los japoneses a evitar el despilfarro, los motivo a mejorar los diseños de los productos, antes de que comenzaran el proceso de fabricación, fue así como se desarrollo su modelo de administración.

Control total de calidad, el que en último término, es una filosofía administrativa de la productividad mediante la estrategia de la calidad.

Aportando con estas claves de la nueva política de calidad que hoy impera en todo el mundo:

- Mejora el diseño, que se traduce en un gran esfuerzo hacia los métodos de calidad preventivos.
- Implantación **Cero Defectos**, que consiste en hacer las cosas bien a la primera.
- Espíritu de mejora continúa de la optimización en productividad, eficacia y ahorro.

A esto elementos que se refieren a estrategia empresarial hay que sumar otros, a la cultura del trabajador japonés, como son:

- Amor a su empresa.
- Inteligencia a su trabajo.
- Disciplina
- Espíritu de mejora, que se traduce en una elevada motivación.

De este modo se inicia una dinámica diferenciadora con respecto al estilo de gestión de las empresas del occidente.

Las empresas japonesas son organizaciones “totales”, esto quiere decir que son el eje central de la vida de sus empleados, quienes dependen de la organización para todas sus necesidades.

¹⁵ Imai Masaaki Kaisen, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, CECOSA, Edición 2002

La **Organización Total** les satisface importantes necesidades de pertenencia y de identidad social, pero les reduce el ámbito de su desarrollo personal.

Para un funcionamiento de la empresa japonesa no hay alternativas fuera de su empresa (fuera de la empresa no hay salvación).

Esta es una situación aterradora desde el punto de vista libertad, pero al mismo tiempo el japonés quiere, la seguridad y la protección de su empresa como base de su crecimiento personal.

La buena gerencia tiene características semejantes en diversos países del mundo, y algunas técnicas japoneses de origen norteamericano, como los Círculos de Calidad, se han aplicado con éxito en todo el mundo.

Un buen gerente puede obtener una excelente cultura organizacional interna, y los factores externos no tienen que ser dominantes e impedir una labor exitosa.

Así como los japoneses aprendieron de los norteamericanos y adaptaron las técnicas de éstos a una cultura diferente, es necesario adoptar una actitud positiva para aprender de los demás países y crear una administración adecuada a las necesidades de los nuestros.

En una organización existen diferentes grupos, los cuales a su vez pueden estar formados por Círculos de calidad, equipos que deben tener perfectamente identificada su misión hacia donde van, su misión, cual es la razón de ser de su equipo, las estrategias caminos o medios alternativos para lograr sus objetivos y estos deben a su vez ser congruentes con los demás equipos del grupo y de la organización y lo más importante nunca perder de vista las creencias y principios morales de equipo.

Claves de la Gestión Japonesa de Calidad para toda la Empresa.

Las características de la gestión japonesa de calidad para toda la empresa, que se deducen de la aplicación de esta nueva manera de concebir la calidad.

Se pueden sintetizar de acuerdo con los siguientes principios:

Las actividades de calidad son dirigidas por el presidente de la empresa y en ellas participan todo el personal y todos los departamentos.

- La dirección asigna coherentemente la máxima prioridad a la calidad.
- Difusión de la política de calidad y control por delegación.
- Puesta en práctica de auditorías de calidad tendientes a la auto auditoría.

Actividades de Garantía de Calidad que cubren desde la planificación y el desarrollo iniciales hasta los procesos finales de ventas y servicio Post-venta.

- Actividades de grupos participativos.
- Educación y formación en calidad.
- Desarrollo y puesta en práctica de las técnicas de calidad.
- Extensión de las aplicaciones desde fabricación a otras industrias.
- Promoción de las actividades de calidad por toda la nación.

Juran en la Calidad

Enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo.

Algunos de sus principios son su definición de la calidad de un producto como “adecuación al uso”; su “trilogía de la calidad”, consistente en planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad; el concepto de “autocontrol” y la “secuencia universal de mejoramiento”.

Todas las instituciones humanas han tenido la presentación de productos o servicios para seres humanos. La relación que se da es constructiva solo cuando se respeta a las necesidades de precio, de fecha de entrega y adecuación al uso. Solo cuando se han cumplido las necesidades del cliente se dice que el producto o servicio es vendible.

- La **adecuación al uso** implica todas las características de un producto que el usuario reconoce que lo van a beneficiar. Esta adecuación siempre será determinada por el usuario o comprador, y nunca por el vendedor, o el fabricante.
- La **calidad de diseño** nos asegura que el producto va a satisfacer las necesidades del usuario y que su diseño contemple el uso que le va a dar. Para poder hacer esto, primero se tiene que llevar a cabo una completa investigación del mercado, para definir las características del producto y las necesidades del cliente.
- La **calidad de conformancia** esta tiene que ver con el grado en que el producto o servicio se apegue a las características planeadas y que se cumplan las especificaciones de proceso y de diseño. Para poder lograr esto, debe contarse con la tecnología, administración y mano de obra adecuada.
- La **disponibilidad** es otro factor de la adecuación de la calidad al uso, este se define durante el uso del producto, y tiene que ver con el desempeño que tenga y su vida útil. Si usamos un artículo y falla a la semana entonces este no será disponible aunque hubiera sido la mejor opción en el momento de la compra. El artículo debe de servir de manera continua al usuario.
- El **servicio técnico** por ultimo este define la parte de la calidad que tiene que ver con el factor humano de la compañía. El servicio de soporte técnico, debe estar latamente capacitado y actuar de manera inmediata para poder causar al cliente la sensación de que está en buenas manos.

La Trilogía de la Calidad

El mejoramiento de la calidad se compone de tres tipos de acciones, según Juran:

- Control de calidad.
- Mejora de nivel o cambio significativo.
- Planeación de la calidad.

Cuando ya existe un proceso se empieza con acciones de control y cuando el proceso es nuevo, con las de planeación.

Acciones de Control:

Para poder mejorar un proceso necesitamos primero tenerlo bajo control.

Acciones de Mejora de Nivel:

Estas van encaminadas a cambiar el proceso para que nos permita alcanzar mejores niveles promedio de calidad, y para esto se deben de atacar las causas comunes más importantes.

Acciones de Planeación de Calidad:

Aquí se trabaja para integrar todos los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación que normalmente llevamos del proceso, pero siempre buscando asegurar no perder lo ganado. Estos cambios pueden ser para satisfacer los nuevos requerimientos que haga el mercado.

Planeación de la calidad

- Hay que identificar quien es el cliente.
- Determinar sus necesidades (de los clientes).
- El mapa de la planeación de la calidad consiste en los siguientes pasos:
- Traducir las necesidades al lenguaje de la empresa.
- Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades.
- Optimizar el producto, de manera que cumpla con la empresa y con el cliente.
- Desarrollar un proceso que pueda producir el producto.
- Optimizar dicho proceso.
- Probar que ese proceso pueda producir el producto en condiciones normales de operación.
- Transferir el proceso a operación.

Autocontrol

Deming y Juran sostiene que el 85 % de los problemas de una empresa son culpa y responsabilidad de la administración y no de sus trabajadores, porque son los administradores quienes no han podido organizar el trabajo para que los empleados tengan un sistema de autocontrol.

Secuencia Universal de Mejoramiento

Para realizar un cambio se debe de seguir esta secuencia:

- Primero es necesario probar que el cambio significativo es necesario.
- Identificar los proyectos que van a justificar los esfuerzos para alcanzar una mejora.
- Organizarse para asegurar que tenemos los nuevos conocimientos requeridos, para tener una acción eficaz.
- Analizar el comportamiento actual.
- Si existiera alguna resistencia al cambio, debemos negociarla.
- Tomar las acciones correspondientes para implementar la mejora.
- Por último, instituir los controles necesarios para asegurar los nuevos niveles de desempeño.

Teoría Z.

Japón y las técnicas de gestión de los patrones culturales son llamados colectivamente como el japonés o el estilo de gestión Teoría Z.

El término Teoría Z de los estilos de gestión en respuesta a las teorías establecidas de X e Y el estilo de gestión. Teoría X establece que los trabajadores en sí no les gusta el trabajo y evitar al mismo tiempo la teoría

Y se afirma que el trabajo es natural y puede ser fuente de satisfacción. La teoría Z se centra en la vida estable a lo largo de empleo, alta productividad con alta moral de los empleados y la satisfacción.

La Teoría Z o japonés estilo de gestión se encuentra en el Dr. Deming los 14 Principios de Gestión.

1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:

Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento.

2.- Adoptar la nueva filosofía:

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

3.- No depender más de la inspección masiva:

Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra

práctica son innecesariamente costosas. En realidad la empresa le está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan.

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:

Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo.

5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio.

La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.

Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos.

6.- Instituir la capacitación en el trabajo:

Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ilegibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

7.- Instituir el liderazgo:

La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual.

8.- Desterrar el temor:

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura.

9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de Staff.

Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causar problemas a otro.

10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:

Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas.

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad.

Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación.

11.- Eliminas las cuotas numéricas:

Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa.

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrará en reducirla, las metas se alcanzarían solas.

12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho:

La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras".

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. Fallas en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el reconocer los logros, en estudiar las causas de falla, en la ausencia de procesos de mejora continua.

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:

Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

Este principio es complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

14.- Tomar medidas para lograr la transformación.

Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos.

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe ser algo más que llamar al consultor, nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose de primero, cumpliendo su tarea.

Aquellas empresas que hoy día nos dejan satisfacción en nuestra labor como consultores, son aquellas en donde el Gerente General fue el pilar del cambio, establecía buenos lineamientos, motivada a su gente, se comprometía. El mejor consultor no sustituye un mal gerente.

Supuesto de la Teoría Z.

- Las personas se esfuerzan y les gusta tener que hacer
- El trabajo es una actividad.
- El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
- Las personas pueden auto motivarse y auto dirigirse.
- Las personas son creativas y competentes.
- Empleo a largo plazo.
- Evaluación y promoción lentas.
- Carreras medianamente especializadas.
- Mecanismos implícitos e informales de control con medición explícita formalizada.
- Toma de decisiones mediante consenso.
- Interés integralista en el individuo.

Algunas de las principales prácticas de negocio asociadas con la cultura japonesa son las siguientes:

Empleo de por vida:

Normalmente una empresa japonesa hace sus contrataciones una vez al año, esto garantiza que los que ingresan tienen un trabajo asegurado hasta los 55 años, ya que consideran que es el momento adecuado en el cual consideran deben retirarse si no pertenecen a los altos niveles administrativos. Al momento de retirarse reciben una suma monetaria de 5 veces su sueldo de un año.

A continuación se describen los factores que hacen posible el empleo de por vida:

- Pago de una bonificación semianual, como compensación, que depende del rendimiento de la empresa (corresponde a entre 5 y 6 sueldos al año), lo que constituye un fuerte incentivo a sentirse parte de la organización.
- Existen muchos empleados temporales, en su mayoría mujeres, que son despedidos en las épocas malas. Estos sirven de amortiguador para proteger el trabajo de los hombres que son empleados de por vida.
- La combinación de estos factores disminuye la incertidumbre y permite que los empleados varones disfruten de su trabajo de por vida.

Evaluación y Promoción:

Este proceso es sumamente lento, de tal manera que el ascenso de un ejecutivo para un puesto importante podría pasar hasta 10 años para poder concretarlo, pero durante ese periodo las personas del mismo nivel recibirán los mismos ascensos y aumentos de sueldos. Se propicia una actitud abierta a la cooperación, al rendimiento y la evaluación, ya que se favorece la posibilidad que el nivel de desempeño real salga finalmente a la luz. Los ejecutivos jóvenes no se sienten atraídos por hacer carrera a costa de otros, ni de presionar para que se tomen decisiones.

La distribución de los espacios físicos en una oficina japonesa respalda esa actitud hacia la evaluación del desempeño. Salas enormes en que todos trabajan juntos y todo el mundo está enterado de lo que hacen los otros.

Caminos profesionales no especializados (Trayectoria):

El sistema japonés no cuenta con personas con un detallado conocimiento de una industria específica, más bien utiliza la rotación constante de puestos para lograr que sus ejecutivos de alto nivel sean expertos en relacionar armónicamente cada función, especialidad y oficina de la empresa.

Los ejecutivos japoneses no están preocupados por tener que buscar trabajo pues lo tienen asegurado. Los japoneses no se especializan en un campo específico, se especializan en una organización, en aprender como se debe hacer para que un negocio único y específico funcione lo mejor posible.

Las empresas japonesas hacen todo lo que está a su alcance por inculcar en su personal un sentimiento de lealtad, asegurándose de que reciban un trato justo y humano. Se invierte mucho más en capacitación.

Los directivos más respetados son aquellos que están a cargo del personal, situación radicalmente opuesta a la de las organizaciones americanas.

El Funcionamiento de Una Empresa Japonesa.

El mecanismo básico de control en las empresas japonesas esta englobado en una filosofía de la administración que describe los objetivos y procedimientos encaminados a conseguirlos.

Los objetivos representan los valores de los dueños, los empleados, los clientes y las autoridades gubernamentales. Los procedimientos para conseguir estos objetivos están determinados por una serie de creencias respecto al tipo de soluciones que deben tomarse y que tienden a dar buenos resultados en la industria o en la empresa.

Quien logra captar la esencia de esta filosofía de valores y creencia, puede inferir un sin número de metas específicas que se adecuan a las condiciones cambiantes. Estas metas serán consistentes entre los distintos individuos.

Esta teoría se sustenta en una cultura organizacional, que es un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de una empresa los valores y las creencias mas arraigadas de la organización.

Esta cultura se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes que les permiten comunicarse entre si un a infinidad de sutilezas y genera un ambiente de coordinación que facilita notablemente la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones.

Participan todos los que estarán involucrados directamente con la decisión. Pueden ser muchos. Normalmente un equipo integrado por 3 personas se encarga de hablar con todos hasta que se llegue a un verdadero consenso.

A pesar del mayor tiempo que se requiere, hay mayores posibilidades de que todos apoyen la decisión plenamente.

Cuando se debe tomar una decisión importante, se encarga la elaboración de la propuesta a la persona de menos edad y experiencia. De este modo, no se pierde la vitalidad ni se pierde el proceso de cambio. Por supuesto, los directivos saben cuales pueden ser las mejores decisiones y el joven se esfuerza al máximo por encontrarlas. Se inculcan los mismos valores y creencias.

Este proceso se desarrolla dentro del marco erigido por una filosofía, unas creencias y unos valores armónicamente compartidos, lo que justifica que tantas personas participen plenamente y se logren resultados eficaces.

Otra característica: ambigüedad en la definición de responsabilidades en la toma de decisiones.

En Japón nadie tiene la responsabilidad individual de un área en particular, sino que un grupo asume la responsabilidad conjunta de las tareas. Una razón muy importante que justifica la asignación colectiva de la responsabilidad es que se evitan cuellos de botella cuando uno de los empleados no puede cumplir con su parte del trabajo.

Valores colectivos.

El aspecto que resulta más incomprensible para los japoneses es la orientación hacia los valores compartidos, en especial el sentido colectivo de responsabilidad.

Los trabajadores japoneses se sienten incómodos ante la idea de actuar individualmente para mejorar la producción. Este colectivismo no es un objetivo por el que se tiene que luchar ni una meta corporativa que alcanzar, más bien, es un proceso natural que hace que no ocurra nada significativo como producto del esfuerzo individual.

2.5 LIDERAZGO ¹⁶

¿Qué es el liderazgo?

Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría obedecer a su jefe, pero estar pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

Comúnmente, la palabra liderazgo se relaciona con:

- La posición asociada a una figura de autoridad como, por ejemplo, un Presidente.
- La posición asociada a una persona con habilidades o experiencia técnicas, como el líder de un equipo o un ingeniero supervisor.
- Un grupo de gente con cierta influencia.
- Guía y dirección, como en la frase "el emperador no muestra suficiente liderazgo".
- La capacidad o habilidad de dirigir.

Si simplemente definimos al liderazgo como "la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" y definimos al seguidor como "alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda. En este contexto, el liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo.

De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido. Aunque en cualquier caso, el liderazgo no necesita ser deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está tratando de liderar.

¹⁶ www.degerencia.com/tema/liderazgo

Aún así, hay quienes consideran al "liderazgo inconsciente" un concepto dudoso. Muchos, utilizando un concepto diferente de liderazgo, alegarían que ni siquiera puede llamársele liderazgo porque no existe una intención deliberada de ser líder. **Características de un líder**

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

- Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

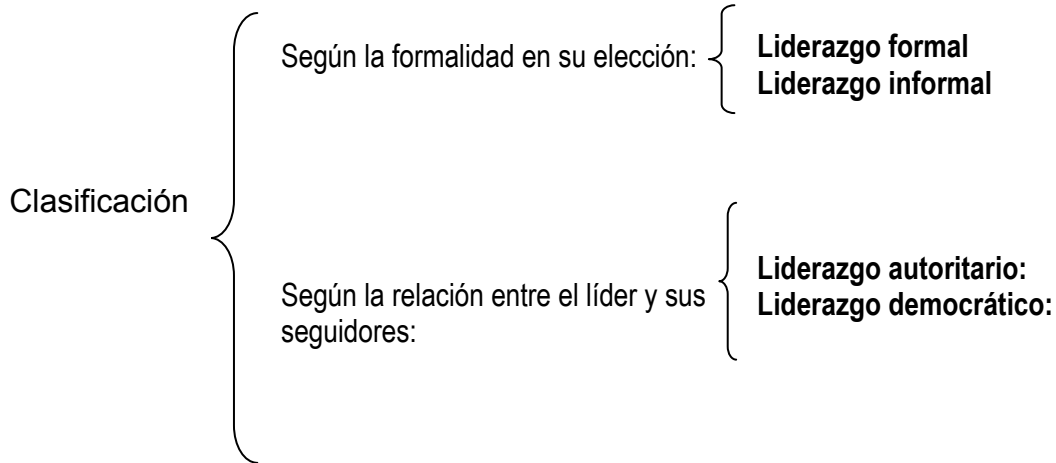
Tipos de Liderazgo

- **Líder tradicional:** Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado
- **Líder legal:** Es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes o normas jurídicas. Un líder legal es simplemente aquél que cumple con la ley. Para ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.
- **Líder legítimo:** El término *líder legal* está mal empleado. Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción *per se*.

Estilos de Liderazgo

- **Líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- **Líder emprendedor:** Un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- **Líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- **Líder proactivo:** Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

Clasificación de Liderazgo:



Según la formalidad en su elección:

- **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

- **Liderazgo autoritario:** El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.
- **Liderazgo democrático:** El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.

Ventajas y Desventajas de un Líder

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.</p> <p>-Tiene conocimiento actual en los temas de interés.</p> <p>-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices.</p> <p>-Se da sentido humano a la administración.</p>	<p>-Se tiene demasiadas responsabilidades.</p> <p>-Quita mucho tiempo personal.</p> <p>-Ser responsable cuando un miembro comete un error.</p> <p>-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.</p> <p>-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.</p> <p>-Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.</p>

2.6 PRODUCTIVIDAD

Sabemos que hoy día no es competitivo quien no cumple con (calidad, Producción, Bajos Costos, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología.) y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a largo y pequeño plazo. Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha corporación, además de la cantidad de producto fabricado con total de recursos utilizados.

¿Qué es la productividad?

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, productividad se define como el uso eficiente de recursos – trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información – en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Esto se suele representar con la fórmula:

$$\frac{\textit{Producto}}{\textit{Insumo}} = \textit{Productividad}$$

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

El concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y la calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultado aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano. Se deduce un nuevo error que consiste en confundir la productividad con la *eficiencia*, la cual significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible. Sin embargo, debe considerarse si esos bienes se necesitan.

La tecnología de la información en sí aporta nuevas dimensiones a los conceptos y a la medición de la productividad. En estos días de automatización flexible, microprocesadores, sistema de fabricación y distribución <justo a tiempo> y sistemas de producción de flujo mixto, las horas de trabajo son menos importantes como medida de la eficacia que en pasado. En realidad, en industrias y regiones donde los trabajadores <de acero> o robots están sustituyendo a los obreros, la productividad del capital o de otros recursos caros y escasos, como la energía o las materias primas, tiene mucho mayor interés que la productividad del trabajo.

El concepto de productividad está cada vez más vinculado con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso. Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus

condiciones del trabajo, y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar aparejado el mejoramiento de localización de la vida de trabajo.

En este sentido, la productividad se debe examinar desde el punto de vista social y económico. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad.

Por productividad, los órganos rectores de algunas empresas entienden, en lo esencial, la eficacia y el rendimiento generales de las organizaciones individuales.

Conviene definir a la *eficacia* como la medida en que se alcanzan las metas; basado en un enfoque sistemático y global del desarrollo social y económico, permite elaborar definiciones de la productividad adecuadas para cualquier empresa, sector o nación determinados.

Esto incluye características menos tangibles, como la falta de suspensiones del trabajo, el índice del volumen de ventas, el absentismo e incluso la satisfacción de los clientes. Dado este concepto amplio de la productividad, se comprende que los órganos rectores consideren que existe un vínculo entre la satisfacción del trabajador, la satisfacción del cliente y la productividad.

El principal indicador del mejoramiento la productividad es una relación decreciente del insumo al producto a la calidad constante o mejorada. En general, la productividad podría considerarse como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen los criterios siguientes:

- Objetivos: medida en que se alcanzan.
- Eficiencia: grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.
- Eficacia: resultado logrado en comparación con el resultado posible.
- Comparabilidad: forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo.

Importancia de la Productividad

La importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad. Es importante porque una parte mayor del aumento del ingreso nacional bruto, se produce mediante el mejoramiento de la eficacia y la calidad de la mano de obra, y no mediante la utilización de más trabajo y capital. En otras palabras, el ingreso nacional, crece más rápido que los factores del insumo cuando la productividad mejora.

El mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución.

En la actualidad, no sería erróneo indicar que la productividad es la única fuente mundial importante de un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida reales.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Se reconoce que los cambios de la productividad tienen considerable influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

Esos cambios influyen en los niveles de las remuneraciones, las relaciones costos/precios, las necesidades de inversión de capital y el empleo.

La productividad determina asimismo en gran medida el grado de competitividad internacional de los productos de un país. Si la productividad del trabajo en un país se reduce en relación con la productividad en otros países que fabrican los mismos bienes, se crea un desequilibrio competitivo.

Si los mayores costos de la producción se transfieren las industrias del país perderán ventas, dado que los clientes se dirigirán a los abastecedores cuyos costos son inferiores. Sin embargo, si el aumento de los costos es absorbido por las empresas, sus beneficios disminuirán.

Esto significa que tendrán que reducir la producción o mantener los costos de producción estables mediante la disminución de los salarios reales.

Una baja productividad produce inflación, un saldo comercial negativo, una escasa tasa de crecimiento y desempleo.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de mano factura de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales.

Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria - ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración- son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras.

Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.
- Productividad = Salida/ Entradas
- Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.
- Salidas: Productos.
- Misma entrada, salida más grande.
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida más rápido que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

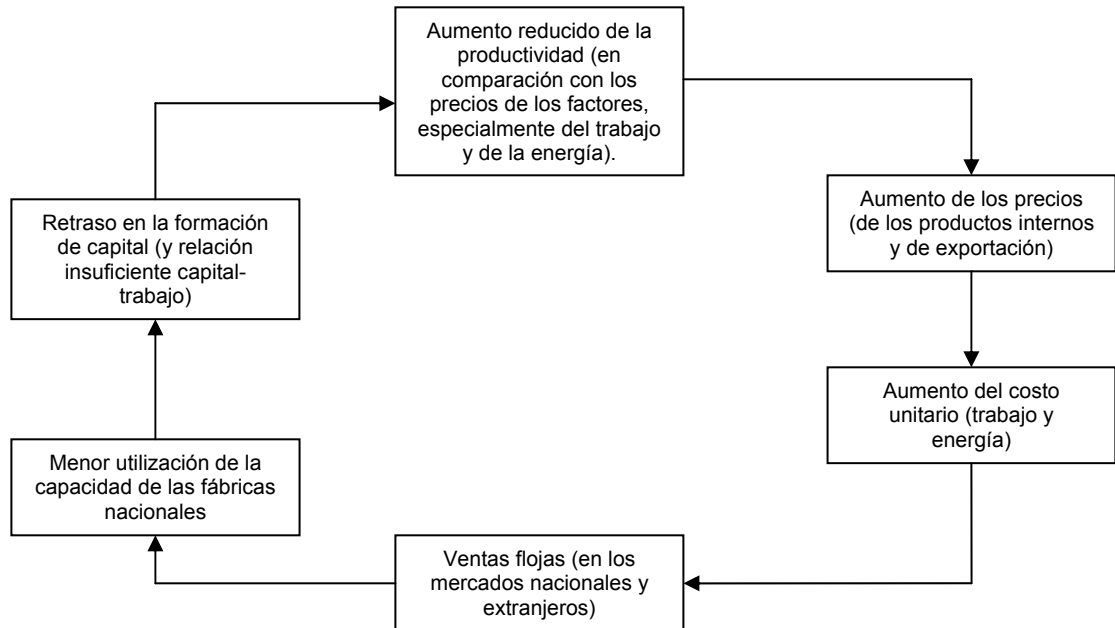
Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Una mayor productividad nacional no sólo significa un uso óptimo de los recursos, sino que contribuye también a crear un mejor equilibrio entre las estructuras económicas, sociales y políticas de la sociedad.

Las metas sociales y las políticas estatales definen en gran medida la distribución y utilización de la renta nacional. A su vez, esto influye en el medio ambiente social, político, cultural, educativo e incentivador del trabajo, que afecta a la productividad del individuo y de la sociedad.

Modelo de la trampa de la productividad baja



Factores internos y externos que afectan la productividad

El mejoramiento de la productividad depende de la medida en que se pueden identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción social. En relación con este aspecto, conviene hacer una distinción entre tres grupos principales de factores de productividad, según se relacionen con:

- El puesto de trabajo;
- Los recursos;
- El medio ambiente.

Existen dos categorías principales de factores de productividad:

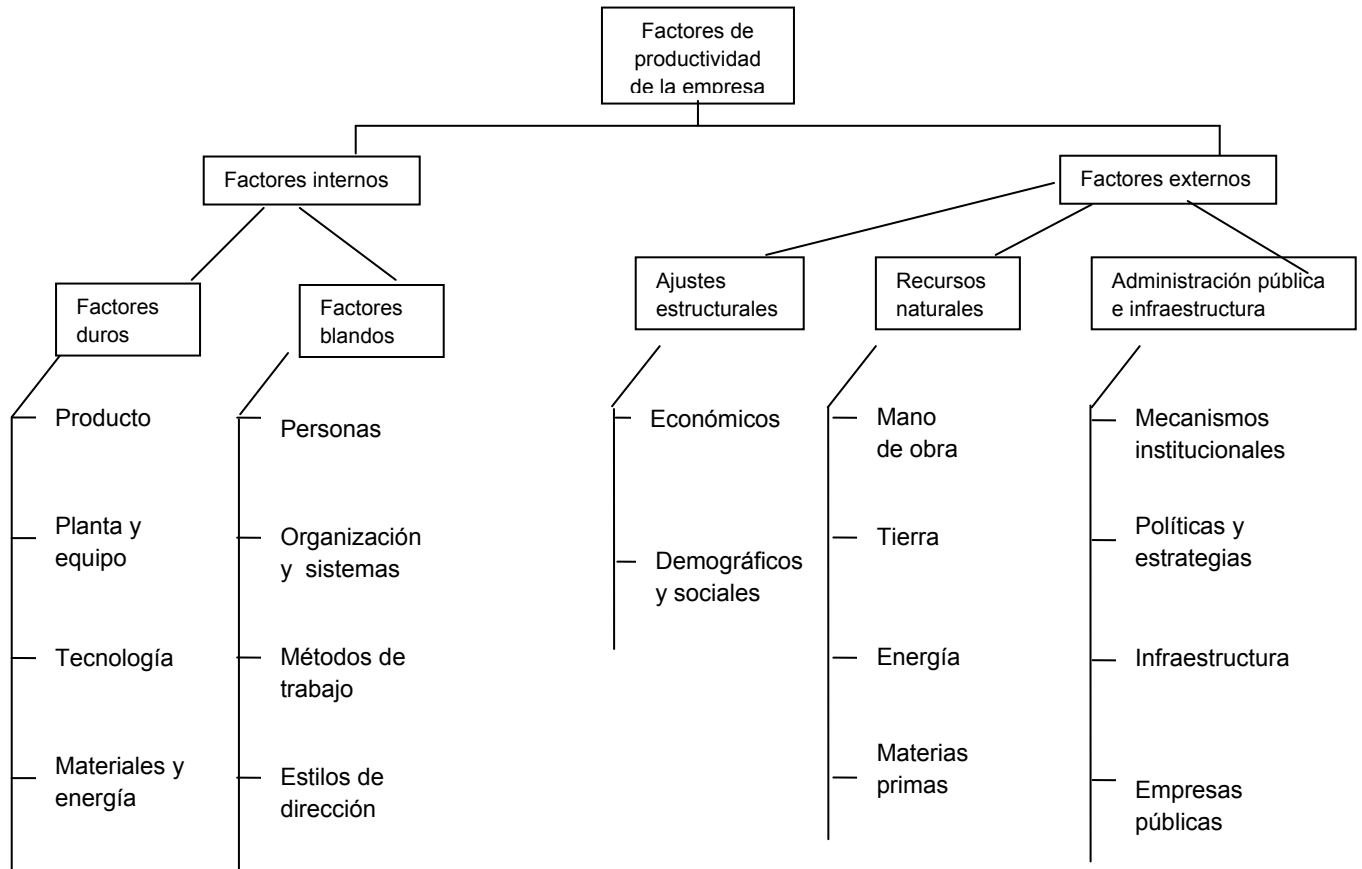
- Externos (no controlables).
- Internos (controlables).

