



# **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**

**SANTO TOMÁS**

**INSTITUTO TECNICO Y BANCARIO SAN CARLOS**

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

**“PROYECTO DE UNA LICITACIÓN PÚBLICA  
NACIONAL DE MOBILIARIO Y EQUIPO”**

**TRABAJO FINAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTAN:**

**CARLOS ALBERTO EVANGELISTA ANICETO**

**MARYCARMEN OJEDA PERAL**

**OSCAR MARCIAL SÁNCHEZ LARA**

**LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTA:**

**JANETT ANGÉLICA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ**

**CONDUCTOR: C. P. RUBÉN DEL CANO ÁVILA**

**MEXICO, D.F.**

**OCTUBRE 2009**





# INSTITUTO TÉCNICO Y BANCARIO SAN CARLOS ÁREA PROFESIONAL

**IPN** Reconocimiento de  
Validez Oficial de Estudios

ACUERDO No. NS0081 DE FECHA 1 DE MARZO DE 1999, NS81194 DE FECHA 27 DE SEPTIEMBRE DE 1994, TRIN 8055599 DE FECHA 29 DE ABRIL DE 1999, A-RVOE-DG-NS/096/02 DE FECHA 15 DE JUNIO DE 2002, Y A-RVOE-DG-NS/014/02 DE FECHA 15 DE AGOSTO DE 2002.

OFICIO No.: 2008-2009/0122

ASUNTO: Se autoriza cursar seminario con opción a titulación.

20 de Abril de 2009

**C. P. NORMA CANO OLEA**  
DIRECTORA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE  
COMERCIO Y ADMINISTRACION DEL  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
MÉXICO, D. F.  
P R E S E N T E.

Por este conducto, me permito informarle que se autoriza a la **C. JANETT ANGELICA RODRIGUEZ SANCHEZ**, con número de boleta **2001AW0023**, egresada de nuestra Institución en la carrera de Licenciada en Negocios Internacionales, a cursar el Seminario de Actualización Profesional con opción a Titulación denominado "**LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION Y CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES**", con vigencia **DES-ESCA-ST-19/09**, mismo que usted ya le asigno en días pasados.

Mucho he de agradecerle que al final de dicho curso, nos sea remitido vía oficio, el expediente correspondiente para continuar con los trámites de Titulación.

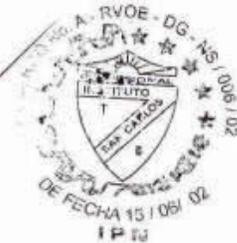
Sin otro particular aprovechamos la ocasión para saludarle.

ATENTAMENTE

*"Dialogar Para Educar"*

*Lic. Víctor Hugo Mondetá Reyes*

DIRECTOR DE ESTUDIOS SUPERIORES





## INDICE

	PAG.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	I
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	III
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	IV
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	VII
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	IX
<b>OBJETIVO CAPITULO I</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	
1.1 Definición	3
1.1.1 Antecedentes Históricos La Administración Antigua.	4
1.1.1.1 La Administración Antigua.	5
1.1.1.2 La Edad Media.	7
1.1.1.3 Antecedentes Históricos De La Administración en México.	7
1.2 Características.	8
1.3 Importancia	9
1.4 Su carácter; ciencia, técnica o arte.	10
1.5 Proceso administrativo.	12
1.5.1 Etapas del proceso administrativo.	13
1.5.2 Definición de cada fase del proceso administrativo	14
1.5.2.1 Planeación	14
1.5.2.2 Organización	17
1.5.2.3 Dirección	20
1.5.2.4 Control	21
1.6 Empresa	22
1.6.1 Concepto Y Definición	22
1.6.2 Características de la empresa	22
1.6.3 Elementos que Conforman a una Empresa	23
1.6.4 Clasificación de las empresas	23
<b>RESUMEN CAPÍTULO I</b>	27
<b>OBJETIVO CAPITULO II</b>	
<b>CAPITULO II</b>	
<b>CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD</b>	30
2.1 Calidad	31
2.1.1 Origen del movimiento de la calidad total	32
2.1.2 Patriarcas de la calidad	33
2.1.3 El decálogo para la calidad	42



2.1.4	Control Total de Calidad (CTC).	44
2.2	Cultura de la calidad	46
2.2.1	La cultura organizacional	62
2.2.1.1	Misión.	49
2.2.1.2	Visión.	50
2.2.1.3	Valores.	51
2.3	Círculos de calidad	52
2.3.1	Concepto	53
2.3.2	La operación de los círculos de calidad.	55
2.3.3	Desarrollo de los círculos de calidad	56
2.3.4	Capacitación	59
2.3.4.1	Objetivos de la capacitación	60
2.3.5	Beneficios de los círculos de calidad.	60
2.4	Cultura Japonesa.	61
2.4.1	Antecedentes	61
2.4.2	Desarrollo económico japonés: las claves del éxito	62
2.4.3	Educación y desarrollo científico-tecnológico	63
2.4.4	Estado y producción	63
2.4.5	Capital intangible	63
2.4.6	Hong Kong	64
2.4.7	Singapur	64
2.4.8	La revolución Meiji	65
2.4.9	Intervencionismo estatal	66
2.4.10	El desarrollo del capitalismo en Japón	67
2.5	Liderazgo	69
2.6	Productividad	70
2.6.1	Eficiencia.	72
2.6.2	Frontera de producción.	72
RESUMEN DEL CAPITULO II		75
<b>OBJETIVO CAPITULO III</b>		
<b>CAPITULO III</b>		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
3.1	Elementos Básicos de la Integración de recursos Humanos	78
3.1.1	Valuación de puestos	79
3.1.2	Análisis de puestos	82
3.1.3	Descripción de puestos	84
3.1.4	Evaluación de desempeño	87



3.2 Fuentes de reclutamiento.	100
3.2.1 Importancia	100
3.2.2 Fuentes internas	101
3.2.3 Fuentes externas	102
3.2.4 Medios de reclutamiento.	104
3.2.5 Técnicas de reclutamiento.	104
3.2.6 Reclutamiento virtual.	106
3.3 Selección de los Recursos	107
3.3.1 Proceso de selección	107
3.3.2 Exámenes de conocimientos	109
3.3.3 Medición psicológica	110
3.3.4 Examen médico	111
3.3.5 Evaluación y retroalimentación	113
3.4 Capacitación	115
3.5 Seguridad e Higiene	116
3.5.1 Plan de Higiene	118
3.5.2 Plan de seguridad	120
3.5.3 Cultura de Seguridad y Prevención de riesgos.	124
3.5.4 Programas de entrenamiento de Seguridad / Capacitación en Seguridad	143
3.5.5 Incentivos de Seguridad	128
RESUMEN CAPÍTULO III	132

#### **OBJETIVO CAPITULO IV**

#### **CAPITULO IV**

#### **COMPRAS Y/O ADQUISICIONES**

4.1 Generalidades sobre las empresas.	134
4.2 Elementos básicos de una compra	134
4.3 Procedimientos de compras.	136
4.4 Elaboración de diagramas de flujo de las compras.	140
4.5 LICITACIONES PÚBLICAS	142
4.5.1 Marco legal	143
4.5.1.1 Constitución política de los estados unidos mexicanos.	143
4.5.1.2 Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público	143
4.5.2 Licitaciones Nacionales.	156
4.5.3 Licitaciones internacionales	156
4.5.4 Invitación restringida a, cuando menos, tres proveedores.	157
4.5.5 Adjudicación directa.	160
4.5.6 Publicación	164



4.5.7 Controversias

165

**CAPITULO V**

**PROYECTO DE UNA LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL DE MOBILIARIO Y EQUIPO.**

169



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de diversos objetivos planteados como son:

Por un lado, la aspiración de superación de todo estudiante, que es el obtener un título profesional.

Y por otro lado pero sin restar importancia, explicar la importancia de la administración para optimizar la productividad y calidad de los recursos humanos, así como, de las compras o adquisiciones en las organizaciones.

Para tal efecto dividiremos esta investigación en 5 capítulos.

En el capítulo I denominado “La Administración y el Proceso Administrativo”, analizaremos los conceptos de administración, su evolución y aplicación a lo largo de la historia, así mismo analizaremos el proceso administrativo, así como cada una de las etapas que lo conforman, y el de empresa, sus características, clasificación, con la finalidad de que el presente trabajo, sirva como base para la comprensión y correcta aplicación de la administración en las empresas.

En el capítulo II nos adentramos a la calidad, el liderazgo y la Productividad, elementos para que una organización sobresalga de las demás. Analizaremos las diferencias entre distintas culturas con la nuestra y que factores intervienen afectando la productividad de las organizaciones.

Dentro del capítulo III explicaremos la importancia de los Recursos Humanos dentro de una organización, como de la correcta valuación, análisis y descripción de puestos depende, el seleccionar al elemento indicado para el puesto idóneo, después de llevar a cabo un proceso de selección, q dependerá de la magnitud de la empresa. Abordaremos la importancia de la capacitaron dentro de la



organización, para aumentar la calidad del Recurso más importante en cualquier Organización, El capital Humano.

En el capítulo IV nos adentraremos en las compras y/o adquisiciones, hablaremos de los elementos básicos del proceso de compras en una organización privada y las diferencias existentes en las organizaciones públicas, bajo el marco legal se encuentran las licitaciones públicas.

Finalmente en el capítulo V plantearemos un proyecto de una Licitación Pública Nacional de Mobiliario y Equipo, la cual se pretende sirva como guía práctica al momento de realizar una licitación.



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al analizar el tema de la adquisición de bienes y/o servicios públicos, se da por hecho que hay un proceso administrativo el cual debe seguir ciertos parámetros que ayuden a agilizar dicho proceso y a su vez se tenga un resultado que satisfaga las expectativas de todas las partes involucradas, en las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad.

Por de notar algunas funciones son:

1. Tramitar las gestiones de adquisición de bienes de los departamentos incluidos las sucursales de las organizaciones.
2. Supervisar que se proporcionen los bienes solicitados, recepcionados, cotizando y verificando la disponibilidad del presupuesto.
3. Elaborar órdenes para la dotación inmediata del proveedor hacia los departamentos, del material que esta ultima lo solicite.
4. Supervisar la elaboración de la relación de facturas de proveedores que proporcionan los bienes y turnarlas al departamento de finanzas para su pago respectivo.
5. Analizar e instrumentar las bases y los lineamientos que regularan los concursos de licitaciones públicas.
6. Elaborar el registro del padrón de proveedores de la dependencia con sus requisitos legales.
7. Controlar y reportar la disponibilidad del presupuesto.
8. Supervisar el avance de los programas encomendados al departamento.
9. Acordar con el gerente los asuntos que se generen en la esfera de su competencia.
10. Coordinar y supervisar al personal a su cargo, distribuyendo cargas de trabajo y evaluando su funcionamiento.



11. Realizar las actividades que le sean encomendadas por el gerente o subgerente en la esfera de su competencia.
12. Realizar los cambios y mejoras y demás medios tendientes a incrementar la productividad, eficiencia y eficacia del departamento a su cargo.
13. Proponer candidatos para la contratación, capacitación desarrollo, promoción y adscripción del personal a su cargo.



## JUSTIFICACIÓN

Con la siguiente investigación se pretende constituir una guía para los profesionistas que estén inmersos en los procesos de adquisiciones, arrendamientos y servicios en el sector público.

Estableciendo cuales son los elementos fundamentales de una licitación pública, los criterios que deben contener los documentos o bases de licitación, las condiciones que deben ser exigidas en la oferta, los criterios de evaluación y las principales condiciones que rigen el contrato.

Todas estas normas o procedimientos que se proponen responden a un principio fundamental; **el artículo 134 constitucional** que a la letra dice:

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

Las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestaciones de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra que realicen, se adjudicaran o llevaran a cabo a través de licitaciones públicas mediante convocatoria pública para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes

Conclusión, toda adquisición o servicio para el Estado debe serlo a través de una licitación pública que no establezca barreras a la entrada de los competidores, que apunte a un máximo de eficiencia económica, con transparencia absoluta para los



participantes y dejando el menor margen posible a la discrecionalidad de la administración que debe adjudicar mediante procedimientos preestablecidos.

Hasta el momento no existía una guía concreta que auxilia al profesionalista que se dedica a las adquisiciones, por lo que este trabajo con su caso práctico, permitirá conocer de forma real como se lleva a cabo un proceso licitatorio.



## **OBJETIVO GENERAL**

Al demostrar la importancia del proceso administrativo que se lleva a cabo en las adquisiciones públicas, se tiene presente que las adquisiciones quedan comprendidas como:

- Las adquisiciones y los arrendamientos de bienes muebles.
- Las adquisiciones de bienes muebles que deban incorporarse, adherirse o destinarse a un inmueble, que sean necesarios para la realización de las obras públicas por administración directa, o los que suministren las dependencias y entidades de acuerdo con lo pactado en los contratos de obras.
- Las adquisiciones de bienes muebles que incluyan la instalación, por parte del proveedor, en inmuebles de las dependencias y entidades, cuando su precio sea superior al de su instalación.
- La contratación de los servicios relativos a bienes muebles que se encuentren incorporados o adheridos a inmuebles, cuyo mantenimiento no implique modificación alguna al propio inmueble, y sea prestado por persona cuya actividad comercial corresponda al servicio requerido.
- La reconstrucción y mantenimiento de bienes muebles; maquila; seguros; transportación de bienes muebles o personas, y contratación de servicios de limpieza y vigilancia.
- La contratación de arrendamiento financiero de bienes muebles.
- La prestación de servicios profesionales, así como la contratación de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones, excepto la contratación de servicios personales bajo el régimen de honorarios, y
- En general, los servicios de cualquier naturaleza cuya prestación genere una obligación de pago para las dependencias y entidades, cuyo



procedimiento de contratación no se encuentre regulado en forma específica por otras disposiciones legales.

La parte más importante de este proceso es, que las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, mediante los procedimientos de contratación que a continuación se señalan:

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

En los procedimientos de contratación deberán establecerse los mismos requisitos y condiciones para todos los participantes, especialmente por lo que se refiere a tiempo y lugar de entrega, forma y tiempo de pago, penas convencionales, anticipos y garantías; debiendo las dependencias y entidades proporcionar a todos los interesados igual acceso a la información relacionada con dichos procedimientos, a fin de evitar favorecer a algún participante.

La licitación pública inicia con la publicación de la convocatoria y, en el caso de invitación a cuando menos tres personas, con la entrega de la primera invitación; ambos procedimientos concluyen con la firma del contrato.

Por tal motivo se tratara de exponer una alternativa la cual se pueda aplicar y se optimicen las adquisiciones públicas.



### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Se pretende exponer una alternativa para el mejoramiento del proceso de adquisición pública y así reactivar los resultados que emanan de este punto. Con esta visualización, el rendimiento de los resultados se explotará al máximo, logrando que se lleven a cabo los procedimientos correctos y en momento preciso para afinar el proceso.

No perdiendo de vista los puntos que en estos momentos las entidades públicas están llevando.



## **OBJETIVO CAPITULO I**

### **LA ADIMINSTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Debido a que muchos creen que el principal objetivo administrativo de todas las empresas es obtener la utilidad financiera, se requiere un estudio sobre este tema. No todas las empresas están interesadas en obtener utilidades. Por ejemplo, iglesias, hospitales, instituciones caritativas y oficinas gubernamentales no tienen por meta las utilidades económicas. Las empresas no lucrativas normalmente dependen de donativos, legados, colectas públicas, y algunos cargos, tributos o impuestos necesarios para que la empresa se sostenga. El objetivo básico en esas empresas no es obtener utilidades, sino prestar servicios útiles y socialmente benéficos. La clase de servicios que estas instituciones prestan y lo bien que lo prestan, son factores importantes de lo cuales depende el monto de la ayuda económica que puedan obtener.

Por lo que nuestro objetivo de la administración depende en donde lo queramos aplicar, pero un objetivo general sería alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social, ya que cuando la entidad alcanza su meta, con un mínimo de recursos y tiempos, todo esto con un orden y de manera cronológica, se da por entendido que se está aplicando bien la administración y su proceso.

En un comentario personal sería como la parte inteligente, el cerebro de una entidad el guía y la administración aparece como una herramienta para poner orden en la entidad.

Por otra parte el objetivo del proceso administrativo es poner en acción y de manera armónica a todos los elementos administrativos (planeación, organización, dirección, ejecución, supervisión), en cada departamento, en cada área, de la entidad, para que el objetivo tenga una dirección, una meta, un fin común.



## CAPÍTULO I

*"Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar"*

*Dr. Pedro Mendoza A.*

### LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde los orígenes de la humanidad el hombre se asocio a otros para alcanzar, mediante el esfuerzo en conjunto, determinados objetivos. De ese esfuerzo conjunto surgieron las empresas primitivas que se remontan a la época de los asirios, babilónicos, egipcios, etc.

Sin embargo la historia de la administración es relativamente nueva y surge con la aparición de la gran empresa.

El surgimiento de la administración como institución esencial distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay una institución básica nueva o algún nuevo grupo dirigente, ha surgido tan rápido como la administración desde principios de siglo. La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

En el presente capítulo trataremos el tema de la administración, el proceso administrativo y la empresa. Hoy en día la forma en que se desenvuelven las empresas en todos los sentidos es muy cambiante por eso es importante conocer sus elementos en los cuales gira su labor tanto internos como externos.



En toda empresa, existen personas, con las cuales se trabaja en conjunto para alcanzar los objetivos establecidos a través de la administración, la cual posee características que hacen que sea aplicable a todo tipo de organización.

La aplicación de la administración y su proceso administrativo, dependerá del tipo de empresa que se trate ya que como mencionamos anteriormente esta tiene ciertas características, que permiten que sea aplicable a cualquier empresa, así mismo, explicaremos que es una empresa, y su clasificación basados en diferentes puntos de vista.

### **1.1. Definición<sup>1</sup>**

Definición Etimológica:

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad - el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Si bien es cierto, la administración ha sido definida por innumerables estudiosos de la materia como por ejemplo:

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN; Editorial Mc Graw Hill, México 1985



**Agustín Reyes Ponce:**<sup>2</sup> "La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."

**Heinz Wehrich y Harold Koontz:** "La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

**Robert F. Buchele:** El proceso de trabajar con y a través de otra persona a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

**José A. Fernández Arena:** es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Ahora bien podemos definir a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente propicio para alcanzar con eficiencia las metas establecidas, con el menor esfuerzo posible.

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del quehacer de cualquier organización, ya que refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos.

Comúnmente se dice que la administración es el proceso de obtener algo a través de coordinar todos los recursos y con la colaboración del factor humano.

### **1.1.1. Antecedentes Históricos**

En toda la historia, hasta inicios del siglo XX la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. A partir del siglo XX atravesó por etapas de desarrollo, crecimiento e innovación. Hoy en día, la sociedad de la mayor parte de los países

---

<sup>2</sup> Reyes Ponce Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Editorial Limusa México, D. F. 1992,



desarrollados en una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales es confiada a organizaciones que son administrados por grupos directivos propios para ser más eficaces.

Para tener una visión mas clara de la evolución de la administración, es necesario hacer un recorrido por la historia.

#### 1.1.1.1 **La Administración Antigua.**<sup>3</sup>

- China

El gran filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno en China,

A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.

Reglas De Confucio:

- 1 Es obligación de los gobernantes estudiar un problema para dar así la más adecuada resolución.
- 2 La solución a un problema deberá ser viéndolo desde una manera objetiva y sin rebasar las reglas de ética profesional.
- 3 Se trabaja hacia un pueblo, por lo cual el gobernante se debe tener un amplio criterio de resolución de problemas y de imparcialidad entre funcionarios.

- Egipto

En Egipto el tipo de administración se refleja una coordinación con un objetivo previamente fijado, su sistema el factor humano ya tenía cargos.

---

<sup>3</sup> Claude S. George. HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO; Editorial Pretice Hall, México 1992.



Egipto tenía una economía planeada y, un sistema administrativo bastante amplio, que ha sido clasificado por Weber como "burocrático". Debido a que servicios como los medios de comunicación marítimos fluviales, así como el uso comunal de la tierra, fue necesario que fueran administrados de manera pública y colectiva, a través de el gran poder del gobierno central.

La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio durante la IV, XI y XVIII dinastías fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, y para ella la misma como un todo, el más alto grado de prosperidad.

- Roma

La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado.

Entre las limitaciones mayores que se le apuntan a los sistemas administrativos romanos están la era de ampliación que tuvo la forma de gobierno de la ciudad de Roma al Imperio, y también la reunión de las labores ejecutivas con las judiciales, a pesar de que se reconoce que fueron aislados los conflictos de autoridad que se presentaron por equivocadas concepciones entre los derechos y los deberes particulares. Ello se subsanó por la disciplina que tuvieron en su organización jurídica, la cual ha servido de pilar fundamental a la concepción del derecho.

- Grecia

La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún.



- ❖ Sócrates. Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.
- ❖ Platón. Habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización.
- ❖ Aristóteles. Nos habla de que para lograr un estado perfecto.
- ❖ Pericles. Nos da unos de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal.

#### **1.1.1.2 La Edad Media.**

- El feudalismo y los señores feudales

La Edad Media se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno y como reacción de lo que había sucedido en el Imperio Romano, y aun en el gobierno democrático griego, que fueron altamente centralizados. Fue así como apareció el feudalismo bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del caído Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección.