Los factores externos: Son los que quedan fuera del control de una empresa determinada, y los factores internos son los que están sujetos a su control.

Para ocuparse de todos esos factores se requieren diferentes instituciones, personas, técnicas y métodos, por tanto resulta evidente que el primer paso para mejorar la productividad consiste en identificar los problemas que se plantean en esos grupos de factores. El siguiente paso consiste en distinguir los factores que son controlables.

Los factores externos: Tienen interés para una empresa porque la comprensión de esos factores pueden inducir a la adopción de ciertas medidas que modificarían el comportamiento de una empresa y su productividad en largo plazo.

Modelo integrado de factores de la productividad de una empresa



Factores Internos de la productividad de la empresa

Como algunos factores internos se modifican más fácilmente que otros, es útil clasificarlos de dos grupos: duros (no fácilmente cambiables) y blandos (fáciles de cambiar). Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Esta clasificación sirve para establecer prioridades: cuáles son los factores en los que es fácil influir y cuáles son los factores que requieren intervenciones financieras y organizativas más fuertes.

La productividad del factor producto significa el grado en que el producto satisface las exigencias de la producción. El <valor de uso> es la suma de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por un producto de calidad determinada. El <valor de uso> se puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

El <valor de lugar>, el <valor de tiempo> y el <valor de precio> del producto se refieren a la disponibilidad del producto en el lugar adecuado en el momento oportuno y a un precio razonable. El <factor volumen> en particular aporta una mejor noción de las economías de escala por medio del aumento del volumen de producción. Por último el factor costo-beneficio se puede realzar mediante el aumento de los beneficios logrados con el mismo costo o la reducción del costo para la obtención de un mismo beneficio.

Factores Duros

Planta y equipo

Estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante:

- Un buen mantenimiento.
- El funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas.
- El aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas.
- La reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

La productividad de la planta y el equipo se puede mejorar prestando atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y el control de la producción, etc.

Tecnología

La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, etcétera, mediante una mayor automatización. La automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de la calidad.

Materiales y energía

Esas fuentes vitales de la productividad incluyen las materias primas y los materiales indirectos (productos químicos, lubricantes, combustibles, piezas de repuesto, materiales de embalaje de proceso). Entre los aspectos importantes de la productividad de los materiales cabe mencionar los siguientes:

- Rendimiento del material: producción de productos útiles o de energía por unidad de material utilizado. depende de la selección del material correcto, su calidad, el control del proceso y el control de los productos rechazados.
- Uso y control de desechos y sobras.
- Perfeccionamiento de los materiales mediante la elaboración inicial para mejorar la utilización en el proceso principal.
- Empleo de materiales de categoría inferior y más barata.
- Sustitución de las importaciones.
- Mejoramiento del índice de rotación de las existencias para liberar fondos vinculados a las existencias con el fin de destinarlos a usos más productivos.
- Mejoramiento de la gestión de las existencias para evitar que se mantengan reservas excesivas.
- Promoción de las fuentes de abastecimiento.

Factores blandos

Personas

Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros de los sindicatos. Cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia.

La dedicación es la medida en que una persona se consagra a su trabajo. Las personas difieren no sólo en su capacidad, sino también en su voluntad para trabajar. Esto explica por medio de una ley del comportamiento: la motivación disminuye si se satisface o si queda bloqueada su satisfacción.

- Para estimular y mantener la motivación, se deben tener en cuenta los factores siguientes.
- Se debe constituir *un conjunto de valores* favorables al aumento de la productividad para provocar cambios en la *actitud* de los directores, gerentes, ingenieros y trabajadores.
- *La motivación es básica en todo comportamiento humano* y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. Las necesidades materiales siguen siendo predominantes, pero ello significa no significa que los incentivos no financieros no sean eficaces o no sean utilizables.
- *La medida del rendimiento* desempeña un importante papel en la productividad. Debe fijarse en un nivel alto, pero realizable. En muchos casos es necesario elevar considerablemente las esperanzas de la dirección de obtener un alto rendimiento. Sin embargo, los niveles deben ser siempre alcanzables para mantener la confianza y la <buena voluntad>.

La capacidad para desempeñar un empleo productivo se puede mejorar con la capacitación y el perfeccionamiento profesional, la rotación en las tareas y la asignación de tareas, la progresión sistemática en el empleo (promoción) y la planificación de la carrera.

Para mejorar la productividad del trabajo se pueden utilizar los siguientes criterios métodos y técnicas esenciales: salarios y sueldos; formación y educación; seguridad social (pensiones y planes de salud); recompensas; planes de incentivos; participación o codeterminación; negociaciones contractuales; actitudes con respecto al trabajo, a la supervisión y al cambio; motivación para alcanzar una mayor productividad; cooperación; mejoramiento y extensión de la organización; mejores comunicaciones; sistemas de sugerencias; planificación de la carrera; asistencia al trabajo; valor de los bienes y servicios producidos; y seguridad en el empleo.

El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultado aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano. La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe.

Organización y sistemas

Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar orientada hacia objetivos y debe ser objeto de mantenimiento, reparación y reorganización de vez en cuando para alcanzar nuevos objetivos.

Ningún sistema, por bien diseñado que esté, es eficiente en todas las situaciones. Para maximizar la productividad es preciso incorporar dinamismo y flexibilidad al diseño del sistema.

Métodos de trabajo

Los métodos de trabajo se perfeccionan mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo. El estudio del trabajo, la ingeniería industrial y la formación profesional son los principales instrumentos para mejorar los métodos del trabajo.

Estilos de Dirección

No existe ningún estilo perfecto de dirección, la eficacia depende de cuándo, dónde, cómo y a quién aplica un estilo un gerente. Los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y el control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital (capital de explotación y fijo), las fuentes del capital, los sistemas de elaboración del presupuesto y las técnicas de control de los costos.

Factores externos que influyen en la productividad de la empresa

- Entre los factores externos cabe mencionar las políticas estatales y los mecanismos institucionales; la situación política, social y económica; el clima económico; la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua, medios de transporte, comunicaciones y materias primas. Esos factores afectan a la productividad de la empresa individual, pero las organizaciones afectadas no pueden controlarse activamente.
- Teniendo presente todos los lazos sociales, políticos, económicos y organizativos que existen entre los consumidores, los trabajadores, las direcciones de las empresas, las autoridades públicas y los diferentes grupos de presión, y entre las instituciones y la infraestructura organizativa, es útil examinar aquí los principales factores macroeconómicos relacionados con la productividad que aceleran u obstaculizan los procesos de su mejoramiento.
- La productividad es mucho más compleja que tener una máquina más en tu lugar de trabajo, y se determina y es impactado por muchos factores, incluyendo los siguientes:
- La calidad y disponibilidad de los recursos naturales, que impacta la producción de productos y servicios que necesita de estos recursos.

- La estructura de la industria y los cambios de los sectores, incluyendo si permite entradas de nuevos competidores o no, ampliando la competitividad e incentivando la mejora de la forma de trabajar.
- El nivel de capital total y su incremento, que impacta su nivel y su coste y que facilita o no el nivel de inversión futuro.
- El ritmo de progreso tecnológico, más y mejor tecnología mejora el nivel y la calidad de tecnología utilizada en la producción.
- La calidad de los recursos humanos (la educación), que impacta los resultados de la aportación humana.
- El entorno macroeconómico, que puede facilitar o entorpecer la participación en la economía de los distintos actores, que son los empresarios y los trabajadores.
- El entorno microeconómico, que puede facilitar o entorpecer la forma de trabajar diaria los distintos actores, por ejemplo, que el gobierno imponga muchas regulaciones al funcionamiento de la economía impacta la productividad negativamente.

“El incremento de la productividad impulsa el crecimiento de la economía

CAPITULO III

RECURSOS HUMANOS

3.1. Elementos básicos de la integración de recursos humanos

3.1.1. Valuación de puestos. ¹⁷

La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de compensaciones de cada puesto de la organización.

Es recomendable que la valuación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se emplea un grupo de personas (gerentes) o especialistas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos.

Tradicionalmente se ha considerado como la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerados: el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.

Los Sistemas de Valuación nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización.

Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos.

El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos establecidos por ley y en convenciones colectivas.

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

¹⁷ <http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosValuacionDePuestos>

Aspectos que se pretenden combatir con la valuación de puestos.

- Favoritismo
- Descontentos del trabajador y del propio sindicato respecto a ciertos salarios originados precisamente por desconocimientos de la razón de de las diferencias
- Elimina los cálculos defectuosos al pagar por los puestos de nueva creación
- La fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en relación con su personal
- La confusión existente entre el aspecto objetivo del trabajador y los aspectos subjetivos o personales del trabajador
- Las decisiones unilaterales de la gerencia y, por ende las intervenciones innecesarias del sindicato.

Omisiones más frecuentes para la implantación del programa.

- Suficiente compromiso de los mandos intermedios, el personal, los representantes sindicales y los directivos en la implantación y mantenimiento del sistema.
- Formación de los analistas y miembros del comité valuador
- Fijación de objetivos, adopción de política y formulación de eficientes programas de acciones para instrumentar el sistema de valuación.
- Aspectos particulares del plan; por ejemplo, en la elección de los factores, su ponderación, la fijación del número conveniente de los grados etc.
- Determinación de los puestos típicos
- Flexibilidad en los programas que impida adaptarlos a las exigencias múltiples de la organización.
- Uso indebido del sistema para justificar los salarios que se están pagando
- Utilización de los resultados con demasiado rigor, olvidando los principios de excepción.

Métodos más usuales de valuación de puestos

Los métodos o formas más comunes para hacer la valuación de puestos son:

Jerarquización de Puestos:

Es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros.

Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

Graduación de Puestos:

La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías.

La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

Ventajas:

1. Son sencillos y rápidos
2. Son fácilmente comprensibles por los interesados: jefes, trabajadores, sindicato, etc.
3. Pueden ser aceptados por las diversas partes con mayor facilidad.
4. requieren un costo muy pequeño para su adopción y mantenimiento.
5. Representa un promedio de apreciaciones, con lo que se elimina el empirismo, se reduce la subjetividad y se aprecia mejor la realidad.
6. facilitan los trabajos de valuación e las empresas con poco personal y grupos claramente definidos.

Desventajas:

1. Toman los puestos en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que los integran.
2. Se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.
3. Representan sólo un promedio de apreciaciones subjetivas
Principalmente; no tienen en cuenta elementos técnicos.
4. No dan base para establecer verdaderas jerarquías dentro de los grupos.
5. Asume que las distancias son iguales entre puesto y puesto, o que entraña el peligro de que la misma situación se refleje en la fijación de los salarios.

Comparación de Factores:

Este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales.

Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

Identificación de los Factores Esenciales.

Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.

Selección y Determinación de los puestos Claves:

Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.

Adscripción de salario para puestos Esenciales:

Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.

Ubicación de los Puestos Esenciales de una Tabla e Comparación de Factores:

La información se transfiere a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscrita a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.

Evaluación del Puesto:

Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.

Ventajas

- a) Estudia y analiza cada puesto, en función de ciertos factores previamente establecidos.
- b) Al componer cada puesto en sus elementos integrantes, tratar de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que pagar, así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego.
- c) Tiene un número reducido de factores para emplear.
- d) Elimina la rigidez característica del sistema de gradación, y supera en mucho la estimación subjetiva del alineamiento.
- e) Favorece una mayor justicia en los pagos de salarios.

Desventajas

- a) No es fácil de comprender por los interesados directos.
- b) Al incluir estimados en “moneda”, nos obliga a ser más objetivos y, en consecuencia, nos plantea dificultades de orden distinto al que se busca: economía, técnicas, etc.
- c) Aunque usan algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla por su propia simplicidad.
- d) Si se usa una cantidad mínima de factores esto puede limitar la objetividad de la apreciación de la realidad.

4. SISTEMA DE PUNTOS:

Es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Es recomendable el establecimiento de un comité evaluador.

Se recomienda seguir el siguiente proceso:

- **Determinación de los Factores Esenciales:** Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.
- **Determinación de los Niveles de los Factores:** Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
- **Adjudicación de puntos a cada Subfactor:** Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.
- **Adjudicación de Puntos a los Niveles:** Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
- **Desarrollo del Manual de Evaluación:** El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.
- **Aplicación del Sistema de Puntos:** Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor.

El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto.

Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

3.1.2.-Análisis de puestos

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”

Situaciones donde se necesita o recomienda el análisis de puesto:

- Cuando se funda la organización.
- Cuando se crea nuevos puestos.
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.
- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.
-

Datos que se reúnen del Análisis de Puesto

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Actividades orientadas al trabajador
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos)
- Condiciones físicas de trabajo.

- Requerimientos personales para el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

Proceso de Obtención de Información para el análisis de Puestos.

Esa compuesta por seis pasos que son:

- Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible.
- Identificar los puestos que es necesario analizar.
- Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos
- Reunir y organizar la información obtenida
- Revisar la información con los participantes
- Desarrollar una descripción y especificación de puesto

Identificar los puestos que es necesario analizar.

Para ello, se debe utilizar un organigrama o, de existir, también sería útil el análisis de puesto anterior

El organigrama es una gráfica que muestra el esqueleto de la estructura organizacional y donde se presenta el título de la posición y a través de líneas conectoras quien reporta a quien, y quien está a cargo de qué departamento.

Escoger el método que se utilizará; Se puede utilizar cualquiera de los métodos que se describen a continuación:

- La entrevista
- La observación de puesto
- Cuestionario de puesto
- Bitácora del empleado
- Combinación

3.1.3 Descripción de puestos

La descripción de puestos es un documento que refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades cada cargo dentro de la organización, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. ¹⁸

Hay toda una gama de técnicas para obtener información sobre los distintos puestos laborales, incluyendo herramientas como:

- Las encuestas,
- La observación directa
- Las discusiones entre los trabajadores y supervisores.

¹⁸ Chiavenato, Administración; 1999

Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos.

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la organización.

Se tiene a bien mencionar que es:

- La enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante),
- La periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace),
- Los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y
- Los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

En general, la descripción del puestos presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

3.1.4.-Evaluación del desempeño

La información obtenida en la *descripción de puestos* ayuda a proporcionar los parámetros que determinan los niveles de desempeño de cada puesto.

El departamento de recursos humanos establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la organización; de esta manera, los especialistas en compensación inician la siguiente fase de la administración de la compensación, que son las evaluaciones del desempeño de los puestos: Estudios comparativos de sueldos y salarios.

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización, basándose en su valor relativo. Esto garantiza igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones del mercado; al conocerlas, se evitan grandes disparidades en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal.

Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.¹⁹

¹⁹ <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=4701> || Administración de Puestos

3.2 Fuentes de Reclutamiento.²⁰

3.2.1 Importancia

El proceso de reclutamiento de personal, previo a la selección, constituye un pilar fundamental en la gestión de los recursos humanos de una empresa de cualquier envergadura y rubro.

El proceso de reclutamiento es de suma importancia, ya que mediante una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar

El reclutamiento ayuda al proceso de socialización a establecer un perfil del individuo que necesita la empresa y que posea más o menos los mismos valores.

Definición: Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Objetivo: El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. Ayudar a los solicitantes a decidir si es probable que sean adecuados para ocupar la vacante.

IMPORTANCIA: La principal tarea del reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto.

3.2.2. Reclutamiento interno

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo, una de las ventajas es que los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Promoción del personal:

Premian la ambición y empuje del trabajador. Nos garantizan cierto grado de lealtad. Sirven como base para colocar el personal en forma más adecuada de acuerdo a sus aptitudes. Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajador por parte de los empleados. El costo es menor.

²⁰ <http://www.mitecnologico.com/Main/FuentesReclutamiento>

Reclutamiento a través del propio personal:

Tiene la ventaja de poder estimular a su gente a que se prepare para una posible transferencia o promoción en la misma, mejorando la calidad y otorgando información acerca de los candidatos para desempeñar el puesto, a través del análisis historial de su trabajo en la organización.

Para la promoción interna se pueden usar diversos medios tal como:

- Cartel
- Boletín interno
- Verbalmente
- Convocatoria

3.2.3 Reclutamiento externo

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

- **Archivos de candidatos:** La empresa debe contar con un archivo de candidatos recluidos anteriormente para poder seleccionarlos de una manera más rápida y sin tener que volver a recluir personal.
- **Instituciones educativas:** Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario.
- **Sindicatos:** Cuando el reclutador esta familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de posibles candidatos
- **Entidades estatales:** Con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.
- **Oficinas de Colocación:** Se puede obtener la al candidato idóneo para el puesto ya que poseen una amplia base de datos de solicitantes; se puede elegir una persona calificada sin la necesidad de hacer todos los estudios desde el inicio.
- **Público en General:** Se da mediante la oferta de la vacante al público sin tener restricciones sobre las aptitudes de éste, ya que la vacante no lo demanda un conocimiento específico es de carácter general.

3.2.4 Medios de Reclutamiento

Son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización

- **Medios de comunicación:** Es el método más común por medio del cual las organizaciones realizan la búsqueda del personal que necesitan. Aparte de los anuncios de periódico tanto en prensa local y nacional y en menor grado la televisión y la radio, una fuente importante de reclutamiento por este medio son las revistas profesionales y especializadas así carteles, mantas, folletos y boletines.
- **Agencia de empleo:** Estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.
- **Centros promotores de empleo:** capacitación y adiestramiento: Son instituciones tanto públicas como privadas, cuya actividad es la capacitación y adiestramiento, así como la promoción de personal para determinadas áreas de trabajo y el desarrollo de actividades específicas.
- **Ferias de trabajo:** Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.
- **Folletos y boletines:** Ciertas empresas los editan señalando las posibilidades de empleo y los beneficios que ofrecen.
- **La puerta de la calle:** Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa y entregar su solicitud de empleo.
- **Requisición de personal al sindicato:** Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos y obreros.

3.2.5 Técnicas de Reclutamiento.

Las técnicas de reclutamiento son empleadas con el fin de influir a los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado y atraerlo a la organización. Es por ello, que las principales técnicas de reclutamiento son:

Avisos en periódicos y revistas especializadas.

Esta es una buena opción para el reclutamiento, dependiendo el tipo de cargo vacante. Como por ejemplo, los empleados de oficina, estos pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Pero cuando el cargo es muy específico, puede recurrirse a revistas especializadas.

La redacción del aviso es importante, por lo que los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener 4 características representadas por las letras AIDA (atención, interés, deseo, acción).

Agencias de reclutamiento.

Estas agencias sirven como intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento.

Carteles o avisos en sitios visibles.

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez, esto es indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina.

Presentación de candidatos por recomendación de empleados.

La organización estimula a los empleados que le presenten o recomienden candidatos.

- **Consulta en los archivos de candidatos.** Base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentaron y que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores.
- **Conferencias y charlas en universidades destinadas a promover la empresa.** Estimulan el deseo de formar parte de la organización bajo un salario razonable.
- **Contactos con el sistema educacional.** Mediante la oficina de bolsa de trabajo.
- **Contactos con otras empresas.** Por el nivel de especialización, permite optimizar recursos y tiempo en capacitación y desempeño.
- **Ferías de empleo.** Se ofertan vacantes y sirve para prospección y permite generar un archivo de posibles candidatos.

Las técnicas de selección permiten analizar las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Por lo que una buena técnica debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad, es por ello que estas se agrupan en cinco categorías:

Entrevista.

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes esta interesada en conocer mejor a la otra. Por una lado tenemos al entrevistador o encargado de tomar la decisión, y el por el otro lado esta en entrevistado o candidato.

Pruebas de conocimientos o de capacidades.

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, ingles, redacción, etc. Por otro lado están las pruebas de capacidad, que constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos.

Según la manera como las pruebas se aplique pueden ser:

- Orales
- Escritas
- De realización
- En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales, específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.
- En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos cuando se realizan por escrito se clasifican en:
 - Tradicionales de tipo disertivo, expositivo
 - Objetivas
 - Mixtas

Las pruebas tradicionales o subjetivas abarcan poco ítemes, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas .sus deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

Ventajas de las pruebas tradicionales:

1. Cubren con intensidad un área menor de conocimientos.
2. Evalúan la capacidad de organizar ideas.
3. Revelan requisitos difíciles de medir.
4. Ofrecen una calificación subjetiva.
5. Organización rápida.

3. Revisión difícil de los resultados.

Desventajas de las pruebas tradicionales:

1. Son de corrección difícil, subjetiva y demorada.
2. La revisión deben hacerla especialistas.

Las pruebas de carácter mixto constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertarias.

En resumen las pruebas tradicionales se diferencian de las objetivas en tres aspectos: organización, aplicación y evaluación.

Diseño de Pruebas

- En la elaboración de pruebas objetivas, hay algunos pasos que deben seguirse:
- Buscar la colaboración de especialistas en la materia o de expertos en técnicas de evaluación.
- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad;
- Analizar las áreas que deben examinarse. Mediante un estudio del programa se hace la lista de los conocimientos esenciales y secundarios que deben examinarse.
- Proceder a la discriminación minuciosa de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítems de la prueba, en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma.
- Proceder a la elaboración de los ítems o sea de las preguntas en forma de test.
- Clasificar en cuanto al nivel de dificultad.
- Construir cierto número de ítems. Se debe elaborar el doble de lo necesario.
- Dar dimensiones precisas a la prueba.
- Elaborar las normas de aplicación. Todo examen debe estar acompañado de instrucciones claras y precisas para el candidato y una guía de aplicación para el examinador.
- La presentación grafica del examen es muy importante. La impresión debe ser nítida y correcta y la disposición de los ítems en el papel debe ser armónica y organizada.

Tipo de preguntas para las pruebas.

Para construir una prueba pueden escogerse:

Alternativas sencillas. (falso o verdadero). Esta clase de pregunta sólo dos alternativas de respuestas y por consiguiente el 50% de probabilidad de acertar al azar. Estimula la adivinación, su empleo es desaconsejable.

De complementación. Particularmente indicada para verificar conocimientos que deben ser memorizados con exactitud.

Evocación (preguntas). No son preguntas rígidas, porque permiten gran variación y se adaptan a casi todos los tipos de conocimientos. Se caracterizan porque no dan ninguna pista al hacer la evaluación. Las preguntas se deben formular de manera que las respuestas queden determinadas con relación al contenido.

Apareamiento (asociaciones) .Sirve para medir la capacidad que el candidato tiene para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados con otros.

Ordenación múltiple. Se utiliza en las pruebas de historia;

Elección múltiple. Los tipos más utilizados son los reactivos de elección múltiple generalmente con 3,4 ó 5 alternativas: una correcta y las otras falsa, pero siempre posibles.

Pruebas psicométricas. Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifiesta ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a las aptitudes de la personas y sirven para determinar en que cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.

Pruebas de personalidad. Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidades en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación etc.

Técnicas de simulación. Son técnicas de dinámica en grupo, donde la principal técnica de simulación es el psicodrama, esto es, cuando cada persona representa los papeles más característicos de su comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas.

3.2.6 Reclutamiento Virtual.²¹

Las estrategias para reclutar nuevo personal se han actualizado y se han apoyado de herramientas como el Web para ofrecer oportunidades de empleo y encontrar candidatos apropiados a cada uno de ellos.

Las empresas deben considerar 2 elementos fundamentales para un eficiente reclutamiento virtual:

Elementos del Sitio Web

Los posibles candidatos lo primero que harán será visitar el sitio Web de la empresa y será la primera impresión. No es necesario impresionar a los visitantes con excesiva información y gráficos, lo más importante es mostrarles información valiosa y que se visualice con rapidez.

Interés de los candidatos

Lo que buscan los interesados que desean trabajar en la empresa y esperan encontrarlo en el sitio Web, son principalmente, los siguientes elementos:

- Beneficios que ofrece la empresa: En los que se incluyen aspectos como seguros de vida, vacaciones, jubilación, cambios de residencia, oportunidades de desarrollo personal y familiar, desarrollo profesional, capacitación, entre otros.
- Estructura Organizacional: La relación y actividades de los departamentos en el organigrama. Se pueden incluir gráficos y diagramas que muestren la estructura de la empresa.
- Cultura organizacional: Estilos de trabajo y culturales de la empresa.

Internet, entre otras ventajas, permite reducir hasta un 75% de los costos y un 40% del tiempo invertido en realizar los procesos de selección de personal con relación a los métodos tradicionales.

Los programas utilizados en la red permiten la consulta automática e inmediata de la información. Gracias a formularios se concretan los requisitos al máximo y se realizan los descartes con mayor rapidez. Además el empresario consigue con este sistema una base de datos informatizada que podrá utilizar eficazmente en el futuro. Internet ante todo ofrece velocidad, rapidez de respuesta, y economía en los costos.

²¹ <http://www.aperez.com.mx/reclutavirtual.htm>

3.2.7 Evaluación.

Pueden sugerirse algunas mediciones de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección.

- Costo de las operaciones de reclutamiento y selección.
- Costo por admisión.
- Costo por admisión por fuente de reclutamiento.
- Total de admisiones.
- Total de admisiones por fuente de reclutamientos.
- Calidad por fuente.
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas a la vez que proporcionan aumento en productividad. Algunos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

- Acoplamiento del hombre al cargo y por ende satisfacción con el empleo.
- Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones.
- Mejoramiento del potencial humano, mediante la selección automática de nuevos candidatos.
- Mayor estabilidad del personal.

3.3 SELECCIÓN DE LOS RECURSOS.

3.3.1 Proceso de selección.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Definición del proceso de selección.

Existen diversos autores que tratan de definir el proceso de selección, pero a pesar de que existen pequeñas diferencias entre éstas todas llegan a una misma conclusión.

“El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

Objetivo y sus elementos esenciales del proceso de selección.

El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto.

Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta tres elementos:

- El primero de ellos lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado.
- Analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere.
- Distinguir las habilidades que necesita un puesto.

Pasos del proceso de selección.

El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar, pero nosotros sólo vamos a considerar 14 al momento de realizar dicho proceso. Estos son:

1. Puesto vacante.
2. Requisición.
3. Análisis de puesto.
4. Inventario de Recursos Humanos.
5. Reclutamiento.
6. Solicitud de empleo.
7. Entrevista.
8. Informe de la entrevista.
9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.
10. Pruebas de trabajo.
11. Examen médico.
12. Estudio socioeconómico.
13. Contratación.
14. Control del proceso de selección.

Estos a su vez cuentan con una serie de variantes que veremos más adelante.

Para que el proceso de selección se realice con éxito se debe llevar a cabo una serie de pasos a seguir en un orden lógico que se encuentran interrelacionados.

Puesto vacante.

Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

Requisición.

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

Análisis de puesto.

El análisis de puesto constituye uno de los 3 elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

Inventario de Recursos Humanos.

En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a éste medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

Reclutamiento.

Otro de los medios empleados por las empresas es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección.

El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

El reclutamiento puede ser interno o externo.

Reclutamiento interno.

Definimos al reclutamiento interno como el medio en el cual se basan muchas empresas para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma.

Las formas en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

Reclutamiento Externo.

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización.

Un medio utilizado es el periódico, sin embargo es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser muy costoso y sólo cuando se trata de reclutar a personal de nivel intermedio y administrativo.

Solicitud de empleo.

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

Entrevista.

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

Entrevista no estructurada.

Esta entrevista consiste en realizar preguntas de acuerdo a lo que vaya surgiendo en el transcurso del tiempo, no existen preguntas establecidas.

Este tipo de entrevista no es 100% recomendable, debido a que no se administra adecuadamente y, en consecuencia, provoca que se ignoren preguntas importantes del tema a tratar. La empresa no resulta beneficiada al aplicar ésta, debido a que no obtiene información interesante.