#### **1.1.1.3 Antecedentes Históricos De La Administración en México.<sup>4</sup>**

- a) Época precolombina: En esta época fueron tres las culturas las que afectaron principalmente los cambios administrativos; la cultura Maya, la Olmeca y la Azteca. En ellas existía una estructura organizacional muy compleja, al igual que sistemas económicos y políticos perfectamente bien definidos.
- b) Época Colonial: En esta época de la colonia, fueron implantados sistemas que provenían del viejo continente, no se puede considerar que estos

---

<sup>4</sup> L.A.E. Sergio Hernández y Rodríguez. **Fundamentos de Administración**. MNC Graw Hill Interamericana, 1<sup>o</sup> Edición, 1988.



sistemas hayan beneficiado del todo al aspecto administrativo ya que las culturas mencionadas en el punto anterior tenían sistemas muy avanzados para su época y sobre todo diferentes a los que implantaron los españoles.

- c) México independiente: Esta época se caracterizó por la inestabilidad, debido a que existían diferentes corrientes y cada una pretendía imponer la forma de administrar.
- d) Reforma: Se dieron cambios importantes como la separación de la iglesia del Estado, la nacionalización de los bienes eclesiásticos y la libertad de cultos.
- e) Porfiriato: Durante el porfiriato, se dieron cambios importantes de liberalismo económico, lo que trajo como consecuencia, cambios importantes en los aspectos administrativos.
- f) Revolución mexicana: Se caracterizó por un desequilibrio y desorden en el aspecto económico.
- g) Época moderna: Actualmente encontramos estructuras perfectamente bien definidas que para ser bien competitivas requieren de una adecuada administración y que no pueden conseguirse sin la utilización de la misma.

## **1.2 Características.**

La administración posee ciertas características que la diferencian de cualquier otra disciplina.

1. Universalidad. La administración, existe por el solo hecho de haber un organismo social, ya que en cualquier organismo social, llámese estado empresa, ejército. Donde existe coordinación de elementos existe la administración.



2. Su especificidad. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con ninguna de las ciencias auxiliares de estas.
3. Su unidad temporal. La administración, es un proceso dinámico, en el que todas sus partes están presentes simultáneamente.
4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, esta, respeta los niveles de autoridad existentes en la organización.
5. 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.
6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.
7. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

### **1.3 Importancia**

Como ya hemos mencionado, la administración está encargada de hacer que los recursos sean productivos. La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización.

Su importancia se refleja en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, relaciones humanas. Se mantiene frente a condiciones cambiantes y proporciona previsión.



Así mismo, la elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico, social depende de una adecuada administración.

Como algunos argumentos de la importancia de la administración, podemos mencionar lo siguiente:

- La productividad de cualquier organización esta íntimamente ligada a la aplicación de una buena administración.
- A través de sus principios contribuye al bienestar de la comunidad para la mejora de relaciones humanas.
- Para las organizaciones que están en etapa de crecimiento, el mejor elemento para desarrollar su competitividad es mejorar la calidad en su administración.

#### **1.4 Su carácter; ciencia, técnica o arte.<sup>5</sup>**

Existen tantas opiniones sobre el carácter de la administración, pero dado el desconocimiento que existe del campo de la administración, esta carece de un grado de categorización.

Ahora bien analizaremos las características de cada categoría.

	CIENCIA	TECNICA	ARTE
DEFINICIÓN	Conjunto de conocimientos ordenados y	Conjunto de instrumentos, reglas,	Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un

<sup>5</sup> Hernández Y Rodríguez, Sergio, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN: Un enfoque teórico práctico, México, DF, Mc Graw Hill, 1994



	sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales	procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria.	placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
MÉTODO	Investigación. Observación. Experimentación. Encuesta	Instrumentos. Procedimientos Conocimientos científicos.	Técnicas. Teorías. Emotividad. Creatividad.
OBJETO	Conocimiento del mundo búsqueda de la verdad	Aplicación o utilidad práctica	Belleza. Habilidad Expresión.
FUNDAMENTO	Leyes generales. Principios	Principio y reglas de aplicación práctica	Reglas.

Dado el cuadro comparativo anterior podemos decir que:

Ciencia: es una actitud de conocer, de investigar, de buscar el porque de algo, la ciencia no crea las cosas ni los objetos, por el contrario las cosas y los objetos están y la ciencia busca solamente conocerlos, explicarlos y predecir su comportamiento.

Ahora pasamos al concepto de técnica para analizar el grado de relación existente entre ambos términos.

La técnica es un complemento de la ciencia, su objetivo es la operación de la realidad o bien su transformación, a través de normas o procedimientos que se ejercitan sobre la realidad de los objetos.

La técnica trata de obtener determinadas modificaciones en las cosas, o determinado comportamiento de los individuos.



La relación entre ciencia y técnica es clara dado que la ciencia explica determinada realidad, la técnica se propone transformarla, pero sólo podrá operar sobre ella de modo eficiente si parte de la comprensión de su naturaleza, dinámica de funcionamiento, e interrelaciones.

Es así, como el conocimiento técnico se estructura, a partir del conocimiento científico.

Sin embargo el arte, no busca explicaciones ni comprensión como la ciencia ni tampoco transformación u operatividad como la técnica.

Es así, como podemos concluir que la administración guarda una relación entre ciencia y técnica, pero el arte, no guarda relación con el contenido de la administración, ya que esta entraña una actitud de carácter espiritual, desarrollada por métodos intuitivos-vivenciales, ni su objeto es la creación artística.

### **1.5 Proceso administrativo.<sup>6</sup>**

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

Proceso: conjunto de etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Como ya hemos mencionado la administración es la coordinación de los recursos para llegar a un fin.

Entonces podemos concluir, que el proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre si a través de los cuales se efectúa la administración.

---

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN; Editorial Mc Graw Hill, México 1985.

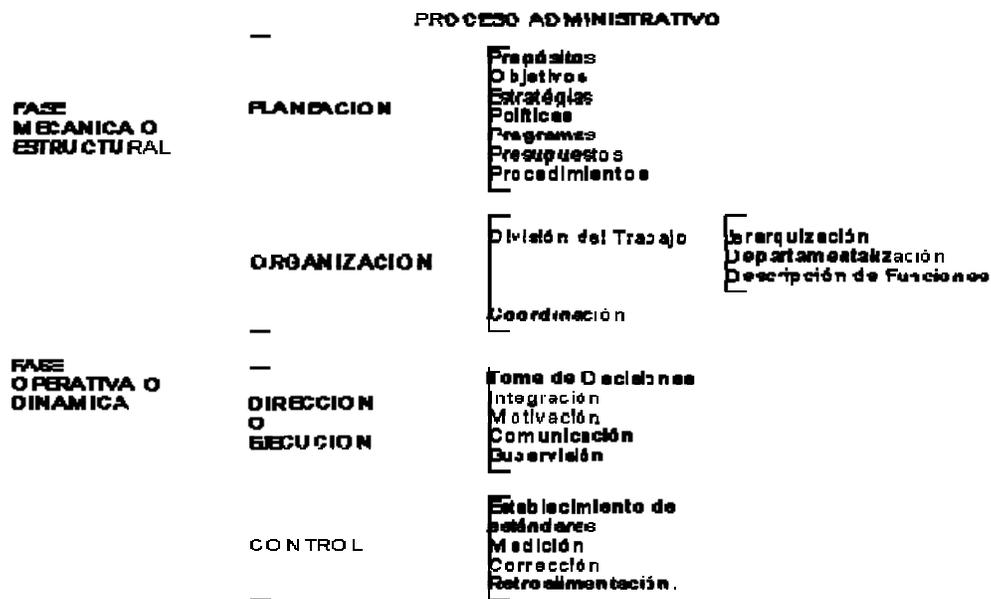


**1.5.1 Etapas del proceso administrativo.**

Este proceso consta dos fases: la mecánica estructural y la operativa o dinámica.  
 Estas a su vez se dividen en cuatro etapas:

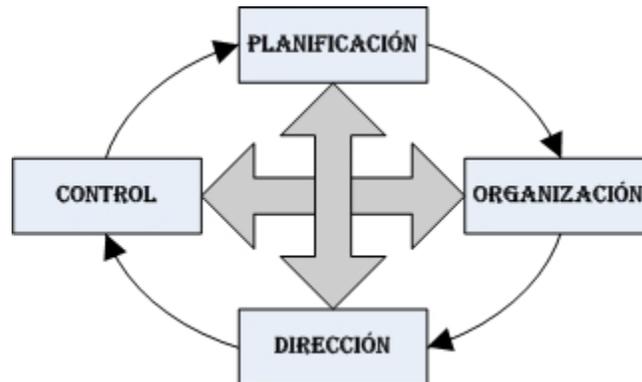
- La planeación,
- La organización,
- La dirección y
- Control.
- 

Como se muestra en la figura 1.



Múñch Galindo y García Martínez Fundamentos de Administración. Edit. Trillas 2001.

El desempeño de estas funciones constituye el ciclo administrativo, el cual es dinámico e interactivo como se muestra a continuación:



Estas funciones cuando se consideran de manera aislada solamente son funciones administrativas, y cuando se consideran de manera global e interactiva dan lugar al proceso administrativo.

## 1.5.2 Definición de cada fase del proceso administrativo<sup>7</sup>

### 1.5.2.1 Planeación

Antes de iniciar cualquier acción administrativa es imprescindible, determinar los resultados que se pretende alcanzar es decir por adelantado de donde vamos y hasta donde queremos ir.

Antes de emitir lo que para nosotros es la administración es necesario analizar algunas definiciones de algunos autores con el objeto de encontrar los elementos comunes de dicho concepto.

**A. Reyes Ponce.-** “La planeación consiste en fijar curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. “

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN; Editorial



**Ernest Dale.-** “Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnica y procedimiento definidos.”

**Sánchez Guzmán.-** “Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos.”

**Robert N. Anthony.-** “Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor. “

Ahora bien después de analizar las definiciones anteriores, podemos decir que el común denominador en todas las definiciones es “cursos de acción”, entonces podemos decir que la planeación es:

La etapa donde se plantean los propósitos, los objetivos deseados, se estiman los recursos necesarios, y se fundamentan las decisiones a tomar en conocimientos y estimaciones razonadas.

La planeación tiene como objetivo facilitar el logro e los objetivos de la empresa. Es así, que la planificación se vuelve esencial para lograr óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con la capacidad de cambio.

### **La importancia de la planeación.**

La vida actual es sumamente dinámica, es así que la planeación permite la asimilación de la velocidad con que se dan los cambios en nuestros días.

Su importancia radica en el establecimiento de metas y la elección de medios para alcanzarlas; sin un plan no se puede dirigir y el control se vuelve un ejercicio inútil.



### **Beneficios**

- 1 Los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización.
- 2 Facilita la coordinación de decisiones.
- 3 Resalta los objetivos organizacionales
- 4 Reduce al máximo los riesgos
- 5 Maximiza el aprovechamiento de los recursos.
- 6 Reduce al mínimo el trabajo no productivo.

### **Principios de la planeación:**

**Precisión:** los cursos de acción deben de ser precisos ya que van dirigidos a acciones concretas.

**Flexibilidad:** se debe contar con el margen suficiente para que los cursos de acción absorban los cambios q puedan surgir.

**Consistencia:** todo plan debe estar integrado perfectamente al resto de los planes de la organización.

### **Pasos de la planeación:**

- Detección de oportunidades tanto en el ambiente externo, como en la misma organización.
- Establecimiento de objetivos tanto a corto como a largo plazo.
- Desarrollo de premisas es decir obtener pronósticos del ambiente en el que se ejecutara el plan.
- Determinación de cursos alternativos, buscar aquellos cursos que no resulten inmediatamente evidentes.



- Selección de un curso de acción, es el punto real de la toma de decisiones.
- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

### 1.5.2.2 Organización

El siguiente paso en el proceso administrativo es la organización, es la etapa en donde se diseña la estructura departamental de la empresa. Una vez establecida la estructura se procede a la asignación de responsabilidades y la autoridad para cada puesto.

La estructura de organización se debe diseñar de tal manera que todos dentro del grupo tengan claro quien realiza cierta actividad y quien es el responsable de ciertos resultados.

Esta etapa es donde se correlacionan los componentes básicos de la empresa, es decir, la gente, las tareas y los materiales.

#### **Tipos de Organización:**<sup>8</sup>

- **Formal:** se le conoce así a la estructura intencional de los papeles dentro de una empresa.

Dentro de este tipo de organización podemos encontrar las siguientes:

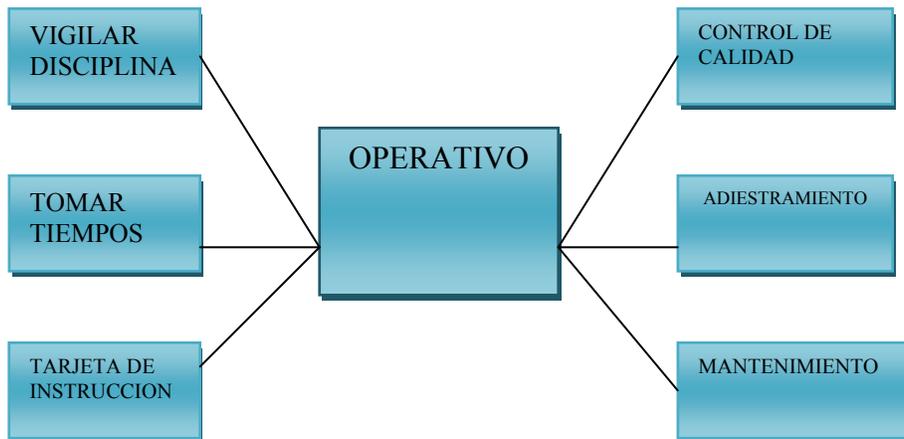
- **Lineal** Tiene líneas formales de comunicación, únicamente se comunican, los órganos o cargos entre si a través de líneas presentes en el organigrama, aunque por esta misma característica suele caer en la rigidez, este tipo de organización, es de muy fácil aplicación y de comprensión.

---

<sup>8</sup> Münch Galindo y García Martínez Fundamentos de Administración. Edit. Trillas 2001,



- **Organización Funcional**<sup>9</sup>. Este tipo de organización se caracteriza porque la autoridad se basa en el conocimiento, es decir quien este mas especializado tendrá mas autoridad, la comunicación en este tipo de organización es mas directa, con lo cual surge la desventaja de que se produzcan mas conflictos, y el ambiente se vuelva tenso por la competencia que se origina al saber que el conocimiento es la base para tener autoridad.



- **Informal**: es aquella que no esta establecida de manera escrita, pero que cualquier actividad individual tendrá repercusiones grupales.

<sup>9</sup> Tipo de organización consagrada por Taylor



### **Principios de la Organización:**

Unidad de mando: el subordinado deberá recibir solo órdenes de un solo jefe para evitar la generación e fugas de información.

Especialización: consiste en agrupar actividades de la misma naturaleza.

De autoridad y responsabilidad: mantener un equilibrio de responsabilidad y autoridad. *LA AUTORIDAD SE DELEGA Y LA RESPONSABILIDAD SE COMPARTE.*

Definición de puestos: establecer con claridad el alcance de cada puesto para el desarrollo de los objetivos.

### **Pasos de la organización.**

- División del trabajo: descomponer las tareas complejas en sus componentes, para así limitar las actividades.
- Departamentalización: se refiere a reunir en un departamento las tareas afines.
- Coordinación: integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de la organización.

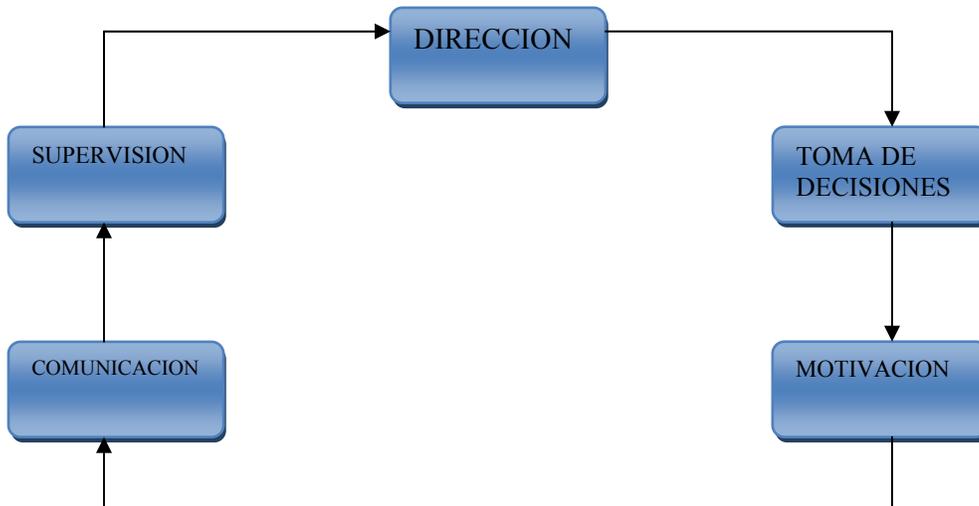
#### **1.5.2.3 Dirección**

La dirección es la tercera etapa del proceso administrativo, esta etapa implica mandar, influir, motivar a los empleados para realizar los planes establecidos, las relaciones de tiempo son fundamentales para llevar a cabo esta función administrativa.

La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias de la empresa.



Las etapas de la dirección son las siguientes:



### **Principios de la Dirección:**

**Motivación:** característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso, y se logra siempre y cuando se reconozcan las necesidades sociales y se fomente el sentimiento de pertenencia del empleado.

**Liderazgo:** es la forma gerencial de influir en la conducta de los demás.

**Equipos y Trabajo en equipo:** interacción de dos o más personas para el logro de objetivos comunes.

#### **1.5.2.4 Control**

Es la última etapa del proceso administrativo, consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional a fin de asegurar que los resultados se ajusten a los planes y objetivos establecidos, es aquí donde se establecen patrones de medición de los planes a fin de detectar desviaciones.

La manera en que se establece el control, es por medio de la evaluación del personal e informes especiales del desempeño de los mismos,



Para que el control se lleve a cabo y pueda proporcionar una retroalimentación de calidad a la planeación es necesario recorrer las siguientes fases.

### **Pasos del control.**

1. Comparar el desempeño con las metas establecidas.
2. Comparar un informe comparativo indicando los niveles de desviación obtenidos.
3. Analizar las variaciones existentes e identificar las posibles causas.
4. Desarrollar alternativas para solucionar las desviaciones.
5. Seleccionar la alternativa mas adecuada de acuerdo al análisis realizado.
6. Dar seguimiento a la decisión tomada, para revisar los resultados obtenidos y evaluar una posible replanificación.

El Control podemos decir que es la otra cara de la moneda de planeación, puesto que cualquier intento de controlar sin un plan a seguir será inútil, ya que no hay forma de saber en que dirección se camina y por otro lado sin el control no sabremos si el plan adoptado fue el correcto, ya que el control establece los parámetros de medición.

## **1.6 Empresa<sup>10</sup>**

### **1.6.1 Concepto Y Definición**

La empresa es un ente económico independiente con capacidad jurídica para realizar fines específicos, opera bajo las leyes vigentes, estable y estructurada, 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, la cual persigue la

---

<sup>10</sup> Kliksberg, Bernardo: "El pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización"



obtención una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión.

Está formada por personas y para personas, es por eso que debe canalizar los recursos para el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de la calidad de su personal.

### **1.6.2 Características de la empresa**

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica.
- Opera conforme a leyes vigentes. (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc).
- Se fija objetivos.
- Es una unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

### **1.6.3 Elementos que Conforman a una Empresa**

- Financieros: Capital necesario para su creación y funcionamiento. Créditos, subvenciones. Tener autonomía frente a terceros (bancos, acreedores).



- Económicos: (patrimonio) Conjunto de bienes, derechos y obligaciones.
- Técnicos: Fabricación o transformación de los productos. Mejorar medios tecnológicos.
- Humano:
  - Empresario: El empresario es quien dirige el proceso económico, organiza la producción y asume el riesgo empresarial.
  - Trabajador: Persona física que presta su servicio a la empresa a cambio de una remuneración.

#### **1.6.4 Clasificación de las empresas <sup>11</sup>**

Una clasificación básica de las organizaciones puede darse de la siguiente manera:

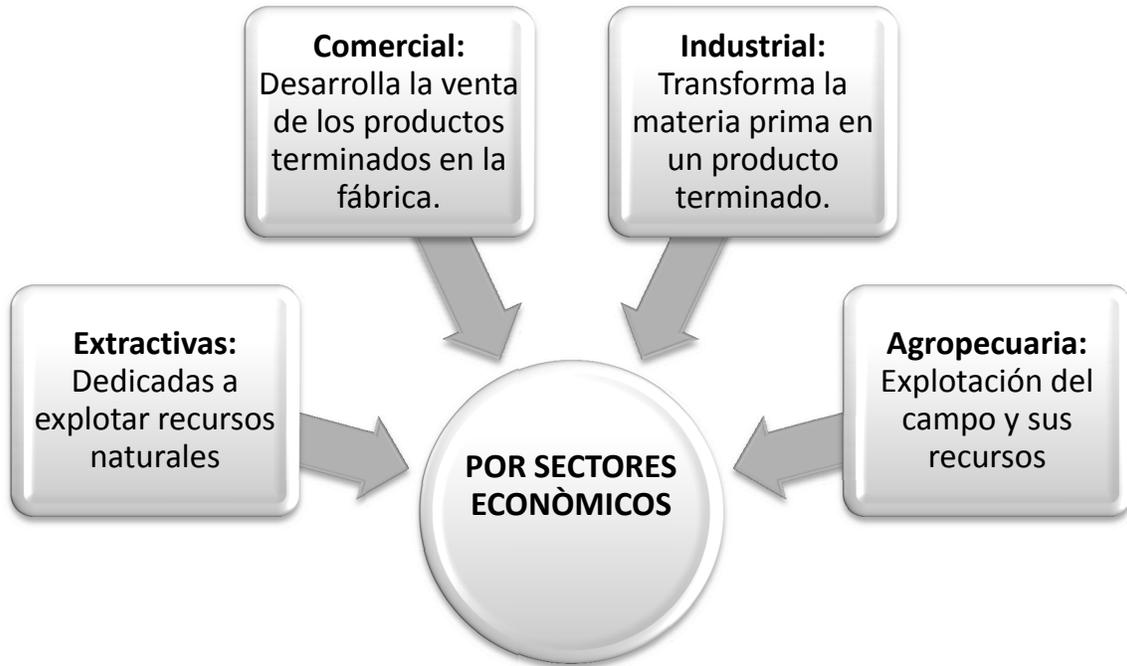
- Sectores Económicos
- El origen de su capital.
- Su Tamaño
- Conformación de su capital
- La función social
- Forma jurídica.

---

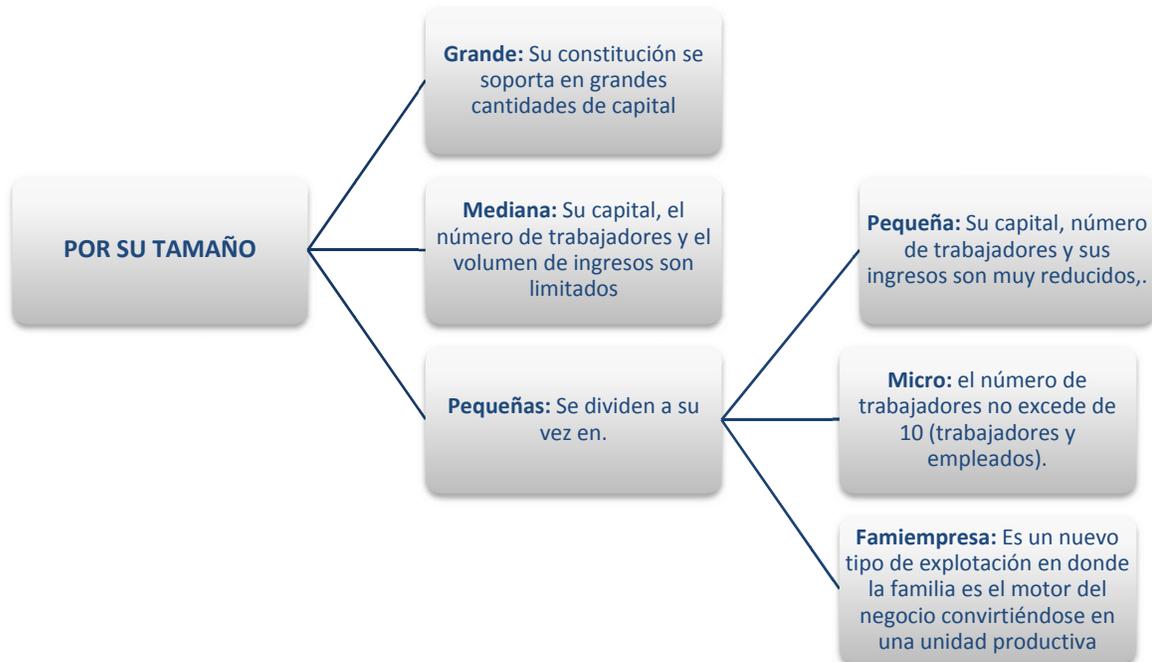
<sup>11</sup> Geli, Alejandro: "Qué es la administración"- Cap. 1 - Ed. Macchi



Por Sector económico se pueden catalogar de la siguiente manera:



Por su tamaño tenemos tres clasificaciones como siguen:



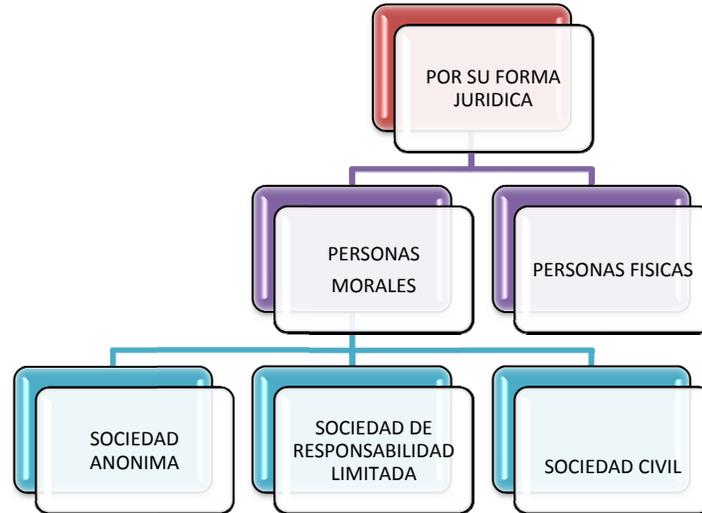


Por el origen de capital existen tres tipos de empresas:





Por su forma jurídica:



Sea cual sea la clasificación de la empresa, concluimos que es una unidad productiva o de servicio según aspectos prácticos o legales que se integra por recursos y se vale de la administración para logra sus objetivos.



## **RESUMEN CAPÍTULO I**

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y traducirlos en acción empresarial mediante planeación, organización dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir el logro de tales objetivos.

El proceso administrativo es la serie de etapas que se conjugan para efectuar una administración adecuada. Dicho proceso consiste en un ciclo formado por 4 etapas:

Planeación. Etapa inicial del proceso administrativo, en la que se van a establecer el curso de acción para el logro de cierto objetivo.

Organización.- es la etapa en la que se diseña la estructura de la organización, en ella se especifican las funciones de cada persona, para evitar la duplicidad de tareas.

Dirección: tercera etapa del proceso administrativo, en la que supervisa que el plan de acción a seguir sea llevado a cabo.

Control.- Última etapa del proceso, en la que se evalúan los resultados obtenidos para retroalimentar el curso de acción a seguir.

Este proceso administrativo se lleva a cabo en cualquier organización o empresa, sin embargo a pesar de ser un solo proceso, se lleva de acuerdo al tipo de empresa, es decir, por cada organización existe un proceso administrativo, ya que este dependerá de las necesidades de cada empresa.

La empresa un ente económico, con características específicas, y su clasificación dependerá de varios factores, como es el tipo de capital, la forma jurídica, etc.

Toda empresa esta conformada por elementos financieros, económicos, técnicos y humanos, los cuales al ser administrados de una manera adecuada logran el



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMÁS

---



objetivo de la empresa, se este la obtención de una ganancia, o el prestar un servicio de calidad.



---

## **OBJETIVO CAPITULO II**

### **CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD**

Uno de los objetivos principales de la calidad total es satisfacer las necesidades del cliente final, quien es quien decide y opina de nuestro trabajo final, y la otra parte es la interna en la entidad, que se da cuando, haya maximizado sus procesos humanos financieros materiales y técnicos, buscando la mejora continua procesos tras proceso ya que todo tiende siempre a ser mejorado.

Partiendo de este punto de que nada llega a su perfección y siempre todo puede ser mejorado, podemos decir que se va hasta el infinito este concepto de calidad total y que es favorable pues evita el estancamiento del proceso, también se requiere total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo como la participación de todos lo miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.



## CAPÍTULO II

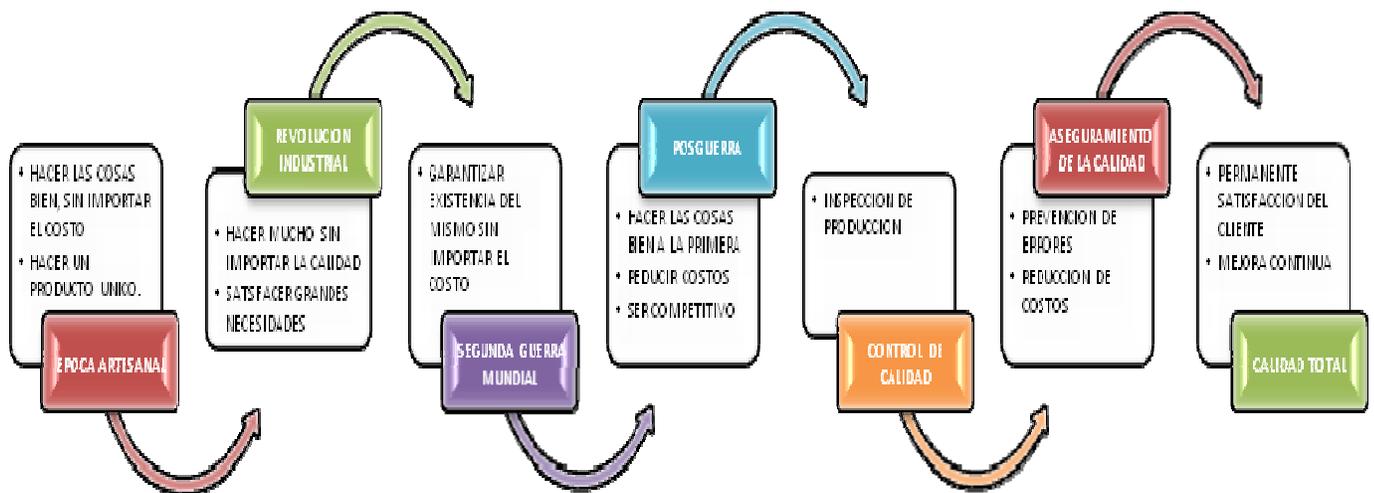
*"Hay que intentar ser el mejor, pero nunca creerse el mejor"*

*Juan Manuel Fangio*

### CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD<sup>12</sup>

A lo largo de la historia el concepto de calidad ha ido evolucionando según las necesidades que se tenían que cubrir en cada época.

En el siguiente cuadro analizamos lo que para cada época significaba calidad.



Como podemos ver calidad hasta antes de la segunda guerra mundial solo significaba proveer del producto, después de la segunda guerra mundial, era práctica común de las empresas hacer una inspección de los productos antes de enviarlos al mercado, para ver si dichos artículos reunían los requisitos o no.

Dicha práctica consistía en lo siguiente:

<sup>12</sup> Humberto Cantú Delgado , DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD, Ed. McGraw-Hill Primer edición 1997



Al final del proceso de producción y antes de enviar los productos a mercado se toman muestras de cada artículo producido. Y según los resultados se procedía a:

- a) Si la muestra no tenía defectos, se aprobaba todo el lote.
- b) Cuando la muestra indicaba defectos de fabricación, se revisaba de ser posible todos los artículos del lote, para separar los artículos buenos de los malos. Si esto no era posible se rechazaba todo el lote.

Dicha práctica, no mejora la calidad, solo hacía evidente la deficiencia en producción.

Es así como nace la nueva interpretación de calidad total la cual debe funcionar en un marco cultural muy particular, donde la forma de pensar, las actividades total el cual implica un cambio de mentalidad y la conducta de todos los componentes de la organización coincidan con esa cultura y obviamente con los objetivos de la empresa.

## **2.1 Calidad <sup>13</sup>**

La calidad se conoce como el conjunto de las características de un producto o servicio que cumplen con las expectativas del cliente, para el cual fueron diseñados, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, también implica que la productividad, la rentabilidad y la aceptación en el mercado sean proporcionales al nivel de satisfacción del cliente.

Otras definiciones de calidad pueden ser:

- En base a la Mercadotecnia.

---

<sup>13</sup> Manuel Aburto Jiménez, ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD, , Edit. CECSA,



La calidad significa el cumplimiento de los estándares y el hacerlo bien desde la primera vez.

- En base al Producto.

Se define la calidad como una variable precisa y mensurable.

La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas. Es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente.

Para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del producto, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente.

Siempre se está en constante perfeccionamiento manteniendo el objetivo de calidad total lo cual se es alcanzable, en la medida en que la necesidad de los clientes se satisface, una mayor satisfacción del cliente crea una mayor percepción de la calidad en el bien o servicio. En el momento que se satisface la necesidad de un cliente de forma total, se estará dando un producto de calidad total, entendiendo esto como el momento en que se satisface una necesidad anteriormente dada.

### **2.1.1 Origen del movimiento de la calidad total**

El origen de este movimiento tiene lugar en Japón cuando en junio de 1950 el Dr. Edwards Deming impartió su seminario sin pensar en la enorme revolución que esto causaría ya que solo él creía en un impacto futuro. Pero los japoneses reconocieron rápidamente las aportaciones por ello en 1960 Edwards Deming fue condecorado por el emperador Hiroito con la segunda orden del segundo tesoro.



Es importante mencionar a Kaoru Ishikawa como el impulsor de los círculos de calidad a partir de 1962, incursionando en los sistemas de calidad tiempo atrás fue quien organizara las conferencias que Deming diera en 1950 ya que según el era necesario llevar a un extranjero porque “nadie es profeta en su tierra” y a el nadie le creía .

Mucho se habla de la calidad total, sin embargo hay quienes piensan que es algo inútil, costoso, no obstante hay quienes piensan que es un instrumento ideal para ser competitivos.

- a) La calidad se alcanza si se trabaja en equipo con una misión clara y no en grupo donde existe el autoritarismo y no la participación de todos.
- b) La aplicación de la calidad se puede relacionar con la globalización de mercados.
- c) La necesidad de entender a los clientes y a la necesidad de tener mejores condiciones en la empresa.

### **2.1.2 Patriarcas de la calidad**

A lo largo de la vida humana se han desarrollado filosofías o culturas de calidad, de las cuales algunas han sobresalido porque han tenido resultados satisfactorios. Sin embargo no siempre y en todos los lugares se puede llevar a resultados buenos.

Para poder entender la calidad es importante conocer a los grandes maestros creadores de las diferentes filosofías y herramientas relacionadas, así como el entorno en el que se desarrollaron.

A continuación veremos a algunos de estos Maestros, también llamados Gurús de la Calidad, que se dieron a conocer después de la Segunda Guerra Mundial. La



mayoría de ellos son estadounidenses, pero el impacto de sus filosofías y conceptos ayudó a construir el renacimiento de Japón como potencia industrial, para posteriormente pasar a Europa y América.

### ❖ **Edwards W. Deming**

Nacido en Sioux City, Iowa en octubre de 1900, en 1928 recibió su doctorado de físico matemático en la universidad de Yale.

A partir 1947 comienza una verdadera revolución conceptual en la forma de administración de las empresas para él la calidad esta en función del cliente: “lo que quiere y lo que necesita”.

En su libro Calidad, productividad y Posición Competitiva presenta los catorce puntos de la alta administración y los siete pecados mortales:

1. Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio.
5. Descubrir el origen de los problemas.
6. Poner en práctica métodos modernos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción.



8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella.
9. Eliminar las barreras que existan entre los departamentos.
10. Destacar objetos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación re-entrenamiento.
14. Formar una estructura en la alta administración que asegure día con día que los 13 puntos anteriores se realicen.

Los Siete Pecados Mortales:

1. Carencia de constancia en los propósitos
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual
4. Movilidad de la administración principal
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles
6. Costos médicos excesivos
7. Costos de garantía excesivos.

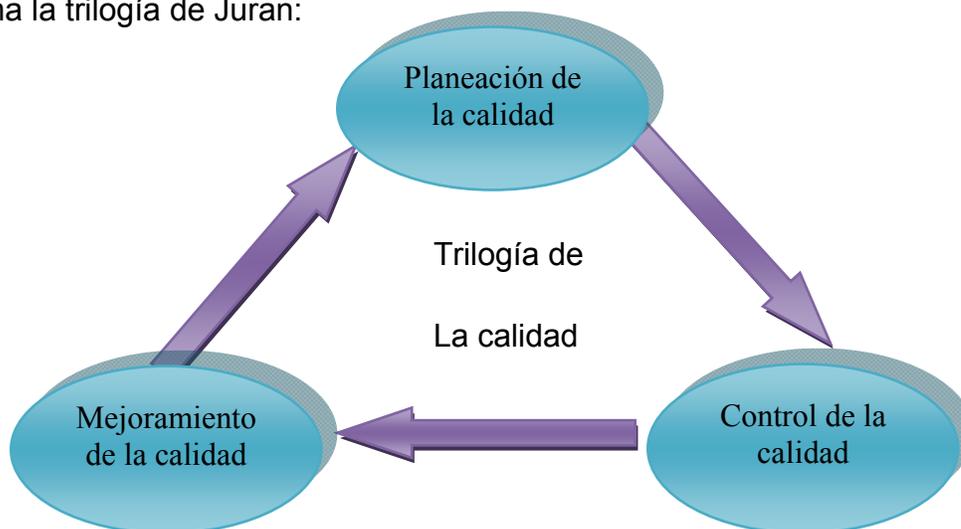


❖ **Joseph M. Juran**

Nacido en Rumania emigro a USA. En 1912 obtuvo doctorado y maestría en ingeniería y leyes en la universidad de New York.

- Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.
- Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración de la calidad.
- El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente y a un paso revolucionario, no evolucionario.
- La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los círculos de la calidad.

El enfoque de Juran sobre la administración de la calidad se basa en lo que se llama la trilogía de Juran:



Planeación de calidad, donde se sabe:

- Identificar quiénes son los clientes.



- Determinar las necesidades de esos clientes.
- Traducir las necesidades a nuestro lenguaje.
- Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad: La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Las actividades de control son:

- Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
- Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
- Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
- Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
- Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.
- Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos.
- Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con objetivos de calidad.



Mejoramiento de la calidad: Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

- Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto.
- Establecer un consejo de calidad.
- Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaraciones de misión y publicación del proyecto.
- Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.
- Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras a la calidad.
- Aumentar el peso del parámetro de calidad en evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales.

#### ❖ **Kaoru Ishikawa**

Nacido en Tokio en el año de 1915 se graduó con un doctorado en química en la universidad de Tokio en 1939.

Desarrolló las siete herramientas de la calidad:

1. Diagramas de Pareto.
2. Diagrama de causa efecto (diagrama de Ishikawa o de pescado).
3. Histogramas.
4. Gráficas de control.
5. Estratificación.



6. Hojas de verificación.

7. Diagramas de dispersión.

Además es el creador de los círculos de calidad los cuales definiremos mas adelante.

Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa con relación a la calidad total son:

- Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
- El control de la calidad empieza y termina por la capacitación.
- El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.
- Formación de círculos de control de calidad.
- Se debe estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.
- Anticipar problemas potenciales y quejas.
- Tomar acciones correctivas apropiadas.
- El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
- Prevenir la repetición de errores.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
- Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación.



- El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- La comercialización es la entrada y salida del control de la calidad.
- Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso.

❖ **Philip B. Crosby**

Nacido en Wheeling, West, E.U.A. nunca ejerció su profesión de pediatría; a pesar de no ser iniciador, desarrollo un sistema orientado a la prevención Menciona que la calidad es gratis, definiéndola como "conformancia a los requerimientos" e indicando que el 100% de la conformancia es igual a cero defectos.

Confirma que la calidad está basada en cuatro principios absolutos:

1. Calidad se define como cumplimiento de requisitos
2. El sistema de calidad es prevención
3. El estándar de realización es cero defectos
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

Propone un programa de 14 pasos para la mejora de la calidad:

1. Compromiso en la dirección
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad
3. Medición
4. El costo de la calidad
5. Crear una conciencia sobre la calidad
6. Acción correctiva



7. Planificar el día de cero defectos
8. Educación del personal
9. El día de cero defectos
10. Fijar metas
11. Eliminar las causas del error
12. Reconocimiento
13. Consejo de calidad
14. Repetir todo el proceso.

❖ **Genichi Taguchi**

Ingeniero japonés nacido en 1924. Doctorado en Ciencias (1962 U. Kyushu).

Científico y pensador de la calidad de la época actual, Ingeniero en Electrónica con Doctorado en Estadística, es reconocido por sus estudios de CAPACIDAD DEL PROCESO y su metodología de DISEÑO DE EXPERIMENTOS.

Afirma que todo desperdicio, reproceso o falta de calidad tiene un costo para la sociedad.

Desarrolló el METODO TAGUCHI para efectuar diseño de experimentos, DISEÑOS ROBUSTOS, simplificando esta técnica estadística, elaborando el libro del mismo nombre.

Propone la palanca de calidad.

Solo en la etapa de diseño de un producto podemos tomar medidas contra la variabilidad causada por agentes internos, externos y por imperfecciones de manufactura (ruido).



La palanca de la calidad.

- Diseño del producto.
- Diseño del proceso.
- Producción.
- Mejora del producto.

Aunque la mayoría de estos gurús de la calidad desarrollaron e implementaron sus trabajos para Japón, sus aportaciones han sido de gran utilidad para los países del mundo que se han convencido de que la Calidad Total es una parte fundamental para el éxito de cualquier empresa o negocio por pequeña que sea, contando con la muestra de la gran potencia que es Japón.

### **2.1.3 El decálogo para la calidad**

El siguiente es un conjunto de principios que sirven como base para dar origen al pensamiento de calidad, expresados en la forma de Decálogo.