Entrevista estructurada.

Una entrevista estructurada es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurra la entrevista. No se recomienda hacer uso de ésta, debido a que no permite obtener una libertad al momento de realizarse, para el entrevistado al no poder cuestionar las preguntas.

Entrevista mixta.

La entrevista mixta la definimos como aquella en donde se cuentan con preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, al momento de llevarse a cabo. Permitiendo así, mayor libertad al entrevistado y entrevistador y, por lo tanto, es lo que da mayores resultados.

Entrevista inicial.

La inicial en la mayoría de las organizaciones es llevada a cabo para obtener datos generales a grandes rasgos, teniendo una duración de 10 a 15 minutos. En general, es realizada por el encargado de realizar el proceso de la selección.

Usualmente en las empresas pequeñas le dan gran importancia a ésta para obtener información.

Entrevista preliminar.

Otro género de entrevista es la preliminar la cual es aplicada a los aspirantes que pasaron con éxito la entrevista anterior y se basa en la obtención de datos relevantes al puesto. Es aplicada por el jefe inmediato contando de 3 a 5 prospectos. Ésta entrevista es ideal para empresas grandes.

Entrevista final.

Posteriormente, se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás. El encargado del proceso de la selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto.

Es muy importante también que los que no fueron seleccionados se les dé a conocer la decisión, con el fin de que guarden una buena impresión hacia la empresa.

Informe de la entrevista.

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato.

Generalmente, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más.

También es necesario que en ese mismo reporte dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

Pruebas psicológicas.

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Son en forma de cuestionarios, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.

Los Tipos de test utilizados para la selección de personal.

Los test utilizados en el mundo del trabajo se pueden clasificar en dos grupos:

- Los de personalidad
- Los de aptitud o eficiencia

Los de personalidad sólo se citan muy brevemente, teniendo un valor informativo concerniente al carácter esta demostrado que falsearlos no haría más que causarte trastornos en el momento de la selección.

Los test de eficiencia, son otra cuestión. Aquí la técnica puede, darte una idea de las diferentes posibilidades de respuestas.

Test de personalidad

Algunos piensan que es fácil mostrarse bajo un determinado aspecto y modificar la propia "personalidad" en función de la elección de la respuesta. Pero ello es desconocer a aquellos que han trabajado en la construcción de los cuestionarios. En efecto, en la mayoría de ellos se introducen escalas de mentiras cuya finalidad es descubrir la tendencia no a mentir, sino a mostrarse bajo un aspecto demasiado favorable.

Hay dos cuestionarios más conocidos en cuanto a los test de personalidad:

- El inventario de temperamento de Guilford y Zimmerman
- El 16 PF de Catell

Este es el que más se utiliza. Está compuesto de preguntas con pretensiones de no dejar de lado ningún aspecto importante de la personalidad. Permite medir dieciséis factores elementales. A partir de estos 16 factores elementales, es posible medir Cuatro dimensiones suplementarias que son:

- La ansiedad
- La extroversión
- La sensibilidad
- La independencia

El material utilizado

- Cuaderno de preguntas
- Hoja de respuestas.

Deberá hacer una cruz en la casilla correspondiente a la respuesta de su elección. Se le pide evitar las respuestas intermedias: "no estoy seguro" "no lo sé", o " más o menos".

El tiempo no está limitado, pero no debe exceder de una hora.

Ejemplos de preguntas y de respuestas.

1. - **¿La meteorología tiene mucha influencia sobre mi comportamiento?**
 - a) Verdad
 - b) Más o menos
 - c) Falso

2. - **Hasta que me lanzo a una actividad, ya se trate de un trabajo, o de ocio.**
 - a) Tengo la impresión de correr de una cosa a otra.
 - b) Todo está organizado con anterioridad, como si estuviera escrito en una partitura.
 - c) Entre las dos.

Test de personalidad Test Proyectivos

Estos cuestionarios son a menudo utilizados en una selección u orientación.

Este tipo de cuestionario es complejo de tratar, además es muy diferente de uno a otros. Su validez es a menudo puesta en duda.

El test más utilizado en esta área es el Test de Rorschach, o el test de las manchas.

El principio de este test es simple, ya que se trata de presentar al sujeto cada una de las planchas en un orden inmutable, y de darle la consigna siguiente "dígame, ¿Qué ve?" Cada respuesta será sometida a una acotación cifrada, y será clasificada según ciertos criterios, Después vendrá la interpretación por el análisis hecho sobre el plano formal y simbólico.

- El observador tendrá en cuenta diferentes datos para establecer su acotación:
- El tiempo que se toma el sujeto para dar la primera respuesta, esto después de cada presentación de la lámina (tiempo de asimilación).
- El tiempo total del pase.
- La respuesta.
- Cómo ha apercibido el sujeto la mancha que se le presenta (en general, en detalle).
- De qué forma la persona ha valorado la mancha en cuanto a la forma, el color, el matiz o el movimiento.
- El contenido mismo de sus respuestas.
- Su comportamiento (sus reacciones emotivas, su dificultad de interpretar sus negativos y algunos comportamientos remarcables).

Como hemos dicho anteriormente, *no conviene preparar* los test de personalidad. Para ello habrías de ser un auténtico experto en análisis y pase de test de este tipo. No es muy aconsejable.

Test de aptitud o Eficiencia.

Algunos otros Cuestionarios con que te puedes encontrar estarían dentro de estas áreas. Cada área dispone de varios test diferentes, es decir hay varios test que miden el área de la memoria por ejemplo.

Se pretende aquí dar una idea, de qué puede encontrar en un test de selección, qué tipo de preguntas pueden hacer.

Las diferentes áreas de test son las siguientes:

- Test de inteligencia
- Test de aptitud al razonamiento para el soporte verbal
- Test de aptitud en el razonamiento para el soporte no verbal
- Test de memoria
- Test de motricidad destreza y habilidad
- Test de reacciones psicomotrices
- Test de aptitudes sensoriales
- Test de creatividad
- Test de aptitudes particulares

Pruebas de trabajo.

Otra de las pruebas empleados por las empresas son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

Examen médico.

Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.

Estudio socioeconómico.

Este paso a seguir en el proceso de selección es definido como el estudio que es realizado para conocer la situación económica del solicitante, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.

Suele darse que las empresas no le otorguen gran valor a este paso, sin embargo, consideramos que es muy necesario aplicarlo a aquellos puesto que tengan como responsabilidad hacerse cargo de dinero.

Contratación.

El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.

Control del proceso de selección.

Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

Si omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección.

Una vez estudiadas las etapas del proceso de selección presentaremos las ventajas y desventajas del proceso de éste.

Ventajas del proceso de selección.

Al realizar adecuadamente el proceso de selección se pueden obtener una serie de ventajas que se traducen en beneficios para las empresas.

Las ventajas son:

- Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
- Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- Disminuir el índice de rotación en las empresas.
- Contar con personal que se encuentre más comprometido con la empresa.
- Obtener personas que se sientan satisfechas con las actividades que desempeña.
- Evitar costos.
- Conocer al nuevo empleado en todos los aspectos.
- Informarle al candidato de los beneficios al integrarse a la empresa.
- Y, por último, cumplir con el cliente interno el cual está constituido por los gerentes que encabezan a la empresa, al proporcionarle la gente adecuada.

Desventajas del proceso de selección.

Como pudimos ver son múltiples las ventajas que obtiene la empresa al realizar el proceso. Por consiguiente, no se pueden encontrar desventajas si el proceso de selección se administra de una forma adecuada tomando en consideración cada uno de los pasos explicados anteriormente.

Podría encontrarse desventajas si este proceso no se realiza de manera correcta, lo que se podría manifestar en pérdida de costos, tiempo y esfuerzo por parte de la empresa.

Muchas personas consideran que al aplicar este proceso la empresa pierde mucho, sin embargo los beneficios sólo se podrán observar si el proceso se realiza en forma óptima y con el transcurso del tiempo al poder contar con un buen desempeño del nuevo empleado.

3.3.2 Exámenes de conocimientos.

Estas pruebas nos permite obtener un diagnóstico global y coadyuva a confirmar el nivel de conocimientos que posee el candidato a ocupar el cargo. Y cotejar los conocimientos proyectados contra los esperados.

3.3.3. Medición psicológica.

También llamada psicometría, es la aplicación de test psicológicos, que permitan obtener un perfil de la personalidad, en el cuál se incluye inteligencia, reacciones ante los estímulos, madurez y control emocional, niveles de tolerancia, etc.

Estas evaluaciones son utilizadas por empresas u organizaciones para seleccionar a sus empleados. De acuerdo a dicho perfil se puede sugerir si tienes capacidad para formar parte de una empresa o no.

3.3.4. Examen médico.

Las revisiones médicas, pueden ser útiles en diversas situaciones:

Ingreso.

- Este examen tiene varios propósitos, ser un Filtro para contratación; en ocasiones las personas que saben que tienen un problema físico y que tiene que pasar por un examen medico simplemente lo evitan.
- Detecta si el candidato es apto para laborar en determinado puesto, condicionado a cumplir con determinada circunstancia, apto al curarse o definitivamente no apto.
- Conocer el estado de salud al ingresar el trabajador a su empleo, para después con el examen periódico tener una visión confiable si el trabajador en el desarrollo de su trabajo se a perjudicado.

Revisión periódica.

- Es la continuidad de la revisión primaria del personal de la empresa
- Éste vuelve a valorar si el empleado sigue siendo apto para laborar en determinado puesto, condicionado a cumplir con determinada circunstancia, apto al curarse o definitivamente ya no es apto por algún motivo.
- Determina el grado de afección de los trabajadores que han estado expuestos a diversos riesgos o a una labor durante su estancia en la empresa.
- Este examen de seguimiento, se propone cada 12 meses según Normas Oficiales Mexicanas para Trabajadores sin riesgo, cada 3 meses para aquellos con riesgo y cada mes para aquellos con enfermedades crónico-degenerativas.

Promoción o cambio de puesto.

- Realizar examen médico general y exámenes complementarios, según sea el caso y actualización de expediente clínico.

Retiro.

- Su función principal es liberar a la empresa de toda responsabilidad en el daño a la salud que el trabajador, posteriormente de ser dado de baja por la empresa, pueda sufrir. Así se evita cualquier demanda por parte del trabajador y la empresa cuenta con el diagnóstico médico del estado de salud del empleado para usarlo si en algún momento lo requiere.

Beneficios del examen médico.

- Se establecen condiciones adecuadas de salud e higiene en el trabajo.
- Disminución de costos a mediano y largo plazo.
- Mantener una sana relación entre trabajador – patrón – autoridad.
- Disminución y prevención de riesgos.
- Asesoría para toma de decisiones.

3.3.5 Evaluación.

La evaluación es el procedimiento en el cual se toman en cuenta las diversas pruebas aplicadas al postulante, y se da a la tarea de completar la selección de personal.

Se sustenta en criterios como la evaluación curricular, experiencia laboral, evaluación técnica, evaluación psicométrica, entrevista, etc. en función de las necesidades del puesto en la organización.

En otras palabras, es evaluar el potencial dentro de su cargo y de la organización que tiene el postulante.

La evaluación tiene como objetivo principal, encontrar a la persona más apta para desempeñar un cargo adecuadamente, pero a su vez, se deben tener en cuenta otros puntos con los que el postulante debe contar:

- Tener la determinación de apoyar la misión de la organización
- Otorgar a la organización, mayor capacidad para lograr las metas.
- Sea consciente de la equidad entre la compensación y el nivel de responsabilidad.
- Dentro del cargo en el que se desarrolle, sea capaz de optimizar el nivel de rendimiento y utilización eficiente de sus habilidades y conocimientos, así como de los demás empleados.
- Sea un agente de ahorro en los costos a través de una mayor eficiencia y productividad.

3.4 CAPACITACIÓN. ²²

La dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación. Esta comprende componentes educativos, administrativos y clínicos:

- Establecer objetivos generales del curso.
- Desarrollar un plan general de capacitación.
- Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación.
- Determinar la metodología, técnicas y enfoque de la capacitación.
- Desarrollar planes de sesiones de capacitación.
- Determinar los requerimientos de recursos.
- Desarrollar el presupuesto para actividades de capacitación.
- Preparar la propuesta del programa de capacitación.

Establecer objetivos generales del curso

Seleccionar objetivos para el programa de capacitación

El primer paso consiste en formular objetivos generales de capacitación, que se determinan en la evaluación de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los clientes.

Estos objetivos orientan en la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación);
- El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.);
- Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

Cómo desarrollar un plan general para la capacitación

Planeación del tipo de sesiones de capacitación.

Un análisis breve de los objetivos generales del programa de capacitación revela los temas y las áreas que se deben tratar. La instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. La capacitación para el desarrollo del personal debe organizarse en sesiones, cada una cubriendo una materia diferente. En temas clínicos, la formación comienza con las tareas básicas y va aumentando en complejidad. Para la capacitación clínica y administrativa, las sesiones deben seguir una secuencia lógica, y el final de una debe conducir al comienzo de la siguiente.

²² <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/index.htm>

Para organizar la capacitación en sesiones, resulta útil una educación en etapas. El programa de capacitación se divide en períodos alternados de capacitación formal y experiencias en el campo o en el cargo. Esta capacitación es particularmente apropiada cuando se desea adiestrar supervisores regionales o trabajadores comunitarios que son responsables de una variedad de tareas tales como ofrecer servicios e IEC, y administrar el programa y desarrollo de la comunidad. También es adecuada cuando se forman personas que no pueden ausentarse de su casa o trabajo por un largo tiempo.

Cómo delimitar objetivos para cada sesión de capacitación

Decisión sobre habilidades que deben aprender los empleados
Mientras se planea el programa de capacitación, debe hacerse una lista de los objetivos específicos para cada sesión.

Estos han de derivarse de los objetivos generales de la capacitación definidos por la institución. Un ejemplo de un objetivo general puede ser: "Al final del programa de capacitación, los empleados son capaces de organizar un sistema de contabilidad para un nuevo proyecto". Los objetivos específicos se establecen para que el empleado demuestre el nuevo conocimiento, habilidad o actitud que acaba de aprender.

Por ejemplo: "Al final de la sesión, el empleado es capaz de explicar la diferencia entre contabilidad de caja y contabilidad de casación". Cada sesión de capacitación cumplirá por lo menos uno de los objetivos específicos.

Toda capacitación debería conciliar de alguna forma las expectativas de la institución a tener un empleado mejor preparado para el cargo que desempeña y los objetivos del empleado a corto, mediano y largo plazo. Lo ideal sería que cada empleado fije sus propios objetivos de aprendizaje. Esto tiene que hacerse durante la planeación de la capacitación o al interior del grupo durante el primer día del curso.

Es posible que se quiera discutir cómo las actitudes de las personas que prestan los servicios y su valoración sobre la planificación de los clientes y el equipo de trabajo, afectan la calidad de los servicios ofrecidos.

Metodología y técnicas de capacitación

Capacitación basada en la competencia

Los programas de capacitación cuyo propósito consiste en mejorar las habilidades relacionadas con las tareas específicas de los miembros del personal, deben basarse en la competencia. Los empleados han de participar activamente en el proceso de formación. En una capacitación que se base en la competencia.

La clave del éxito para una capacitación basada en la competencia, es la participación activa de los empleados. Para asegurar esto, deben elegirse capacitadores que utilicen la demostración y la práctica en vez de la charla o la conferencia.

Estos educadores se basan en las experiencias de trabajo de los empleados y los comprometen activamente en el proceso de instrucción. El papel del capacitador, en este caso, consiste en ayudar a los empleados a dominar habilidades que les permitirán desempeñar sus trabajos de una manera más efectiva.

Métodos tradicionales de capacitación

Los conocimientos también pueden impartirse mediante métodos tradicionales tales como: charlas, lecturas, proyección de películas o un caso real. Con los métodos tradicionales la retención de la información se mejora mediante ejercicios repetitivos, ejercicios escritos y discusiones.

Sin embargo, las habilidades sólo pueden transmitirse mediante la demostración, ejercicios estructurados y la práctica actual. Las actitudes se enseñan mejor (o se crea conciencia) mediante discusiones de grupo, ejercicios de retroalimentación y prácticas seguidas de retroalimentación.

Cómo desarrollar planes de capacitación.

Preparar un plan detallado.

Cuando se planea una capacitación basada en la competencia, debe dedicarse más tiempo al aprendizaje de experiencias y a la práctica que a las charlas. Aproximadamente el 30% del tiempo debe ser para dar información y el 70% para utilizar la información y aplicar las nuevas habilidades.

Cuando se desarrolla un plan detallado de capacitación, los instructores deben establecer las veces que deben practicarse las tareas claves para asegurar un nivel básico de competencia. , y así mismo, en el desarrollo de la comunidad y de habilidades administrativas tales como organizar y coordinar una reunión. Para cada sesión, un plan de capacitación debe incluir:

- Título de la sesión.
- Tiempo asignado.
- Descripción del contenido.
- Objetivos específicos de la sesión.
- Presentación del contenido que se va a cubrir.
- Materiales a utilizar.
- Métodos y técnicas de capacitación y tiempo requerido para cada uno.
- Procedimientos de evaluación.

3.5. SEGURIDAD E HIGIENE.

Seguridad del Trabajo

Es conjunto de medidas empleadas para eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo, instruyendo a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Es muy importante aclarar que la seguridad es una función de staff, es decir, existe un organismo externo que asesora a todas las áreas en cuanto a seguridad se refiere y contempla 3 áreas principales de actividad que son prevención de accidentes, de robos y de incendios.

Como reflexión final, podemos decir que teniendo un ambiente sano y unas condiciones de seguridad buenas, se podrá trabajar de una mejor manera sin sentir temor por nuestra integridad física o intelectual que haga que nuestro desempeño no sea el adecuado.

Higiene del Trabajo

Al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre nuestra integridad física y mental, teniendo mucho cuidado de los riesgos de salud, inherentes a la actividad que estemos realizando y al ambiente físico donde la estemos ejecutando. Estos son los principios fundamentales en cuanto a la higiene del trabajo que también está relacionada con la prevención de enfermedades a partir del estudio de 2 variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Durante mucho tiempo, la higiene y seguridad del sitio de trabajo han sido factores importantes para el correcto funcionamiento de una empresa; en la mayoría de éstas está involucrado un plan organizado el cual involucra la prestación de servicios médicos, de enfermería y de primeros auxilios. Estos se prestan tanto al interior de la empresa como en centros médicos especializados, según las características propias de la organización.

Así mismo, las empresas difieren en cuanto a su funcionamiento; no es lo mismo el sistema de higiene y seguridad de una fábrica de automóviles que el de una empresa que sólo tiene oficinas.

Es muy importante destacar que la higiene del trabajo es de carácter preventivo, ya que se dirige a la salud y comodidad de un trabajador, evitando que este se enferme o se ausente parcial o totalmente de su sitio de trabajo. Para lograr esto, se puede educar a los trabajadores, jefes o capataces indicándoles los peligros existentes y enseñándoles cómo evitarlos; también manteniendo un estado de alerta ante los riesgos existentes en una fábrica.

Otro punto de suma importancia es el ambiente de trabajo el cual está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación, etc.); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.); y por las condiciones sociales (organización informal, estatus, etc.)

Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se está desarrollando la actividad y dependerá de la tarea visual que

el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia porque recordemos que una mala iluminación puede afectar la vista así como los nervios.

Otro factor muy importante es el ruido. Cuántas veces al pasar por una empresa metalúrgica no escuchamos unos sonidos infernales?. En este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste. El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos.

La higiene del trabajo se enfoca tanto en las personas como en las condiciones ambientales de trabajo, es decir, la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas.

CAPITULO IV.

COMPRAS Y/O ADQUISICIONES.

4.1. GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS.

Para poder administrar hábilmente una empresa, se necesita contar con una buena información que muestre lo que está sucediendo a su alrededor y al interior de la misma. Por consiguiente, la Planeación y la Administración de las compras (aprovisionamiento) juegan un papel fundamental dentro de la gestión empresarial, ya que uno de los propósitos de esta es la distribución óptima de los recursos disponibles en función a los volúmenes de los productos en los inventarios bien sean periódicos o permanentes.²³

En la actualidad las empresas operan en mercados cada vez más globalizados y especializados, por lo que se enfrentan a una fuerte competencia nacional o extranjera²⁴

Debido a esto, reducir los costos es básico para el desempeño eficiente y eficaz de cualquier entidad. Ninguna organización encuentra que sea económico fabricar todo el material que utiliza. Las ventajas de la especialización son demasiado importantes, la función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

La compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización. La práctica de la estrategia de compra es asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total.

La actividad de compras juega un importante papel en la mayor parte de las organizaciones, dado que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 40 y el 60 % del valor de las ventas de productos finales. Esto significa que reducciones de costos relativamente pequeñas pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras en otras áreas de la organización.²⁵

La función de compra “tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.”⁽¹⁾

Llevar a cabo las compras cada vez se hace más complejo, debido a la naturaleza y diversidad de los productos o servicios objetos de adquisición, sin dejar de tener en cuenta el dinamismo del entorno económico, los cambios tecnológicos y las crecientes exigencias de calidad.

²³Ferrero, A. (1998). Organización y Administración de Empresas. México. Editorial Mc Graw - Hill.

²⁴ www.gestiopolis.com

²⁵ Las compras: principios y aplicaciones Stuart F. Heinritz Omega, 1962

La función de compras ha ido evolucionando desde las aportaciones tradicionales de obtener los mejores precios, calidad exigida, servicio necesario, etc., a funciones más avanzadas tales como la innovación y prospección de nuevos mercados, subcontratación de técnicas irrealizables por la empresa, participación en el desarrollo de productos, tareas que exigen cada vez más una mayor tecnificación de los compradores.²⁶

La complejidad de la gestión de compras depende, del entorno en el que se desarrolla su función entre otros factores²⁷

Entorno industrial.

En este entorno de búsqueda de materias primas y componentes, cuya calidad y precio hay que concertar de antemano para no encarecer el proceso de fabricación, teniendo que seleccionar en todo caso los fabricantes idóneos de estos productos en términos de flexibilidad, calidad, fiabilidad y precio; la función de compras es generalmente manejada por un agente de compras quien posee la autoridad legal para ejecutar contratos en nombre de la empresa. En una empresa grande, el agente de compras puede también tener personal que incluye compradores y despachadores.

Entorno fabril

Dentro de un entorno fabril, no es lo mismo fabricar para stocks de pedidos repetitivos que fabricar sobre pedido o desarrollo de productos referidos a especificaciones de ingeniería, en los cuales tanto lo productos requeridos como los suministradores están cambiando constantemente.

En las empresas manufactureras, la función de compras está respaldada por planos de ingeniería y especificaciones, documentos de control de calidad y actividades de pruebas, que evalúan los artículos comprados.

Entornos de servicios.

En estos entornos de adquisición de productos terminados y homologados por el mercado, el papel de las compras es menos importante. Sin embargo, en otros servicios como el transporte y restaurantes, la función de compras es crítica. En el segmento servicios mayoristas o detallistas, las compras se realizan a través de un comprador que es responsable de la venta y de los márgenes de beneficio de la mercadería comprada. Los compradores, normalmente, deben confiar en el comportamiento histórico del proveedor o en las clasificaciones estándares.

²⁶ www.gestiopolis.com

²⁷ Conceptos modernos de administración de compras Alberto Montoya Palacio XYZ Impresores, 1992

Una empresa que decide comprar un producto en lugar de hacerlo, debe gestionar una función de compras. La gestión de compras tiene en cuenta numerosos factores, tales como los costos de inventario y de transporte, la disponibilidad de suministro, la eficacia en las entregas y la calidad de los proveedores.

Dentro de las funciones principales de una empresa están las adquisiciones, y para lograr una gestión eficaz conviene que los responsables de dicha tarea conozcan los elementos básicos de las compras, así como la elaboración de un proceso lógico de trabajo para así conseguir el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

4.2. ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA COMPRA.

Son elementos esenciales para realizar la adquisición de bienes o servicios la gestión de compras, la elaboración de un programa de compras, y la identificación del tipo de compra que realiza la empresa.

Gestión de compras

Para que se realice una gestión de compras efectiva es necesaria una coordinación permanente entre los departamentos comerciales o de operaciones (ventas, distribución, logística etc.) y el departamento de compras

La planeación se lleva a cabo mediante el pronóstico de ventas; si se estima vender la misma o mayor cantidad, entonces se revisan las compras anteriores y posteriormente se estiman las compras que se van a realizar.

También se analizan las temporadas de venta ya que las ventas aumentan en esos casos, por lo que las compras deben también verse incrementadas.

Entonces, una vez deducida la importancia del departamento de compras/adquisiciones, para el aprovisionamiento de los diversos productos, materia prima, o servicios necesarios para el buen funcionamiento de la organización, podemos entender que algunas de las responsabilidades básicas de la gestión de compras son:

- Mantener una continuidad en los suministros.
- Proporcionar estos suministros de acuerdo con las normas de calidad requeridas.
- Obtener los productos necesarios al costo total más bajo posible, dentro de las condiciones y plazos de entrega requeridos.
- Prevenir las variaciones de precios en el mercado, así como estar pendiente de las tendencias que sean del interés de la organización.²⁸

²⁸ Pacífico y Witwer (1983). Administración Industrial. México. Editorial Limusa.

Programa de compras

El programa de compras es una guía en donde se establecen las responsabilidades del agente de compras; ene. El se detallan fechas precisas de iniciación del proceso y tiempos en que se desarrolla y finaliza.

Las etapas contenidas en un programa de compras deben de ser acordes con las necesidades de la organización, los pasos y responsabilidades del gestor de compras son:²⁹

- Búsqueda y evaluación de proveedores: Constituye una de las actividades más importantes de la función de compras, en ella se debe obtener una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a nuestra empresa.
- Mantenimiento de un archivo actualizado de productos con sus características técnicas, códigos de identificación, suministradores, precios y condiciones de entrega y pago.
- Negociación permanente de precios, calidad, presentaciones y plazos de entrega, en función de las previsiones de compra y calificación del proveedor.
- Previsión de compras, en su aspecto tanto técnico como económico y financiero.
- Planificación de pedidos por artículo y proveedor, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstas.
- Preparación de órdenes de compras, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción y control de la calidad, en el caso que lo requiera.
- Solventar discrepancias en la recepción del producto.
- Analizar variaciones en precios, plazos de entrega y calidad]

Identificación del tipo de compra.³⁰

Se puede considerar que, se podrá actuar más coherentemente, si se tienen definidas de forma independiente:

- Compras normales: Se ubican dentro de esta forma de comprar, las materias primas ha incorporase en un proceso productivo. Habitualmente, se trata de elementos sobre los cuales se posee información relativa a la cantidad máxima, mínima y al punto de pedido, se puede decir que abarca aquellos elementos de consumo repetitivo.
- Adquisición de elementos menores: Los elementos menores son aquellos que son necesarios para el desenvolvimiento de la empresa pero se precisan solo en un momento determinado,
- Compras en el exterior Cuando se importan bienes deben contemplarse particularidades vinculadas con el vendedor, el flete, los seguros de cambio y transporte, entre otros.
- Compras de bienes del activo fijo: Se caracteriza por tratarse de elementos que no requieren de una reposición permanente

²⁹ Conceptos modernos de administración de compras Alberto Montoya Palacio XYZ Impresores, 1992

³⁰ www.gestiopolis.com

4.3. PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS.

Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas han tomado conciencia de esto y se plantean como mejorarlos y evitar algunos males habituales como: bajo rendimiento, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, etc.

Para seguir adelante, se debe definir uno de los protagonistas de este trabajo: un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.

En otras palabras, los procesos es la manera en la que se hacen las cosas en la empresa. Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión comercial, el de desarrollo de la visión estrategia, el de desarrollo de producto.

Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos.

En el departamento de compras de una empresa es donde se desarrolla la gestión de la totalidad o mayor parte de las compras de la empresa, negociando precios, servicio y condiciones de financiación con los distintos proveedores.

Conviene señalar que dependiendo de la empresa, los procesos se organizan de diferente manera, por ejemplo, la gestión de pedidos puede estar dividida en diferentes procesos (materias primas, repuestos, etc.) y depender cada proceso de un responsable, los cuales, pueden pertenecer a distintos departamentos, por ejemplo la gestión de pedidos de compra de materias primas al departamento de compras o al de fabricación, y la gestión de repuestos al departamento de mantenimiento.³¹

Cada empresa posee un proceso de compras diferente, estos van de lo sencillo a lo complejo, de aquellos que tiene pocos pasos a los que constan de diferentes etapas, aun más, en cualquier empresa, no todas las compras se llevan a cabo siguiendo idénticos procesos; es por ello que revisaremos diferentes procesos de compras, intentando así tener un panorama más general de los diferentes procesos de adquisiciones.