- 1. Cada día hay que aprender algo nuevo. Se trata de adquirir un conocimiento adicional, por el estudio o la experiencia. Cada día hay que incrementar nuestro conocimiento.*
- 2. Cada día hay que ser mejores. El principio busca acrecentarnos como persona. Es además un ser racional y creativo, capaz de enfrentar situaciones nuevas y proponer soluciones igualmente novedosas.*
- 3. Buscar la perfección. Lo perfecto es el grado máximo en que se alcanza o manifiesta una cualidad. Este grado tiene una vigencia temporal, y seguramente cultural y espacial, según es aplicado a los hombres.*



4. *Consultar al que sabe. Al tratar un asunto y reflexionar sobre el mismo, antes de tomar una decisión, es necesario documentarse, buscar registros o datos, y también pedir la opinión, parecer o consejo.*
5. *Ser constante. Como el árbol que se engrosa con el tiempo, la constancia ayuda a la mejora y al crecimiento como persona. Hay que ser firme, perseverante, pues nada se conseguirá de la noche a la mañana.*
6. *Cultivar el orden, la limpieza y la disciplina. En el orden, cada cosa útil es ubicada en su lugar, en el sitio que le corresponde. En la limpieza nos deshacemos de lo que no sirve, o que altera nuestro desempeño o contamina los elementos de nuestro trabajo. En la disciplina respetamos y aplicamos las normas que nos ayudan a ser más eficientes.*
7. *Respetar a las personas. El respeto implica una conducta racional que el hombre se siente obligado a aceptar. Lo hace por convicción, no por interés.*
8. *Respetar el medioambiente. Esta consideración a las personas, se extiende al resto de componentes del medioambiente. En las precauciones que ha tomar para no agredirlos. El principio va más allá que el sólo cumplimiento de las leyes o reglamentos.*
9. *Liderar antes que supervisar. En la Calidad, el líder tiene un compromiso mancomunado con el éxito de las tareas que conduce. No busca responsables. Busca cómo mejorar en grupo. No impone el miedo. Brinda la confianza que el trabajador necesita para sentirse orgulloso de los resultados de su trabajo. Conoce de cada tarea pues ha trabajado antes en ella. Llega a ser líder por los méritos conseguidos en su trayectoria laboral. Está plenamente identificado con el trabajo y con la institución. Se prepara continuamente. Aboga por la preparación de quienes trabajan con él. Los respeta sólidamente. Es un servidor.*



*10. Privilegiar la totalidad. En la Calidad se brinda atención al todo, al total de partes que componen un proceso o un espacio, y cuyo resultado es más que la suma de las partes. Se reconoce que las cualidades del todo o de la globalidad pueden dar resultados superiores al de cada parte (una melodía puede ser mejor que las notas que la componen).*

#### **2.1.4 Control Total de Calidad (CTC).<sup>14</sup>**

Se refiere al énfasis de calidad que enmarca la organización entera, desde el proveedor hasta el consumidor. La administración de la calidad total enfatiza el compromiso administrativo de llevar una dirección continua y extenderla a toda la empresa, hacia toda la excelencia en todos los aspectos de los productos y servicios que son importantes para el cliente.

Conceptos básicos para un CTC.

- Mejoramiento continuo.

La administración del control de la calidad requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. En USA utilizan la expresión cero defectos y seis sigma para describir los esfuerzos continuos de mejoramiento. Cualquiera que sea la palabra o frase utilizada, los administradores son figuras claves en la construcción de una cultura de trabajo que apoya el mejoramiento continuo. La calidad es una búsqueda sin fin.

- Involucrar al empleado.

Se ha detectado que el 85% de los problemas de calidad tiene que ver con los materiales y los procesos y no con el desempeño del empleado por lo tanto la tarea consiste en diseñar el equipo y los procesos que produzcan la calidad

---

<sup>14</sup> Karou Ishikawa, ¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?, Edit. Norma



deseada. Esto se puede lograr con un alto grado de compromiso de todos aquellos involucrados con el sistema en forma diaria ya que lo entienden mejor

Las técnicas para construir la confianza de los empleados incluyen:

1. La construcción de redes de comunicación que incluyan a los empleados.
2. Supervisiones abiertas y partidarias.
3. Mudar la responsabilidad de administración y asesoría a los empleados de producción.
4. Construir organizaciones con moral alta.
5. Técnicas formales como la creación de equipos y círculos de calidad.

## **2.2 Cultura de la calidad**

La cultura de calidad es una actitud y una manera de vivir. Muchas empresas aseguran producir u ofrecer productos y servicios de calidad única y superior. La expresión "calidad" es una "etiqueta corporativa," que todo el mundo quiere y aprecia, pero, del "dicho al hecho hay mucho trecho"; es más fácil hablar que lograr productos y servicios de calidad.

Para transformar una empresa en una corporación de calidad única y superior, la cultura de nuestra empresa debe reconocer y promover estándares de calidad en todos y cada uno de sus procesos y acciones cotidianas, y no solamente en la publicidad, catálogos y otra literatura.

Como se mencionó, la calidad es una forma de vida, la cual se debe basar en ciertos principios los cuales han de ser respetados y son los siguientes:

- a) La calidad la hacen los hombres



- b) La calidad se hace para el cliente
- c) La calidad la hacen todos
- d) La calidad se hace entre todos
- e) La calidad se hace innovando.

La cultura de la calidad requiere el planteo de un nuevo paradigma organizacional donde se privilegien las aptitudes para el aprendizaje y el compromiso, tanto en términos individuales como organizacionales. Un paradigma organizacional orientado hacia la calidad privilegiará aspectos como los siguientes:

- Compromiso con visiones, misiones y objetivos estratégicos.
- Promoción y estímulo de conductas cuyo objetivo sea el aprendizaje, más que las certezas de lo conocido.
- Favorecer el traslado de los valores a acciones.
- Estimular, fomentar y entrenar equipos autónomos con capacidad de autodirigirse.
- Privilegiar el comportamiento comprometido y dinámico frente al pasivo.
- Procurar objetivos que estimulen antes que empujen.
- Proveer autonomía dinámica, delegación y enriquecimiento de puestos y tareas.
- Estimular la creencia que pueden llevarse a cabo cualquier objetivo.
- Ejercer un liderazgo que estimule la emulación.
- Valorar y promover el aprendizaje continuo.



- Crear factores de evaluación de desempeño basados en la creatividad, innovación y cambio.
- Desarrollar programas permanentes de capacitación y entrenamiento.

En nuestro país en general aparecen y desaparecen modas relacionadas con la calidad, pero la verdad estamos lejos de obtenerla, dado que no se asume realmente el compromiso y dedicación que esto implica, tal como trabajar con valores y principios, que cumplamos lo que comprometemos tanto los empleados como las empresas, respetando el medio ambiente y la comunidad, asegurando que todos los productos y servicios funcionen desde el primer intento, y que desde ese primer intento, cumplan plenamente con la función para la que existen o fueron diseñados, sin inconvenientes, y si es factible a costos moderados, entre muchas otras cosas más que no se deben descuidar. Además de todo lo anterior, para que eso mismo se sostenga, tenemos que involucrarnos seriamente en un compromiso de mejora continua.

En la actualidad existe un cambio en nuestro país, pero es un proceso lento en comparación a otros países que asumen seriamente una cultura de calidad, avanzando a pasos agigantados en sus procesos, teniendo resultados de un nivel competitivo de excelencia.

Se deben buscar métodos que auxilien en el desarrollo para aumentar el proceso de la calidad en nuestro país, por ejemplo, ¡cambiar nuestras leyes! ya que éstas fueron elaboradas hace ya algún tiempo y quizá para esa época sirvieron pero ahora que los cambios son muy dinámicos se podrían considerar como obsoletas y un tanto retrogradas. Que incongruencia querer incursionar en una cultura de la calidad y nuestras leyes estar enfocadas a comprar lo más “barato”, considerando solo que se cumpla la función para lo cual se requiere un artículo o servicio, pero se considera muy poco o nada lo relacionado a la calidad y ni que decir cuando se fabrican productos o se brindan servicios. Pero como es sabido, a veces lo barato



sale más caro. Para asegurar la calidad hay que enfocarse y desarrollar medios que aseguren que no sólo porque cumpla una función “X” se compre el producto o servicio, sino que se vaya más allá considerando los principios antes mencionados y asegurando que el un producto o servicio no solo cumple una función sino que además la va a cumplir bien y durante un lapso de tiempo mayor con una mínima atención requerida.

La innovación es una herramienta que nos va a permitir mantenernos adelante de la competencia en esta era del conocimiento, satisfaciendo las necesidades en el consumidor y cumpliéndolas con rapidez y eficiencia. Al llevar a cabo la practica de la innovación en todas las operaciones, tal como, en los procesos productivos, en el producto, en el trato e involucramiento de los trabajadores, en la publicidad y propaganda y en todos los servicios que tengan que ver con el cliente, se desarrollaría una Cultura de innovación, enfrentando mejor los cambios dinámicos en estos tiempos, lo cual contribuye eficientemente en un programa de Calidad.

El concepto de Calidad, es un tema directamente ligado con las personas (organización, personas, calidad).

### **2.2.1 La cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Una norma, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.



Un hábito, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

La cultura organizacional de una empresa se ve reflejada en su misión, visión y valores.

### **2.2.1.1 Misión.**

La misión organizacional expresa los objetivos fundamentales y las normas mediante las cuales opera. Como constituye la razón de ser de la organización. Debe ser redactada por los directivos y actualizarse continuamente, de acuerdo con las exigencias económicas, políticas y sociales del momento, además de las futuras, hasta donde sea posible.

Además de los propósitos, debe incluir la filosofía organizacional, la visión de los directivos acerca de los fines a alcanzar y una breve descripción de los productos y/o servicios que la organización provee así como la importancia de los mismos para la sociedad.

La concepción de una misión clara debe considerar los siguientes aspectos, aunque no todos queden de forma explícita en la redacción de la misma:

- Filosofía organizacional.
- Imagen pública de la organización.
- Productos o servicios para proporcionar.
- Importancia del factor humano.
- Clientes a quienes van dirigidos los servicios y/o productos.



- Mercado real y potencial.
- Tecnología necesaria para cumplir con las metas.
- Beneficios económicos previstos.
- Ventajas competitivas.

#### **2.2.1.2 Visión.**

La Visión Organizacional es la capacidad de visualizar a la institución en un plano conceptual como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en sí misma talentos humanos así como recursos económicos y tecnológicos; metas acciones a realizar hasta alcanzar, en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas, los propósitos deseados.

#### **2.2.1.3 Valores.**

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización.

Un ejemplo de una cultura de organizacional bien definida es la siguiente:

#### **GRUPO MODELO.**

##### ***Misión***

Establecer el Modelo de liderazgo en el mercado global de bebidas y productos de consumo, con el fin de:

- Generar valor constante a nuestros clientes, accionistas, personal y sociedad.
- Desarrollar integralmente el mejor capital humano en la industria.



- Alcanzar la excelencia en nuestros procesos, sistemas, productos y servicios, excediendo las expectativas de nuestros clientes y consumidores a través de la innovación constante.
- Ser reconocida ampliamente como una empresa socialmente responsable.

### **Visión**

Hacer de nuestra empresa un Modelo a seguir que inspire orgullo, pasión y compromiso.

### **Valores**

- **Honestidad** Actuamos con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos nuestros semejantes.
- **Lealtad** Formamos parte de la "Familia Modelo", conduciéndonos de acuerdo a los valores y objetivo empresarial de la organización.
- **Respeto** Guardamos en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.
- **Responsabilidad** Cumplimos nuestro deber, haciendo nuestras las políticas y disposiciones de la empresa.
- **Confianza** Nos desempeñamos con exactitud, puntualidad, y fidelidad para fortalecer nuestro ambiente laboral.



### **2.3 Círculos de calidad**

Los círculos de calidad surgen en Japón a Principios de 1960, después de un periodo de reconstrucción posterior a la guerra, durante la cual los japoneses insistieron en la mejora y perfeccionamiento de su técnica de control de calidad, son el resultado de un conjunto de ideas y técnicas norteamericanas, basadas en las teorías de Maslow, Mc Gregor, Likert, Herzberg, Argyris, etc., que no alcanzaron el éxito en su propia tierra pero sí lo tuvieron en Japón, para luego, paradójicamente, volver a los Estados Unidos y extenderse posteriormente por todo el mundo.

En este contexto, las ideas importadas por Deming y Juran germinaron y, posteriormente, el año 1962 nacen en Japón los llamados círculos de calidad, en los que se promueve la formación de todo el personal en las herramientas básicas de los procesos de mejora: las siete herramientas de Ishikawa.

Ishikawa y otros líderes japoneses establecieron las reglas para el funcionamiento de los círculos de calidad y otras actividades participativas, en las que se involucraba a todo el personal de la empresa en la mejora continua; En los años setenta los círculos de calidad salen del Japón, en 1973 la empresa norteamericana Lockheed los implanta en sus factorías.

Después de conocerse el éxito del programa de Lockheed, muchas empresas manufactureras establecieron programas de círculos de calidad o iniciaron métodos semejantes, en equipo, de resolución de problemas. Entre ellas estaban Westinghouse, General Electric, Cincinnati Milacron, Ford Motors, Martin Marietta Corporation, General Dynamics, Bank of America, Dover Corporation y Coors Beer Company. Luego organizaciones de servicio, como hospitales, sistemas escolares y unidades estatales y federales de gobierno se sumaron a la nueva propuesta.

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a



través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco.

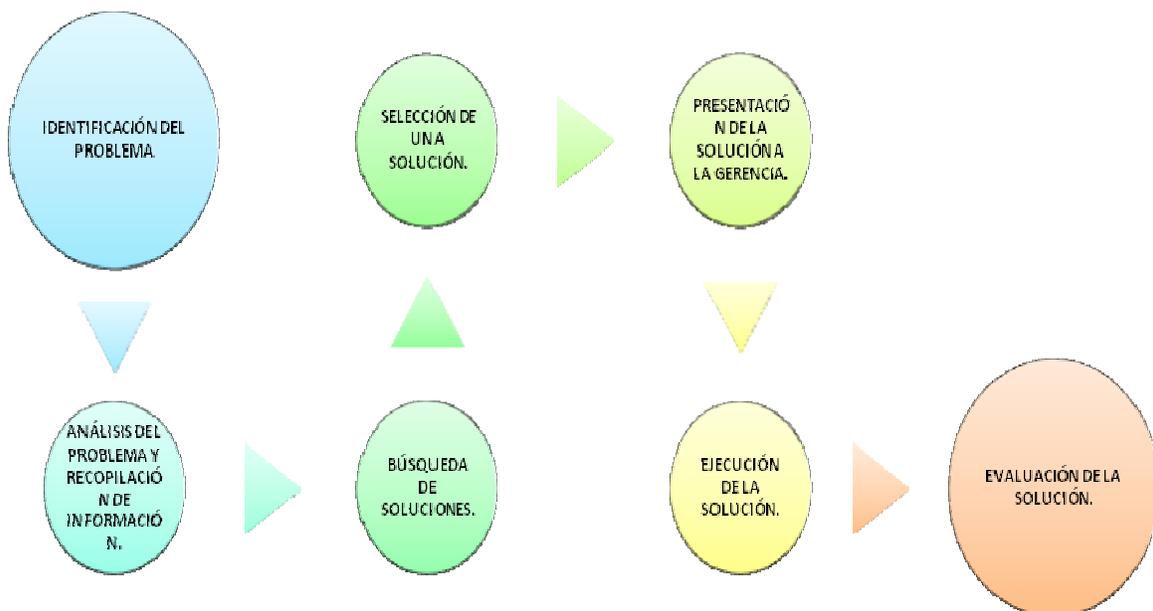
### 2.3.1 Concepto

Los círculos de calidad son equipos de trabajadores y supervisores que se reúnen en forma regular para solucionar problemas relacionados con el trabajo, que comprenden la calidad y la productividad.

Estructura: Es fundamentalmente la forma como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial.

En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor.

*Proceso:* Está dividido en los pasos siguientes:

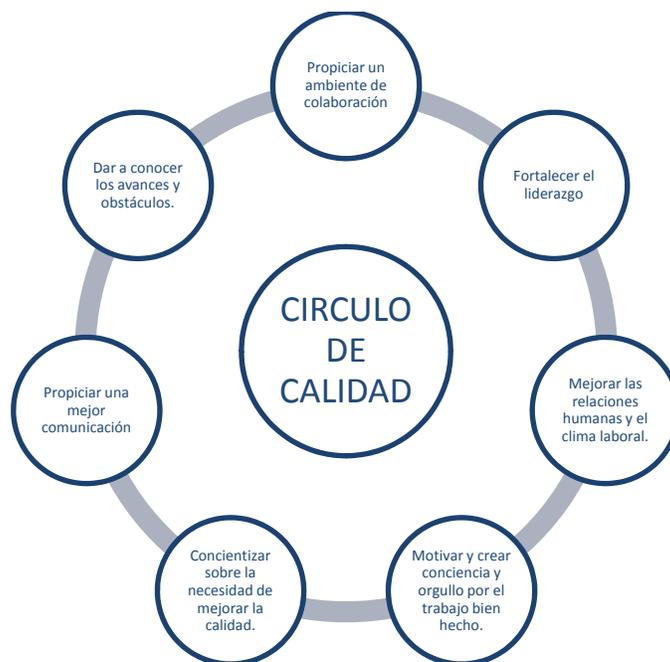


El término Círculo de Calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso, como a un grupo de personas y a las actividades que



realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un proceso de Círculo de Calidad al igual que de la estructura del mismo.

### Objetivos de los círculos de calidad



### 2.3.2 La operación de los círculos de calidad.

La evaluación de la viabilidad de un programa de círculos de calidad se basa en el supuesto de que los círculos de calidad no son aptos para cualquier organización, y por lo tanto, para reducir el riesgo de fracaso habrá que evaluar la compatibilidad de la organización con los supuestos de la técnica.

Se ha propuesto un método para evaluar la receptividad de la organización basándose en tres niveles:

- Nivel de mantenimiento. Hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente. Una organización en crisis acepta el cambio en un esfuerzo por encontrar una



solución a sus problemas, mientras que la organización que funciona satisfactoriamente es más probable que se resista a los esfuerzos de cambio que implican los círculos de calidad.

- Nivel sinérgico. Se pretende medir la condición que existe cuando los individuos han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes organizacionales positivas y la existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarían el cambio.
- Nivel ambiental. Hace referencia a la influencia que ejercen las fuerzas externas a la organización cuanto mayor son las presiones ambientales externas, mayor es la probabilidad del cambio.

Los círculos de calidad se apoyan principalmente en tres principios generales:

El primero es que el trabajo en grupo es algo connatural a toda sociedad en la que la identidad de la persona está, en gran medida, determinada por el grupo o grupos a que pertenece. Un principio universal es que el ser humano es un ser social, no un ser individual.

El segundo principio general es que nadie puede conocer mejor el trabajo que aquel que lo realiza cotidianamente.

Un tercer principio, y este de carácter más operativo, es que la mejor idea de uno es siempre inferior a la idea del grupo.

Los círculos de calidad buscan mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en el trabajo, aumentando el grado de participación de los trabajadores en el control y en la administración de la empresa, argumentando que el trabajo en equipo fomenta la satisfacción y la creatividad individual.

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:



Primera Etapa.-Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Etapa.-Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchen las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden por lo general después de dos o tres reuniones- si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha con la mayor brevedad posible.

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son: "Brainstorming" o generación espontánea de ideas.

Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.

Técnicas de registro de la información, principalmente usando la hoja de registro y el muestreo.

Hoja de registro. Este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar.

Muestreo. Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos.

### **2.3.3 Desarrollo de los círculos de calidad**

Por otra parte, existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad:



**El Facilitador.-** El o ella, es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. Sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la institución y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad.

Otras responsabilidades incluyen el entrenamiento de líderes y la formación de otros círculos dentro de la organización. Consigue asistencia técnica externa cuando se requiera.

**El Líder del Círculo de Calidad.-** Es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia, dirección o jefatura. Su ausencia de los Círculos de Calidad, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del Círculo de Calidad elegirán al líder que más prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
- Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el Círculo de Calidad.
- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

**Instructor.-** Organiza y realiza los cursos de capacitación para el personal operativo, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones de cada cual debe desempeñar dentro del proceso, después



la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

**Asesor.-** Aconseja a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

**El experto.-** Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son: "Brainstorming" o generación espontánea de ideas.

Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.

Técnicas de registro de la información, principalmente usando la hoja de registro y el muestreo.

- Hoja de registro. Este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar.
- Muestreo. Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos.



Ser miembro de un grupo de calidad es algo estrictamente voluntario. El éxito de los Círculos de Calidad radica en el hecho de que los empleados los consideran suyos, y no algo instituido simplemente para mantener satisfecha la dirección.

#### **2.3.4 Capacitación**

Dentro del desarrollo de los círculos la capacitación juega un papel muy importante. Las primeras acciones de capacitación deben dirigirse al facilitador y los gerentes. El facilitador a su vez entrena a los líderes, quienes a su vez entrenarán a los miembros del Círculo.

Los temas en los cuales los miembros son instruidos incluyen principios de técnicas de solución de problemas, tormenta de ideas, análisis de problemas, toma de decisiones, diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto, histogramas, cartas de control de procesos, hojas de revisión, técnicas de muestreo, presentación de resultados y casos de estudio, entre otras.

El programa de capacitación para los Círculos de Calidad está dirigido a habilitar al personal que formará parte de los éstos, enfatizando en las funciones principales de cada integrante:

- La del miembro de un Círculo.
- La del Jefe de un Círculo.
- La del Experto, y
- La del Asesor.



#### **2.3.4.1 Objetivos de la capacitación**

- Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los Círculos de Calidad.
- Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente.
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un Círculo de Calidad.
- Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en grupo.
- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Círculo.

#### **2.3.5 Beneficios de los círculos de calidad.**

Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones:

- Una mayor conciencia del trabajo en equipo.
- En aumento en la participación de los individuos.
- Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad



- El fomento del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad pueden tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.