Procedimientos de Compras Sector Público

Todas las adquisiciones del sector público se encuentran reglamentadas bajo la normatividad de: Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios del Sector Público. (LAASSP)

La presente Ley es de orden público y tiene por objeto reglamentar la aplicación del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de las adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza, que realicen: Artículo 1. LAAYSSP

- I. Las unidades administrativas de la Presidencia de la República;

³¹ Las compras: principios y aplicaciones Stuart F. Heinritz OMEGA, 1962

- II. Las Secretarías de Estado y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal;
- III. La Procuraduría General de la República;
- IV. Los organismos descentralizados;
- V. Las empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos en los que el fideicomitente sea el gobierno federal o una entidad paraestatal, y
- VI. Las entidades federativas, los municipios y los entes públicos de unas y otros, con cargo total o parcial a recursos federales, conforme a los convenios que celebren con el Ejecutivo Federal. No quedan comprendidos para la aplicación de la presente Ley los fondos previstos en el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal.

Las dependencias y entidades seleccionaran de entre los procedimientos que a continuación se señalan aquel 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.

4.3.1.- Las dependencias y entidades seleccionaran de entre los procedimientos que a continuación se señalan aquel que por su naturaleza de la contratación asegure al estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio calidad y oportunidad

- I. Licitación pública;
- II. Invitación a cuando menos tres personas, o
- III. Adjudicación directa.³²

El proceso de compras consta de las siguientes fases:

Lanzamiento de las necesidades de la empresa: Cuando los empleados de la empresa o la empresa en si requiere un nuevo producto o servicio, emiten su necesidad al departamento de compras.

- Solicitud de oferta, realización y seguimiento de pedidos: Se comparan las ofertas y se selecciona aquella que cumpla con nuestros requisitos. Tras la elección de la oferta se realiza el pedido. Desde este momento y hasta que nos llega el pedido, hemos de hacerle un seguimiento exhaustivo para que cumpla con el plazo de entrega.
- Selección y verificación de proveedores: Para que nuestra empresa mejore, debemos evaluar y aprobar nuestros proveedores de tal manera que podamos garantizarnos continuamente las especificaciones que les exigimos.
- Evaluación continua de proveedores: Nuestros proveedores deben trabajar conjuntamente con nuestra empresa, evaluándoles y exigiéndoles la máxima calidad posible.

³² Curso de auditoría de adquisiciones en el sector público de la secretaria de función pública 2008

El proceso de compras ³³

El proceso de compra de una empresa o de un negocio, se puede dividir en cinco fases.

Investigación: Constituye el sondeo y el análisis previo realizado por el comprador para confirmar que el objeto de su interés corresponde a las necesidades de la empresa. El objetivo es mostrar al comprador potencial los asuntos económicos, financieros y fiscales clave que deben ser considerados durante las demás etapas del proceso de compra.

Valuación: Fase donde el comprador potencial establece un precio y elabora una oferta basada en las investigaciones resultantes de la investigación. Es muy común que el precio de la transacción se defina como un múltiplo que se aplicará al beneficio normalizado; para ello, es necesario que el beneficio de ejercicios anteriores y del ejercicio corriente sean analizados para identificar posibles ajustes que modifiquen su valor, ya sea por ingresos o gastos no recurrentes, por costes o gastos que no sean propios de la operación normal del negocio, o bien por cambios en la políticas contables.

Negociación: Etapa durante la cual las partes establecen sus derechos y obligaciones, así como las condiciones de la transacción. Se debe elaborar una oferta donde el precio sea un precio provisional (calculado en base a los resultados de la información facilitada por el vendedor) y más tarde, durante la fase de ejecución, ajustarlo basándolo en una auditoría específica.

Cierre: Formalización de los acuerdos.

Ejecución: Puesta en marcha con el nuevo propietario.

El proceso de compras ³⁴

Las principales etapas del proceso de decisión de compra son las siguientes:

Reconocimiento de la necesidad. El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce la necesidad de adquirir un producto o servicio a partir de reconocer una diferencia entre el estado deseado y el estado real existente. Esta necesidad puede surgir por impulsos externos o internos.

Búsqueda de información. En esta etapa el comprador debe acopiar toda la información que considera necesaria para fundamentar sus análisis y la toma de decisiones. Esta información está relacionada con la definición de los proveedores posibles, información sobre los parámetros de las ofertas de cada proveedor, las características y exigencias de los consumidores de la empresa, características del objeto de aprovisionamiento y otras informaciones relacionadas con el mercado y la empresa.

³³ http://consultingjp.blogspot.com/2007/06/proceso-de-compra-de-una-empresa_13.html

³⁴ Conceptos modernos de administración de compras Alberto Montoya Palacio XYZ Impresores, 1992

Formación de alternativas. A partir de la información recopilada el comprador determinará las alternativas de compra ante las que se enfrenta, caracterizando a cada una de las alternativas con aquellos parámetros relevantes.

Evaluación de alternativas. El comprador en cada compra determina cuáles son los principales criterios de selección. A partir de esta definición se evalúa de acuerdo a dichos criterios cada alternativa y sobre la base de la ponderación de los distintos criterios se llega a una evaluación integral de cada alternativa para llegar a seleccionar la que es más conveniente para la empresa.

Decisión de compra. Considerando la evaluación anterior y el esquema de fuerzas de los actores de la compra se llega a la decisión de compra que contempla un conjunto de parámetros tales como: el proveedor, la cantidad a comprar, el valor de la compra, forma de pago, sujeto de la transportación, lugar de entrega, fecha de entrega, características del producto, envase y embalaje a utilizar y otros elementos.

Ejecución de la compra. Esta etapa comprende el conjunto de acciones para ejecutar la decisión de compra tomada anteriormente. Esta etapa tiene una gran importancia ya que en la misma es que se logra la materialización de la compra y requiere de una atención esmerada para ejecutar la compra ajustándose a los parámetros que conforman la decisión de compra.

Monitoreo post-compra. Luego de ejecutada la compra debe mantenerse un monitoreo del producto o servicio durante todo el ciclo de consumo o uso con vista a detectar posibles fallos que puedan ser objeto de reclamación, así como aumentar la información sobre la marca correspondiente, lo cual es de mucha utilidad en próximas compras.

El proceso de compras ³⁵

Primer Paso: Se recibe la requisición de las compras hechas al departamento de abastecimiento, la cuales indicaran:

- ¿Qué es lo que se necesita?
- ¿Cuántas unidades necesita?
- Cuándo deben estar disponibles los artículos para la producción.
- Quién hace la requisición y la solicitud.
- Cantidad de existencia en el inventario del producto (esto para evitar compras innecesarias y mantener al mínimo los gastos de inventario)
- ¿Quiénes autorizan la compra?

Segundo Paso: Análisis de las posibles fuentes de abastecimiento "proveedores potenciales". Realizar investigación de los archivos disponibles que se tengan en compras, pedir cotización de precios a cada uno de los proveedores así como fechas de entrega y embarque.

³⁵ www.gestiopolis.com

Tercer Paso: Realizar el análisis de las cotizaciones de los proveedores en término de precios, descuentos, entregas, embarques. Solvencia, calidad del trabajo. Reciprocidad y otros factores.

Cuarto Paso: En este paso se coloca la orden de compra, la mejor alternativa, mejor proveedor, se debe estar seguro de que en la orden exista toda la información del artículo, número de orden, firmas, cantidad, precio, fecha de entrega, descuentos y condiciones de pago.

Quinto Paso: Seguimiento del pedido, esto implica realizar comprobaciones ocasionales para chequear el progreso, el estatus de cumplimiento del pedido.

Sexto Paso: Recibo del artículo, esto traerá varias actividades por el departamento de recibo antes mencionadas como inspección e inspección y manejo en el área de almacén.

Séptimo Paso: Este paso final implica el termino de la transacción y debe realizarse un registro del inventario la operación de compra se da como terminada y se envía el pago a los proveedores.

4.4. ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE LAS COMPRAS.

Un diagrama de flujo es una forma de representar gráficamente los detalles de un proceso multifactorial. Estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales y son la representación gráfica de los pasos de un proceso.³⁶

En los diagramas de flujo se presuponen los siguientes aspectos:

- Existe siempre un camino que permite llegar a una solución (finalización del algoritmo).
- Existe un único inicio del proceso.
- Existe un único punto de fin para el proceso de flujo (salvo del rombo que indica una comparación con dos caminos posibles).

Desarrollo del Diagrama de Flujo³⁷

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.
- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son³⁸

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

³⁶ Wikipedia

³⁷ Salvador Mercado, Compras: Principios y Aplicaciones Editorial Limusa México 2004

Ventajas de los diagrama de flujo

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

4.5.- LICITACIONES PÚBLICAS

Licitación Pública: Es el procedimiento mediante convocatoria pública para que libremente los proveedores presenten sus proposiciones solventes ya sea en sobre cerrado, o mediante el sistema electrónico Compra net, La licitación pública conforme a los medios que se utilicen podrá ser:

Presencial, en la cual los licitantes exclusivamente podrán presentar sus proposiciones en forma documental y por escrito, en sobre cerrado durante el acto de presentación y apertura de proposiciones

Electrónica: En la cual exclusivamente se permitirá la participación de los licitantes a través de CompraNet

Mixta: En la cual los licitantes a su elección, podrán participar en forma presencial o electrónica en las juntas de aclaraciones, el acto de presentación de apertura de proposiciones y el acto de fallo.

La Licitación pública se lleva a cabo mediante el siguiente procedimiento:

- Licitación pública Nacional y
- Licitación pública Internacional

4.5.1. Licitación Pública Nacional

EL plazo para la presentación y apertura de proposiciones de la Licitaciones Nacionales será cuando menos de quince días naturas contados a partir de la fecha de publicación de la convocatoria y para las En la Licitación Pública Nacional únicamente podrán participar personas de nacionalidad mexicana y los bienes a adquirir sean producidos en el país y cuenten, por lo menos, con un cincuenta por ciento de contenido nacional

4.5.1.1. Licitaciones Internacionales

El plazo para la presentación y apertura de proposiciones de las Licitaciones Internacionales no podrá ser menor a veinte días naturales contados a partir de la fecha de publicación

En la Licitación Pública Internacional puede ser:

- **Licitación Pública Internacional bajo cobertura de tratados de libre comercio**, en las que únicamente podrán participar licitantes mexicanos y extranjeros de países con los que nuestro país cuenta con un tratado de libre comercio con capítulo de compras gubernamentales.
- **Licitación Internacional Abierta**. En las que podrán participar licitante mexicanos y extranjeros cualquiera que sea el origen de los bienes a adquirir o arrendar y de los servicios a contratar

También como en todas reglas hay sus excepciones de licitación públicas las excepciones a la Licitación Pública.

Conforme a lo previsto en los Artículos 40 y 41 de la LAASSP, la Secretarías, bajo su responsabilidad, podrá realizar adquisiciones, arrendamientos y servicios sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, a través de procedimientos de invitación a cuando menos tres proveedores o bien mediante adjudicación directa.

4.5.1.2.- ETAPAS DE LA LICITACION PUBLICA

4.5.1.2.1.-CONVOCATORIA.

La norma jurídica establece que el documento llamado convocatoria, que es donde se contiene el llamado a participar en el procedimiento de contratación.

- Las convocatorias deberán contener la información prevista en el Artículo 29 de la LAASSP y éstas deberán ser acordes a las bases que para tal efecto se emitan y publicarse en el Diario Oficial de la Federación en términos de lo dispuesto por los Artículos 30 del citado ordenamiento legal.
- La DGBIRM procederá a enviar las convocatorias de licitaciones públicas para su publicación en el Diario Oficial de la Federación, una vez que el Subcomité emita su acuerdo para realizar el acto licitatorio que corresponda. La Convocatoria se publicará en la sección especializada del Diario Oficial de la Federación y se registrará en la respectiva base de datos del Sistema Electrónico denominado Comprante.

4.5.1.2.1.-VENTA DE BASES.

El costo de las bases para las licitaciones se calculará considerando lo establecido en el Artículo 27 del Reglamento de la LAASSP.

El costo de las bases deberá cubrirse en las instalaciones de la DGRMYS mediante cheque certificado o de caja, en moneda nacional en favor de la Tesorería de la Federación, o a través de los comprobantes de pago, que se deberán cubrir en las instituciones financieras autorizadas, que genere el Sistema Electrónico establecido por la SFP, denominado Compra net.

4.5.1.2.2.- JUNTA DE ACLARACIONES

Previo al acto para la presentación y apertura de proposiciones, la DGRMYS celebrará cuando menos una junta de aclaraciones a las bases dentro de los seis días naturales previos a la fecha programada para llevar a cabo el acto de referencia.

La asistencia de los licitantes participantes a dicho evento será optativa.

En este evento, únicamente podrán formular aclaraciones las personas que hayan adquirido las bases o las que hayan recibido la invitación correspondiente, para lo cual la deberán presentar.

Para el caso de licitaciones, y al inicio de las mismas, se solicitara copia del comprobante de pago por la adquisición de las bases, así mismo en caso de haya hecho el registro vía Electrónica, en la cual exclusivamente se permitirá la participación de los Licitantes a través de Compra Net, se utilizarán medios de identificación electrónica, las comunicaciones producirán los efectos que señala el artículo 27 de esta Ley.

En caso contrario, se permitirá el ingreso de los interesados en presenciar el evento, más quienes asistan no tendrán derecho a formular preguntas.

Los cuestionamientos expresados por los interesados, de manera verbal o escrita, y las respuestas de los servidores públicos, derivados de esta junta, deberán ser claras y precisas, se asentarán en el acta respectiva y formarán parte de las bases de la licitación.

Estas juntas de aclaraciones se realizan con el propósito de despejar las dudas de los licitantes, y considerando los servicios a contratar o bienes a adquirir, podrá llevarse a cabo más de una junta de aclaración a las bases, quedando debidamente especificada esta situación en las bases

4.5.1.2.4.- ACTOS DE PRESENTACIÓN, APERTURA Y EVALUACIÓN DE PROPOSICIONES

Los licitantes entregarán un sobre cerrado con sus proposiciones técnicas y económicas, en caso de las proposiciones presentadas a través de CompraNet, los sobres eran generados mediante el uso de tecnologías que resguarden la confidencialidad de la información de tal forma que sean inviolables, conforme a las disposiciones técnicas que al efecto establezca la Secretaría de la Función Pública. a mismas que deberán cumplir con los requisitos establecidos en las bases.

Posteriormente, se procederá a la apertura de éstos, desechándose aquellas propuestas que no cumplan con los requerimientos establecidos en las bases o que, a criterio de la convocante, afecten la solvencia económica de la misma. La convocante deberá dar lectura a todas las propuestas económicas entregadas por los licitantes a la Secretaría.

Los servidores públicos autorizados para presidir eventos, con el apoyo de los representantes designados por el titular de la Unidad Administrativa u Órgano Desconcentrado solicitante y del Área

Técnica correspondiente, verificarán que los licitantes hayan presentado completa la documentación solicitada, así como su proposición técnica y económica y desecharán aquellas proposiciones que no cuenten con la información y/o documentación requerida en las bases.

La revisión de la documentación se hará en forma cuantitativa, sin entrar al análisis de su contenido, el cual se efectuará durante la evaluación de las propuestas, de los asistentes, por lo menos, un licitante y dos servidores públicos de la Secretaría rubricarán las proposiciones técnicas y económicas presentadas, incluidas las de aquellos licitantes cuyas propuestas hubieren sido desechadas, por lo que éstas quedarán en custodia de la Secretaría.

La DGRMYS de la secretaria que se trate levantará el acta en la que se hará constar la recepción de proposiciones, la indicación de las proposiciones técnicas aceptadas para su análisis y de las que hubieren sido desechadas, así como las causas que lo motivaron.

La evaluación técnica será realizada, bajo su responsabilidad, por la Unidad Administrativa y los Órganos Desconcentrados solicitantes y/o técnicos, mismos que emitirán el dictamen técnico correspondiente y lo remitirán, por lo menos con 24 horas de anticipación a la fecha programada para el acto de fallo, a la DGRMYS de cada secretaria o dependencia según sea el caso.

Una vez hecha la evacuación de las proposiciones, el contrato se adjudicará al licitante cuya oferta resulte solvente, porque cumple con los requisitos legales, técnicos y económicos establecidos en la convocatoria a la licitación y por tanto garantiza el cumplimiento de las obligaciones respectivas.

Formarán parte de la evaluación técnica aquellos aspectos que se deriven de las visitas que tanto servidores públicos de la Secretaría realicen a las instalaciones de los proveedores como las que éstos efectúen a las de la convocante, así como la aplicación de métodos de prueba y cualquier otro requisito documental, certificados, normas oficiales mexicanas, normas oficiales, normas de referencia o normas internacionales.

Los requisitos administrativos que establece la LAASSP o su Reglamento, serán revisados y evaluados por servidores públicos adscritos a la DGRMYS y, en particular, podrán ser aquellos autorizados para presidir los eventos de licitación e invitación a cuando menos tres personas.

Cuando las propuestas técnicas no cumplan con los requisitos establecidos en las bases correspondientes o no resulten aceptables para la convocante y, a consecuencia de ello, resulten desechadas, no se evaluarán las propuestas económicas de los licitantes cuyas proposiciones técnicas sean descalificadas.

En los casos en los que las propuestas económicas presenten errores de cálculo, sólo podrán ser ajustadas con la autorización previa de la DGRMYS, siempre y cuando la modificación no altere los precios unitarios ofertados por el licitante. Dicha situación deberá asentarse en el dictamen a que se refiere el artículo 36 de la LAASSP, y si el licitante no acepta la corrección de la proposición, ésta será desechada.

Para la adquisición de equipos en los que éstos sólo operen con insumos específicos de la marca del mismo equipo, salvo dictamen y justificación del Oficial Mayor, el área solicitante y/o técnica deberá determinar el criterio de costo beneficio que se aplicará para este tipo de adjudicación, debiendo considerar

para ello el importe de los consumibles requeridos como mínimo para un año tomando como referencia los precios de lista del fabricante.

En aquellos casos en que la Secretaría determine declarar desierta una licitación pública en virtud de que los precios de mercado no resultan aceptables para la convocante. Esta decisión deberá basarse en la investigación de precios que se realice y dé como resultado que el precio de la proposición es superior a un diez por ciento respecto del más bajo prevaleciente en el mercado nacional.

En los casos que no existan proveedores nacionales, el porcentaje a aplicar en la Secretaría será de cinco por ciento. Los resultados de la investigación se incluirán en el dictamen a que alude el artículo 36 Bis de la Ley.

4.5.1.2.5 .-FALLO

La convocante emitirá un fallo, el cual deberá contener lo siguiente.

Relación de licitante cuyas proposiciones se desecharon, e expresando todas las razones legales, técnicas o económicas que sustentan tal determinación e indicando los puntos de la convocatoria que en cada caso que se incumpla.

La relación de los licitantes cuyas proposiciones resultaron solventes describiendo en lo general dichas proposiciones, se presumirá lo solvente de las proposiciones, cuando no se señale expresamente incumpliendo

Cuando la licitación sea presencial o mixta, se dará a conocer el fallo de la misma en la junta pública a la que libremente podrán asistir los licitantes que hubieren presentado proposición, entregándoseles copia de la misma en caso de licitación electrónica y para el caso de los licitantes que enviaron sus proposiciones por ese medio las licitaciones mixtas se dará a conocer vía Internet

En un plazo no mayor a 72 días naturales siguientes a partir de la fecha del fallo de la licitación pública internacional que corresponda, la DGRMYS de cada dependencia deberá proceder a publicar en la sección especializada del Diario Oficial de la Federación y en el sistema electrónico Compra net, el resultado de la misma.

De cada uno de los actos mencionados se levantarán, una vez que éstos hayan concluido, respectivas actas, mismas que, para efectos de notificación, se pondrán a disposición de los licitantes en el pizarrón de avisos ubicado en las instalaciones de la convocante, por un término no menor a cinco días hábiles posteriores a cada evento, en días hábiles y horas de oficina, siendo exclusiva responsabilidad del licitante acudir al domicilio de la convocante, a fin de enterarse de su contenido y, en su caso, obtener copia de éstas en la DGRMYS o su equivalente. Este último procedimiento sustituirá la notificación personal.

La DGRMYS coordinará las acciones que permitan la integración, guarda y custodia de la documentación entregada por los participantes, tanto de aquella que se presente en el desarrollo del proceso adjudicatario como la que se genere en los expedientes que se integren por motivo de la elaboración y formalización de pedidos y contratos. La documentación de las licitaciones e invitaciones a cuando menos tres personas

presentada por los licitantes podrá ser devuelta, en los términos establecidos en la LAASSP, su Reglamento y las bases del procedimiento.

Conforme a lo dispuesto por el Artículo 56, Último Párrafo, de la Ley, la DGRMYS devolverá a los proveedores todas aquellas proposiciones rechazadas, siempre y cuando lo soliciten por escrito, dentro de los 60 días naturales posteriores a la fecha de notificación del fallo de la licitación de que se trate y no medien plazos para el desahogo de alguna inconformidad en trámite, en cuyo caso las propuestas deberán conservarse hasta la total substanciación de la inconformidad e instancias subsecuentes.

Una vez transcurridos los plazos referidos en el numeral anterior, la DGRMYS podrá proceder a la destrucción de la documentación incluida en las proposiciones presentadas en licitaciones públicas desahogadas, oyendo la opinión de la Dirección General del Acervo Histórico Diplomático, a la cual se presentará una somera justificación en la cual se determinen las causas por las cuales resulta pertinente la destrucción de la documentación de referencia.

La destrucción de proposiciones de licitaciones públicas e invitaciones se llevará a cabo en el almacén de la Dependencia y será atestiguada por dos servidores públicos de la DGRM y un representante del OIC, levantándose acta administrativa en la que se consigne la destrucción de la documentación mencionada.

4.5.2.- Invitación restringida a, cuando menos, tres proveedores

Como su nombre lo indica, para proveer los bienes y servicios solicitados en este procedimiento se convocar a por lo menos tres personas que cuenten con la capacidad de respuesta inmediata, así como con los recursos técnicos, financieros y demás que sean necesarios.

En este procedimiento se difundirá la invitación en CompraNet y en la página de Internet de la dependencia o entidad y podrá realizarse con o sin la presencia de los licitantes pero con la presencia del órgano interno de control

Procedimiento:

- Entrega de invitación (o consulta de invitación a través del Internet).
- Recepción de propuestas económicas en la ventanilla única de Padrón de Proveedores (o de la propia dependencia), en sobre cerrado.
- Apertura de Propuestas con representante de la Contraloría del Estado.
- Elaboración de Cuadro Comparativo.
- Notificación y formalización del pedido y recepción de Orden de Compra.

4.5.3.- Adjudicación Directa

Es aquella en la cual las dependencias y entidades adjudican un pedido o contrato directamente al proveedor³⁹

Acto administrativo a través del cual la Administración Pública, una vez cubiertas las formalidades del procedimiento, asigna a una persona física o moral un contrato para la adquisición de bienes, prestación de servicios o realización de obras.

La adjudicación es por concurso simplificado, cuando se otorga a una persona física o moral de un grupo de cuando menos tres posturas, eligiendo aquella que presente la mejor propuesta técnica-económica, y con menor riesgo de cumplimiento; o por convocatoria pública, cuando proviene de un concurso público convocado para elegir la mejor propuesta técnico-económica y con la mayor garantía de su ejecución.

Referente a la celebración de este tipo de contratos se encuentran contemplados dentro del Capítulo Tercero, De las Excepciones a la Licitación Pública de la Ley de Adquisiciones, arrendamientos y servicios del Sector Público. A continuación se cita los artículos de referencia.

Artículo 40.- En los supuestos que prevé el artículo 41 de esta Ley, las dependencias y entidades bajo su responsabilidad, podrán optar por no llevar a cabo el procedimiento de licitación pública y celebrar contratos a través de los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa.

La selección del procedimiento que realicen las dependencias y entidades deberá fundarse y motivarse, según las circunstancias que concurren en cada caso, en criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones para el Estado. El acreditamiento del o los criterios en los que se funda; así como la justificación de las razones para el ejercicio de la opción, deberá constar por escrito y ser firmado por el titular del área usuaria o requirente de los bienes o servicios.

En cualquier supuesto se invitara a personas que cuenten con capacidad de respuesta inmediata, como con los recursos técnicos, financieros y demás que sean necesarios, y cuyas actividades comerciales o profesionales estén relacionada con los bienes o servicios objeto del contrato a celebrarse.

En estos casos, el titular del área responsable de la contratación, a más tardar el último día hábil de cada mes, enviará al órgano interno de control en la dependencia o entidad de que se trate, un informe relativo a los contratos formalizados durante el mes calendario inmediato anterior, acompañando copia del escrito aludido en este artículo y de un dictamen en el que se hará constar el análisis de la o las propuestas y las razones para la adjudicación del contrato. No será necesario rendir este informe en las operaciones que se realicen al amparo del artículo 41, fracciones IV y XII, de este ordenamiento.

³⁹ Ley de Adquisiciones Arrendamiento y Servicios de sector publico última reforma publicada en el DOF 28.05.2009

Artículo 41.- Las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, a través de los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, cuando:

- I. Por tratarse de obras de arte, o de bienes y servicios para los cuales no existan alternativas o sustitutos técnicamente razonables, el contrato sólo pueda celebrarse con una determinada persona porque posee la titularidad o el licenciamiento exclusivo de patentes, derechos de autor u otros derechos exclusivos;
- II. Peligre o se altere el orden social, la economía, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país como consecuencia de caso fortuito o de fuerza mayor;
- III. Existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, debidamente justificados;
- IV. Se realicen con fines exclusivamente militares o para la armada, o sean necesarias para garantizar la seguridad nacional, de acuerdo con lo que establece la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental;
- V. Derivado de caso fortuito o fuerza mayor, no sea posible obtener bienes o servicios mediante el procedimiento de licitación pública en el tiempo requerido para atender la eventualidad de que se trate, en este supuesto las cantidades o conceptos deberán limitarse a lo estrictamente necesario para afrontarla;
- VI. Se hubiere rescindido el contrato respectivo por causas imputables al proveedor que hubiere resultado ganador en una licitación. En estos casos la dependencia o entidad podrá adjudicar el contrato al licitante que haya presentado la siguiente proposición solvente más baja, siempre que la diferencia en precio con respecto a la propuesta que inicialmente hubiere resultado ganadora no sea superior al diez por ciento. Tratándose de procedimientos de contratación en los que se hayan considerado puntos y porcentajes como métodos para la evaluación de las proposiciones, se podrá adjudicar a la propuesta que siga en calificación a la del ganador.
- VII. Se realicen dos licitaciones públicas que hayan sido declaradas desiertas, siempre que no se modifiquen los requisitos esenciales señalados en las bases de licitación;
- VIII. Existan razones justificadas para la adquisición o arrendamiento de bienes de marca determinada;
- IX. Se trate de adquisiciones de bienes perecederos, granos y productos alimenticios básicos o semiprocesados, semovientes y bienes usados. Tratándose de estos últimos, el precio de adquisición no podrá ser mayor al que se determine mediante avalúo que practican las instituciones de crédito o terceros habilitados para ello conforme a las disposiciones aplicables;

- X. Se trate de servicios, consultorías, asesorías, estudios, investigaciones o capacitación, debiendo aplicar el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas, entre las que se incluirán instituciones de educación superior y centros de investigación. Si la materia de los servicios se refiriese a información reservada, en los términos establecidos en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, podrá autorizarse la contratación mediante adjudicación directa;
- XI. Se trate de adquisiciones, arrendamientos o servicios cuya contratación se realice con campesinos o grupos urbanos marginados y que la dependencia o entidad contrate directamente con los mismos, como personas físicas o morales;
- XII. Se trate de adquisiciones de bienes que realicen las dependencias y entidades para su comercialización o para someterlos a procesos productivos en cumplimiento de su objeto o fines propios expresamente establecidos en el acto jurídico de su constitución;
- XIII. Se trate de adquisiciones de bienes provenientes de personas que, sin ser proveedores habituales, ofrezcan bienes en condiciones favorables, en razón de encontrarse en estado de liquidación o disolución, o bien, bajo intervención judicial;
- XIV. Se trate de servicios profesionales prestados por una persona física, siempre que estos sean realizados por ella misma sin requerir de la utilización de más de un especialista o técnico;
- XV. Se trate de servicios de mantenimiento de bienes en los que no sea posible precisar su alcance, establecer las cantidades de trabajo o determinar las especificaciones correspondientes;
- XVI. El objeto del contrato sea diseño y fabricación de un bien que sirva como prototipo para efectuar las pruebas que demuestren su funcionamiento. En estos casos la dependencia o entidad deberá pactar que los derechos sobre el diseño, uso o cualquier otro derecho exclusivo, se constituya a favor de la Federación o de las entidades según corresponda. De ser satisfactorias las pruebas, se formalizará el contrato para la producción de mayor número de bienes por al menos el veinte por ciento de las necesidades de la dependencia o entidad, con un plazo de tres años;
- XVII. Se trate de equipos especializados, sustancias y materiales de origen químico, físico químico o bioquímico para ser utilizadas en actividades experimentales requeridas en proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico, siempre que dichos proyectos se encuentren autorizados por quien determine el titular de la dependencia o el órgano de gobierno de la entidad;
- XVIII. Se acepte la adquisición de bienes o la prestación de servicios a título de dación en pago, en los términos de la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación y
- XIX. Las adquisiciones de bienes y servicios relativos a la operación de instalaciones nucleares.