## 2.4 Cultura Japonesa.<sup>15</sup>

### Potencia económica del mundo.



#### 2.4.1 Antecedentes

El Japón junto con los Estados Unidos y la Unión Europea, forma la tríada que domina la economía internacional. Este país se destaca por su rápido y espectacular crecimiento en la segunda mitad del siglo XX. Los orígenes de su brillante economía se remontan a fines del siglo XIX, cuando decidió convertirse en un país industrializado.

Hasta mediados del siglo XIX, el Japón mantenía una economía básicamente agrícola. Fue con la llamada Revolución Meiji (1868) que se inició una nueva etapa para este país en el orden político, social, económico, cultural y educativo.

<sup>15</sup> REISCHAUER, EDWIN O. El Japón: Historia de una Nación. Ed. [México](#): Fondo de Cultura Económica, 1986



Esta revolución marcó la ruptura de la organización feudal anterior y el impulso de la industrialización.

El Estado invirtió en empresas industriales; contrató profesionales extranjeros, envió misiones especiales fuera del país para estudiar la organización política y económica de Occidente e impulsó la copia y el mejoramiento de las tareas de producción para luego privatizar parte de las empresas públicas y ponerlas a cargo de japoneses. A medida que la economía se fue modernizando, fueron surgiendo empresarios privados.

El Japón supo impedir cualquier intento de dominio colonial; por otra parte, su pobreza en recursos naturales lo hacía un país poco atractivo para las potencias coloniales europeas. La ocupación norteamericana después de finalizada la Segunda Guerra Mundial (de la cual el Japón salió derrotado, junto con Alemania e Italia) obligó a dar un nuevo vuelco a su perfil político. Era importante recuperarse de los efectos devastadores de la guerra, democratizar la sociedad y abandonar el perfil militarista. En este esfuerzo, la adopción de un régimen constitucional parecido al occidental tuvo un papel importante. También, renunciar al uso de la fuerza como medio para resolver conflictos internacionales. Al no verse obligado a producir con fines bélicos, el Japón pudo orientar su economía exclusivamente al desarrollo industrial y científico.

El desarrollo industrial se vio beneficiado indirectamente por la guerra entre Corea y los Estados Unidos (1950-1953), ya que éstos utilizaron al Japón como asiento militar y como base para la producción industrial. Esto estimuló todavía más el acercamiento de Japón a los Estados Unidos. Así, los japoneses aprendieron a copiar y superar la tecnología norteamericana y sus formas de producción.



#### 2.4.2 Desarrollo económico japonés: las claves del éxito

**El empleo** Según los mismos analistas japoneses, el principal factor de su vertiginoso crecimiento es el sistema de empleo, el cual se organizó sobre la base de la siguiente modalidad:

- **Empleo Vitalicio:** los trabajadores de una empresa relativamente grande permanecen en ella hasta el retiro obligatorio; el empleo se prolonga hasta pasados los setenta años, acompañando el aumento de la esperanza de vida.
- **Salarios basados en antigüedad, experiencia y capacitación:** en el Japón tienen mucho valor la formación profesional y la experiencia adquirida en el trabajo.
- **Sindicalismo empresarial:** las posibles situaciones de conflicto por cuestiones laborales se resuelven dentro de cada empresa. En el Japón se piensa que la empresa es una comunidad o una “gran familia”~ Los directores se ocupan del bienestar de los trabajadores, ya que lo consideran una inversión que implica beneficios para la compañía. Las empresas tratan de unir a todos los empleados de la compañía independientemente del puesto que ocupen.

Estos principios han permitido mantener muy bajo el nivel de desempleo, que durante varios años estuvo en un 2% hasta llegar a un 4% a fines de 1990. El estímulo al trabajo es muy importante.

Los empleados saben que pueden ascender de categoría y, por lo tanto, de salario si se capacitan en forma continua. Gerentes y empleados cooperan en un sistema que enfatiza las relaciones de confianza mutua. El trabajo en equipo es fundamental en la organización de la producción, y para eso se forman “círculos de calidad”.



Sin embargo, este esquema de trabajo tiene aspectos negativos: la gran cantidad de horas dedicadas al trabajo, las vacaciones reducidas, la falta de tiempo para el ocio y la fuerte exigencia reinante en los ámbitos laborales. Esto influye en la calidad de vida de los trabajadores; por eso, se han generado nuevas leyes para tratar de mejorar la situación.

### **2.4.3 Educación y desarrollo científico-tecnológico**

La educación es muy valorada en todos sus niveles. El sistema de enseñanza es muy competitivo y la inserción laboral de cualquier persona depende en gran medida del rendimiento escolar y universitario. Actualmente, la esfera profesional que reviste mayor interés es la gestión y la administración del conocimiento, es decir, no sólo se busca capacitar para producir innovaciones tecnológicas sino también para evaluar las necesidades y producir en el momento adecuado y de la manera correcta. Las fábricas son ahora “fábricas de conocimiento”

### **2.4.4 Estado y producción**

El Estado japonés ejerce un papel orientador e interviene activa mente en el desarrollo productivo y tecnológico, favoreciendo el ahorro y la inversión productiva.

En sus comienzos, los sectores privilegiados fueron las industrias siderúrgica, papelera, textil, automovilística, de maquinarias y de construcción naval. Y, a partir de mediados de 1970, las tecnologías de la información, la robótica, la electrónica y los equipos de precisión en general.

### **2.4.5 Capital intangible**

Este concepto designa el conjunto de conocimientos generados en los departamentos de investigación científica y desarrollo de las empresas y aplicados a la producción de bienes y servicios. El capital Intangible es un Insumo básico en la producción mundial actual: la capacidad creadora de las personas. Por eso se



fijan reglas para que no exista apropiación de inventos por parte de otras empresas de la competencia y se controla la dedicación exclusiva de los investigadores o los científicos.

#### **2.4.6 Hong Kong**

Fue devuelta a China en 1997, después de un siglo y medio de gobierno británico. La isla se reincorporó como Región Administrativa Especial de China. Se propuso que la moneda estuviera atada al dólar, y que se respetaran el régimen jurídico y la aduana. Sin embargo, la mayoría de los habitantes se mostraba con miedo a perder la libertad política. En 1999, el PBI per cápita de China era de U\$S 780 y el de Hong Kong, de U\$S 24.570.

#### **2.4.7 Singapur**

A principios de 1990, las importaciones anuales de Singapur suponían un volumen total de 74.400 millones de dólares, mientras que las exportaciones alcanzaban la cifra de 65.400 millones de dólares. Los principales socios comerciales de Singapur son los Estados Unidos, el Japón, Malasia, China, Taiwan, Alemania y Hong Kong. A mediados de 1990, sus reservas de divisas eran de 70 millones de dólares. Esto sitúa a Singapur en el primer puesto mundial en este aspecto.

La entrada de Japón en la etapa de la industrialización muestra características peculiares de desarrollo capitalista, apartándose considerablemente de los modelos europeos de la Revolución Industrial. Dos factores determinaron la revolución Meiji y el fuerte intervencionismo estatal.

La apertura de Japón al comercio internacional provocó entre 1859 y 1865 una fuerte crisis económica y social, cuyo detonante fundamental fue el alza del precio del arroz, cuya exportación había estado prohibida. Durante ese periodo se sucedieron revueltas populares, urbanas y campesinas, hostiles a la presencia de los extranjeros, y contra la política prooccidental del shogun. El estado de



conflictividad general creado por la crisis fue aprovechado por los grandes señores feudales del sur (daimyo) y los jóvenes samurais, que organizaron el llamado “movimiento legalista”, sobre la base de un programa político en el que se mezclaba un notable espíritu tradicionalista y conservador con la aspiración de reformas económicas de talante abiertamente moderno.

#### **2.4.8 La revolución Meiji**

Por qué estos fuertes grupos de poder político y económico, tradicionales de la historia japonesa, tomaron una iniciativa de recambio del poder establecido sobre la oportunidad que brindaban las agitaciones populares?

El viejo shogun (especie de consejo cerrado a una casta de grandes propietarios rurales) venía acaparando el poder político desde hacía siglos. La figura del emperador flotaba como un títere bajo el omnipotente shogun. De 1603 a 1868 la familia Tokugawa, poseedora de la cuarta parte del territorio nacional, había ocupado el trono por vía hereditaria en mutua correlación de interés con el shogunado. Los grandes propietarios del sur veían como sus feudos, a pesar de ser los más evolucionados del país, se ahogaban en el estrecho marco del feudalismo nipón. Las nuevas generaciones de samurais eran abiertamente adversarias a la dinastía Tokugawa y al shogunado.

En 1868 la revuelta de los samurais “choshu” demostró la debilidad y el aislamiento político del shogun. Dos años después murió el emperador Komei. El vacío político que se originó fue ocupado por los reformistas del movimiento legalista, consiguiendo que el joven emperador Mutsu-Hito asumiera el poder y eligiera el nombre de Meiji (gobierno de las luces) para designar su reinado. Inglaterra y Estados Unidos apoyaron discretamente el movimiento de renovación de los jóvenes samurais reformistas.



En 1868 las escasas fuerzas reaccionarias en torno al antiguo shogun fueron aplastadas. Comenzaba a desmantelarse el sistema feudal japonés. La revolución Meiji había triunfado. La carta de abril de 1868, dirigida a toda la nación, resumió todos los planes de reforma que sepultarían el viejo aparato del Estado feudal. En ella se pedía la abolición de las costumbres “absurdas”, se anunciaba el fin del gobierno absoluto, y se recurría a los conocimientos científicos y técnicos del mundo occidental. En 1869 se anuló el monopolio económico de los feudos y se dio luz verde a la libertad de iniciativa comercial e industrial. Los derechos señoriales ya no se pagarían en especies, si no en impuestos sobre la tierra. La venta de tierras se hizo libre.

En el terreno político se abolió la distinción entre los cuatro Estados: daimyo, samurai, campesinos y comerciantes. Los feudos se transformaron en prefecturas administradas por el gobierno central. Se aprobó el calendario occidental, se instituyó la enseñanza moderna y obligatoria, y se dedicó un intenso empeño en el cultivo de la ciencia y la técnica.

La revolución Meiji fue una “revolución desde arriba”, dirigida por los altos estamentos contra el secular feudalismo japonés, que paralizaba el desarrollo económico de las islas, en favor de las todopoderosas familias del shogunado. Había que entrar en la órbita del mundo moderno y “contestar” al “desafío” de Occidente.

#### **2.4.9 Intervencionismo estatal**

La base social del Estado, sin embargo, no se transformó en absoluto, sino que se amplió. En realidad, los antiguos señores feudales continuaron en el poder, y desde el Estado dosificaron tácticamente las reformas precisas para iniciar la industrialización, protegiendo firmas comerciales o aboliendo las aduanas interiores y los monopolios feudales. A la sombra del intervencionismo estatal se desarrolló un bloque oligárquico Meiji, bien dotado de mano de obra y materias



primas. El Estado, por su parte, garantizaba la distribución de capitales, la importación de cuadros técnicos y mano de obra especializada, construyó las primeras líneas de ferrocarril y las primeras fábricas. El Estado Meiji fue el instrumento de dominación de una nueva clase dirigente, enriquecido por las confiscaciones hechas a los antiguos miembros del shogunado y a la familia Tokugawa, al empréstito exterior y la fiscalía, que absorbía constantemente los pesados impuestos que recaían sobre el campesino. Desde 1893 los intereses privados comenzaron a organizarse en cárteles.

#### **2.4.10 El desarrollo del capitalismo en Japón <sup>16</sup>**

El crecimiento del capitalismo en Japón fue muy rápido. Hasta el siglo XX dependía de Occidente: le pedía técnicos y le enviaba estudiantes y capataces; le compraba material de equipo y tomaba capitales a préstamo. Sin embargo, a comienzos del siglo XX el comercio japonés dejó de tener una estructura puramente colonial. Las exportaciones de materias primas disminuyeron en beneficio de las exportaciones de productos manufacturados, mientras aumentaban las exportaciones de materias puras.

Para comprender la rapidez con que se desarrolló el capitalismo en Japón bastarían estos datos: su volumen industrial, el gran comercio y la banca se calculaban en 253 millones de yenes para 1894; en 1903 este volumen se situaba en 887 millones de yenes.

La víctima del desarrollo capitalista de Japón fue, sin duda, el campo. Los campesinos pagaban pesados impuestos sobre la propiedad de la tierra a la fiscalía, aunque ¡a comercialización de la producción agrícola, estimulada por el hecho de que en lo sucesivo los impuestos se pagarían en especie, enriquecería solo a los grandes propietarios de ¡a tierra y a los comerciantes de arroz. El pequeño propietario vivía cada vez más miserablemente. La base social de la



producción agrícola permaneció durante mucho tiempo en el marco de la pequeña explotación individual, es decir, en una etapa marcadamente precapitalista. Este desequilibrio fundamental afectó a Japón desde el principio de su desarrollo industrial.

Japón	Europa y Occidente	América Latina
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollan personal rotándolos en diferentes áreas, creen que esto ayuda a que tengan más conocimiento de la misma.</li> <li>Es una sociedad vertical, quiere decir que la relación es estrecha entre los de arriba y los de abajo, así se logra un control de procesos</li> <li>Casi no existe elitismo y Diferencia de clases, ya que existen demasiados graduados.</li> <li>Utiliza métodos estadísticos.</li> <li>Tiene un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad acordes con los requisitos de los consumidores.</li> <li>Visión ilimitada.</li> <li>Tiene un sistema integral de calidad, que afecta al diseño, la fabricación y la comercialización</li> <li>Objetivos primordiales, Lograr la máxima calidad con la máxima eficiencia, mantener un inventario mínimo, eliminar el trabajo pesado, usar las herramientas e instalaciones para maximizar la calidad y eficiencia, y minimizar el esfuerzo, mantener una actitud de mente abierta e inquisitiva para el mejoramiento continuo, basado en el trabajo de equipo y en la cooperación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal se desarrolla en una misma área. Y se piensa que formar empleados multifuncionales es demasiado complicado.</li> <li>No hay una sociedad vertical, los especialistas e ingenieros formulan normas y los trabajadores solo se limitan a cumplirlas.</li> <li>La administración es por especialistas, solo personas con el perfil de la división en la que se encuentren.</li> <li>Su sistema de pagos se basa en los meritos.</li> <li>El índice de rotación es muy alto</li> <li>En la década de los 80 y como la calidad se convirtió en el aspecto mas competitivo en muchos mercados se constituyo en 1988 la fundación Europea.</li> <li>1992 premio Europeo a la Calidad para empresas Europeas.</li> <li>Se utilizan 9 criterios para otorgarlo:           <ol style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo.</li> <li>Estrategia y planificación</li> <li>Gestión del personal</li> <li>Recursos</li> <li>Sistema de calidad y procesos</li> <li>Satisfacción del cliente</li> <li>Satisfacción del personal</li> <li>Impacto de la sociedad</li> <li>Resultados del negocio.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal se desarrolla en una misma área.</li> <li>En 1940 adopto la política de industrialización basada en la sustitución de importaciones.</li> <li>Esto trajo consigo los siguientes problemas: desarrollo de una economía que ofrece productos y servicios de baja calidad, poco competitivos en precio y calidad en los mercados internacionales</li> <li>Empresas pequeñas y medianas débiles para afrontar problemas económicos como los ocurridos en el 76,86 y 94.</li> <li>Desorden de la economía ha propiciado el incremento de los niveles de contaminación en algunas de las ciudades más importantes.</li> <li>No hay suficiente ahorro e inversiones para renovar las instalaciones productivas y crear o mantener la infraestructura económica.</li> <li>Algunas empresas han crecido acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas, al poder operar bajo protegidas de la competencia internacional, esto también ha reforzado su desinterés y apatía por invertir en nuevas tecnologías e infraestructura.</li> <li>Para tener éxito las organizaciones latinoamericanas tendrán que compensar su atraso tecnológico con una mayor</li> </ul>

<sup>16</sup> MORISHIMA, MICHIO. Por qué ha triunfado el Japón. [Tecnología](#) Occidental y mentalidad japonesa. Barcelona : Crítica, 1984



<ul style="list-style-type: none"> <li>Los Fabricantes trabajan duro para conseguir mejorar sus empresas porque temen que si no lo hacen bien su compañía pierda la carrera y vaya a la bancarrota</li> </ul>		<p>atención a la calidad de su manufactura y servicios.</p>
---	--	---

## 2.5 Liderazgo<sup>17</sup>

El liderazgo es una parte esencial de la administración, en este encontraremos la clave para ser un administrador eficaz, ya que la esencia del liderazgo es la disposición de la gente a seguirla.

Ahora bien para entender mejor el liderazgo vamos a definir la palabra:

Liderato:

\* Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Etimología de la palabra líder:

Comprender en profundidad las raíces etimológicas del término “líder” nos ayudará a adentrarnos en la comprensión de uno de sus significados más interesante a nuestro estudio. La palabra “líder” encuentra su origen en la partícula “lid”, que proviene del latín lis-litis (nominativo y genitivo latinos, respectivamente).

Su significación original en la lengua latina es: disputa, querella o proceso. De esta manera y según su etimología, el líder es quien inicia o se encuentra inmerso en una querella, disputa o proceso.

Este significado es verdaderamente interesante pues coloca al líder, no como alguien con una postura pasiva frente a la realidad, sino como alguien que tiene una postura activa de disputa mediante la cual, se supone, quiere cambiar algo de



su entorno inmediato. Disputar, de cualquier modo, no necesariamente ha de significar pelea o riña, el cual es el sentido semántico más extendido en nuestros días. Si nos remitimos también a la etimología de esta palabra, encontramos dos partículas latinas de las cuales proviene. La primera, dis, significa separar o separadamente. La segunda, puto o putare, verbo latino que significa podar o limpiar. De este modo, una disputa es un proceso mediante el cual se separan o distinguen elementos de algo para limpiarlos o podarlos, para remover sus partes malas y nocivas.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"

Según Chiavenato, Idalberto (1993), lo define como "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".'

Podríamos incluir una lista interminable de definiciones, pero en esencia liderazgo lo podremos considerar como:

La actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo.

El líder es, entonces, quien tiene la claridad para separar o analizar algo en sus elementos constitutivos, de tal manera de separar los elementos nocivos, que no sirven e impiden su crecimiento. La palabra querella, también se encuentra relacionada coherentemente con la significación que venimos profundizando. El término querella proviene del latín querela, que significa queja o lamentación. Es

---

<sup>17</sup> FREEMAN, Edward. "Administración" Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995



justamente lo que sucede con la actividad del liderazgo, ya que, en los que no quieren cambiar ni podar o separar las partes disfuncionales, se encuentra la queja.

Sintetizando, entonces, podemos decir que la palabra líder significa etimológicamente: actuar de manera tal de tener cierta lucidez para separar y distinguir las partes constitutivas de algo o de alguien, de tal manera de remover de ellas las que no son convenientes para su crecimiento y desarrollo, produciendo por este procedimiento cierta queja o dolor.

El hecho es que el término "liderazgo" es objeto de diversos usos y lecturas y, con cierta abstracción, puede estar viéndose como:

- Posición a la cabeza de la empresa, de un departamento, etc.
- Tarea del primer ejecutivo, típicamente en un proceso de cambio.
- Sistema, modelo o estilo de dirigir organizaciones y personas.
- Función de los directivos, complementaria a la de la gestión.
- Familia de habilidades interpersonales de los mejores directivos.
- Habilidad específica de guiar y energizar a los demás tras metas comunes.
- Actitud entusiasta, contagiosa e integradora tras un logro colectivo.

La profesionalidad implica saber qué hay que hacer y cómo hacerlo, y el hacerlo con esmero y disciplina, sin que nadie nos esté dando instrucciones ni ejemplo: sin duda, una exigencia de la economía del siglo XXI. El lector tiene la palabra.

En el último tiempo, el mundo ha experimentado profundos cambios que han afectado significativamente una serie de esquemas que hasta hace poco se creían permanentes.



### **El estilo gestor o de recompensa contingente**

Este estilo está básicamente enmarcado en un carácter transaccional, ya que persigue la consecución de los objetivos mediante la recompensa y el castigo de sus empleados. El liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Los gestores centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos de largo plazo. Se preocupa por el "hacer que se hagan las cosas" (producción diaria). Se limita a la supervisión del personal y producir lo más posible.

### **Un modelo de liderazgo transformador**

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde ínter actúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

A los líderes les aburre la rutina, buscan soluciones novedosas e innovadoras. Se preocupa de lograr que el trabajo tenga significado y un propósito para los trabajadores y de que el producto tenga un significado para sus usuarios.



### Los 4 factores del liderazgo

- **Consideración individualizada** (me importas tú y tu desarrollo como persona única y diferente), Este factor marca la barrera entre el gestor y el líder transformacional, por cuanto éste presenta una particular preocupación por sus colaboradores, tratándolos en forma diferenciada conforme a sus propias cualidades y capacidades, es decir tratándolos en forma individualizada, atentos a sus necesidades y proveyéndoles retos apropiados a cada cual y buscando ayudar a su desarrollo. Le otorga confianza y responde a sus demandas. En suma alude a un alto grado de respeto por cada cual, reconociendo que las personas son un mundo individual.
- **Estimulación Intelectual** (¿Y si lo intentarás de otra forma?) Prueba a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando la estimulación de sus capacidades. Ofrece medios para enfrentar problemas en forma distinta. Reexamina las suposiciones y premisas, el "status quo" . Cree que por medio del cambio y la innovación se encuentran oportunidades de desarrollo y crecimiento.
- **Motivación Inspiracional** (Si de verdad lo intentas,..... tu puedes lograrlo), se requiere tener la capacidad para detectar amenazas y oportunidades; otorgar una visión entusiasmadora al grupo. Busca inspirar nuevos horizontes, promueve el punto de vista de situaciones futuras motivadoras "deme sueños a seguir" frente al "obligaciones para cumplir". Da por lo tanto un significado, un sentido que motiva a la acción.
- **Influencia Idealizada** (Esta persona es íntegra, confío en ella y en lo que nos dice), facilita la identificación consciente con el líder. Para ello requiere ser honesto, generar confianza, tener carisma. Crea un estilo de trabajo, comparte la fama, demuestra persistencia en la consecución de los



objetivos, genera un sentimiento de que todo es posible. En suma genera admiración, empatía y convencimiento de seguirlo.