Artículo 42.- Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior, las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, a través de los de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, cuando el importe de cada operación no exceda los montos máximos que al efecto se establecerán en el Presupuesto de Egreso de la Federación, siempre que las operaciones no se fraccionen para quedar comprendidas en los supuestos de excepción a la licitación pública a que se refiere este artículo.

En estos casos, se invitará a personas cuyas actividades comerciales o profesionales estén relacionadas con los bienes o servicios objeto del contrato a celebrarse.

La suma de las operaciones que se realicen al amparo de este artículo no podrán exceder del veinte por ciento del presupuesto de adquisiciones, arrendamientos y servicios autorizado a la dependencia o entidad en cada ejercicio presupuestario.

En casos excepcionales, el titular de la dependencia o el órgano de gobierno de la entidad, bajo su responsabilidad, podrá fijar un porcentaje mayor al indicado para las operaciones previstas en este artículo, debiéndolo hacer del conocimiento del órgano interno de control. Esta facultad podrá delegarse en el oficial mayor o su equivalente en las dependencias o entidades.

En el supuesto de que dos procedimientos de invitación a cuando menos tres personas hayan sido declarados desiertos, el titular del área responsable de la contratación en la dependencia o entidad podrá adjudicar directamente el contrato.

Para fomentar el desarrollo y la participación de las empresas nacionales, micro pequeñas y medianas, las dependencias y entidades deberán adjudicarles en las operaciones comprendidas en los supuestos de excepción a la licitación pública a que se refiere este artículo, cuando menos el cincuenta por ciento del valor de las adquisiciones.

Artículo 43.- El procedimiento de invitación a cuando menos tres personas se sujetará a lo siguiente:

- I. El acto de presentación y apertura de proposiciones podrá hacerse sin la presencia de los correspondientes licitantes, pero invariablemente se invitará a un representante del órgano interno de control en la dependencia o entidad;
- II. Para llevar a cabo la adjudicación correspondiente, se deberá contar con un mínimo de tres propuestas susceptibles de analizarse técnicamente;
- III. En las invitaciones se indicaran, como mínimo, la cantidad y descripción completa de los bienes o servicios requeridos, o indicación de los sistemas empleados para identificación de los mismos, plazo y lugar de entrega, así como condiciones de pago;
- IV. Los plazos para la presentación de las proposiciones se fijarán para cada operación atendiendo al tipo de bienes o servicios requeridos, así como a la complejidad para elaborar la propuesta. Dicho plazo no podrá ser inferior a cinco días naturales a partir de que se entregó la última invitación;
- V. El carácter nacional o internacional en los términos del artículo 28 de esta ley;

- VI. A las demás disposiciones de esta Ley que resulten aplicables, siendo optativo para la convocante la realización de la junta de aclaraciones y
- VII. Difundir la invitación en lugar visible de las oficinas de la convocante o en su página de internet y en los medios de difusión que establezca la Secretaría de la Función Pública, a título informativo, incluyendo quienes fueron invitados.

CAPITULO V

5.1 - CASO PRÁCTICO

Introducción Caso Práctico

Una vez desarrollado todos los antecedentes, y lineamientos que involucran las adquisiciones del sector público, de conformidad con la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público en las páginas siguientes se presenta un caso práctico de una Licitación Pública Nacional relativa a la adquisición de papelería, la cual contiene cada uno de los pasos a seguir.

La S.E.P. tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso a mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.

Debido a su importancia, es necesario que la Secretaría de Educación Pública cuente con los requerimientos y materiales necesarios para cumplir con sus objetivos.

El caso práctico que se desarrolla tiene su fundamento en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y éste a su vez en el 26 de la LAASSP que establece que las dependencias y entidades seleccionarán de entre los procedimientos, 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: Las adquisiciones, arrendamientos y servicios se adjudicarán, por regla general, a través de licitaciones públicas, mediante convocatoria pública, para que libremente se presenten proposiciones, solventes.

Misión

La SEP tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.

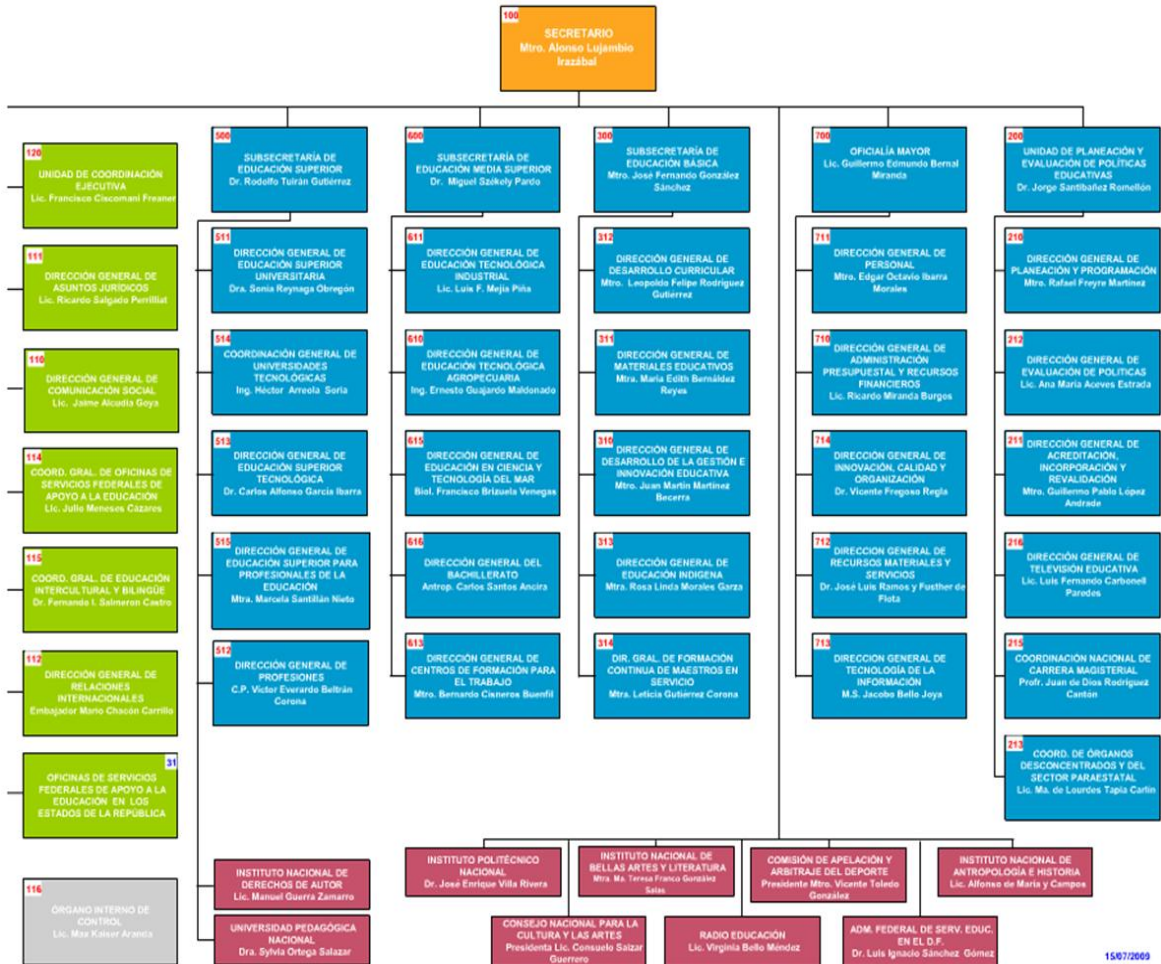
Visión

En el año 2025, México cuenta con un sistema educativo amplio, articulado y diversificado, que ofrece educación para el desarrollo humano integral de su población. El sistema es reconocido nacional e internacionalmente por su calidad y constituye el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de la Nación.

Valores:

Honestidad
Responsabilidad
Honradez
Respeto
Compromiso
Integridad
Liderazgo
Actitud de Servicio
Disciplina
Igualdad

Organigrama General



15/07/2009

**SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS
DIRECCION DE ADQUISICIONES
LICITACION PUBLICA NACIONAL
CONVOCATORIA No. 14**

En observancia a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 134 y de conformidad con la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, se convoca a los interesados a participar en forma escrita o a través de medios remotos de comunicación electrónica en la licitación pública nacional para la contratación abierta para la adquisición de papelería y material para oficina, de conformidad con lo siguiente:

No. de licitación	Costo de las bases	Fecha límite para adquirir bases	Junta de aclaraciones	Presentación de proposiciones, apertura técnica y apertura económica	
00011001-018-08	Costo en compraNET: \$1.00	5 al 14 de junio de 2008	12 de junio de 2008 10 horas	20 de junio de 2008 10:00 horas	
Partida	Clave CABMS	Descripción:		Cantidad máxima	Unidad de medida
01		Papel bond blanco tamaño carta de 75 gramos de 37 kilogramos		161,477	Millar
02		Papel bond blanco tamaño oficio de 75 gramos de 50 kilogramos		27,059	Millar
03		Engrapadora de uso rudo y mecanismo de metal yunque rotativo con dos tipos de engrapado abatibles sin desarmar		3,570	Pieza
04		Folder tamaño oficio con ceja lado derecho en cartulina manila de 200 gramos, color crema		620,450	Pieza
05		Folder tamaño carta con ceja lado derecho en cartulina manila de 200 gramos, color crema		723,622	Pieza

- Las bases de esta licitación se encuentran disponibles para consulta y venta, a partir de la fecha de publicación y hasta, inclusive, el 6o. día natural previo al acto de presentación y apertura de proposiciones, en Internet: <http://compranet.gob.mx>, o bien en Arcos de Belén 79, 2o. piso, colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, 06010, México, Distrito Federal, de 9:00 a 15:00 horas.
- La forma de pago podrá realizarse:
En el domicilio de la convocante, mediante cheque a favor de la Tesorería de la Federación.
Previo pago en las cuentas bancarias de la Tesorería de la Federación, a través del formato 16 del SAT: mediante cheque o en efectivo.
En compraNET, mediante los recibos que genera el propio sistema.
- La junta de aclaraciones se llevará a cabo en el día y hora señalada, en la sala de juntas de la Dirección de Adquisiciones, ubicada en la calle de Arcos de Belén 79, 2o. piso, colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, 06010, México, Distrito Federal.
- Los licitantes, a su elección, podrán presentar sus proposiciones por medios remotos de comunicación electrónica.
- El acto de presentación y apertura de proposiciones, se efectuará el día y hora señalado, en la sala de juntas de la Dirección de Adquisiciones, ubicada en la calle de Arcos de Belén 79, 2o. piso, colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, 06010, México, Distrito Federal.
- El idioma en que deberán presentarse las proposiciones será: español.
- La moneda en que deberán cotizarse las proposiciones será: peso mexicano.
- El lugar y plazo de entrega será: según bases.
- Las condiciones de pago serán: según bases.
- No se otorgarán anticipos.
- Ninguna de las condiciones contenidas en las bases de la presente licitación, así como en las proposiciones presentadas por los licitantes, podrán ser negociadas.
- No podrán participar las personas que se encuentren en los supuestos de los artículos 31, fracción XXIV, 50 y 60 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y 8, fracción XX de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Cualquier persona podrá asistir a los diferentes eventos de la licitación en calidad de observadora, sin necesidad de adquirir bases, registrando previamente su participación.
- No se aceptarán las propuestas enviadas por servicio postal o mensajería.

MEXICO, D.F., A 5 DE JUNIO DE 2008.
DIRECTOR GENERAL DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS
DR. JOSE LUIS RAMOS Y FUSTHER
RUBRICA.

SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS.

DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES.

BASES PARA LA LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL.

NÚMERO 00011001-018/09

PARA LA ADQUISICIÓN

DE

ARTÍCULOS DE PAPELERÍA Y MATERIAL PARA OFICINA

I.-CONVOCATORIA

II.- BASES

LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, en cumplimiento de las disposiciones contenidas en los artículos 134 Constitucional; 26 Fracción 1, 27, 28 Fracción 1, 29, 30, 31 Y 32 segundo apartado, 34, 48 fracción 11, 52 Y 54 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público; 31 de su Reglamento y demás disposiciones aplicables en la materia, a través de la Dirección de Adquisiciones, dependiente de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios de la Oficialía Mayor, ubicada en Av. Arcos de Belén No. 79, 4° piso, Esq. con Av. Balderas, Col. Centro, Delegación Cuauhtémoc, México D. F., CP. 06010, celebrará la LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL NÚMERO 00011001-018/08

B A S E S

NUM. 00011001-018/08

Por convocatoria pública a fin de adquirir Artículos de Papelería y Material para Oficina y otros, solicitado Por las diversas unidades Administrativas.

INFORMACIÓN GENERAL DEL DESARROLLO DE LA LICITACIÓN, COSTO Y PAGO DE LAS BASES.

CALENDARIO DE ACTOS

ACTO	PERIODO	HORA	LUGAR Y MEDIO
PUBLICACION DE LA CONVOCATORIA	5 DE JUN DE 2009		DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION DIRECCIÓN ELECTRÓNICA http://www.compranet.gob.mx
CONSULTA Y VENTA DE BASES EN FORMA IMPRESA	DEL 5 AL 14 DE JUN DE 2009	9.00 A 14.00 HRS	SALA DE JUNTAS DE LA DIRECCION DE ADQUISICIONES EN ARCOS DE BELEM NO.79 ESQ BALDERAS COL CENTRO
CONSULTA Y PAGO DE BASES A TRAVÉS DE COMPRANET	DEL 5 AL 14 DE JUN DE 2009		DIRECCION ELECTRONICA http://www.compranet.gob.mx
JUNTA DE ACLARACIONES A LAS BASES	15 DE JUN DE 2009	10.00 HRS	SALA DE JUNTAS DE LA DIRECCION DE ADQUISICIONES EN ARCOS DE BELEM NO.79 ESQ BALDERAS COL CENTRO
RECEPCION DE MUESTRAS	19 DE JUN DE 2009	DE 9.00A 14.00HRS	ALMACEN GENERAL DE LA CONVOCANTE EN CALLE TIZAYUCA NO.23 ESQ. PELUQUEROS COL. MICHOACANA DELEGACION VENUSTIANO CARRANZA
ACTO DE PRESENTACION DE PROPOCIONES TECNICAS Y ECONOMICAS Y APERTURA DE PROPOSICIONES	20 DE JUN DE 2009	10.00 HRS	SALA DE JUNTAS DE LA DIRECCION DE ADQUISICIONES EN ARCOS DE BELEM NO.79 ESQ BALDERAS COL CENTRO
FALLO DE LA LICITACION	30 DE JUNIO DE 2009	16.00 HRS	SALA DE JUNTAS DE LA DIRECCION DE ADQUISICIONES EN ARCOS DE BELEM NO.79 ESQ BALDERAS COL CENTRO

COSTO Y PAGO DE LAS BASES.

Con fundamento en el artículo 30. La publicación de la convocatoria a la licitación pública se realizará a través de CompraNet y su obtención será gratuita.

Además, simultáneamente se enviará para su publicación en el Diario Oficial de la Federación, un resumen de la convocatoria a la licitación que deberá contener, entre otros elementos, el objeto de la licitación, el volumen a adquirir, el número de licitación, las fechas previstas para llevar a cabo el procedimiento de contratación y cuando se publicó en CompraNet y, asimismo, la convocante pondrá a disposición de los licitantes copia del texto de la convocatoria. Entrando a la pagina Compranet (<http://www.compranet.gob.mx>).

1. VIGENCIA DEL PEDIDO

La vigencia del pedido será a partir del día del fallo y hasta el 31 de diciembre del presente año.

2. DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES A LICITAR Y DE LAS CANTIDADES REQUERIDAS

2.1 La descripción de los bienes que se demandan y las cantidades requeridas para cada uno de los lotes, se indican en el anexo número 1 (uno) de estas bases.

2.2 Los bienes propuestos deberán apegarse justa, exacta y cabalmente a la descripción y presentación que se indican en el anexo número 1 (uno) de estas bases.

2.3 La convocante podrá acordar con el proveedor, el incremento en la cantidad de los bienes amparados en el pedido sin rebasar el veinte por ciento, en los términos establecidos en el artículo 52 de la Ley.

3. PLAZO, LUGAR Y CONDICIONES DE ENTREGA 3.1 PLAZO DE ENTREGA.

3.1.1 Los bienes deberán ser entregados dentro de un plazo no mayor, a 35 días naturales contados a partir de la fecha de la formalización del pedido emitida por la Dirección de Adquisiciones a través del área de ventanilla ubicada en Av. Arcos de Belen No. 79, piso 4, Col. Centro, Delegación Cuauhtémoc en México DF., CP. 06010.

3.1.2 La convocante no otorgará ampliaciones al plazo de entrega establecido en estas bases, salvo lo dispuesto en el artículo 63 del Reglamento de la Ley.

3.1.3 El licitante ganador podrá entregar los bienes antes del vencimiento del plazo establecido para tal efecto, previa conformidad del área suministros.

3.2 LUGAR DE ENTREGA.

3.2.1 Los bienes deberán ser entregados en el Almacén General de la convocante ubicado en Calle Tizayuca No. 23, Esq. Peluqueros, Col. Michoacana 15240, Delegación Venustiano Carranza, México, D. F., de lunes a viernes de 9:00 a 14:00 hrs., y en algunos casos se realizarán entregas en los almacenes de las unidades administrativas, ubicadas dentro del área metropolitana, conforme al calendario de distribución que se anexará al pedido.

3.2.1 Los bienes deberán ser entregados en el Almacén General de la convocante ubicado en Calle Tizayuca No. 23, Esq. Peluqueros, Col. Michoacana 15240, Delegación Venustiano Carranza, México, D. F., de lunes a viernes de 9:00 a 14:00 hrs., y en algunos casos se realizarán entregas en los almacenes de las unidades administrativas, ubicadas dentro del área metropolitana, conforme al calendario de distribución que se anexará al pedido.

3.2.2 Para el caso de la AFSEDF los pedidos que inicien con DF8- deberán ser entregados en las Unidades Administrativas de acuerdo al cuadro de distribución que se le dará únicamente al licitante ganador de las partidas.

3.3 CONDICIONES DE ENTREGA.

3.3.1 Los proveedores, entregaran los bienes solicitados, amparados con los documentos denominados pedido y factura.

3.3.2 En la factura, invariablemente se hará referencia al número y fecha del pedido suscrito.

3.3.3 El proveedor entregará los bienes con las características señaladas en estas bases y en el pedido.

3.3.4 En el supuesto de que el área solicitante detecte que el proveedor haya modificado las características de los bienes señalados en estas bases y en el pedido, se procederá a rechazar los mismos y en consecuencia la convocante podrá rescindir el pedido.

3.3.5 La transportación y las maniobras de carga y descarga serán por cuenta del proveedor, hasta que sean recibidos a satisfacción plena del área requirente.

4. GARANTÍA Y ACREDITACIÓN DEL LICITANTE.

4.1.1 Deberá ser constituida por el (los) proveedor (es) adjudicado (s), mediante póliza de fianza expedida por una Institución Afianzadora Mexicana autorizada para tal efecto, a favor de la Tesorería de la Federación y a disposición de la convocante, por un importe equivalente al 10% del monto total del pedido sin incluir el IVA en Moneda Nacional, incluyendo centavos, acorde al texto del anexo número 2 (dos) de estas bases.

4.1.2 La convocante a través de la Dirección de Adquisiciones, sita en Av. Arcos de Belén No. 79, 4° piso, Esq. con Av. Balderas, Col. Centro 06010, Delegación Cuauhtémoc, México D. F., entregará copia del pedido al licitante ganador a fin de que éste, dentro de un periodo de 10 (diez) días naturales siguientes a la firma del pedido, tramite y presente la póliza de la fianza relativa al cumplimiento del mismo.

4.1.3 En el supuesto de que las partes convengan la modificación del pedido conforme al numeral 2.3 de estas bases, el proveedor deberá contratar la modificación a la póliza de fianza, entregando endoso a la misma, o bien entregar una nueva póliza de fianza, dentro de los 5 (cinco) días naturales siguientes a la firma del convenio que modifique el pedido.

4.2 DEVOLUCIÓN DE LA GARANTÍA.

4.2.1 La Convocante a través de la Dirección de Adquisiciones, sita en Av. Arcos de Belén No. 79, 4° piso, Esq. con Av. Balderas, Col. Centro 06010, Delegación Cuauhtémoc, México D. F., dará al (los) proveedor (es) su autorización por escrito para que proceda a recuperar y en su caso a cancelar la garantía correspondiente, de conformidad con lo señalado en el texto de la misma; siempre y cuando éste acredite haber cumplido con las condiciones pactadas en el Pedido y se cuente con el consentimiento del área solicitante.

4.3 ACREDITACIÓN DEL LICITANTE.

Los representantes de las personas físicas y morales que participen en la presente licitación, acreditarán la existencia y personalidad jurídica del licitante, de acuerdo con lo siguiente:

4.3.1 El representante del licitante, deberá entregar un escrito debidamente firmado, en el que bajo protesta de decir verdad, manifieste que cuenta con facultades legales suficientes para suscribir a nombre de su representada, las proposiciones correspondientes.

4.3.2 En dicho escrito se deberán señalar los datos siguientes datos del licitante:

Nombre

Clave del Registro Federal de Contribuyentes.

Nombre de su apoderado o su representante.

Domicilio completo. (Calle y número exterior e interior, si lo tiene, Colonia, Código Postal,

Delegación o Municipio, Entidad Federativa, Teléfono, Fax y Correo Electrónico, en su caso)

Tratándose de personas morales, además, descripción del objeto social de la empresa; número y fecha de las escrituras públicas en las que conste el acta constitutiva y en su caso, sus reformas o modificaciones, señalando nombre, el número y circunscripción del notario público o fedatario público que las protocolizó; así como fecha y datos de su inscripción en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio, y relación del nombre de los socios que aparezcan en éstas.

4.3.2. Del representante del licitante: Número y fecha de la escritura pública, en la que le fueron otorgadas las facultades para suscribir las proposiciones correspondientes, señalando nombre, número y circunscripción del notario o fedatario público que la protocolizó. Los documentos antes mencionados. deberán ser presentados por el licitante ganador en original o copia certificada para su cotejo, previo a la firma del pedido.

4.3.3 En lugar del escrito a que hace referencia el punto 4.3.1 de estas bases, él (los) licitante (s) a su elección, puede optar por la presentación del mismo o bien, apegarse al formato que contiene ya los datos requeridos en los puntos 4.3.2.1 y 4.3.2.2 Y que corresponde al anexo número 3 (tres) de estas bases, el cual deberá presentarse junto con su propuesta técnica.

4.3.4 La persona que concurra en representación del licitante al acto de presentación y apertura de proposiciones, deberá presentar Carta Poder Simple, conforme el anexo número 5 (cinco) para participar en dicho acto; Así como presentar original y entregar copia de una identificación oficial vigente (Credencial para Votar, Cedula Profesional, Pasaporte vigente ó Cartilla del Servicio Militar Nacional)

5. REQUISITOS PARA PARTICIPAR:

5.1. EN LA LICITACIÓN.

5.1.1 Él (los) licitante(s) interesado(s) en participar en esta licitación, deberá(n) acreditar el pago de las bases, mediante el recibo respectivo, cuando lo requiera la convocante.

5.1.2 Para poder participar en esta licitación, es requisito indispensable que cada licitante presente y entregue sus proposiciones de acuerdo a lo indicado en estas bases, por lo tanto, no se aceptarán aquellas proposiciones que presenten aspectos diferentes a los solicitados.

5.1.3 Ninguna de las condiciones contenidas en estas bases, así como en las proposiciones presentadas por los licitantes, podrán ser negociadas.

5.1.4 A los actos de carácter público de las licitaciones de acuerdo al artículo 39, párrafo quinto del Reglamento, podrá asistir cualquier persona que sin haber adquirido las bases manifieste su interés de estar presente en dichos actos, bajo la condición de que deberán registrar su asistencia y abstenerse de intervenir en cualquier forma en los mismos; de igual manera podrán asistir representantes de las Cámaras, Colegios o Asociaciones Profesionales u otras organizaciones no gubernamentales.

5.1.5 Artículo 35.1.- El acto de presentación y apertura de proposiciones se llevará a cabo en el día, lugar y hora previstos en la convocatoria a la licitación, conforme a lo siguiente: Una vez recibidas las proposiciones en sobre cerrado, se procederá a su apertura, haciéndose constar la documentación presentada, sin que ello implique la evaluación de su contenido;

11.-De entre los licitantes que hayan asistido, éstos elegirán a uno, que en forma conjunta con el servidor público que la dependencia o entidad designe, rubricarán las partes de las proposiciones que previamente haya determinado la convocante en la convocatoria a la licitación, las que para estos efectos constarán documentalmente, y

III. Se levantará acta que servirá de constancia de la celebración del acto de presentación y apertura de las proposiciones, en la que se harán constar el importe de cada una de ellas; se señalará lugar, fecha y hora en que se dará a conocer el fallo de la licitación, fecha que deberá quedar comprendida dentro de los veinte días naturales siguientes a la establecida para este acto y podrá diferirse, siempre que el nuevo plazo fijado no exceda de veinte días naturales contados a partir del plazo establecido originalmente.

5.1.6 Si al día en que se cumpla el plazo de la inhabilitación impuesta, el sancionado no ha pagado la multa que le hubiere sido impuesta, la inhabilitación subsistirá hasta el pago correspondiente. En caso de que el licitante se encuentre en este supuesto, deberá presentar la liberación total.

5.1.7 Las cartas requeridas bajo protesta, propuesta técnica y económica que presenten los licitantes, deberán ser en papel membretado del licitante preferentemente, estar dirigidas a la convocante, anotar el número de Licitación y estar firmadas autógrafa mente por el representante legal facultado para ello. Adicionalmente, las proposiciones que presenten los licitantes deberán ser firmadas autógrafamente en la última hoja del documento que las contenga, no siendo motivo de descalificación el que el resto de las hojas que las integren y sus anexos carezcan de firma o rubrica.

5.1.8 En los requisitos para participar deberá presentar escrito del fabricante bajo protesta de decir verdad en el cual indique que las materias primas que utiliza para la elaboración del bien que oferta son de procedencia legal, mismo que deberá anexar copia del registro otorgado a dicho fabricante por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, conforme al Artículo 27 de la Ley.

5.1.9 La simple presentación de las proposiciones, tanto técnica, como económica, por parte del licitante, lo obligará al sostenimiento de las mismas hasta la formalización del (los) contrato (s) que, en su caso, se adjudique (n) con motivo de la presente licitación, por lo que no podrán ser retiradas por desistimiento de oferta, ni por cualquier otro medio o solicitud, por parte de los licitantes, durante los diferentes actos de este procedimiento licitatorio.

5.2. EN LA JUNTA DE ACLARACIONES.

La convocante llevará a cabo una o varias juntas de aclaraciones a las bases, con fundamento en los artículos 31 Fracción 111, 33 de la Ley y 34 del Reglamento, siendo optativo para los interesados asistir, la cual se llevará a cabo en la fecha prevista conforme al calendario de actos.

A fin de agilizar las juntas de aclaraciones, los licitantes deberán elaborar y presentar sus preguntas por escrito desde la fecha de publicación de la convocatoria y hasta 2 días hábiles antes de la fecha de la junta de aclaraciones, el (los) licitante(s) que hayan cubierto el costo de las mismas y presente copia del recibo de pago, podrá entregar sus preguntas por escrito o preferentemente en forma magnética (diskette o cd) en la Dirección de Adquisiciones, sita en Av. Arcos de Belén No. 79, 4° piso, Esq. con Av. Balderas, Col. Centro, 06010 Delegación Cuauhtémoc, México D. F., utilizando el formato señalado como anexo número 6 (seis) para cada una de sus preguntas, de estas bases, el cual deberá estar firmado por el representante legal del licitante o si lo prefiere mediante el Portal de Comprasep Dirección <http://www.comDraseD.seD.aob.mx> o al correo electrónico igaredes@seg.gob.mx, para estas dos últimas alternativas se solicita su confirmación, así como el archivo electrónico del comprobante de la compra de bases.

5.2.1 La convocante en la junta de aclaraciones, dará lectura a todas y cada una de las preguntas que se hayan recibido previamente, así como a sus respectivas respuestas, además de las que ahí se formulen. Así como las aclaraciones pertinentes, debiendo la convocante dar respuesta por escrito en el mismo acto o cuando menos con seis días naturales de anticipación a la fecha de presentación y apertura de proposiciones.

5.2.3 En esta junta se levantará acta en la que se señale el nombre(s) del (los) licitante(s), la (s) pregunta(s) realizada(s) por él(los) licitante(s), así como la(s) respuesta(s) que emita la convocante, misma que será firmada por los asistentes.

5.2.4 Al término de la(s) junta(s) de aclaraciones, se entregará copia del acta respectiva y será fijada

en el estrado de la Dirección de Adquisiciones, ubicada en el 4° piso de Arcos de Belén No. 79, Col. Centro, delegación Cuauhtémoc, México DF., CP. 06010, por un término no menor de cinco días hábiles, siendo de la exclusiva responsabilidad de los Licitantes acudir a enterarse de su contenido y obtener, en su caso, copia de la misma. Dicho procedimiento sustituye a la notificación personal.

5.2.5 Las modificaciones que se deriven del resultado de la junta de aclaraciones, serán consideradas como parte integrante de las propias bases de esta licitación.

5.2.6 Medios remotos de comunicación electrónica

En el caso de los licitantes que a su elección opten por su participación a través de medios remotos de comunicación electrónica, sus solicitudes de aclaración a las bases de licitación, podrán ser presentadas utilizando el programa informático que la SFP les proporcione, hasta las 10:00 horas del día en que se esté celebrando el evento.

El acta que se derive de este evento, la podrán consultar en COMPRANET, en la dirección electrónica <http://www.compranet.gob.mx> donde estará a su disposición a más tardar el siguiente día hábil de la fecha del acto, sin menoscabo de que puedan acudir a esta Dirección de Adquisiciones por una copia del acta de aclaraciones.

5.3. PARA REGISTRARSE EN LA LICITACIÓN.

5.3.1 De conformidad con el artículo 34 párrafo tercero de la Ley, los interesados que se registren para participar en esta licitación deberán realizarlo a más tardar en la fecha, hora y lugar establecido previamente para la celebración del acto de presentación de las ofertas técnicas y económicas y apertura de las mismas, entregarán lo siguiente:

5.3.1.1 Copia del comprobante de pago de estas bases, emitido por la convocante, o el que expida el Banco cuando se liquiden a través de Compra net.

5.3.2 Este requisito no será obligatorio para los licitantes que participen por medios remotos de comunicación electrónica.

5.4. MUESTRAS.

5.4.1 El (los) interesado (s) en participar, en la Licitación deberá(n) entregar una muestra por cada lote conforme al anexo 1 en el que se desea participar, no se aceptaran muestras representativas ni catálogos, estas deberán estar debidamente identificadas con una etiqueta en la que se indique número de licitación, nombre del licitante(s) y número de lote, el lugar de la recepción será el establecido en el calendario de actos de la página 4, de 9:00 a 14:00 horas, con el formato establecido como anexo numero 14 (catorce), la no correcta identificación de la muestra conllevara a la no consideración.

El cumplimiento en la entrega de las muestras, es requisito indispensable para la evaluación de las ofertas técnicas. Por lo que su omisión, es motivo de descalificación.

No se admitirá ninguna muestra con posterioridad a la fecha y hora señalada.

La convocante no se hará responsable de los defectos que presenten la muestras entregadas para el proceso de la evaluación de calidad de las mismas, por lo que será necesario que el (los) licitante (s) presenten las muestras en su empaque original para la conservación de las mismas.

Las muestras presentadas se sujetaran a la evaluación por parte de la Dirección de Almacenes e inventarios y las Unidades Administrativas, para determinar que cumpla con las especificaciones y características solicitadas, en el anexo número 1 (uno), funcionalidad del producto y acabados del mismo. Llevando a cabo las indicaciones mencionadas en el punto 8.3

Adicionalmente, deberá entregar un diskette en word y una impresión y copia para acusar la recepción, con la relación de artículos que presentará como muestra y en los que participará técnica y económicamente, indicando la marca ofertada. Este requisito facilitara la evaluación de las muestras.

5.4.2 Las muestras que no cumplan con las especificaciones y características solicitadas deberán ser retiradas en un plazo no mayor a 10 días hábiles a partir del fallo, en el Almacén de la convocante ubicado en Calle Tizayuca No. 23, Esq. Peluqueros, Col. Michoacana 15240, Delegación Venustiano Carranza, México, D. F., en un horario de 9:00 a 14:00 hrs.; transcurrida

Esta fecha serán consideradas como una entrega gratuita a favor de la convocante.

5.4.3 Las muestras de las partidas adjudicadas al licitante se conservaran en el Almacén de la convocante, ubicado en Calle tizayuca No. 23, Esq. Peluqueros, Col. Michoacana 15240, Delegación Venustiano Carranza, México, D. F., en el Departamento de Control de Calidad hasta la entrega total de los productos y deberán ser retiradas por los proveedores en un plazo de 10 días naturales siguientes a la conclusión de la entrega. De no ser retiradas en esa fecha se considerarán como entrega gratuita a favor de la convocante.

5.5 DE LA NACIONALIDAD DEL LICITANTE Y GRADO DE CONTENIDO NACIONAL DE LOS SERVICIOS QUE PROPONGA.

Las personas físicas o morales interesadas en participar, deberán ser de nacionalidad mexicana y los bienes que ofertará deberán cumplir con lo dispuesto en el Acuerdo Reglas. Conforme a lo señalado en el artículo 28 del Reglamento, anexo número 4 (cuatro).

5.6 PROPUESTAS CONJUNTAS.

Con fundamento en el artículo 34 párrafo segundo de la Ley y el 31 del Reglamento dos o más personas podrán presentar conjuntamente proposiciones sin necesidad de constituir una sociedad o nueva sociedad, en los términos de la normatividad aplicable, en este caso, se deberá formular y presentar un convenio entre las partes que así lo deseen, en el que se establecerán con precisión los siguientes datos:

- a) Nombre y domicilio de las personas integrantes, identificando en su caso, los datos de las escrituras públicas con las que se acredita la existencia legal de las personas morales:
- b) Nombre de los representantes de cada una de las personas agrupadas; identificando en su caso, los datos de las escrituras públicas con las que acrediten las facultades de representación.
- c) La designación de un representante común, otorgándole poder amplio y suficiente, para atender todo lo relacionado con la propuesta en el procedimiento de la licitación.
- d) La descripción de las partes objeto del contrato que corresponderá cumplir a cada persona, así como la manera en que se exigirá el cumplimiento de las obligaciones, y
- e) Estipulación expresa de que cada uno de los firmantes quedará obligado en forma conjunta y solidaria con los demás integrantes, para comprometerse por cualquier responsabilidad derivada del contrato que se firme.

En este tipo de participación, únicamente se adquiere un ejemplar de las bases.

5.7 LAS PROPUESTAS

5.7.1 Él (los) participante(s) podrá(n) presentar para su revisión los documentos señalados en los puntos 5.7.4 al 5.7.19 de estas bases, según corresponda, de conformidad con lo señalado en el artículo 34 párrafo tercero de la Ley.

5.7.2 Las proposiciones técnicas anexo número 8 (ocho) y económicas anexo número 9 (nueve), deberán ser elaboradas por él(los) licitante(s) y ser entregadas con el resto de la información solicitada en 1 (un) solo sobre cerrado, conforme se señala en el artículo 34, en el acto de presentación de proposiciones técnicas y económicas, y apertura de proposiciones; deberán ser elaboradas en idioma español exclusivamente, estar firmadas autógrafamente por él (los) licitante(s) o su apoderado legal en la última hoja del documento que las contenga y rubricar cada hoja de la propuesta, así como cumplir con todas y cada una de las indicaciones contenidas en los instructivos de llenado de los formatos elaborados para tal efecto.

EL SOBRE CONTENDRÁ:

5.7.3 La propuesta técnica, utilizando un solo formato por la adquisición de bienes propuestos, los cuales deberán ofertarse con las características solicitadas **en el anexo número 1 (uno)**.

5.7.4 Curriculum de (1) participante (s) incluyendo relación de los tres principales clientes y copia de pedido con los cuales hayan proporcionado este tipo de bienes y magnitud similar tanto empresas privadas como en dependencias de la Administración Pública Federal, conteniendo domicilios, teléfonos y nombres de sus representantes.

5.7.5 Un escrito con el que manifieste bajo protesta de decir verdad, que es de nacionalidad mexicana y que, la totalidad de los bienes que oferta, son producidos en México y tendrán un grado de contenido nacional de por lo menos el cincuenta por ciento, o el correspondiente a los casos de excepción que establezca la Secretaría de Economía, anexo número 4 (cuatro), en caso de propuestas conjunta lo deberán presentar cada uno de los consorciados.

5.7.6 Dando cumplimiento al artículo 28 último párrafo del reglamento de la Ley deberá presentar un escrito en el que manifieste bajo protesta de decir verdad, que para efectos del segundo párrafo del artículo 28, fracción I de la Ley, proporcionará a la Secretaría de Economía, en caso de que esta se lo solicite, la información necesaria que le permita verificar que los bienes ofertados cumplan con el grado de contenido nacional. De no otorgarse dicha información dentro del plazo citado por dicha Secretaría, se considerará que los bienes objeto de la verificación y ofertados no cumplen con el grado de contenido nacional solicitado en las bases, para efectos de la sanción prevista por la ley.

5.7.7 Acreditación del licitante, conforme a lo señalado en los puntos 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3 Y 4.3.4 de estas bases, e identificación oficial en original y/o copia certificada con copia simple para su cotejo.

5.7.8 Escrito original mediante el cual manifieste bajo protesta de decir verdad, que no se encuentra en alguno de los supuestos establecidos por los artículos 31 fracción XXIV, 50 Y 60 penúltimo párrafo de la Ley y 8 fracción XX de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, de conformidad con el anexo número 7 (siete) de estas bases, en caso de propuestas conjunta lo deberán presentar cada uno de los consorciados.

5.7.9 Copia del recibo de pago de estas bases y original para su cotejo, mismo que será devuelto en ese momento.

5.7.10 Escrito bajo protesta de decir verdad, en el que manifieste el licitante que en el caso de ser adjudicado no subcontratará parcial o total con terceros.

5.7.11 Escrito bajo protesta de decir verdad, en el que manifieste el licitante que conoce, entiende y acepta el contenido de las bases y de su junta de aclaraciones, así como su alcance.

5.7.12 Declaración de integridad en el que manifieste que por sí mismo o a través de interpósita persona, se abstendrá de adoptar conductas para que los servidores públicos de la convocante induzcan o alteren las evaluaciones de las propuestas, el resultado del procedimiento, u otros aspectos que otorguen condiciones más ventajosas, con relación a los demás participantes, en caso de propuestas conjunta lo deberán presentar cada uno de los consorciados

5.7.13 Cuando él (los) licitante(s) sea(n) fabricante(s), deberá(n) entregar un escrito en papel membretado de este último, que contenga las especificaciones técnicas de los productos en los cuales desee participar firmado por el responsable del control de calidad de la misma.

5.7.14 En caso de ser distribuidores o comercializadores, deberán presentar carta del fabricante en la que acredite su representación fehacientemente para ésta licitación expedida con una fecha no mayor a 1 mes y la carta de obligado solidario del fabricante firmada por la persona que tenga poder notarial de tipo administrativo, así como copia del poder notarial e identificación del mismo, en dicha carta deberá identificar número de lote de los bienes en los cuales el fabricante se obliga con el distribuidor. El omitir el número de lote, será motivo de descalificación.

5.7.15 Fichas técnicas del fabricante de cada uno de los bienes en que desee participar identificando el lote, en original y firmada por la persona encargada para otorgarlas y rubricadas por la persona que firma la carta de obligado solidario, por cada uno de los lotes

5.7.16 Carta bajo protesta de decir verdad que la garantía de los bienes requeridos será de 1 (un) año de acuerdo a lo estipulado en el punto 9.1 de estas bases.

5.7.17 Carta bajo protesta de decir verdad que la empresa participante entregara tanto muestras como los bienes que le sean asignados, en las calidades y características que la convocante requiere, en caso de no ser así las mismas serán rechazadas con las concebidas penas a aplicar.

5.7.18 Carta bajo protesta del fabricante en el cual manifieste que su producto cumple con las Normas Oficiales Mexicanas y a falta de éstas las Internacionales y en su caso, presentar el Certificado emitido por un Organismo de Certificación.

5.7.19 En los requisitos para participar deberá presentar escrito del fabricante bajo protesta de decir verdad en el cual indique que las materias primas que utiliza para la elaboración del bien que oferta son de procedencia legal, mismo que deberá anexar copia del registro otorgado a dicho fabricante por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, conforme al Artículo 27 de la Ley.

5.7.20 En el sobre deberá incluir: La propuesta económica correspondiente al 100 % de los bienes de cada lote que cotice en la presente licitación, que presenta a lo señalado en el anexo número 9 (nueve) de estas bases.

Los documentos referidos en los puntos 5.7.3 al 5.7.20 de estas bases, deberán relacionarse en el formato anexo número 11 (once), que corresponde al Acuse de Recibo el que se entregará en el acto de presentación de proposiciones técnicas y económicas, y apertura de las proposiciones. No será causa de descalificación si los licitantes no presentan dicho formato de acuse de recibo.

5.8 PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS VÍA MEDIOS REMOTOS DE COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA.

Las propuestas técnicas y económicas, que a elección del licitante sean enviadas por medios remotos de comunicación electrónica, con base en el artículo 31 fracción XVIII de la Ley deberán elaborarse conforme a lo señalado en los puntos 5.7.3 al 5.7.18 de las presentes bases en formato Word.

Preferentemente deberán identificarse cada una de las páginas que integran las proposiciones con los datos siguientes: Clave del Registro Federal de Contribuyentes, número de licitación y número de página, cuando ello sea posible; dicha identificación deberá reflejarse, en su caso, en la impresión que se realice de los documentos durante el acto de apertura de proposiciones técnicas y económicas.

Adicionalmente, los participantes que opten por enviar sus proposiciones por medios electrónicos, deberán previamente haber certificado sus medios de identificación electrónica y en sustitución de la firma autógrafa, el medio de identificación electrónica que para tal fin deberá certificarse previamente por la SFP, y obtener el programa informático para ello conforme las disposiciones de esa Dependencia que deberán emplear.

El sobre será generado mediante el uso de tecnologías que resguarden la confidencialidad de la información, de tal forma que sea inviolable, mediante el programa informático que la SFP les proporcione, una vez concluido el proceso de certificación de su medio de identificación electrónica.

Para el envío de las proposiciones técnica y económica por medios remotos de comunicación electrónica, el licitante deberá utilizar exclusivamente el programa informático que la SFP le proporcione.

Los licitantes que opten por el envío de sus proposiciones a través de medios remotos de comunicación electrónica, deberán concluir el envío de éstas y contar con el acuse de recibo electrónico que emita la SFP a través de Compranet, a más tardar una hora antes del evento de presentación de proposiciones y apertura de ofertas técnicas y económicas. Señalado en el calendario de actos de las presentes bases.

El que los licitantes opten por utilizar los medios de comunicación electrónica para enviar sus proposiciones, no limita, en ningún caso, que asistan a los diferentes actos derivados de la licitación.

6. CONDICIONES DE PRECIO Y PAGO.

6.1 CONDICIONES DE PRECIO.

6.1.1 Los licitantes, deberán presentar sus proposiciones económicas exclusivamente en Moneda Nacional, a dos decímeles, de acuerdo a la Ley Monetaria en vigor, sin incluir el IVA.

6.1.2 Los precios deberán ser fijos a partir de la presentación de proposiciones técnicas y económicas, hasta la conclusión de la vigencia del pedido.

6.1.3 No se aceptarán proposiciones con escalamiento de precios. 13

6.1.4 Para la mejor conducción del proceso los licitantes, de preferencia, deberán proteger con cinta adhesiva la información que proporcionen en sus cotizaciones. La omisión de este requisito no será causa de descalificación.

6.2 CONDICIONES DE PAGO.

6.2.1 Una vez que la Dirección de Almacenes e Inventarios ha liberado para pago las facturas correspondientes de los pedidos, el proveedor tramitará el pago ante las áreas requirentes, en los términos del primer párrafo del artículo 51 de la Ley.

En el caso de la AFSEDF una vez que las unidades Administrativas hayan liberado las facturas correspondientes, el trámite de pago se realizará en la Coordinación Sectorial de Administración y Finanzas, ubicada en Río Rhin no. 9, 5to. Piso, Colonia Cuauhtémoc de lunes a viernes, en un horario de 09:00 a 14:00 horas.

6.2.2 El pago se efectuará en Moneda Nacional, dentro de los 45 (cuarenta y cinco) días naturales posteriores a la presentación de la factura respectiva para su revisión y los documentos comprobatorios completos, previa entrega de los bienes en términos del pedido. El pago se realizará en las oficinas de cada área solicitante.

6.2.3 Se aceptarán entregas parciales y se efectuarán pagos parciales de los mismos, siempre y cuando no excedan el límite de la fecha de entrega pactada y establecida en el pedido, siendo además por lotes completos.

6.2.4 La convocante no otorgará anticipos al proveedor.

6.2.5 El pago de los bienes quedará condicionado proporcionalmente, en su caso, al pago que el proveedor deba efectuar por concepto de penas convencionales de acuerdo al artículo 64 del Reglamento, en el entendido, de que en el supuesto de que sea rescindido el pedido, no procederá el cobro de dichas penalizaciones ni la contabilización de las mismas para hacer efectiva la garantía de cumplimiento.

6.2.6 Los proveedores podrán hacer uso de los beneficios del convenio de cadenas productivas, que la Secretaria de Educación Pública tiene celebrado con NAFIN, con el propósito de obtener capacitación y asistencia técnica, así como el acceso a la liquidez mediante financiamiento oportuno con tasas de interés

preferencial y garantías mínimas, sobre facturas en trámite de pago. Para mayor información y suscripción, dirigirse a las oficinas de NAFIN, ubicadas en Av. Insurgentes Sur No, 1971 Torre 3, Piso 2, Col. Guadalupe Inn. Tel: 01-800-nafinsa-6234-627 o al 52257595

6.2.7 La Secretaría de Educación Pública sólo procederá a hacer pagos a los compromisos que efectivamente estén devengados en el año fiscal, aquellos compromisos de pago que no se encuentren debidamente devengados al 31 de diciembre del presente y no hayan presentado documentación para trámite de pago en los tiempos que establezca la SHCP o la Secretaría de Educación Pública, no procederá su pago con presupuesto del presente año y se cubrirán con cargo al presupuesto autorizado del ejercicio fiscal en curso. Esto en apego a los artículos 54 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y 119 de su Reglamento.

6.3 IMPUESTOS Y DERECHOS.

Todos los impuestos y derechos derivados de los bienes adquiridos, serán a cuenta del proveedor a excepción del IVA, el cual será pagado por la convocante.

7 PROCEDIMIENTO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS; APERTURA DE LAS PROPUESTAS, RESULTADO TÉCNICO, Y FALLO DE LA Licitación.

7.1 El acto de presentación y apertura de propuestas se llevará a cabo conforme a lo señalado en el artículo 35 de la Ley, en los lugares, días y horarios señalados conforme al Calendario de Actos página 4, de estas bases.

PRIMERA ETAPA.

7.2 ACTO DE PRESENTACIÓN DE PROPOSICIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS Y APERTURA DE PROPUESTAS.

7.2.1 A la hora señalada para este acto, se procederá a cerrar el recinto y se llevará a cabo conforme a lo siguiente:

7.2.1.1 Se declarará iniciado el acto, por el servidor público designado por la convocante.

7.2.1.2 Se pasará lista de asistencia a los licitantes registrados y a todas aquellas personas a que se refiere el punto 5.1.4. de estas Bases.

7.2.1.3 Se recabará el sobre cerrado que contiene las propuestas técnicas, económicas, y demás documentación legal y administrativa.

7.2.1.4 Se procederá a la apertura del sobre que contiene las proposiciones, se verificará su contenido y se desecharán las Que hubieren omitido al que uno de los requisitos exigidos de conformidad con el artículo 35 fracción I de la Ley.

7.2.2 Por lo menos un licitante, si asistiere alguno, y el servidor público de la dependencia facultado para presidir el acto, o el servidor público que este designe, rubricarán las partes de las proposiciones técnicas y económicas presentadas, marcadas con el anexo número 8 (ocho) y el anexo número 9 (nueve), dando lectura al importe global de cada una de las proposiciones.

7.2.3 Se levantará acta de la primera etapa, en la que se harán constar las proposiciones técnicas aceptadas para su análisis, así como las que hubieren sido desechadas y las causas que lo motivaron. Conforme al artículo 35 fracción I11 de la ley y su reglamento se dará lectura el acta correspondiente que será firmada por los asistentes y se les entregará copia de la misma a cada uno de ellos, de acuerdo al artículo 35 fracción II1 de la Ley, en la misma se informará los montos globales de las !) Proposiciones y el lugar, fecha y hora” donde se dará a conocer el fallo.

7.2.4 La convocante, procederá a realizar el análisis de las proposiciones técnicas y económicas aceptadas y dará a conocer el resultado al (los) licitante (s) en la segunda etapa, en términos del artículo 35 fracción IV, considerando lo establecido en el artículo 14 último párrafo de la ley.

SEGUNDA ETAPA:

7.3 RESULTADO DE LAS PROPOSICIONES TÉCNICAS, ECONÓMICAS Y FALLO.

7.3.1 El fallo de esta licitación se dará a conocer en el lugar y el horario establecido en junta Pública, a la que libremente podrán asistir los licitantes que hubieren participado en el acto de presentación y apertura de proposiciones, de acuerdo al artículo 37 de la Ley.

7.3.2 A partir de la hora señalada, se llevará a cabo el acto y la convocante procederá conforme a lo siguiente:

7.3.2.1 Se declarará iniciado el acto y se presentará a los servidores públicos asistentes. **7.3.2.2** Se pasará lista de asistencia de los licitantes registrados. **7.3.2.3** Se proporcionará por escrito a los licitantes presentes la información acerca de las razones por las cuales su propuesta no resultó ganadora y se dará lectura al fallo correspondiente. **7.3.3** Contra la resolución que contenga el fallo no procederá recurso alguno; sin embargo, procederá la inconformidad que se interponga por los licitantes en los términos del artículo 65 de la Ley.

7.3.4 De acuerdo al artículo 35 del Reglamento, las actas que se elaboren de las Juntas de Aclaraciones y de las dos etapas del Acto de Presentación y Apertura de las Proposiciones y del Fallo del procedimiento de licitación, cuando éste se realice en junta pública, se pondrán al finalizar dichos actos, para efectos de su notificación a disposición de los licitantes que no hayan asistido, fijándose copia de dichas actas en el estrado de la Dirección de Adquisiciones sita en Av. Arcos de Belén No. 79, 4° piso, Esq. con Av. Balderas, Colonia Centro 06010, Delegación Cuauhtémoc, México D. F., por un término no menor de cinco días hábiles; siendo de la exclusiva responsabilidad del (los) licitante (s) acudir a enterarse de su contenido y obtener copia de las mismas. Dicho procedimiento sustituirá la notificación personal.

7.4 PARA LA FIRMA DE LOS PEDIDOS.

El proveedor adjudicado de acuerdo al artículo 46 de la Ley, deberá presentarse a formalizar el pedido y firma del mismo dentro de los 20 (veinte) días naturales siguientes, contados a partir de la fecha de notificación del fallo, en la Dirección de Adquisiciones, sita en Av. Arcos de Belén No. 79, 4° piso, Esq. con Av. Balderas, Col. Centro 06010, Delegación Cuauhtémoc, México D. F., para lo cual el proveedor deberá presentar previo a la firma del pedido los siguientes documentos:

7.4.1 Original o copia certificada para su cotejo de los siguientes documentos: Acta Constitutiva y sus modificaciones en su caso, RFC, comprobante de domicilio y poder notarial del representante legal.

7.4.2 Para los efectos del artículo 32-D del Código fiscal de la Federación, en el supuesto de que cada pedido adjudicado cuyo monto sea superior a \$110,000.00, sin incluir el NA, el licitante adjudicado deberá entregar dos escritos en papel membretado preferentemente, en original que contenga: nombre, razón o denominación social del(los) licitante(es), domicilio fiscal, clave del Registro Federal de Contribuyentes, actividad preponderante, nombre y Registro Federal de Contribuyentes del representante legal, así como el correo electrónico de éste último, número de la licitación pública de la cual se deriva el pedido, importe total de la adjudicación sin incluir el IVA, y tipo de moneda, por el que manifieste bajo protesta de decir verdad, que los datos son verídicos, debiendo cerrar el documento con el protesto, la firma de la persona física, representante o apoderado legal en su caso, acorde al prototipo señalado en el anexo número 12 (doce) de estas bases. La entrega de estos escritos, deberán efectuarse a partir de la comunicación del fallo y previo a la firma del pedido por parte del licitante en la Dirección de Adquisiciones, sita en Av. Arcos de Belén No. 79, 4° piso, Esq. con Av. Balderas, Col. Centro 06010, Delegación Cuauhtémoc, México D. F.

7.4.3 El no cumplir con la entrega de la documentación requerida en el plazo establecido y en caso de existir discrepancias entre la información proporcionada en la licitación y la documentación presentada, es causal para no formalizar el Pedido.

7.4.4 El proveedor adjudicado que no firme el pedido por causas imputables al mismo, será sancionado en los términos del artículo 60, fracción I de la Ley.

7.4.5 El pedido se firmara en los 20 días naturales siguientes al fallo siempre y cuando durante este periodo no se llegase a presentar algún recurso de inconformidad.

7.4.6 De conformidad con el artículo 31 fracción XXVI de la ley, en el anexo 15 (quince) de estas bases se localiza el modelo del pedido.

7.5 PROPIEDAD INDUSTRIAL Y DERECHOS DE AUTOR.

El licitante al que se le adjudique el pedido asume la responsabilidad total en el caso que al entregar los bienes a la convocante, infrinja patentes, marcas o viole registros o derechos de autor, de acuerdo con la Ley Federal del Derecho de Autor, Ley de la Propiedad Industrial y la Ley Federal de Competencia Económica, obligándose en consecuencia a responder legalmente en el presente o futuro de cualquier reclamación a terceros dejando a salvo a la Secretaría para los casos del artículo 31 fracción 25 de la Ley.

8 CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS PROPOSICIONES Y ADJUDICACIÓN DE LOS PEDIDOS. 8.1 CRITERIOS PARA LA Evaluación DE LAS PROPOSICIONES.

8.1.1 Serán considerados únicamente él(los) licitante(es) y las proposiciones que cumplan con todos y cada uno de los requisitos establecidos en estas bases.

8.1.2 Sólo serán consideradas aquellas proposiciones cuyo volumen, cubra el cien por ciento de la demanda de cada lote requerido en el anexo número 1 (uno) de estas bases.

8.1.3 Cuando se presente error de cálculo en las proposiciones, solo habrá lugar a su rectificación por parte de la convocante, cuando la corrección no implique modificación de precios unitarios, lo que se hará constar en el dictamen correspondiente. Si el licitante no acepta la corrección de la propuesta, se desechará la misma.

8.1.4 Evaluación de muestras bajo los siguientes criterios: 8.1.4.1 Características solicitadas. 8.1.4.2 Empaque original.

8.1.4.3 Funcionalidad del producto.

8.2 CRITERIOS DE Adjudicación.

La adjudicación de la demanda se realizará por el 100% de lo requerido por cada lote, conforme a lo siguiente:

8.2.1 Se adjudicará por el cien por ciento de la demanda indicada por cada uno de los lotes del anexo número 1 (uno) de estas bases, al licitante que cumpla con todos los requisitos establecidos en las mismas y que el resultado sea plenamente satisfactorio y presente la propuesta económica más baja.

8.2.2 Conforme al artículo 14 segundo párrafo de la ley, se dará preferencia, en igualdad de condiciones, a la empresa que presente mediante carta bajo protesta de decir verdad, que cuenta en su plantilla con personal con discapacidad en una proporción del 5% cuando menos de la totalidad de su planta de empleados y cuya antigüedad no sea inferior a seis meses, situación que se comprobará con el aviso de alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social,

Esta preferencia se otorgará a petición expresa del participante respaldándola con la documentación aludida que cuente.