### **Valores asociados al gestor**

El gestor buscará valores que le permitan encontrar la aprobación de personas de su interés. Tiene necesidad de pertenencia y busca la aceptación. Sus necesidades motivadoras son fundamentalmente de reconocimiento social. Su objetivo es buscar el éxito organizacional mediante el medio transaccional. Gestiona por medio de la búsqueda de la eficacia, control, manejo de la información, jerarquía, racionalidad, obligación.

### **Valores asociados al líder transformador**

El transformador busca valores que permitan una actuación creativa e independiente y auto realizarse. Su objetivo es buscar el éxito personal y organizacional mediante la motivación inspiracional. Gestiona por medio del respeto, dignidad, auto realización, vocación, flexibilidad, empatía, generosidad, colaboración y cooperación, creatividad, innovación, diversión, visión, confianza, motivación.

### **Importancia del liderazgo**

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.



La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

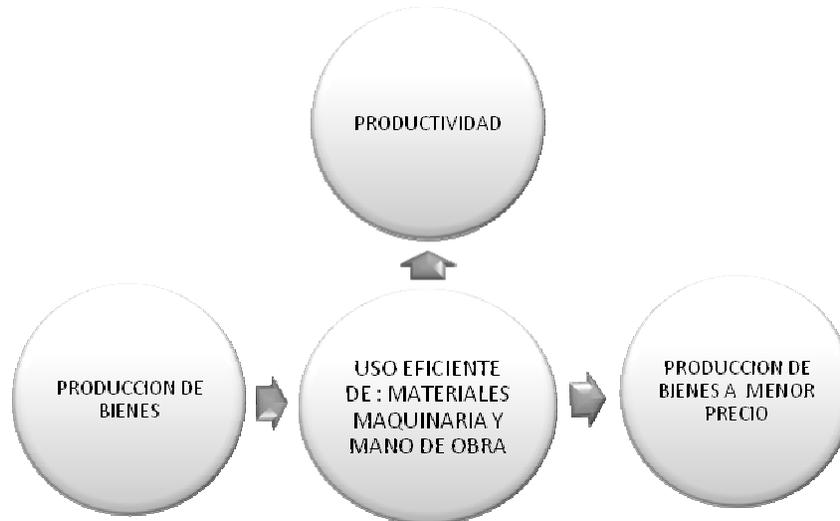
Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación. Para que el liderazgo aplicado sea eficiente, el líder debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social. El administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano.

Ser líder significa: tener la capacidad de influir sobre nuestro estado emocional haciéndolo así mismo sobre los demás para la consecución de objetivos que satisfagan a todas las partes.

Pertenecer a una organización significa compartir propósito, en ese momento experimentamos una motivación y realización superior, vivimos la sinergia producida por la comunión de intereses que produce el saber que los demás participan de los nuestros con una visión común.



## 2.6 Productividad



La productividad es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo. La productividad del trabajo, por ejemplo, se mide por la producción anual -o diaria, u horaria- por hombre ocupado: ello indica qué cantidad de bienes es capaz de producir un trabajador, como promedio, en un cierto período. Si se modifica la cantidad de trabajadores, obviamente, no se estará aumentando la productividad; ello sólo ocurrirá si se logra que los mismos trabajadores -al desarrollar sus habilidades, por ejemplo- produzcan más en el mismo período de tiempo. Lo mismo se aplica a los otros factores productivos. Si bien no es fácil medir con exactitud la productividad de cada factor aisladamente, pues en la práctica ellos se combinan de un modo que hace dificultosa tal separación, es posible tener, en cambio, una idea aproximada de la contribución de cada uno al producto final.

Resulta indiscutible que la productividad total ha crecido enormemente desde la época de la Revolución Industrial: gracias a los adelantos tecnológicos y a la creciente incorporación de capital a los procesos productivos, y gracias también a la superior calificación de la mano de obra, las empresas modernas son muchísimo más productivas que sus similares de hace algunas décadas. Este



hecho es el que explica, en definitiva, el gigantesco incremento en el consumo que se ha dado desde aquella época, pues el aumento de la productividad se expresa en una mayor producción por hombre ocupado.

La productividad puede definirse, simplemente, como la proporción entre entradas y salidas. Las entradas se refieren a los recursos utilizados en los procesos necesarios para generar las salidas. Cuanto mayor sea el esfuerzo empleado, mayores serán las entradas y, por consiguiente, menor la productividad. Las salidas son todo lo que se produce, mientras que las entradas son todo lo utilizado.

En esencia, la productividad es una medida de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Si una empresa desea ser competitiva no tiene otra alternativa que eliminar el despilfarro de recursos.

Para aumentar la productividad reduciendo las entradas de despilfarro es necesario identificar en qué lugar de la empresa se produce tal despilfarro. La manera más sencilla de hacerlo es diferenciar entre el trabajo con valor añadido, o entre el trabajo útil y el que no lo es. El verdadero trabajo con valor añadido es que se añada directamente al valor del producto durante el proceso de elaboración. Los niveles inmediatamente inferiores a las auténticas actividades de valor añadido son las actividades de soporte o apoyo sin valor añadido. Existiendo por último aquellas actividades o procesos que no generan valor añadido.

De empresas que utilizan un 5% de sus recursos en actividades con valor añadido, un 45% en actividades de apoyo sin valor añadido y un 50% de actividades no generadoras de valor agregado, debe pasarse a empresas donde el 50% de los recursos se destinen a la generación de valor agregado, y el otro 50% se vuelque a las actividades de apoyo sin valor añadido.



### *Matriz de Actividad – Eficiencia*

A los efectos de incrementar la eficiencia de las actividades y procesos es menester la utilización de la Matriz Actividad - Eficiencia.

Por el lado de las Actividades tenemos aquellas que son necesarias (ya sea que agreguen valor económico para el cliente o para la empresa) y aquellas innecesarias (como por ejemplo actividades de inspección o tareas duplicadas entre otras).

Por el lado de la Eficiencia tenemos altos o bajos niveles en función de los niveles de productividad (uso racional de los recursos), calidad y velocidad de desempeño

#### **2.6.1 Eficiencia.**

El concepto de eficiencia, en economía, es diferente al de eficiencia técnica que se utiliza en otras ciencias: no se trata de la maximización del producto por unidad de energía o de materias primas, sino de una relación entre el valor del producto y de los recursos utilizados para producirlo. La eficiencia económica pone de relieve entonces la relación entre el costo y el valor de lo producido. Se habla de estar en la frontera de eficiencia cuando se llega a la maximización del valor a un coste dado, siempre y cuando lo producido tenga demanda en el mercado.

#### **2.6.2 Frontera de producción.**

Conocida también como función de transformación, una curva que muestra las cantidades en que se incrementa la producción de un bien cuando se reduce la producción de otro, para unos insumos dados. La frontera de producción muestra el límite máximo de lo que es posible obtener con los factores existentes en una situación: los puntos fuera de la curva, como el punto D, son imposibles de obtener; los puntos al interior de la misma, como el C, representan situaciones de ineficiencia; A, B y todos los puntos de la línea que los unen, forman la frontera de producción en el siguiente gráfico.



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.

Mejorar la productividad es clave para mejorar el nivel de vida de la sociedad, ya que repercute en más potencial de incrementar los sueldos y más rentabilidad para el capital invertido, que incentiva cada vez más la inversión, el crecimiento de empleo y el crecimiento de la economía.



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

Por todas estas razones hablamos tanto en estas páginas sobre la importancia de la productividad y de la necesidad de ver medidas que la mejore.



## **RESUMEN DEL CAPITULO II**

La Calidad personal es la primera de todas las demás calidades. El reto fundamental, tanto en las personas como en las organizaciones es encontrar la síntesis entre nuestras características tradicionales y los reclamos de la modernidad; es decir, el equilibrio entre nuestros valores y las nuevas oportunidades.

Al conocer nuestros valores y definirlos en función de una organización, debemos utilizarlos con lealtad con las metas y objetivos de ella.

Desde luego, detrás de toda cultura organizacional debe existir la idea de facilitar y generar condiciones propicias para el desarrollo de las personas. Toda organización, debe tratar de hacer explícitos y claros los comportamientos deseables en cada uno de los integrantes de la organización.

Estos valores constituyen la parte central de la cultura organizacional y el promoverlos es un requisito fundamental para lograr un cambio de cultura.

Se ha considerado que los principales teóricos que propiciaron el desarrollo el movimiento hacia la calidad son: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby, quienes desplegaron sus teorías a partir del mejoramiento del control de calidad y del trabajo en equipo para lograr un alto nivel de productividad.

Se necesita que cada organización defina los conceptos que darán estructura a la filosofía que apoyará a la organización en la búsqueda del mejoramiento. Podemos elegir entre varias opciones. Existen filosofías orientadas principalmente al usuario como es la planteada por Ishikawa; orientadas al producto, como es la propuesta por Crosby; o a obtener evidencia estadística de los procesos, como propone Deming.



### **OBJETIVO CAPITULO III**

#### **RECURSOS HUMANOS**

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.

Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de



quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.



## CAPITULO III

*"La felicidad humana generalmente no se logra con grandes golpes de suerte,  
que pueden ocurrir pocas veces, sino con pequeñas cosas que ocurren todos  
los días"*

*Benjamin Franklin*

### RECURSOS HUMANOS

Se llama recurso humanos al grupo de colaboradores que aportan trabajo a una organización, pero frecuentemente, se llama así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico del departamento de recursos humanos es alinear las políticas de recursos humanos con el objetivo de la organización, para así poder implantar estrategias a través de las personas.

#### 3.1 Elementos Básicos de la Integración de recursos Humanos

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras. Es por eso que los directivos deben considerar a los empleados como el recurso más valioso de la organización e invertir en ellos, proporcionando la oportunidad de crecimiento.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se



detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal,

A continuación analizaremos cada uno de los elementos utilizados para la difícil tarea de integración de los Recursos Humanos

- **Valuación de puestos**
- **Análisis de puesto**
- **Descripción de puestos**
- **Evaluación del desempeño**

### **3.1.1 Valuación de puestos<sup>18</sup>**

La valoración de puestos la definimos como la técnica que se utiliza en las organizaciones para determinar la importancia de cada puesto con relación de los demás dentro de la organización, a fin de lograr establecer una correcta jerarquía y remuneración adecuada.

Como sistema técnico establece un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado, en lo posible, en elementos objetivos y científicos. Esta valoración es necesaria realizar a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar y luego valorar.

La importancia relativa o valor de un puesto depende de diverso factores, la importancia del trabajo debe reflejarse en el salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de él, una distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

---

<sup>18</sup> Rivas Tovar Luis Arturo , “La valuación de puestos” , ,



Entendemos por valuación de puesto, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

La valuación de puestos sirve para establecer adecuados sistemas de salarios dentro de una organización, va a dar parámetros para establecer sueldos de acuerdo a la importancia del puestos; la valuación es impersonal y lo que le da valor a un puestos, son las actividades que se realizan en dicho puesto.

Es recomendable que la valoración de los puestos se lleve a cabo por personal con capacitación especial, en el área de análisis de puestos. Puesto que es de suma importancia el encontrar a la persona ideal para el puesto a ocupar.

La valuación de puestos permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Así mismo proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia, como son la habilidad que exige el puesto, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc., elementos que se estiman y ponderan. .

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

1. **Jerarquización de puestos:** Consiste en integrar una escala, de los puestos de la organización, en base a la importancia en relación con los demás puestos dentro de la empresa. Este método es el menos preciso, puesto que la escala se hace de manera subjetiva.
2. **Graduación de puestos:** consiste en ubicar los puestos por niveles o categorías, de acuerdo a las responsabilidades que impliquen cada puesto. Garantiza que los colaboradores mas importantes, recibirán una retribución mayor.



3. **Comparación de factores:** para llevar a cabo este método se necesita que los especialistas de la valuación de puestos realiza lo siguiente:



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.
- Pasos:



La valuación de puestos permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Así mismo, proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia.

### 3.1.2 Análisis de puestos<sup>19</sup>

El Análisis de Puestos es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias requeridas para un desempeño exitoso en el puesto.

Es 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 controladas para ocuparlas.

<sup>19</sup> Reyes Ponce, Agustín, El análisis de puestos, México, D.F. : Limusa, 2005.



Ofrece diversos beneficios como son:

- Utilidad para los gerentes de departamentos:
  - a) Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad
  - b) Permite realizar una mejor selección del personal
  - c) Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.
- Utilidad para los empleados:
  - d) Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto.
  - e) Puede ser utilizado como una guía para su auto desarrollo.

Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes:

- 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

El proceso del análisis de puestos consta de seis pasos que son:

1. Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible es decir los altos ejecutivos deben comunicar sus deseos acerca del programa, así como lo que esperan de los gerentes subalternos y supervisores.



2. 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
3. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos Se puede utilizar cualquiera de los siguientes métodos:
  - a) La entrevista
  - b) La observación de puesto
  - c) Cuestionario de puesto
  - d) Bitácora del empleado
  - e) Combinación
4. Reunir y organizar la información obtenida
5. Revisar la información con los participantes
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto

### **3.1.3 Descripción de puestos<sup>20</sup>**

La descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del mismo. Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido.

La descripción de puestos consiste en enumerar las tareas o acciones que conforman un puesto, las cuales lo diferencian de los demás puestos existentes en la empresa; es la enumeración detallada de las tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados en la ejecución de las tareas y los objetivos del puesto.

---

<sup>20</sup> Manual de descripciones de puestos ejecutivos : De la "American Management Association" Bennet, C. L



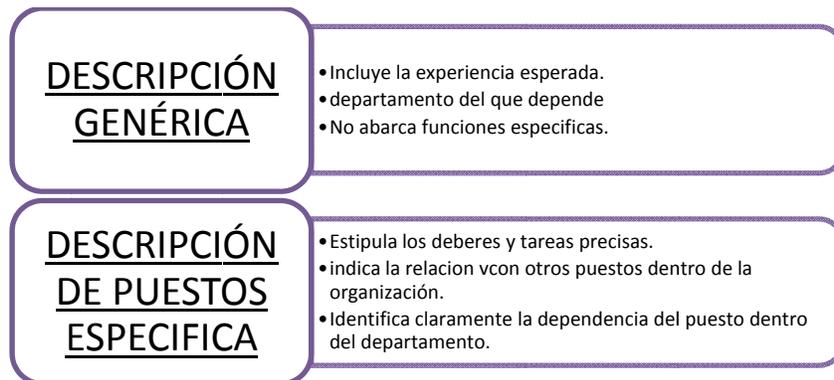
Es decir, una descripción de puestos debe responder de manera clara y precisa las siguientes preguntas:

- ¿que hace el ocupante?
- ¿cuando lo hace?
- ¿cómo lo hace?
- ¿por que lo hace?

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

Es importante observar que a descripción del puesto se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña.

Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de manera genérica o específica, dependiendo de la extensión de la misma.



Sea cual sea el tipo de descripcion de puestos, es recomendable que minimo contenga los siguientes datos.



NOMBRE DE LA EMPRESA	Razòn Social			
NOMBRE DEL PUESTO:	Nombre oficial del puesto			
PERFIL GENERAL:	Nivel academico, sexo, idiomas necesarios.			
ACTIVIDADES BASICAS DEL PUESTO:	Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades			
OBJETIVOS DEL PUESTO:	Resultados esperados del puesto , en base al onjetivo de la empresa			
NOMBRE DEL AREA SUPERIOR:	Nombre oficial del puesto por el que sera subordinado			
AREAS RELACIONADAS	Nombre de las dependencias relacionadas, tanto internas como externas			
Còdigo de identificaciòn	Responsable de la descripcion	Puesto que autoriza (siempre nivel inmediato superior)	Fecha de elaboracion.	No. De cambios realizados
CÒDIGO DEL PUESTO	REALIZÒ	AUTORIZÒ	FECHA	EDICIÒN

Una adecuada descripción de puestos puede impulsar:

El desarrollo de la Administración, al permitir un análisis exacto de los requisitos para la selección, la capacitación, la promoción y la transferencia del personal.

El eficiente reclutamiento, ayuda a los responsables de contratar a saber a quién están buscando y a quién han encontrado. También descubre qué tipo de capacitación es requerida para el logro de los objetivos organizacionales.

La descripción de puestos y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre si; la descripción se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, y por que lo hace, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo



exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación.

### **3.1.4 Evaluación de desempeño<sup>21</sup>**

La evaluación del desempeño de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora, en la evaluación del desempeño laboral, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

La Evaluación del Desempeño, requiere Estándares del Desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

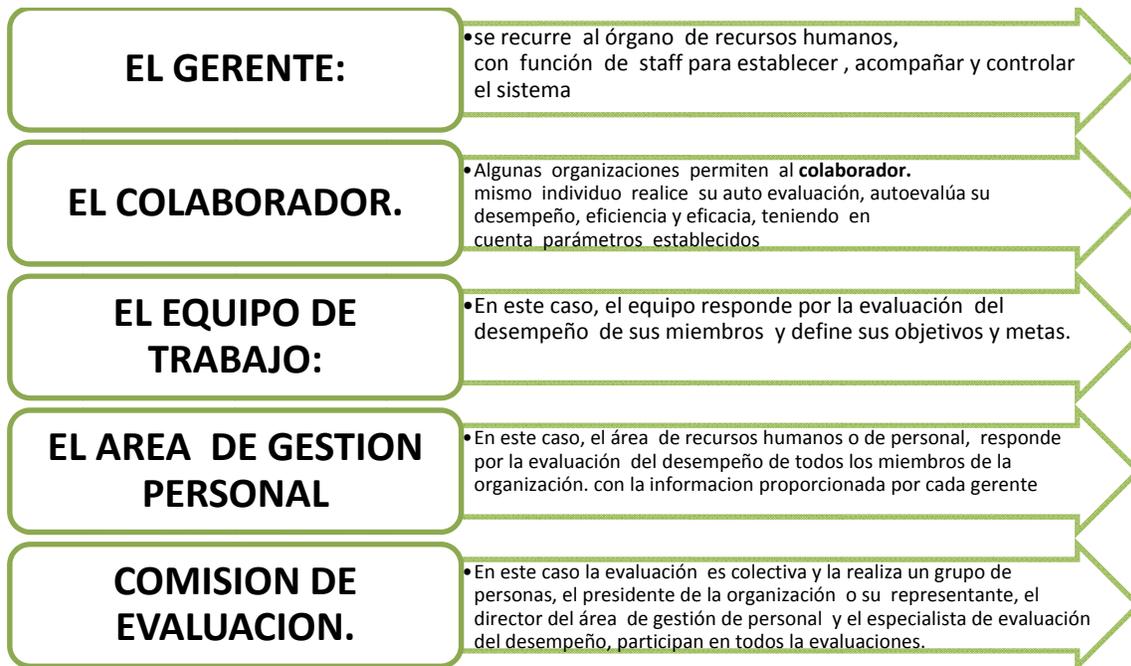
Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de ésta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato

---

<sup>21</sup> López Garduño Jorge, Proceso de evaluación del desempeño y potencial,



De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una manera distinta de evaluación.



Ventajas de la evaluación del desempeño.

La aplicación de un sistema de evaluación del desempeño del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.



- Realizar las promociones y/o ascensos permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

#### Factores de la evaluación de colaboradores

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- Calidad de Trabajo
- Cantidad de Trabajo.
- Conocimiento del puesto.
- Iniciativa
- Planificación
- Control de costos.
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con el supervisor

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.



Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Beneficios para el subordinado.

- Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización.

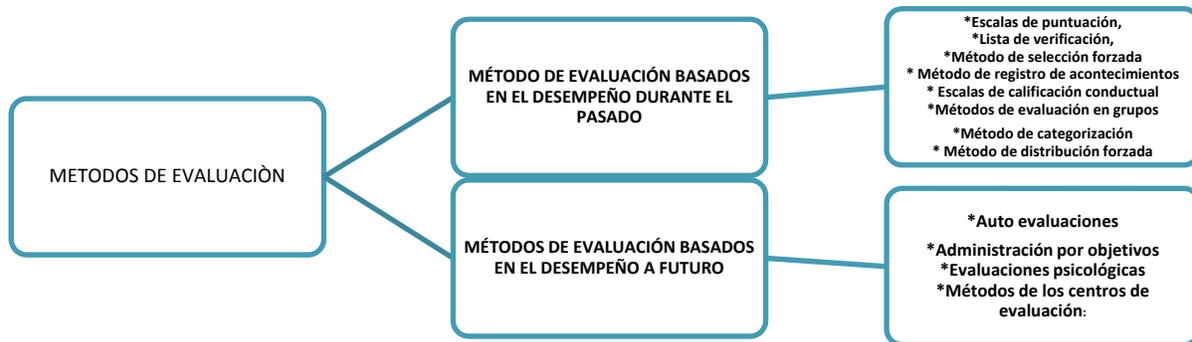
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Según Strauss (1981), “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.”

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados.



La evaluación del desempeño la podemos clasificar de la siguiente manera:



Estos métodos consisten básicamente en:

### **Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

- **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características.
- **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.



- **Método de registro de acontecimientos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, para si consignar las acciones mas destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- **Métodos de evaluación en grupos:** se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- **Método de distribución forzada:** el evaluador que ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

### **Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- **Auto evaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
- **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.



- **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

### 3.2 Fuentes de reclutamiento.<sup>22</sup>

Las fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece, estas fuentes pueden ser Internas o externas.

#### 3.2.1 Importancia

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente como proveedores de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización y así evitar que la inversión de tiempo y dinero al examinar a candidatos que no cumplen con lo requisitos previamente señalados.

Como se menciona anteriormente las fuentes de reclutamiento pueden ser internas y externas, a continuación describiremos cada una de estas.

#### 3.2.1 Fuentes internas

---

<sup>22</sup> Milkovich, George T. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. (6ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A



Se llama fuente Interna a la fuente de abastecimiento más cercana, que es la propia organización.

El utilizar fuentes de reclutamiento internas representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes, la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello una capacitación directa a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

El reclutamiento Interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Por lo anterior, el reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos como son:

Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización:

- a) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno;
- b) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno;
- c) Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios;
- d) Planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado;
- e) Condiciones de ascenso del candidato interno (está "a punto" de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).



El siguiente cuadro muestra las ventajas y desventajas de esta fuente de reclutamiento.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor rapidez</li><li>• Es más fiable debido a la información que ya disponemos de ellos</li><li>• Se pueden eliminar los costes de formación y orientación</li><li>• Motivación para el resto de la plantilla</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuando promueven demasiado a un empleado llega a un punto en que se encuentra estancado e incompetente, y la empresa no tiene como devolverlo a su cargo anterior.</li><li>• Puede generar conflictos de intereses, en los empleados que no demuestran condiciones para ser ascendidos</li><li>• A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas</li></ul>

### 3.2.2 Fuentes externas

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

- a) **Candidatos espontáneos.** Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica mas común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.



- b) **Referencias de otros empleados.** Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.
  
- c) **Anuncios de periódicos.** Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.

Las ventajas y desventajas de esta fuente de reclutamiento son:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trae nuevas experiencias a la organización</li> <li>• Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización</li> <li>• Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente tarda más que el reclutamiento interno</li> <li>• Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos</li> <li>• Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.</li> </ul>

### 3.2.3 Medios de reclutamiento.

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, es el medio mediante el cual se informa de la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa.



Los medios para solicitar personal disponible para las empresas en general están clasificados en cuatro grupos, de acuerdo con lo siguiente:

1. **Abierto.** Se refiere a la difusión de anuncios a través de radio o televisión, publicación en periódicos o revistas especializadas, volantes, recomendaciones del personal y reclutamiento directo.
2. **Selectivo.** Por medio del Servicio Estatal de Empleo, Internet, escuelas especializadas técnicas o profesionales, Bolsas de trabajo, donde los requerimientos de las empresas son más técnicos y de calidad.

### 3.2.4 Técnicas de reclutamiento.

Las técnicas de reclutamiento son las herramientas eficientes y estandarizadas que permiten:

- \* Profundizar el conocimiento de los candidatos.
- \* Facilitar el proceso de evaluación y selección.

Entre otras podemos encontrar las siguientes:

- Entrevistas
  - Individuales
  - Grupales

Que a su vez pueden ser;

- **Dirigida:** Entrevistador mantiene el control por medio de preguntas dirigidas.
  - **Libre o abierta:** Entrevistador realiza preguntas abiertas y el candidato guía la entrevista.



- **Mixta:** Mezcla de las 2: Entrevistador guía y estimula a hablar al candidato.

- Pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

- Según la manera como las pruebas se apliquen pueden ser:
  - Orales
  - Escritas
  - De realización

- 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

Hasta aquí las técnicas de selección entrevista, pruebas de conocimiento o de capacidad, pruebas psicométricas o pruebas de personalidad, se circunscriben a diagnósticos y a pronósticos estimativos.

El psicodrama abre un camino bastante interesante para la selección de recursos humanos. La posibilidad de error, intrínseca a cualquier sistema de selección,



puede darse cuenta de su adaptación o no al cargo pretendido simulando una situación que deber enfrentar mas tarde

### **3.2.5 Reclutamiento virtual.**

El gran desarrollo tecnológico se ha difundido en todas las actividades humanas como culturales, sociales, deportivas y comerciales. En este último aspecto, gracias a Internet, las empresas pueden promover sus productos y servicios a nivel mundial y también ser más competitivas ya que también pueden contratar a personas que formarán parte de su organización.

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.

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.

Empleando Internet y una aplicación informática a través del sitio web propio o el de un sitio dedicado al efecto, se simplifican enormemente los procesos, ya que a medida que los candidatos introducen los datos en el sitio web, éstos se organizan directamente en una base de datos relacional. Además se pueden usar otros elementos como preguntas de filtrado, este recurso es cada vez más utilizado, ya que la empresa al hacer dos o tres preguntas al candidato, puede realizar una selección más precisa identificando los distintos perfiles.

Gracias a las bolsas de empleo virtuales, es posible generar una amplia cartera de potenciales candidatos sin realizar una gran inversión.

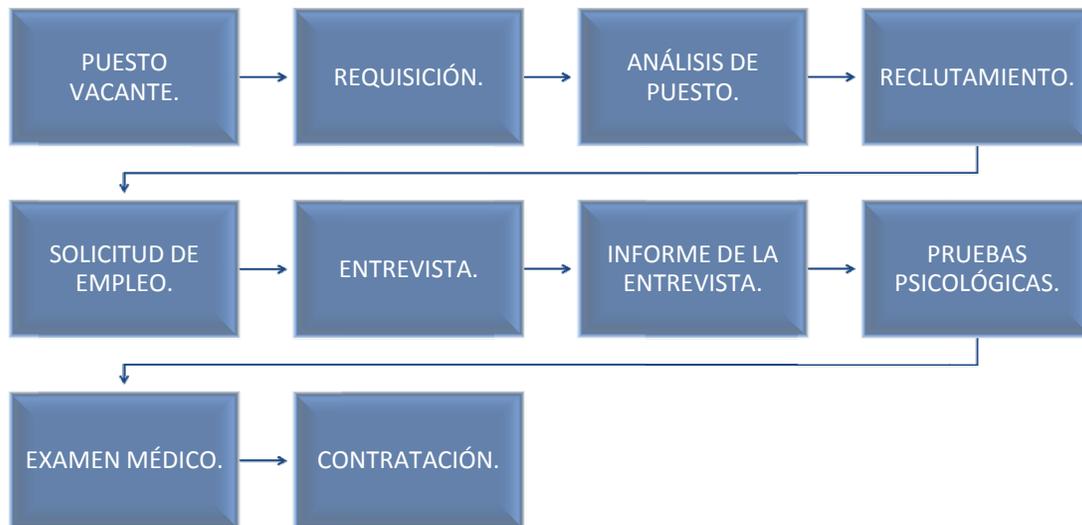
Ahora a través de Internet se optimiza el proceso, se agilizan las fases y se consigue un importante ahorro.



### 3.3 Selección de los Recursos

#### 3.3.1 Proceso de selección<sup>23</sup>

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.



El proceso se inicia en el momento en que existe una vacante en la organización y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal.



La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La organización impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

### **3.3.2 Exámenes de conocimientos**

Son aquellas que evalúan conocimientos propios de una profesión. Sirven para determinar el rendimiento e idoneidad profesional. Lo que se pretende es averiguar hasta que punto se saben desarrollar las tareas que se tendrán que realizar en el puesto, o hasta que grado se poseen los conocimientos necesarios para desarrollarse en esa ocupación.

---

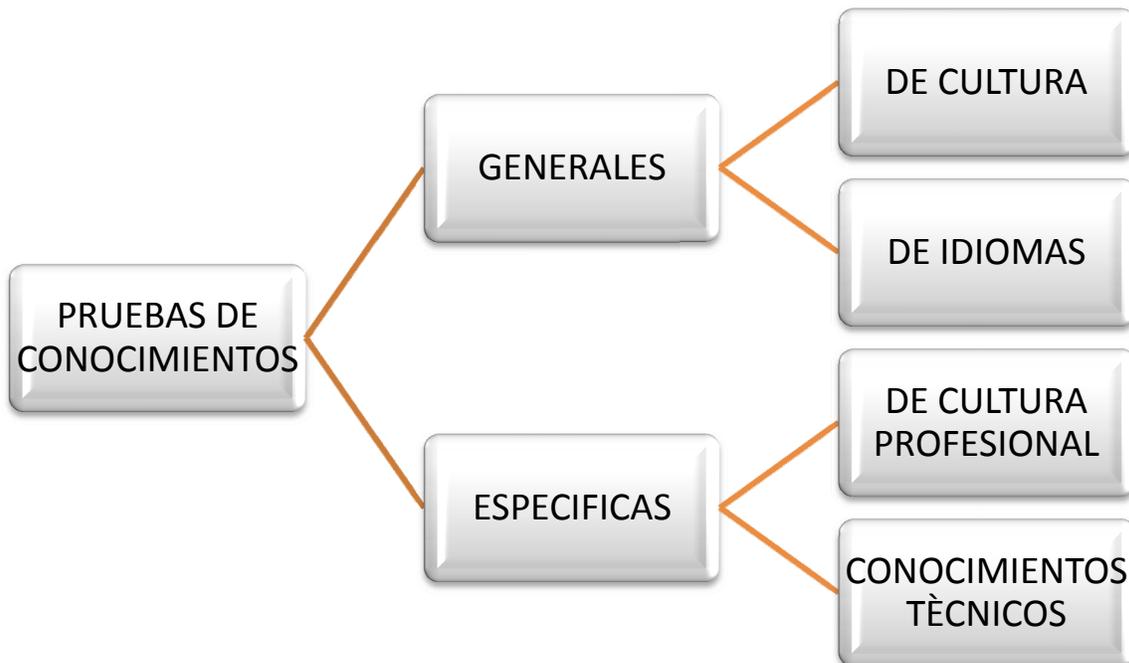
<sup>23</sup> Milkovich, George T. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. (6ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A



La realización de las pruebas de conocimiento la hace habitualmente el futuro jefe de trabajo a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y la experiencia laboral para el puesto que se exige.

En caso de que las pruebas de conocimientos puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tener toda una batería de pruebas debidamente estandarizada, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse en sus labores.

Los exámenes de conocimiento se pueden clasificar de la siguiente manera:



### 3.3.3 Medición psicológica

La evaluación psicológica es la disciplina que aborda el estudio del comportamiento humano, individual y en grupo, con diversos objetivos, mediante la aplicación de distintos dispositivos y técnicas de medida. Su importancia radica en que el psicólogo ha de ejecutar tareas evaluativas cualesquiera que sean su trayectoria y ámbito profesional. A partir de aquí diferentes investigadores han



formulado estrategias, procesos, manuales y procedimientos que permiten realizar mediciones en diferentes contextos, académicos, sociales, investigativos, comunitarios, etc. Sin embargo, uno de los principales problemas es el proceso estandarización y validación de los diferentes instrumentos de medición que se encuentran disponibles. Entre las principales dificultades se encuentran la falta de contextualización de las pruebas, la utilización de parámetros extranjeros para el análisis de datos obtenidos, la carencia de pruebas adaptadas a cada una de las regiones o poblaciones de aplicación, evaluaciones psicológicas poco sistemáticas o con utilización de instrumentos con insuficiencias psicométricas y metodológicas, y dificultades en la elaboración de productos científicos que permitan la difusión de los resultados de las investigaciones realizadas<sup>24</sup>

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Las pruebas psicológicas, nos son de gran ayuda como departamento de Recursos Humanos ya que debemos apreciar la personalidad del individuo (candidato) para evaluar su personalidad, y si este tipo de personalidad se requiere en el puesto a ocupar.

Las diferencias individuales son apreciables también en los distintos intereses que manifiestan los individuos. Las actividades que interesan a una persona puede parecer aburrida a otra, pero para el proceso de selección, no es así, ya que la cantidad de interés que pone una persona en su trabajo puede determinar o influir de manera considerable en la realización de una tarea.

Dentro de este tipo de pruebas se encuentran lo test se define así:

Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una

---

<sup>24</sup> Documento oficial del Grupo Medición y Evaluación Psicológica GMEP, 2005



comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, ya sea tipológicamente.

insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal

#### **3.3.4 Examen médico**

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que nuestro puesto requiere.

Básicamente hay dos tipos de examen médico:

- **Examen Médico de admisión.** Este examen como su nombre lo indica de admisión debe ser aplicado al candidato que desea desempeñar una labor dentro de una organización, y debe ser aplicado por Médico especializados en la materia, puesto que el examen médico tiene un costo alto, debe ser aplicado casi al final de nuestro proceso, para evitar desembolsos que hubiesen sido corregidos.
- **Examen Médico Periódico.** Este examen médico es muy importante que se realice como su nombre lo indica periódicamente, ya que además es un derecho para el trabajador, pues es también benefactor para los intereses



de la empresa. Este tipo de examen se hace para evitar enfermedades profesionales (cualquier enfermedad contraída a causa del trabajo o labor que realiza en la empresa o fabrica).

En el examen medico es necesario evitar:

- Un mayor número de ausentes.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del índice del trabajo.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de los productos.
- Menor calidad en la producción.
- Más elevados niveles de costos.

### **3.3.5 Evaluación y retroalimentación**

Después de que el candidato haya sido seleccionado, se le practicará un examen médico, el cual se realiza para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto así como para determinar la elegibilidad del solicitante para seguro de vida de grupo, de salud y de invalidez.

El resultado final del proceso de selección son las personas a las que se contrata. Si toman en consideración las entradas de preselección y se han seguido correctamente las etapas básicas del proceso de selección, los nuevos empleados tendrán probabilidades de ser productivos, lo que constituye la mejor prueba de un proceso de selección.



### **3.4 Capacitación**

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Queremos convertir nuestras organizaciones en “Organizaciones Inteligentes, Creativas”, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas. El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.



Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización.

Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales; por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

La Capacitación es la acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, se puede clasificar de la siguiente manera según el nivel en que se imparta. .

- El adiestramiento consiste en sólo unas pocas horas o minutos de enseñanza por el jefe inmediato que se limita a darle a los colaboradores un bosquejo esquematizado de cómo debe operar en su puesto de trabajo (por ejemplo operar una máquina).
- Formación es el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos. Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo
- La capacitación tiene como objetivo, proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los



conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

- La especialización tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

### 3.5 Seguridad e Higiene<sup>25</sup>

Para introducirnos en el tema, queremos proporcionar algunos conceptos claves que nos ayudarán a comprender la importancia de implementar un Plan de Higiene y Seguridad, cualquiera sea el tipo de empresa que se trate.

Como primera medida, nos pareció importante, delimitar bien la diferencia entre lo que significa Higiene y Seguridad Laboral.

HIGIENE	SEGURIDAD
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las</li></ul>

<sup>25</sup> Psicología Industrial, D.P. SCHULTZ, 3a. edición.  
Administración de Recursos Humanos, Sherman-Bohlander-Snell, 11a. edición



<p>se ejecutan.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre – y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente <i>preventivo</i>, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.</li><li>• Conforman un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales,</li><li>• que provienen, del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.</li></ul> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eliminar las causas de las enfermedades profesionales</li><li>▪ Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos</li><li>▪ Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones</li><li>▪ Mantener la salud de los trabajadores</li><li>▪ Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.</li></ul> <p><b>¿ Cómo podemos lograr estos objetivos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Educación de todos los miembros de la empresa, indicando los peligros</li></ul>	<p>personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos.</li><li>• El programa debe ser establecido mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, llevadas a cabo por medio del trabajo en equipo.</li><li>• La seguridad es responsabilidad de Línea y una función de staff. Cada supervisor es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las áreas.</li></ul> <p>La seguridad del trabajo contempla tres <b>áreas principales de actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prevención de accidentes</li><li>• Prevención de robos</li><li>• Prevención de incendios</li></ul>
--	--



<p>existentes y enseñando cómo evitarlos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica.</li><li>▪ Por os estudios y observaciones de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse.</li></ul>	
--	--

### 3.5.1 Plan de Higiene

Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:

Un plan organizado: involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.

1. Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Éstas facilidades deben incluir:
  - Exámenes médicos de admisión
  - Cuidados relativos a lesiones personales primeros auxilios
  - Eliminación y control de áreas insalubres
  - Registros médicos adecuados
  - Supervisión en cuanto a higiene y salud
  - Utilización de hospitales de buena categoría
  - Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo
2. Prevención de riesgos para la salud:
  - Riesgos químicos ( intoxicaciones, dermatosis industriales)



- Riesgos físicos (temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes)
  - Riesgos biológicos ( microorganismos patógenos, agentes biológicos, etc)
3. Servicios adicionales: como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad, incluyen:
- Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud. Supervisores, médicos de empresas. Enfermeros y demás especialistas, podrán dar informaciones en el curso de su trabajo regular
  - Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografías, recreativos, conferencias, películas, etc.
  - Verificaciones inter-departamentales – entre supervisores, médicos y ejecutivos – sobre señales de desajuste que implican cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario
  - Previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, por medio de planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo, incluyéndose entre los beneficios sociales concedidos por la empresa. De este modo, aunque esté alejado del servicio, el empleado recibe su salario normal, que se completa mediante este plan,
  - Extensión de beneficios médicos a empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.



Recordemos que la higiene en el trabajo busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen, y ésta está profundamente influida por tres grupos de condiciones:

- **Condiciones ambientales de trabajo:** Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo. Los tres items más importantes en este aspecto son: iluminación, condiciones atmosféricas (temperatura y ruido).
- **Condiciones de tiempo:** duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.
- **Condiciones sociales:** Son las que tienen que ver con el ambiente o clima laboral (organización informal, estatus, etc).

La higiene del trabajo se ocupa del primer grupo, las condiciones ambientales de trabajo, aunque no descuida en su totalidad los otros dos grupos.

### **3.5.2 Plan de seguridad**

Un plan de seguridad implica, necesariamente, los siguientes requisitos:

1. La seguridad en sí , es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización,
2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc, determinan los medios materiales preventivos.
3. La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas , los depósitos, etc, también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.
4. El problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (Selección de Personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización



del trabajo), más allá de los factores sociopsicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad a Recursos Humanos.

5. La seguridad del trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a :
  - Movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios
  - Control de cumplimiento de normas de seguridad
  - Simulación de accidentes
  - Inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios y elección, adquisición y distribución de vestuario del personal en determinadas áreas de la organización.
6. Es importante la aplicación de los siguientes principios:
  - Apoyo activo de la Administración. Con este apoyo los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.
  - Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
  - Instrucciones de seguridad para cada trabajo.
  - Instrucciones de seguridad a los nuevos empleados. Éstas deben darlas los supervisores, en el lugar de trabajo.
  - Ejecución del programa de seguridad por intermedio de la supervisión.
  - Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad. Aceptación y asimilación por parte de los empleados, por medio de la divulgación de éste espíritu de prevención.



- Extensión del programa de seguridad fuera de la compañía. (eliminación de las consecuencias de los accidentes ocurridos fuera del trabajo)

Accidente de trabajo<sup>26</sup>

Según la ley de seguro social:

“ ...

**Art. 42.** *Se considera accidente de trabajo toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior; o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualquiera que sea el lugar y el tiempo en que dicho trabajo se preste.*

*También se considerará accidente de trabajo el que se produzca al trasladarse el trabajador, directamente de su domicilio al lugar del trabajo, o de éste a aquél.*

..”

Para que existan enfermedades intervienen varios factores, entre los cuales se cuentan las llamadas causas inmediatas, que pueden clasificarse en dos grupos:

1. **Condiciones inseguras:** Son las causas que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus labores ( ambiente de trabajo), y se refieren al grado de inseguridad que pueden tener los locales, maquinarias, los equipos y los puntos de operación.

Entre las que podemos encontrar las siguientes:

- Estructuras e instalaciones de los edificios o locales diseñados, contruidos o instalados en forma inadecuada, o bien deteriorados.
- Falta de medidas o prevención y protección contra incendios.

---

<sup>26</sup> Ediciones fiscales isef, fecha de impresión 5 de junio del 2008



- Instalaciones en la maquinaria o equipo diseñados, contruidos o armados en forma inadecuada o en mal estado de mantenimiento.
  - Protección inadecuada, deficiente o inexistente en la maquinaria, en el equipo o en las instalaciones eléctricas.
  - Herramientas manuales, eléctricas, neumáticas y portátiles defectuosas o inadecuadas.
  - Equipo de protección personal defectuoso, inadecuado o faltante.
2. **Actos inseguros:** Son las causas que dependen de las acciones del propio trabajador y que puedan dar como resultado un accidente.

Los actos inseguros más frecuentes en que los trabajadores incurren en el desempeño de sus labores son:

- Llevar a cabo operaciones sin previo adiestramiento.
- Operar equipos si autorización.
- Ejecutar el trabajo a velocidad no indicada.
- Bloquear o quitar dispositivos de seguridad.
- Limpiar, engrasar o reparar la maquinaria cuando se encuentra en movimiento.

Enfermedad de trabajo

Según la ley de seguro social:

“ ...

**Art. 43.** *Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo, o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios. En todo caso, serán enfermedades de trabajo las consignadas en la Ley Federal del Trabajo.*



Para prevenir las enfermedades se puede hacer lo siguiente:

- Usar adecuadamente el equipo de protección personal
- Someterse a exámenes médicos iniciales y periódicos
- Vigilar el tiempo máximo que pueden estar expuestos a cierto tipo de contaminantes
- Conocer las características de cada uno de los contaminantes y las medidas para prevenir su acción
- Mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo
- Informar sobre condiciones anormales en el trabajo y en el organismo del trabajador.