8.2.3 Conforme el artículo 44 del Reglamento, en el caso de existir empate en el precio ofertado en el bien, de la demanda señalada en el anexo número 1 (uno) de estas bases, la adjudicación se efectuará a favor del licitante que resulte ganador del sorteo manual por insaculación, que se celebrará en el acto de fallo, depositando en una urna un boleto por cada propuesta. El licitante cuyo boleto sea extraído en primer lugar será el ganador y se le adjudicará la demanda en cuestión; los boletos que no sean extraídos se considerarán eliminados y no tendrán derecho a adjudicación.

8.2.4 En el supuesto de que el licitante que haya obtenido adjudicación no la acepte, se aplicará lo señalado en el artículo 46 de la Ley, pudiendo adjudicarle el pedido al licitante que haya presentado la siguiente propuesta solvente más baja y así sucesivamente; en caso de que no haya sido aceptada la

adjudicación, siempre que la diferencia en precio respecto de la propuesta que inicialmente hubiera resultado ganadora no sea superior al diez por ciento.

8.2.5 La convocante, no adjudicará aquellos lotes, cuyo precio unitario propuesto no sea aceptable para la misma. El volumen definitivo de bienes dependerá del monto presupuestal al momento del acto de fallo, es decir, la convocante se reserva el derecho de reducir el número de piezas lo cual no será mayor al 5%.

8.3 DICTAMEN DE ADJUDICACIÓN.

Conforme a lo establecido en el artículo 31 fracción XIV de la Ley, la convocante adjudicará el pedido respectivo de los bienes que se demandan.

8.3.1 La convocante, con base en el análisis comparativo de las proposiciones calificadas, emitirá un dictamen que servirá como fundamento para el fallo, en el que se hará constar una reseña cronológica de los actos del procedimiento, el análisis de las proposiciones y las razones para admitirlas o desecharlas conforme el artículo 36 bis último párrafo de la Ley.

9 ASPECTOS TÉCNICOS.

9.1 PERIODO DE GARANTÍA DE LOS BIENES.

El período de Garantía requerido será de 1 (un) año contra: vicios ocultos, defectos de fabricación o calidad inferior a la propuesta; dicho período será contado a partir de la recepción y número de alta que se otorgue en el Almacén General de la convocante, será requisito indispensable que todos los bienes que se surtan a la convocante se especifique en el empaque la fecha de caducidad de los bienes.

Para la AFSEDF será a partir de la recepción de las Unidades Administrativas.

9.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS BIENES.

9.2.1 El proveedor deberá identificar en el empaque de los bienes que entregue, mediante etiqueta, sello o impresión, su Nombre, Razón Social, Domicilio y Teléfono, nombre del bien, número de lote además de los que se mencionan en las normas NOM-O50SCFI y fecha de caducidad. 2009

9.3 EMPAQUE

La forma de empaque que se deberá utilizar, será el original para entregar los bienes en condiciones óptimas de envase y embalaje que preserven la calidad y protección, durante el transporte, entrega y almacenaje sin merma de vida útil

9.4 DEVOLUCION O CANJE

9.4.1 Cuando, durante el periodo de garantía de los bienes, indicado en el punto 9.1 de estas bases, se detecten deficiencia falla, vicios ocultos, defectos de fabricación o calidad interior a la propuesta, la áreas requirente, podrán hacer la devolución de los bienes ya recibidos y el proveedor tendrá la obligación de reponerlos previa notificación en un plazo no mayor de 15 días naturales

9.4.2 Los gastos que se generen por motivo de la devolución correrán por cuenta del proveedor

9.4.3 En el caso de que el proveedor no restituye los bienes conforme se indica en el punto 9.4.1 de estas bases, +este se obliga a pagarle a la convocante el monto que representa los bienes a valor presente, más el importe correspondiente a los gastos asociados.

9.4.4 En el supuesto que el proveedor no de cumplimiento a lo anterior y la convocante tenga adeudos pendientes de pago a éste, el importe le será cobrado por cualquier vía legal

9.5 INSPECCION Y RECEPCION DE LOS BIENES

9.5.1 Los procedimientos de inspección de calidad que se efectuaran en la recepción de los bienes de almacén general de la convocante señalado en el punto 8.1.4 de estas bases serán realizados de acuerdo a las especificaciones técnicas y guías de inspección y recepción por atributos

9.5.2 Los procedimientos de inspección de calidad se efectuarán en la recepción de los bienes en el almacén del área requirente

9.5.3 El probador al momento de la entrega de los bienes, deberá proporcionar un certificado de calidad, escrito en papel membretado preferentemente, firmado por el responsable de control de calidad de la empresa fabricante, mediante el cual este último se responsabilice de la calidad de todos los bienes que éste suministre a la convocante

9.6 VERIFICACION DE LA CALIDAD

9.6.1 La convocante podrá verificar la calidad de las especificaciones de los bienes a través de los laboratorios, instituciones educativas y de investigación o con las persona que determine en los términos que establece la ley federal sobre metrología y normalización que podrá ser aquellos con que cuenta el convocante

9.6.2 Acreditar el cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas o las Normas Mexicanas y a falta de éstas las Normas Internacionales o Normas de referencia para todos los lotes. A falta de éstas últimas las especificaciones de la Secretaría.

9.6.3 Para efectos del párrafo anterior, tratándose de Normas Oficiales Mexicanas o Normas Mexicanas los licitantes deberán presentar certificado emitido por un Organismo de certificación acreditado por una entidad de acreditación autorizada para operar en términos de la Ley en la Materia.

10. CAUSAS POR LAS QUE SE PUEDE DECLARAR DESIERTA LA Licitación.

10.1 La convocante, declarará desierta la licitación y procederá conforme al artículo 38 de la Ley y 47 del reglamento, en los siguientes casos:

10.2 Ninguna persona obtenga las bases.

10.3 Ninguna persona se registre para participar.

10.4 Cuando las proposiciones presentadas no reúnan requisitos de las bases de la licitación o sus precios, conforme a la investigación de precios realizada, no fueran aceptables para la Secretaría.

11 DESCALIFICACIÓN DE PROPOSICIONES.

11.1 La convocante procederá a descalificar las proposiciones que se encuentren en alguno de los siguientes casos:

11.1.1 Cuando no cumplan con alguno de los requisitos establecidos en estas bases, mismos que se asentarán en las actas respectivas.

11.1.2 Cuando se compruebe que algún licitante ha acordado con otro u otros, elevar el precio de los bienes, o cualquier otro acuerdo que tenga como fin de obtener una ventaja sobre los demás licitantes.

11.1.3 Cuando la información resulte falsa total o parcialmente, o se detecten irregularidades en la documentación presentada.

11.1.4 Cuando las cantidades propuestas, sean inferiores a la demanda solicitadas en las propuestas establecidas en el anexo número 1 (uno) y de acuerdo a lo indicado en el punto 8.1.2 de estas bases.

11.1.5 Cuando se acredite que el licitante se encuentra en alguno de los supuestos indicados en los Artículos 31 fracción XXIV, 50 Y 60 penúltimo párrafo de la Ley y Artículo 8 Fracción XX de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

11.1.6 Cuando se demuestre cualquier violación a las disposiciones legales vigentes en la materia.

11.1.7 Sí el licitante no acepta la corrección en términos de lo señalado en el punto 8.1.3 de estas. Bases.

11.1.8 Cuando no presenten declaración de integridad conforme a lo establecido en el punto 5.7.12 de estas bases.

11.1.9 Cuando el licitante no se ajuste a las condiciones de presentación, plazo y lugar de entrega de los bienes.

11.1.10 Cuando derivado de la evaluación documental que se realice a su propuesta técnica, no sea satisfactoria.

11.1.11 Cuando exista discrepancia entre la propuesta técnica y económica en lo referente a la

Descripción de los bienes.

11.1.12 Cuando se hubieren rescindido administrativamente más de un contrato, en términos de la fracción II1 del artículo 50 de la ley.

12 CANCELACIÓN Ó SUSPENSIÓN DE LA LICITACIÓN.

12.1 Se podrá suspender la licitación cuando:

12.1.1 La Contraloría Interna o la SFP, así lo determinen con motivo de su intervención.

Una vez que desaparezcan las causas que motivaron la suspensión, se reanudará la misma, previo aviso a los licitantes.

12.2 Se podrá cancelar la Licitación cuando:

12.2.1 Exista caso fortuito o fuerza mayor.

12.2.2 Existan circunstancias debidamente justificadas, que provoquen la extinción de la necesidad para adquirir los bienes, motivo de esta licitación y se demuestre que de continuar con el cumplimiento de las obligaciones pactadas, se ocasionaría algún daño o perjuicio a la convocante.

En el acta correspondiente, se asentarán las causas que motivaron la cancelación de la licitación.

13 PENAS CONVENCIONALES.

13.1.1 La convocante aplicará penas convencionales por atraso en el cumplimiento de la entrega de los bienes por causas imputables al proveedor por el equivalente al 0.5% (cero punto cinco por ciento) del valor total de los bienes no entregados, sin incluir el IVA. por cada día de atraso en el cumplimiento de la obligación del proveedor.

13.1.2 La aplicación de las penas convencionales será de acuerdo al artículo 64 del Reglamento y no podrá exceder del monto de la garantía de cumplimiento del pedido.

13.1.3 El pago por concepto de penas convencionales a cargo del proveedor se efectuará mediante cheque certificado a favor de la Tesorería de la Federación o a través de descuento con cargo al pago que proceda al proveedor.

13.1.4 En el caso de que el pedido se rescinda no procederá el cobro de penas convencionales ni la contabilización de las mismas para hacer efectiva la garantía de cumplimiento.

14 APLICACIÓN DE LA GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DE PEDIDO. 21

14.1 La convocante llevará a cabo el trámite para hacer efectiva la garantía de cumplimiento de pedido cuando:

14.1.1 Se rescinda administrativamente el pedido considerando la parte proporcional del monto de las obligaciones incumplidas.

14.1.2 Se detecten vicios ocultos, defectos de fabricación o calidad inferior a la propuesta de los bienes suministrados.

14.1.3 Por cualquier incumplimiento de las obligaciones contraídas en el Pedido.

15 TERMINACIÓN ANTICIPADA O RESCISIÓN DEL PEDIDO.

15.1 Terminación anticipada del pedido con fundamento en el artículo 54 de la ley y 66 del Reglamento. La convocante podrá dar por terminado anticipadamente el pedido cuando concurren razones de interés general, o bien, cuando por causas justificadas se extinga la necesidad de requerir los bienes originalmente contratados y se demuestre que de continuar con el cumplimiento de las obligaciones pactadas, se ocasionaría algún daño o perjuicio a la SEP. La cual, se sustentará mediante dictamen que precise las razones o las causas justificadas que den origen a la misma.

15.2 La convocante podrá rescindir administrativamente el pedido en los siguientes casos:

15.2.1 Cuando se haya agotado el monto límite para la aplicación de la pena convencional.

15.2.2 Cuando se compruebe que el proveedor haya entregado bienes con descripciones y característica distintas a las establecidas en el pedido.

15.2.3 Cuando el proveedor incurra en falta de veracidad total o parcial respecto a la información proporcionada para la celebración del pedido respectivo.

15.2.4 Cuando no entregue a la convocante en un término de 10 (diez) días naturales posteriores a la firma del pedido, la garantía de cumplimiento.

15.2.5 Cuando se incumplan cualquiera de las obligaciones establecidas en el pedido.

15.2.6 Cuando el proveedor subcontrate o ceda la totalidad o parte del compromiso objeto del pedido de los derechos derivados del mismo.

16 INFRACCIONES Y SANCIONES.

16.1 Él (los) licitante(s) o proveedor que infrinjan las disposiciones y demás, serán sancionados por la Contraloría Interna, en los términos de los artículos 59, 60 Y 61, de la Ley.

17. INCONFORMIDADES y CONTROVERSIAS.

17.1 Los licitantes podrán presentar por escrito su inconformidad en términos de lo dispuesto en el artículo 65 de la Ley, ante la Contraloría Interna, cuyas oficinas se ubican en Av. Universidad No. 1074, Col. Xoco 03330, Delegación Benito Juárez, México, D. F., de 9:00 a las 15:00 hrs., en días hábiles, o a través de medios remotos de comunicación electrónica, de conformidad al Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación artículo 66 del DOF publicado el 28.05.09

Lo anterior, sin perjuicio de que los interesados previamente manifiesten ante la propia Contraloría Interna, las irregularidades que a su juicio se hayan cometido en el procedimiento licitatorio respectivo, a fin de que las mismas se corrijan de resultar procedentes.

17.2 Las controversias que se susciten con motivo de la interpretación o aplicación de la Ley o de los pedidos celebrados derivados de esta licitación, serán resueltas por los Tribunales Federales competentes, con asiento en la Ciudad de México.

17.3 Controversias en los medios remotos de comunicación electrónica.

17.4 En el supuesto que se suscite una controversia relacionada con la información enviada por Medios Remotos de Comunicación Electrónica, la autoridad competente podrá solicitar a la SFP, exhiba los archivos electrónicos que obran en poder de Compra net, así como la impresión de estos debidamente certificados, a efecto de desahogar las pruebas a que haya lugar conforme a las disposiciones adjetivas que resulten aplicables.

18. REINTEGRO DE PROPUESTAS DESECHADAS

Las propuestas desechadas durante el proceso, podrán ser devueltas a los licitantes que lo soliciten, una vez transcurridos 60 (sesenta) días naturales a partir del fallo respectivo, salvo que exista alguna inconformidad en trámite, en cuyo caso se conservaran hasta la conclusión de la inconformidad. Agotados los términos la convocante podrá proceder a la devolución o su destrucción.

19. INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE ANEXOS

19.1 El licitante podrá preferentemente observar lo siguiente: 19.1.1 Utilizar los formatos anexos

19.1.2 Sin tachaduras ni enmendaduras.

19.1.3 Omitir señalamientos adicionales en el cuerpo de los formatos.

19.1.4 Anotar los datos en los espacios indicados, con letra mayúscula, con toda claridad y precisión, a fin de evitar errores de interpretación.

19.1.5 Él (los) licitante(s), podrá(n) reproducir los modelos de los formatos anexos, de acuerdo a sus necesidades, o en su caso podrá sistematizarlos; siempre y cuando, estén legibles y no sea modificado ninguno de los datos señalados.

19.1.6 Él (los) licitante(s), podrá(n) calificar los supuestos cronológicos de la licitación mediante la encuesta de transparencia anexo número 13 (trece).

Nota: Estas bases constan de un texto y de 15 (quince) anexos, mismos que se señalan en la página número.

Junta de aclaraciones

Previo al acto para la presentación y apertura de proposiciones, la DGRMYS celebrara juntas de aclaraciones a las bases dentro de los seis días naturales previas a la fecha programada para llevar a cabo el acto de referencia.

La asistencia de los licitantes participante a dicho evento será optativo, En este evento, únicamente podrán formular preguntas las personas que hayan adquirido las bases o la que hayan recibido la invitación correspondiente.

Los cuestionamientos expresados por los interesados de manera verbal o escrita, y las respuestas de los servidores públicos, derivados de esta junta deberán ser claras y precisas, se asentaran en el acta respectiva y formaran parte de las bases de la licitación. Estas juntas de aclaraciones se realizan con el propósito de despejar las dudas de los licitantes, y considerando los servicios a contratar o bienes a adquirir, podrá llevarse a cabo más de una junta de aclaración a las bases, quedando debidamente especificada esta institución en las bases

PROCESADO



**Acto de Reunión de Aclaraciones de las Bases de la Licitación
Pública Nacional 00011001-018/08 Artículos de Papelería y Material
para oficina**

En la Ciudad de México, siendo las 10.00 horas del día 12 de junio del 2008, en la sala de junta de la Dirección de Adquisiciones de la Secretaría de Educación Pública, ubicada en el piso 2° de la Avenida Arcos de Belen No.78, Colonia Centro, se llevo a cabo la Reunión de Aclaraciones a las Bases de la Licitación Publica Nacional No. 00011001-018/08 Artículos de Papelería y Material para oficina, solicitada por las diversidad unidades administrativas mediante el Mecanismo Anual de Necesidades 2008 (MANE), en cumplimiento a lo dispuesto por los artículos 31 fracción III y 33 fracción III de la ley de adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Publico.

Por la Secretaria

Nombre	Cargo
C. Iván O. Paredes Espinosa.	Director de Adquisiciones
	Representante del Órgano Interno de Control
	Representante de la Dirección General de
	Representante de la Dirección General de
	Representante de la la Dirección General de
C. Ruffo Montes Rivera	Representante de la Dirección de Educación
	Representante de la Unidad de Coordinación
	Representante de la Dirección General de
C. Fernando González García	Representante de la Dirección de Administración de la Administración Federal de Servicios
	Representante de la Oficialía Mayor
C. Miguel ángel [Pérez Oler	
	Representante de la Coordinación General de
C. Isaura Maravillas P.	Oficinas de Servicios Federales de Apoyo a la

Asimismo, se contó con las empresas cuyas razones sociales se señalan a continuación **Por las Empresas**

N°	Nombre del Representante	Razón Social..
1	Agustín Velásquez Olvera	Comercializadora Trebon S.A. de C. V.
2	Víctor M. Ladrón de Guevara	Distribuidora y Comercializadora Cantabria
3	José Luis Almaguer	Consortio Papelero S.A. de C.V.
4	Juan Carlos Resendiz Domínguez	Abastecedor Corporativo S.A. de C.V.

El Lic. Ivan O. Paredes Espinosa Director de Adquisiciones, en nombre de la Secretaría de Educación Pública, preguntó si entre los asistentes al evento se cuenta con la presencia de representantes de alguna Cámara de Comercio ó de algún Organismo no gubernamental si- que alguien contestara afirmativamente.

CONTINUACIÓN DEL ACTO

Conforme a lo establecido en el punto 5.2 de las bases de este proceso, se recibieron 17 cuestionamientos. De acuerdo a lo solicitado por la convocante, sin embargo se pregunta si existiese algún otro, recibándose 33, sumadas a las anteriores dan un total de 86 cuestionamientos, los cuales se presentan como anexo 1 (uno) a esta acta.

Se les comunicó a los licitantes que se realizará un receso para dar respuesta a los cuestionamientos recibidos, por lo que con fundamento en lo previsto por el Artículo 34 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, se les invitó a continuar con esta Junta de Aclaraciones a las Bases de Licitación Pública Nacional **No. 00011001-018/08**, a las **18:00 horas** del día 12 de junio del presente año, en el mismo lugar en que se desarrolla el evento, manifestando expresamente su conformidad los licitantes participantes.

A continuación se señalo que con apego a lo establecido en la normatividad, se procederá a dar respuesta a las preguntas que presentan los licitantes, destacando que a través de medios remotos de comunicación electrónico COMPRANET se recibieron un total de 36 preguntas por parte de la empresa comercializadora trébol, S.A.. de C.V.

En el punto de las bases: 9.2.1 y 9.2 identificación de los bienes. el proveedor deberá identificar en el empaque de los bienes que entregue, mediante etiqueta, sello o impresión, su nombre, razón social, domicilio y teléfono; nombre del bien, número de lote además los que se mencionan en las normas nom-050scft y fecha d1= caducidad

R.- deberá de identificar sus productos tal y como se solicita en el punto 9.2.1 y el escrito deberá ser de acuerdo al punto en donde menciona no proporcionar- ni extiende dicho certificado, pues argumenta que las pocas zonas de bosque regularizadas son sólo dueños de propiedad y ellos lo manejan independientes, sólo se rigen a la ley de tala de árboles fuera de su zona y que la mayor parte se tienen controladas, las que son consideradas como zona federal. no hay un control real, sólo que en caso de detectar irregularidades por alguna empresa, se manda un inspector. fuera de éste concepto

2. con respecto a éste punto, en nuestros productos no aplica esta norma, por ser un producto reciclado, en vez de éste requisito, podemos presentar carta bajo protesta de decir verdad que cumple con la norma de resistencia del cartón.

R.- deberá de identificar sus productos tal y como se solicita en el punto 9.2.1 y el escrito deberá ser de acuerdo al punto en donde menciona no proporcionar- ni extiende dicho certificado, pues argumenta que las pocas zonas de bosque regularizadas son sólo dueños de propiedad y ellos lo manejan independientes, sólo se rigen a la ley de tala de árboles fuera de su zona y que la mayor parte se tienen controladas, las que son consideradas como zona federal. no hay un control real, sólo que en caso de detectar irregularidades por alguna empresa, se manda un inspector. Fuera de éste concepto

Preguntas técnicas

3. en cuanto a los lotes nos. 101109, 101110 y 101111 caja de archivero muerto de cartón corrugado ambos cuenta con las siguientes características: tapa integrada tipo cofre, triple Deberá presentarse como se especifica en las bases.

Pública nacional no. 00011001-018/08, procediéndose a dar lectura a las respuestas de los cuestionamientos realizados por los licitantes, una vez concluida la lectura de las preguntas y respuestas, se pregunto si requerían de alguna aclaración a las respuestas emitidas.

Se hace referencia, que en virtud de haberse presentado un total de 86 cuestionamientos, mismos que fueron contestados en lo técnico por las áreas requirentes y en lo administrativo y legal por la convocante, a satisfacción plena de las empresas participantes, las cuales mostraron su plena conformidad a las respuestas emitidas, por lo que dichos cuestionamientos quedan integrados a las bases concúrsales que servirán de apoyo para la presentación de las propuestas tanto técnicas como económicas en el anexo 1 de estas bases. Finalmente, se solicitó a los participantes señalaran si no tuviesen algún otro cuestionamiento a lo cual manifestaron que se daban por satisfechos con las respuestas obtenidas.

La convocante informó que en términos del Artículo 35 del Reglamento de la Ley citada, se publicará copia de la presente acta en el tablero de avisos de la Dirección de Adquisiciones ubicado en el 4°. Piso de la calle de Arcos de Belén No. 79, Col. Centro, Delegación Cuauhtémoc, por un término no menor de cinco días hábiles, siendo de la exclusiva responsabilidad de los licitantes acudir a enterarse de su contenido y obtener, en su caso, copia de la misma. Dicho procedimiento sustituye a la notificación personal, así como en Compranet, a través de los medios remotos de comunicación electrónica, para efectos de notificación de los licitantes que no concurrieron al presente acto.

No habiendo otro asunto que tratar, se dio por concluido el acto a las 19:00 horas del mismo día en que se inicio, firmando al margen y al calce todos los que en el actuaron.

“Por la Secretaría” NOMBRE FIRMA

C. Iván O. Paredes Espinoza.

Director de Adquisiciones.

Los licitantes entregaran un sobre cerrado con sus poposiciones técnicas y económicas dentro del mismo, las cuales deberán cumplir con los requisitos establecidos en las bases.

Posteriormente se procederá a la apertura de éstos, desechándose aquellas propuestas que no cumplan con los requerimientos establecidos en las bases o que, a criterios de la convocante, afecten la solvencia económica de la misma, La convocante deberá levantar un acta en donde se mencione todas las propuestas recibidas así como el motivo por las que fueron rechazadas, como se observa en la siguiente acta:

PARA CONVOCAR



**Acto de Presentación de Proposiciones Técnicas y Económicas y
Apertura de Proposiciones de la Licitación Pública Nacional
00011001-018/08 Artículos de Papelería y Material para oficina**

En la Ciudad de México, siendo las 18:00 horas del día 21 de julio del 2008, en la sala de juntas de la Dirección de Adquisiciones de la Secretaría de Educación Pública, ubicada avenida Arcos de Belén No. 79, Colonia Centro. se llevó a cabo el Acto de Lectura del Dictamen Técnico y Fallo de la Licitación Pública Nacional No. 00011001-018108, referente a la Adquisición de Artículos de Papelería y Material para Oficina, solicitado por las diversas unidades administrativas mediante el Mecanismo Anual de Necesidades 2008 (MANE), en cumplimiento a lo dispuesto por los artículos 34 y 35 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector público.

Los nombres, cargos y firmas de los servidores públicos que asistieron a este acto son los que se señalan a continuación

POR LA SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA

NOMBRE	CARGO
Lic. IVAN PAREDES ESPINOZA	DIRECTOR DE ADQUISICIONES
NO SE PREENTO	REPRESENTANTE DEL ORGANO INTERNO DE CONTROL INTERNO EN LA SEP
NO SE PRESENTO	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS
C. ADOLFO T. LOPEZ PEREZ	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS
C. FERNANDO GONZALEZ GARCIA	REPRESENTANTE DE LA ADMINISTRACION FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS DEL D.F
M. MIGUEL DE SANTIAGO GARCIA	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION GENERAL DE EDUCACION INDIGENA
C. LUIS PEREZ ORTIZ	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION GENERAL DE CENTROS DE FORMACION PARA EL TRABAJO

Asimismo, se contó con la participación de los licitantes cuyas razones sociales se señalan a continuación

Por la Empresa

OYENTE

NO.	Nombre del Representante	Razón Social
1	SANDRA MARATINEZ CASSTRO	OFFICE CLUB, S.A. DE CV.
2	J. FRANCISCO CHORNE CHAVEZ	BALANDRANO ARQUITECTURA DIBUJO E INGENIERIA, S.A. DE C.V.
3	CARLOS ARTEAGA DIAZ	GRUPOPAPELERO GABOR, S.A. DE C.V.
4	ALFONSO MIRANDA GARCÍA	DELMAN INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.
5	NEMECIO MORENO LÓPEZ.	ABASTECEDORA URUGUAY, S.A. DE
6	SALVADOR MARTÍNEZ MACIEL	DISTRIBUIDORA GARDI, S.A. DE C.V.
7	JORGE CARLOS SUÁREZ PENICHE	SANIPAP DE MEXICO, S.A. DE C.V.
8	SOFIA GUZMAN PAREDES	DEPORTES Y REGALOS SAMAR, S.A.
9	ENEDINA (SIDRA CASTILLO CRUZ	TROQUELES Y SOBRES ESPECIALES,
10	JUAN CARLOS RESENDIZ DOMINGUEZ	ABASTECEDOR CORPORATIVO, S.A.
11	MIGUEL ARIAS VARGAS	PAPELERA ANZURES, S.A. DE C.V.
12	JOSÉ LUIS ALMAGUER HERNÁNDEZ	CONSORCIO PAPELERO, S.A. DE C.V.
13	VICTOR M. L. DE GUEVARA C.	DISTRIBUIDORA YCOMERCIALIZADORA CANTABRIA, S.A.
14	RAQUEL PAEZ MENDOZA	INMOBILIARIA EMPAQUE Y GUARDE,
15	DIANA LIZBETH SERRANO RIOS	LA REYNA DE MESONES, S.A. DE C.V.
16	MARIA CEDILLO PEREZ.	OFICINAS Y ESCOLARES DE MEXICO,
17	BEATRIZ ADRIANA CHÁVEZ	GRUPO PAPELERO GUTIERREZ, S.A.
18	COMPRANET	COMERCIALIZADORA TREBON, S.A. DE
19	COMPRANET	ETIQUENOVA, S.A. DE CV.
C. FRANCISCO GONAZLEZ QUEZADA		INMOBILIARIA EMPAQUE Y GUERDE, S.A. DE C.V

El Lic. Ivan O. Paredes Espinoza Director de Adquisiciones, en nombre de la Secretaría de Educación Pública, agradece la presencia de los participantes dando inicio al acto, presentando a los integrantes del presidium y comentó que el registro de licitantes se cerró a las 10:00 horas en punto. Señaló que la recepción de los sobres se realizará en el mismo orden en el que registraron su asistencia los licitantes y que el incumplimiento de cualquiera de los requisitos solicitados en las bases y sus anexos sería motivo de descalificación acorde a lo previsto por el Artículo 35 Fracción 1 de la Ley de Adquisiciones,

Arrendamientos y Servicios del Sector Público y el numeral 10.1.1 de las bases concursales.

El Lic. Ivan O. Paredes Espinoza Director de Adquisiciones, en nombre de la Secretaría de Educación Pública, preguntó si entre los asistentes al evento se cuenta con la presencia de representantes de alguna Cámara de Comercio ó de algún Organismo no gubernamental si- que alguien contestara afirmativamente.

Se informó que se recibieron 2 (DOS) propuestas a través de medios remotos de comunicación electrónica (Compranet), de la empresa: COMERCIALIZADORA TREBON, S. A. de C. V., asignándole el número 18.y la empresa ETIQUENOVA, S.A. DE C.V. asignándole el número 19.

Acto seguido, se procedió a la recepción de los sobres que contienen las proposiciones técnicas y económicas de cada uno de los licitantes mismas que fueron abiertas en el mismo orden en el que se registraron y en presencia de los asistentes.

Una vez abiertos los sobres que contienen las ofertas y en cumplimiento al Artículo 35 fracción III de la Ley se revisó y constató que las proposiciones presentadas contuvieran de manera cuantitativa la documentación legal, administrativa, técnica y económica solicitada en bases.

Asimismo se da a conocer los costos marcados en las propuestas económicas de los licitantes, siendo estos los siguientes

NUM	RAZON SOCIAL	TOTAL DE LOTES COTIZADOS	IMPORTE TOTAL ANTES DE IVA
1	OFFICE CLUB, S.A DE C.V.	54	\$ 13'344,929.62
2	BALANDRANO ARQUITECTURA DIBUJO E INGENIERIA S.A DE C.V	55	\$ 2'380,158.22
3	GRUPO PAPELERO GABOR, S.A. DE C.V	3	\$ 13'945,320.40
4	DELMAN INTERNACIONAL, S.A. DE C.V	5	\$ 14'067,445.75
5	ABASTECEDORA URUGUAY, S.A DE C.V	300	\$ 8'881,100.12
6	DISTRIBUIDORA URUGUAY, S.A DE C.V	366	\$ 9'730,012.84

7	SANIPAP DE MEXICO, S.A DE C.V	21	\$ 1'088,322.10
8	DEPORTES Y REGALOS SAMARA, S.A DE C.V	75	\$ 12'488,285.40
9	TOQUELES Y SOBRES ESPECIALES, S.A	12	\$ 490,704.95
10	ABASTECEDOR CORPORATIVO, S.A DE C.V	280	\$ 11'556,163.79
11	PAPELERA ANZURES, S.A DE C.V	458	\$ 14'512,221.20
12	CONSORIO PAPELERO, S.A. DE C.V	8	\$ 14'076,171.75
13	DITRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA CANTARA	2	\$ 13'582,108.60
14	INMOBILIARIA EMPAQUE Y GUARDE S.A. DE C.V	14	\$ 657,329.32
15	LA REYNA DE MESONES, S.A DE C.V	41	\$ 6'896,183.80
16	OFICINAS Y ESCOLARES DE MEXICO, S.A DE C.V	220	\$ 7'863,119.47
17	GRUPO PAPELERO GUTIERREZ, S.A. DE C.V	132	\$ 18'252,472.63
18	COMERCIALIZADORA TEBON, S.A DE C.V (COMPRANET	331	\$ 9'693,043.56
19	ETIQUNOCA, S.A DE C.V (COMPRANET	6	\$ 546,117.00

De conformidad con el artículo 35, tercer párrafo del de la LAAYSSP, se anexan los precios unitarios de cada licitante.

Después de la revisión aludida se informó a los licitantes que sus propuestas serán analizadas cualitativamente tanto en el aspecto liga, administrativo y técnico de acuerdo al señalado en la fracción I del artículo 36 de la citada Ley.

Con base en el Artículo 35 fracción II de la Ley en la materia en este acto por unanimidad los licitantes manifestaron que sus representantes firmaran la documentación señalada en líneas anteriores los cuales se mencionan a continuación:

NOMBRE	EMPRESA
JORGE CARLOS SUÁREZ PENICHE	SANIPAP DE MEXICO, S.A. DE C.V.
RAQUEL PAEZ MENDOZA	INMOBILIARIA EMPAQUE Y GUARDE,
JOSÉ LUIS ALMAGUER HERNÁNDEZ	S.A. DE C.V.

Copia de esta acta será fijada en el estrado de la Dirección de Adquisiciones ubicado en el 40 piso de la calle Arcos de Belén No. 79, Colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, por un término no menor de cinco días hábiles, siendo de la exclusiva responsabilidad de los licitantes acudir a enterarse de su contenido y obtener, en su caso, copia de la misma. Dicho procedimiento sustituye a la notificación personal.

Por último, se informa, que el fallo se llevará a cabo el 30 de junio a las 16:00 horas en la sala de juntas de la Dirección de Adquisiciones, sita en el 2°. Piso de la avenida Arcos de Belén No. 79, Colonia Centro, recomendándoles su puntual asistencia

No habiendo otro asunto que tratar, se cierra la presente acta siendo las 18:30 horas del mismo día en que se dio inicio, firmando al margen y al calce todos los que en ésta participaron.

NOMBRE	FIRMA
LIC. IVAN O. PAREDES ESPINOZA DIRECTOR DE ADQUISICIONES	
C. ADOLFO T. LÓPEZ PEREZ REPRESENTANTE DE LA JEFATURA DE LA DIRECCION DE GENERAL DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS	
C. FERNANDO GONZALEZ GARCIA REPRESENTANTE DE LA ADMINISTRACION FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F	
C. MIGUEL DE SANTIAGO GARCIA REPRESENTANTE DE LA DDIRECCION DE EDUCACIONINDIGENA	
C. LUIS PEREZ ORTIZ REPRESENTANTE DE LA DIRECCION GENERAL DE CENTROS DE FORMACION PARA EL TRABAJO	
JUAN CARLOS RESENDIS DOMINGUEZ DE ABASTECEDOS CORPORATAIVA, S.A. DE C.V	
MIGUEL ARIAS VARGAS PAPELERA ANZUREZ S.A DE C.V	
JOSE LLUIS ALMAGUER HERNANDEZ CONSORCIO PAPELERO S.A DE C.V	
VICTOR M. L. DE GUEVARA C. DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA CANTABRIA S.A C.V	
RAQUEL PAEZ MENDOZA INMOBILIARIA EMPAQUE Y GUARDE, S.A.	

DIANA LIZBETH SEERRANO RIOS REYNA DE MESONES, S.A. DE C.V	LA	
MARIA CEDILLO PEREZ ESCOLARES DE MEXICO, S.A DE C.V	OFICINAS Y	
BETRIZ ADRIANA CHAVEZ RODRIGUEZ PAPELERO GUTIERRES, S.A DE C.V	GRUPO	

Previo al Dictamen técnico y fallo la DGRMYS de la Secretaria de Educación Publica realizara una evaluación técnica bajo su responsabilidad y evaluarán las propuestas económicas para que éstas sena congruentes con las propuestas técnicas presentadas bajo el criterio establecido de costo beneficio o, en su caso, de puntaje, de conformidad con lo establecido.



**Acto de Lectura del Dictamen Técnico y Fallo de la Licitación
Pública Nacional 00011001-018/08 Artículos de Papelería y Material
para oficina**

2008, en la sala de juntas de la Dirección de Adquisiciones de la Secretaría de Educación Pública, ubicada en el 2º Piso de la avenida Arcos de Belén No. 79, Colonia Centro, se llevó a cabo el Acto de Lectura del

Dictamen Técnico y Fallo de la Licitación Pública Nacional No. 00011001-018108, referente a la Adquisición de Artículos de Papelería y Material para Oficina, solicitado por las diversas unidades administrativas mediante el Mecanismo Anual de Necesidades 2008 (MANE), en cumplimiento a lo dispuesto por los artículos 34 y 35 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Los nombres, cargos y firmas de los servidores públicos que asistieron a este acto son los que se señalan a continuación:

Por la Secretaría de Educación Pública:

NOMBRE	CARGO
LIC. IVAN O. PAREDES E SPPINOSA	DIRECTOR DE ADQUISICIONES
NO SE PRESENTO	REPRESENTANTE DEL ORGANISMO INTERNO DE CONTROL DE LA SEP
NO SE PRESENTO	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS

Asimismo se contó con la participación de los licitotes cuyas razones se señalan a continuación

Por las empresas:

No.	Nombre del Representante	Razón Social
1	Agustín Velásquez Olvera	Comercializadora Trebon , SA de CV
2	Víctor M. Ladrón de Guevara	Distribuidora y Comercializadora Cantabria
3	José Luis Almaguer	Consorcio Papelero S.A. de CV.
4	Juan Carlos Resendiz Domínguez	Abastecedor Corporativo, S.A de C.V
5	Jesús de la Torre	Delman Internacional S.A. de C.V

El Lic. Ivan O. Paredes Espinosa Director de Adquisiciones, en nombre de la Secretaria de Educación Pública, agradecemos la presencia de los participantes dando inicio a los actos, presentando a los integrantes del presidum.

El Lic. Paredes Espinosa Director de Adquisiciones, en nombre de la Secretaria de Educación Pública pregunta si entre los asistentes al evento se cuenta con la presencia de a alguna Cámara de Comercio ó de algún Organismo no gubernamental sin que alguien contestara afirmativamente.

De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 36 y 36 bis último párrafo de la Ley de adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y 46 de su Reglamento, esta Dirección de Adquisiciones emite lo siguiente:

Con fecha 12 de junio del 2008 se llevó a cabo la Reunión de Aclaraciones a las Bases en la que asistieron 5 empresas dedicadas a la distribución y/o comercialización de los bienes solicitados mediante el Mecanismo Anual de Necesidades (MANE).

El 20 de junio del 2008 se realizó la recepción de propuestas técnicas y económicas -,- apertura de proposiciones con una participación total de 18 licitantes y 2 mas mediante los medios de comunicación electrónica, durante la cual todas las propuestas fueron aceptadas cuantitativamente, por cumplir con lo solicitado en bases.

A continuación y de conformidad con los Artículos 35 fracción IV y 36 de la Ley de adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, preceptos que se deben tener como reproducidos e insertos respecto de cada uno de los Licitantes, conforme a la evaluación cualitativa de las ofertas técnicas, del cual se desprende el Dictamen Técnico recibido en esta Dirección 25 de julio por Almacén General y las

Unidades Administrativas, lo anterior de conformidad con los numerales 57 y 62 del Acuerdo Secretaría! 397 por el que se expiden las Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos de Bienes Muebles y Servicios de la Secretaría de Educación Pública; precisando de igual forma que de esa Dirección acorde a sus atribuciones reglamentarias revisó la documentación administrativa legal distinta a la solicitada en bases, para efectos de comunicación y lectura a los solicitantes, se sustrae el siguiente:

DICTAMEN

De conformidad con lo establecido en el Artículo 36 de la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público, se presentan los resultados obtenidos con base al análisis de propuestas técnicas muestras presentadas y demás documentación técnica solicitada en las bases de licitación de referencia. Se adjunta anexo detallado de las propuestas revisadas técnicamente Por lo anterior, y con fundamento en los Artículos 36,36 bis, 37 de la Ley de la materia. Ésta convocante emite el siguiente:

La empresas que se les asignan los pedidos son:.

IMPORTE \$ 67,067.00

LA REYNA DE MESONES, S.A. DE C.V.
101461,101462,101463, 101465,101466

IMPORTE \$ 202,452.56

BALANDRANO ARQUITECTURA, S.A. DE C.V.

101497.101509.101532.101929.101982
IMPORTE \$ 178,676.64

TROQUELES Y SOBRES ESPECIALES, S.A. DE C.V

101794 101796 101797 101806 101807 101809 101822

IMPORTE \$ 207,076.45

Por último se solicitó a los licitantes ganadores, la entrega de una fianza por el 10% dei monto del contrato antes del IVA , a favor de la Tesorería de la Federación y a disposición de la Secretaría de Educación Pública para garantizar el cumplimiento del contrato, tal y como se estableció en la bases y el Artículo 48 y 49 de la Legislación invocada. Así mismo dar cumplimiento a lo establecido en las bases referente a la presentación plena de lo requerido en el formato relativo al Artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación.

Todos los compromisos y obligaciones que se deriven de la presente licitación. Causarán efecto a partir de esta fecha.

Copia de esta acta será fijada en el estrado de la Dirección de Adquisiciones ubicada en el 4º piso de la calle Arcos de Belen no. 79 Colonia centro Delegación Cuahutémoc, por un termino no menos de cinco días hábiles siendo de la exclusiva responsabilidad de los licitantes acudir a enterarse de su contenido y obtener, en su caso, copia de la misma dicho procedimiento sustituye a la notificación personal.

No habiendo otro asunto que tratar, se cierra la presenta acta siendo las 18.30 horas del mismo día en que se dio inicio, firmando al margen y al calce todos los que en ésta participaron.

POR LA SECRETARIA

NOMBRE	FIRMA
DIRECTOR DE ADQUISICIONES	

POR LAS EMPRESAS

Nombre del Representante	Firma
Comercializadora Trebon , SA de CV	
Distribuidora y Comercializadora Cantabria	
Consortio Papelero S.A. de CV.	
Abastecedor Corporativo, S.A de C.V	
Delman Internacional S.A. de C.V	

Conclusiones y Recomendaciones.

Tomando en consideración la investigación realizada podemos definir que uno de los principales problemas que enfrenta el área de adquisiciones, es la falta de especificación de las características de bienes y servicios solicitados por el área requisitoria al momento de hacer la requisición; Así como la falta del área requisitoria en la junta de aclaraciones en la Licitación, a fin de despejar todas las dudas técnicas y realizar la adquisición de acuerdo sus necesidades reales.

Aunado a ello hemos detectado que el área de adquisiciones no solicita una justificación sustentable en relación a la necesidad del bien solicitado, lo que provoca un excedente en inventarios.

Para contar con las especificaciones de las características necesarias del bien y/o servicio requerido por el área requisitoria, es recomendable implementar un formato de solicitud de requisición, que contemple el Vo. Bo. de la persona responsable del área que solicitante. Se considera necesario que en la presentación de muestras físicas se encuentre un representante del área requisitoria con los conocimientos necesarios a fin de revisar y evaluar los bienes ofrecidos por los proveedores.

Se necesita aplicar un sistema contable de Máximos y Mínimos, que permita controlar la existencia en almacén y de pauta a conocer todos los movimientos de entradas y salidas de material estableciendo para cada artículo una cantidad máxima permisible así como la mínima para que la Secretaría no interrumpa sus funciones.

CONCEPTOS BÁSICOS Y GLOSARIO SOBRE LICITACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Glosario de Términos

Licitación: Proceso a través del cual se obtienen distintas ofertas para la adjudicación de un determinado valor.

Actas de juntas de aclaraciones: Actas que emiten las dependencias y entidades para dar a conocer las aclaraciones o modificaciones a las bases que se deriven de las Juntas de Aclaraciones.

Adquisiciones, arrendamientos y servicios: Las adquisiciones de bienes muebles, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza, salvo los relacionados con la obra pública, que se detallan en el artículo 3º. de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Apertura técnica: Primera etapa del Acto de presentación y apertura de proposiciones, en el que podrán participar los licitantes que hayan cubierto el costo de las bases de la licitación para entregar sus proposiciones técnicas y económicas en sobres cerrados en forma inviolable por separado, y en el cual se realizará la apertura de los sobres que contengan las propuestas técnicas.

Apertura económica: Segunda etapa del Acto de presentación y apertura de proposiciones, en el cual, una vez conocido el resultado técnico se procederá a la apertura de las propuestas económicas de los licitantes cuyas propuestas técnicas no hubieren sido desechadas.

Bases de licitación: Bases que las dependencias y entidades ponen a disposición de los interesados, en las cuales se dan a conocer, entre otros aspectos, las especificaciones de los bienes, arrendamientos, servicios u obras públicas objeto de la licitación, los requisitos y condiciones de participación.

CABMS: Catálogo de Adquisiciones de Bienes Muebles y Servicios que se utiliza en compranet para clasificar los bienes y servicios.

Catálogo de unidades de medida: Catálogo que se utiliza en compranet para clasificar las categorías mediante la cuales se mide un producto, bien o servicio a licitar.

Certificación del medio de identificación electrónica: Proceso mediante el cual la SFP emite un certificado digital para establecer la identificación electrónica de una dependencia o entidad, o de un interesado.

Compranet: El Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales desarrollado por la Contraloría, con dirección electrónica en Internet: <http://compranet.gob.mx>, y registrada su marca, bajo esta misma denominación, ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Contratos: Datos relevantes de los contratos que se suscriben con los proveedores o contratistas a los que se adjudicó alguna licitación pública, en los que se determinan los derechos y obligaciones de las partes.

Contratos abiertos: Contratos que se celebran cuando las dependencias y entidades requieren de un mismo bien o servicio de manera reiterada, por lo cual en ellos se determina una cantidad mínima y máxima de bienes por adquirir o arrendar, o bien, el presupuesto mínimo y máximo que podrá ejercerse en la adquisición, el arrendamiento o la prestación del servicio.

Contratos a precio alzado: Son los contratos en los cuales el importe de la remuneración o pago total fijo que deba cubrirse al contratista, será por la obra totalmente terminada, en una o varias exhibiciones, y la misma es ejecutada en el plazo establecido.

Contratos unitarios: Son los contratos en los cuales se paga el importe total por unidad de medida de cada concepto de trabajo.

Convocante: Dependencia o entidad que lleva a cabo la licitación pública.

Convocatoria: Documento que se publica en los medios que la Ley señala a efecto de convocar a los interesados a participar en una o más licitaciones públicas.

Costo de bases: Precio que se establece para las bases de las licitaciones. Existen precios diferenciados: a) el precio de las bases que estarán disponibles en forma impresa en las oficinas de la convocante, y b) el precio de las bases disponibles en compranet y su esquema de recibos y pago en bancos.

Dependencias: Las unidades administrativas de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y la Procuraduría General de la República.

Diario Oficial de la Federación: El Diario Oficial de la Federación es el medio de difusión del Gobierno Federal (Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial) para dar a conocer tanto las disposiciones de carácter normativo como los actos jurídicos que deben ser observados y conocidos por los mexicanos.

Entidades: Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos en los que el fideicomitente sea el gobierno federal o una entidad paraestatal.

Fallos: Resultados de las licitaciones públicas que emiten las dependencias y entidades de la Administración Pública, en los que se adjudican a proveedores y contratistas los bienes, servicios, arrendamientos y obras públicas licitados.

Formato de pago de bases: Formato que se genera por medio de la página de compranet después de que se han ingresado los datos del proveedor o contratista para pagar las bases de determinada licitación en los bancos que se indican, y que se adjunta como comprobante de pago en las propuestas técnicas.

Licitaciones de adquisiciones: Arrendamientos y servicios que detalla el artículo 3º de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Licitaciones de obra pública: Referentes a obras públicas y servicios relacionados con las mismas, que se detallan en los artículos 3º y 4º de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.

Licitaciones públicas: Licitaciones que emiten las dependencias y entidades de la Administración Pública mediante convocatoria pública para adquisiciones y arrendamientos de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y contratación de obras públicas y servicios relacionados con las mismas, para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado.

Licitante: Persona que participa en cualquier procedimiento de licitación pública o bien de invitación a cuando menos tres personas.

Medios remotos de comunicación electrónica: Dispositivos tecnológicos para efectuar transmisión de datos e información a través de computadoras, líneas telefónicas, enlaces dedicados, microondas y similares.

Normatividad: Disposiciones jurídico-administrativas que regulan los procedimientos de contratación de bienes, servicios, arrendamientos, obras públicas y servicios relacionados con las mismas de la Administración Pública.

Notas aclaratorias: Avisos que publican las dependencias o entidades en el Diario Oficial de la Federación para modificar los plazos u otros aspectos establecidos en la convocatoria o en las bases de licitación, a partir de que sea publicada la convocatoria y hasta inclusive el sexto día natural previo al acto de presentación y apertura de proposiciones.

Número de la partida: Número consecutivo que se asigna a cada partida de una licitación.

Número de licitación pública: El número de la licitación es una clave de 13 caracteres numéricos, que corresponden de izquierda a derecha a lo siguiente: 2 dígitos del Sector; 3 de la Dependencia o Entidad; 3 de la Unidad Licitadora; 3 para el consecutivo de licitación y, 2 de los últimos dígitos del año.

Obras públicas: Trabajos que tengan por objeto construir, instalar, ampliar, adecuar, remodelar, restaurar, mantener, modificar y demoler bienes inmuebles, así como los servicios relacionados con ellas, a que se refieren los artículos 3º y 4º de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.

Pago de bases: Generación de formatos para pagar las bases de licitación en bancos.

Partida: Cantidad parcial de bienes o servicios contenidos en unas bases elaboradas para regir un procedimiento de adquisición o contratación.

Partidas adjudicadas: Cantidades parciales de bienes o servicios contenidos en unas bases cuyo fallo se emitió a favor de determinado participante.

Partidas desiertas: Cantidades parciales de bienes o servicios contenidos en unas bases que no fueron adjudicadas a algún participante.

Partidas en proceso: Cantidades parciales de bienes o servicios contenidos en unas bases que aún se encuentran en etapa de evaluación.

Programa informático: Medio de captura desarrollado por la SFP que permite a los licitantes enviar sus propuestas y sus aclaraciones por medios remotos de comunicación electrónica, así como consultar información de las actas de apertura técnica y económica y los datos del fallo.

Proposiciones o propuestas técnicas: Documentos que entrega el licitante en sobre cerrado en la fecha y hora estipulada por la convocante, con la información, documentos y requisitos solicitados en las bases, para presentar su oferta de bienes, servicios, arrendamientos o de obra pública objeto de la licitación.

Proposiciones o propuestas económicas: Documentos que entrega el licitante en sobre cerrado en la fecha y hora estipulada por la convocante, con la información, documentos y requisitos solicitados en las bases, para presentar las condiciones de precio de la oferta de bienes, servicios, arrendamientos o de obra pública objeto de la licitación.

Proveedores: Personas físicas o morales que celebren contratos de adquisiciones, arrendamientos y servicios con dependencias o entidades de la Administración Pública.

Registro en el Diario Oficial de la Federación: Número de control que aparece en la parte inferior derecha de la publicación de la convocatoria en el Diario Oficial de la Federación.

Seguimiento de licitaciones: Mecanismo que permite consultar, en la página de compranet, la información y documentos que se generan de los eventos de las licitaciones públicas desde su inicio hasta su conclusión: convocatorias, bases de licitación, notas aclaratorias, actas de juntas de aclaraciones, actas de visita a instalaciones o al lugar de los trabajos, fallos y datos relevantes de contratos.

Transmisión electrónica: Envío de datos a través de medios de comunicación electrónica como líneas telefónicas, enlaces dedicados, microondas y similares.

Tratados: Convenios regidos por el derecho internacional público, celebrados por escrito entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y uno o varios sujetos de Derecho Internacional Público.

Unidad compradora: Cada una de las áreas de las dependencias y entidades facultadas para llevar a cabo procedimientos de licitación pública en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza, excepto los relacionados con la obra pública.

Unidad convocante: Cada una de las áreas de las dependencias y entidades facultadas para llevar a cabo procedimientos de licitación pública en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza, obras públicas y servicios relacionados con las mismas.

Unidad de obra pública: Cada una de las áreas de las dependencias y entidades facultadas para llevar a cabo procedimientos de licitación pública en materia de obras públicas y servicios relacionados con las mismas.

Unidad de medida: Categoría mediante la cual se mide un producto, bien o servicio a licitar.

Unidad licitadora: Cada una de las áreas de las dependencias y entidades facultadas para llevar a cabo procedimientos de licitación pública en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza, obras públicas y servicios relacionados con las mismas. Se utiliza como sinónimo de unidad convocante.

Carta de Invitación: La carta de invitación, como su nombre lo indica, es el medio formal por el cual el Licitante invita a cada uno de los oferentes a participar del Concurso de Precios o Licitación. Es usada en Licitaciones o Concursos Privados, para la invitación de empresas ya precalificadas como aptas para hacer el trabajo, por el Licitante.

Circulares con o sin Consulta: Es el medio por el cual el Licitante se comunica con todos los oferentes. Generalmente son notas escritas. Una de las condiciones de la Licitación, es que todos los oferentes manejen la misma información, para que estén en igualdad de condiciones, por ello es que se utilizan las circulares.

Cuando es “Circular con consulta”. Es en respuesta a las consultas al Pliego efectuadas por los oferentes, dentro del período de consultas.

Cuando es “Circular Sin consulta”: Es cuando el Licitante considera pertinente realizar aclaraciones al Pliego, sin que ningún oferente haya efectuado consultas o fuera del periodo de consultas. Todas las circulares se incorporan al Pliego como documentos contractuales.

Orden de comienzo de trabajo: Es cuando se autoriza el inicio de los trabajos, contratados, o adicionales. Se realiza por escrito.

Póliza de Caución: El seguro de Caución, se constituye para reemplazar un monto de dinero exigido como garantía. Cualquier póliza de caución, reemplaza un monto líquido de dinero o pagaré. Es usada para reemplazar Garantías de Oferta, de Ejecución de contrato o Afianzamiento de contrato y Fondos de Reparación.

Fondo de Reparación: Monto de dinero que se retiene del contrato, hasta el vencimiento del Plazo de garantía de la obra. Es para prevenir que la empresa no quisiera o no pudiera reparar las observaciones realizadas en el momento de la Recepción Provisoria o los vicios ocultos que pudieran aparecer durante la vigencia del Plazo de Garantía.

Plazo de Obra: Tema a resolver en el segundo cuatrimestre. Para esta etapa, deben considerar 150 días corridos (días calendario), y que la empresa debe incluir en su programación los días de lluvia, según las estadísticas registradas para la época del año de ejecución de la obra.

Presupuesto Oficial: Existe cómputo y presupuesto oficial, pero no se entregará como información previa, por cuestiones pedagógicas.

Garantía de Oferta: El proceso de Licitación, demanda una serie de gastos al organismo Licitante. Para garantizar la seriedad de las ofertas, se solicita a cada oferente un monto de dinero como garantía de oferta, que puede materializarse en efectivo, pagaré o seguro de caución. Generalmente es un pagaré.

Garantía de Contrato: Generalmente equivale a un 5% del monto de obra y se estipula como garantía de ejecución del contrato en tiempo y forma. En la mayoría de los casos se incorpora el Fondo de Reparación. Puede ser en dinero en efectivo, pagaré o Seguro de Caucción.

De esta manera, el organismo licitante, se asegura de la solvencia económica de la empresa adjudicataria para la ejecución de la obra.

Por otra parte, si la empresa, rescinde el contrato de forma unilateral, por motivos no incluidos en el contrato o por quiebra, la garantía de ejecución del contrato queda en poder del organismo licitante o comitente, para cubrir los gastos y daños y perjuicios, de un nuevo llamado a Licitación para concluir la obra.

SEP: Secretaría de Educación Pública.

AFSEDF. Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal. 9. **SFP:** Secretaría de la Función Pública.

IV A: Impuesto al Valor Agregado.

LAASSP Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Pedido: Instrumento legal que suscribe el convocante con el licitante adjudicado en el que constan los derechos y obligaciones conforme a los cuales se regirán las partes.

NAFIN: Nacional Financiera, S.N.C

Medios de identificación electrónica: Conjunto de datos electrónicos asociados con documentos que son utilizados para reconocer a su autor, y que legitiman el consentimiento de éste para obligarlo a las manifestaciones que en él se contienen, de conformidad con el artículo 27 de la Ley, el cual establece que las Unidades Administrativas de las Dependencias y Entidades están obligadas a realizar todos sus procedimientos de Licitación mediante ésta vía, así como resguardar la confidencialidad de la información todo ello según sea el caso en el supuesto que se encuentre.

HI: Hipótesis de investigación.

Ho: Hipótesis Nula

Bibliografías

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y Reglamento.
Edición Fiscales ISEF. 2008.

Lourdes Munch Galindo "Mas allá de la excelencia y de la calidad", Ed. Trillas, 4ª Edición, México 1992

George R. Terry & Stephen G. Franklin, Principios de Administración, Editorial CECSA 1995

George Terry, Principios de Administración, Editorial CECSA, México 1995,

<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml#ORGAN>

www.promonegocios.net

www.gestiopolis.com/recursos2/.../caltotalmemo.htm

www.gestiopolis.com/calidadtotal

Cantú Delgado Humberto, Desarrollo de una cultura de Calidad, McGraw-Hill. México. 2001.

Instituto Mexicano de Normalización y certificación A.C. "Norma Mexicana INMC", México 2000

<http://www.monografias.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtml>

Imai Masaaki Kaisen, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. 2002 CECSA

Cauhtemoc Anda Gutierrez, Administración y calidad, LIMUSA, 2007 pgs. 115-130

www.degerencia.com/tema/liderazgo

<http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosValuacionDePuestos>

<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=4701> || Administración de Puestos

<http://www.mitecnologico.com/Main/FuentesReclutamiento>

Ferrero, A. Organización y Administración de Empresas. México. Editorial Mc Graw - Hill. (1998).

Fuente: www.gestiopolis.com

Stuart F. Heinritz Omega, Las compras: principios y aplicaciones, 1962

Alberto Montoya Palacio, Conceptos modernos de administración de compras XYZ Impresores, 1992

Pacífico y Witwer (1983). Administración Industrial. México. Editorial Limusa.

Curso de auditoría de adquisiciones en el sector público de la secretaria de función pública 2008

Salvador Mercado, Compras: Principios y Aplicaciones Editorial Limusa México 2004