### **3.5.3 Cultura de Seguridad y Prevención de riesgos.<sup>27</sup>**

La Higiene y Seguridad en el trabajo debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización. Es parte de su responsabilidad social cuidar a sus empleados, protegiéndolos de accidentes y asegurándoles un ambiente saludable. Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional.

La ley exige a los empleadores que proporcionen condiciones de trabajo que no perjudiquen ni física, ni moralmente a sus empleados.

---

<sup>27</sup> Psicología Industrial, D.P. SCHULTZ, 3a. edición.

Administración de Recursos Humanos, Sherman-Bohlander-Snell, 11a. edición.



Por este motivo, las empresas deben poner especial atención en tres aspectos de importante repercusión en el tema: cumplimiento de la legislación, seguridad de su personal y cuidado del medio ambiente.

Respecto a la seguridad en el ámbito laboral, el protagonismo lo tiene el personal. Por esta razón, es necesario que en toda la empresa se transmita una “cultura de seguridad y prevención de riesgos”, que conduzca a alcanzar altos niveles de productividad y una consecuente eficiencia en su gestión total.

Un programa de Higiene y Seguridad debe concebirse como parte de la empresa, y no como algo que se debe realizar adicionalmente. Dicho programa es un conjunto de actividades que permiten mantener a los trabajadores y a la empresa con la menor exposición posible a los peligros del medio laboral. Los costos relacionados con los permisos de enfermedad, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, son mucho mayores que los que se destinan a mantener un programa de Higiene y Seguridad. Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, creando desmotivación e insatisfacción.

El departamento de Recursos Humanos es el responsable de coordinar los programas de comunicación y entrenamiento en seguridad. Pero el éxito del mismo, dependerá de la acción de los Directores y Supervisores, como también de la conducta, que en consecuencia, los empleados adopten. La seguridad es una función de Staff, pero su cumplimiento es responsabilidad de Línea.

El internalizar el valor de la Higiene y Seguridad en el trabajo depende de una tarea sistemática, donde día a día se refuerzan las políticas y procedimientos.

Es por ello, que el compromiso debe comenzar en la gerencia de alto nivel, quien debe estar conciente del lugar prioritario que esta temática merece. La alta gerencia puede evidenciar su compromiso mediante diferentes acciones tales como: el interés personal y rutinario por las actividades de seguridad,



concediéndole gran importancia en las juntas de la compañía, brindando a los responsables de su planificación los recursos necesarios, asegurándose que el ambiente de la organización es el adecuado, incluyendo el tema de seguridad en las capacitaciones. Sin este compromiso, cualquier intento por reducir los actos inseguros de los trabajadores tendrá escaso resultado.

Es importante tener en cuenta que la experiencia reduce en gran medida los accidentes, y la capacitación en muchos casos puede sustituir a la experiencia, por lo cual la capacitación en seguridad puede reducir substancialmente los accidentes.

Debido al papel fundamental que cumple el Supervisor para el tema de Seguridad, es que existen métodos dirigidos a orientar su comportamiento como entrenador del personal a su cargo. Un ejemplo es el "método STOP", el cual no sólo busca realizar un reporte de cómo se cumplen las normas de seguridad, sino que resalta el trabajo del supervisor como comunicador de éstas y encargado de brindar retroalimentación a los trabajadores.

Se basa en las siguientes afirmaciones:

- *“Las enfermedades ocupacionales se deben un 90% a actos inseguros”*
- *“El 12% de los accidentes se debe al uso inadecuado de los equipos”*
- *“Nadie ejecuta un acto de trabajo pensando en que puede dañarse”*
- *“Cuando se cometen actos inseguros y se es sorprendido, es probable que se provoquen accidentes”*
- *“El uso inadecuado de herramientas y equipos causa la cuarta parte de los accidentes”*
- *“Las personas ponen en riesgo su salud por no respetar las normas y el ámbito físico donde trabajan”*



Para que las normas de Higiene y Seguridad se cumplan, la organización en general debe tener conciencia de su importancia. Para esto, debe ser considerada como un valor que es parte de la cultura organizacional.

No debe olvidarse que el hombre es el principio y el fin de los accidentes, siempre hay un ser humano detrás de un accidente. Está más segura la persona que trabaja con riesgo, pero es conciente de esto, que aquella que trabaja con bajo riesgo pero no lo conoce.

Como la idea principal es la de “prevenir”, para esto creemos necesario, como ya lo aclaramos con anterioridad, crear una conciencia en los miembros de la empresa, de prevención de actos inseguros, reducción de condiciones inseguras y de protección de las instalaciones.

Como pilar principal, es importante que directores, supervisores y empleados, estén consientes de la importancia de la seguridad, logrando con esto que los empleados se encuentren altamente motivados.

Algunas organizaciones tienen programas de concientización sobre seguridad. Han notado la necesidad de crearlos, con el objeto de disminuir, el número de accidentes y enfermedades, que tantas pérdidas traen para la empresa. Estos programas, implican el uso de varios medios de comunicación. Resulta útil contar con:

Colocación de carteles, letreros y lemas, alusivos a la seguridad, en los cuales se haga notar qué ocurriría si no respetamos las normas establecidas. Éstos son muy efectivos ya que se los puede colocar en lugares estratégicos donde los empleados de seguro los verán.

Coordinar los esfuerzos de seguridad por un “director o supervisor de seguridad”, o creando “Comisiones de Higiene y Seguridad”, cuya función principal es ganarse el interés y cooperación de todo el personal. Además tendrán como tarea, comprobar que la maquinaria, el equipo y las instalaciones de la empresa, así



como el equipo de protección personal de los trabajadores, se encuentre en buen estado, para asegurar la realización del trabajo dentro de las condiciones máximas de seguridad.

Capacitación Sistemática, con el objeto de asegurar los conocimientos básicos de seguridad requeridos para trabajar en las áreas de producción. La capacitación se hará, en aula: en su actividad, en el riesgo de la misma, en protección y uso de herramientas, prendas, y en primeros auxilios. Y capacitación en campo: realizando dos simulacros generales por año.

Inducir a contar con la participación de todos los trabajadores, por cuanto que la responsabilidad corresponde a todos. Si un trabajador participa en la seguridad, será el mismo el beneficiado.

Información sobre casos reales ocurridos dentro de la empresa o, en su defecto, dentro de otras empresas, para hacer conciencia de que por más simple que un detalle parezca, puede ocasionar una tragedia.

Realizar auditorías, en los distintos ámbitos laborales, con el fin de constatar y corregir prácticas de trabajo inseguras, tendientes a lograr el objetivo de cero accidentes.

Evaluar al personal en función de su desempeño en materia de seguridad, con el objeto de lograr la Mejora Continua y evidenciar sus puntos débiles.

Campañas y Carteles para concientizar

Es conveniente utilizar carteles y slogans. Sin embargo toda publicidad debe ser simple, razonable y constructiva. Los carteles o slogans que incitan el miedo pueden ser dañinos: “Un trabajador asustado no es un trabajador seguro”.

Quizás el requisito más importante de un cartel sea que de un mensaje positivo. Un cartel que le diga que no tenga accidentes no le describe lo que quiere usted que haga ni le dice como no tener accidentes.



Los carteles que dicen cómo se puede estar seguro, que le aconsejan utilizar defensas protectoras, que le recuerdan que sea precavido y cuidadoso, emplean enunciados positivos.

A continuación damos algunos ejemplos de lemas que podrían aparecer en carteles colocados en lugares apropiados:

- *“ Los peatones deben cruzar por aquí”*
- *“ Se permite fumar en la próxima área”*
- *“ Utilice cascos de protección en ésta área”*
- *“ Vapores de gasolina en ésta zona”*

#### **3.5.4 Programas de entrenamiento de Seguridad / Capacitación en Seguridad.**

Los programas de entrenamiento en Seguridad que se pueden encontrar en muchas organizaciones, incluyen procedimientos de primeros auxilios, manejo en forma defensiva, técnicas de prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso y de procedimientos de emergencia.

Los tipos más comunes de equipo personal de seguridad son los lentes y gafas protectoras, protectores para la cara, calzado de seguridad, cascos, protectores para el pelo y cinturones de seguridad. También existe una variedad de aparatos eléctricos que se usan en muchos trabajos para proteger el oído y los pulmones. Más aún, muchas organizaciones proporcionan entrenamiento en seguridad fuera del trabajo: en casa, en ruta, etc, así como primeros auxilios.



### **3.5.5 Incentivos de Seguridad**

Para que los programas de entrenamiento en seguridad alcancen sus objetivos, es necesario poner más atención a los incentivos que los Gerentes y supervisores usan para motivar una conducta segura entre sus subordinados. Esto es responsabilidad del área de Recursos Humanos y la meta de todo programa de incentivos de seguridad es reducir los accidentes y hacer del lugar de trabajo un sitio más seguro. Sin embargo, muchas veces un programa de incentivo se basa más en los castigos que en las recompensas, pero se ha comprobado, que al usar refuerzos y retroalimentación positivas para reforzar una conducta segura, tienen más éxito para mejorar las condiciones de seguridad o reducir los accidentes. Éstos incentivos incluyen, elogios, reconocimiento en público, recompensas en efectivo, el uso de la retroalimentación, entre otros.

#### **La salud de los empleados**

**“La medicina laboral se dedica al cuidado del bienestar psicofísico de los trabajadores en sus tareas diarias”.**

La actividad laboral del hombre ocupa un tercio de vida durante su etapa activa, por lo tanto, la medicina del trabajo, especialidad esencialmente preventiva, apunta a preservar la salud del hombre frente a dicha actividad.

Generalmente en las empresas se asiste a los empleados en casos de emergencia o circunstancias especiales. Debido a esto, el objetivo fundamental de la medicina laboral es la prevención médica en los diferentes ámbitos de trabajo y uno de los pilares de la misma es la actividad educativa.

La capacitación de los trabajadores en las diversas áreas de la educación para la salud da como resultado una mejora en el estado físico, mental y social de los empleados.



La prevención busca mantener el equilibrio entre los ataques externos siempre presentes en los elementos nocivos del trabajo (físico, químicos, biológicos, psicosociales) y los sistemas internos de defensa del organismo humano. Para que esto se pueda lograr el médico debe conocer perfectamente ambos factores.

Para que esta disciplina se pueda desarrollar eficientemente, es necesario saber ubicar a las personas en tareas acordes a sus aptitudes psicofísicas, “adaptando el trabajo al hombre y éste a su trabajo”.

Para conseguir dicha relación recíproca, el profesional debe conocer profundamente las condiciones de trabajo de sus pacientes. Por lo tanto, debe pasar muchas horas en el lugar de trabajo, para estudiar los movimientos, las actitudes de los empleados, los objetos que utilizan, el peso que soportan, el polvo que inhalan y sobre todo, el stress que le provocan sus funciones diarias.

El médico una vez que ha evaluado estos factores, puede ver la capacidad que tienen las personas para adecuarse a sus puestos de trabajo, con lo cual se puede evitar el cansancio innecesario, las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo.

Esta labor será eficaz, cuando se logre coordinar las tareas de la misma con las del servicio de Higiene y Seguridad de las organizaciones, debido a que ambas áreas tienen igualdad de responsabilidades: promover y mantener el bienestar de los empleados.

Esta disciplina dedicada a preservar la salud de los empleados, no sólo los beneficia a ellos, sino también a las empresas, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental puede rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad para las empresas.



## **El estrés**

Actualmente son numerosos los puestos que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean a medida que pasa el tiempo mayor tensión en los empleados, lo que produce prejuicios en la salud, baja productividad y poca satisfacción de los mismos.

El estrés es cualquier demanda sobre la persona que requiere un manejo del comportamiento. Este se puede originar por dos causas diferentes: la actividad física y los factores emocionales o mentales.

Afortunadamente hoy se presta mucha importancia y atención a las formas de prevenir en identificar el estrés en el trabajo. Para lo cual es necesario localizar y eliminar las diferentes fuentes que generan tensión; con el objetivo de proteger y favorecer el bienestar de los empleados y reducir costos innecesarios para la organización.

### **¿Cómo manejamos el estrés en el trabajo?**

En las empresas manejan el estrés laboral, cuando los gerentes reconocen los síntomas del mismo, así como las situaciones estresantes por las que atraviesan las diferentes áreas de las mismas. Aquí podemos mencionar las cargas de trabajo excesivas, relaciones poco amistosas, falta de claridad en las asignaciones de las tareas, etc.

Muchas son las organizaciones que actualmente desarrollan programas de administración y manejo del estrés, para educar a los empleados a que reduzcan al mínimo los efectos negativos del estrés en el trabajo.

Un programa de este tipo puede incluir: diferentes técnicas de capacitación en relajación, capacidades para el manejo de situaciones, habilidades para tratar con personas difíciles, administración del tiempo, etc.



Todas estas técnicas están diagramadas para eliminar los patrones que generan tensiones y para ayudar tanto a gerentes como a trabajadores a controlar mejor sus vidas.

El creciente interés por parte de jóvenes y adultos para crear hábitos que les permitan vivir más productivamente y felices, producirá un beneficio tanto a nivel personal, empresarial como para la sociedad en general.



### **RESUMEN CAPÍTULO III**

La administración de recursos humanos puede ser entendida como el diseño de un ambiente de trabajo que permita que el personal de una organización cumpla con las metas y tareas que le fueron asignadas. También puede ser entendida como la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. La definición puede ser mejor comprendida si revisamos a detalles las funciones que implica.

En general se habla que las funciones de administración de recursos humanos incluyen: realizar análisis de puestos, planificar las necesidades de recursos humanos, reclutar y seleccionar personal, orientar y capacitar a los nuevos empleados, administrar los sueldos y salarios, capacitar al personal, supervisar el desempeño del personal, evaluar dicho desempeño, brindar incentivos y prestaciones, establecer sistemas de seguridad e higiene en el trabajo y el manejo de las relaciones laborales

De todas estas funciones la primera actividad a realizar en la administración de recursos humanos es el reclutamiento y selección de personal, en este documento presentamos el procedimiento general para su realización. El procedimiento elaborado incluye todas las fases de un proceso completo, con la intención que se ilustre el proceso en su totalidad, sin embargo es importante aclarar que este proceso se debe adaptar o reducir de acuerdo a las necesidades de cada organización.



## **OBJETIVO CAPITULO IV**

### **COMPRAS Y/O ADQUISICIONES**

Es importante resaltar que la función de las adquisiciones públicas es un área de suma importancia en la entidad, que tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades cumpliendo con las características de calidad, cantidad y oportunidad y a precios competitivos. Para lograr este propósito no sólo se necesita integrar los diferentes elementos que conforman la Cadena Total de Abastecimientos, sino también realizar cambios sustanciales en el manejo de los procesos técnico-administrativos y en los dispositivos legales que norman y controlan esos procesos.

Todo este proceso llevado a cabo bajo la normatividad que nos regula del cómo hacerlo y estar siempre cumpliendo con las leyes establecidas en el territorio nacional.

De los que se desprenden los siguientes puntos:

- Adquisición de insumos con el proveedor que nos ofrezca al menor precio
- Garantizar la continuidad en el abastecimiento
- Condiciones de pago, que estas sean las más favorables
- Calidad en el producto que se está adquiriendo



## **CAPITULO IV.**

*"La combinación de saber ver que es lo que se necesita y honestidad dará  
como resultado la transacción perfecta"*

*Anónimo*

### **COMPRAS Y/O ADQUISICIONES**

#### **4.1 Generalidades sobre las empresas.<sup>28</sup>**

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.

Empresa: Es una entidad productiva con misión y visión, dedicada y organizada para la explotación de una actividad, a través de factores activos (empleados, propietarios, bancos, etc) y factores pasivos (materias primas, transporte, tecnología, conocimiento, contratos financieros, etc.).

#### **4.2 Elementos básicos de una compra<sup>29</sup>**

- **Calidad**

Este lineamiento no solamente trata de decir, si un artículo posee "buena o mala calidad", no, es algo mas profundo, ya que se deben considerar todas las

---

<sup>28</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994

<sup>29</sup> Administración de pequeñas empresas, Mc Graw-Hill, 1a. edición, México, 1993.



características existentes en un material, artículo o servicio, para poder decidir si cumple con las exigencias que se desean.

- **Cantidad**

La cantidad se relaciona con el tiempo en que debe de comprarse los materiales, con el que se deben de buscar, y con el volumen económicamente justificable, tanto al comprar como en almacenar.

Ya determinada la calidad de los artículos, se necesita precisar la cantidad correcta. Al igual que el principio de conseguir la calidad adecuada, y la cantidad necesaria a alcanzar, lo cual, esto último, es una obligación del Encargado de Compras y de su personal, destinada a satisfacer las necesidades planeadas, para tener un balance con la operación y con los beneficios de las Compras al mayoreo procurando también reservas de productos, justificada.

- **Precio exacto**

Es un elemento de mucha importancia, en la operación de la Compra, el adquirir mercancías a precios favorables, que pueden dar una buena calificación al Departamento o al Encargado, basándose en los precios que se pagan.

El precio es un término y condición de la Orden de Compra, mismo que se puede estudiar por sí mismo, solo tienen que relacionarse otros factores, como la cantidad, la calidad, el servicio y el financiamiento, que deben de considerarse como un medio para lograr otros objetivos de la organización, aparte de los de la Dirección de Compras, ya que el precio es un factor determinante en la decisión.

- **Financiamiento**

Este es un factor que debe tenerse mucho en cuenta, sobre todo cuando no se tiene liquidez, o se presupuesta otra actividad mas importante o urgente.

- **Servicio**

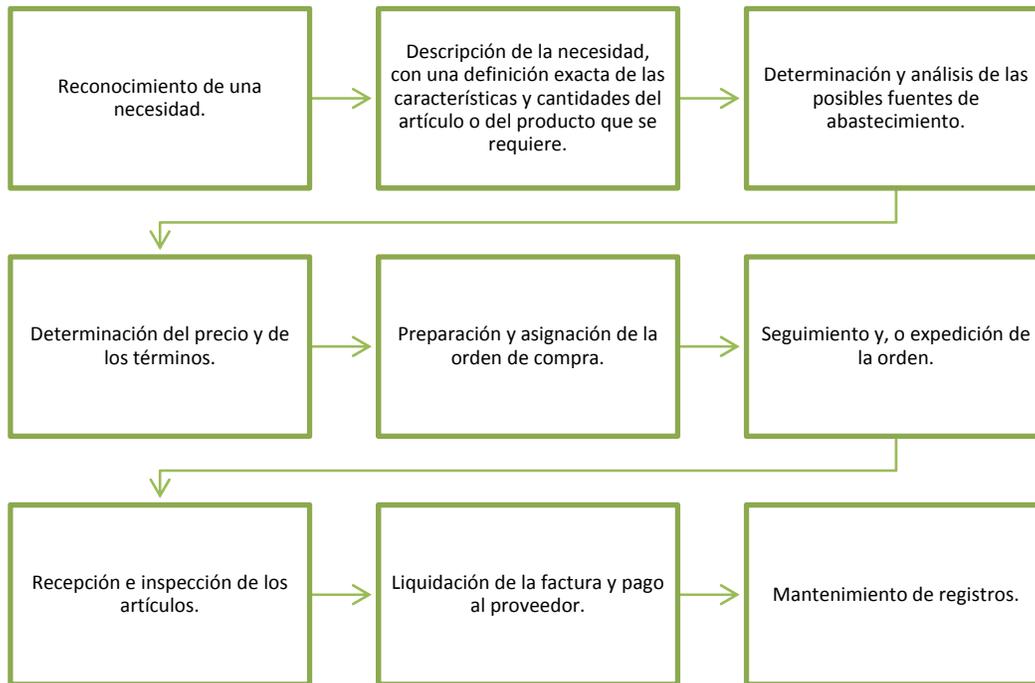


En muchas ocasiones, este factor es determinante en la decisión de la Compra, ya que la obtención de un plus por parte del proveedor sin costo alguno por entrega a tiempo y en el domicilio del adquirente, es influyente en la determinación final.

### 4.3 Procedimientos de compras.<sup>30</sup>

El elevado número de artículos, la gran cantidad de dinero involucrado, la necesidad de una auditoría, las consecuencias severas de un desempeño insatisfactorio y la contribución potencial a las operaciones efectivas de la organización inherentes a su funcionamiento son las cinco razones importantes para desarrollar un sistema consistente de una compra.

El siguiente diagrama explica los pasos que se siguen para la realización de una adquisición.



<sup>30</sup> MERCADO H.Salvador. Las Compras Principios y Aplicaciones. Noriega Editores y Limusa 1<sup>a</sup>. Y 2<sup>a</sup>



## **1. Reconocimiento de una necesidad**

Cualquier compra se origina con el reconocimiento de una necesidad definida de algo en la organización. La persona responsable de alguna actividad en particular debe conocer cuáles son los requerimientos individuales de la unidad qué, cuánto y cuándo se necesitan.

El departamento de compras es el responsable de ayudar a anticiparse a las necesidades de los departamentos usuarios. Dado que el departamento de compras está en contacto con las tendencias en los precios y con las condiciones generales del mercado, la asignación adelantada de órdenes puede ser importante para protegerse contra una posible escasez en el abastecimiento o contra precios incrementados. Esto quiere decir que compras debe informar a los departamentos el tiempo normal de adelanto necesario y de cualquier cambio importante con relación a todos los artículos estándar adquiridos.

## **2. Descripción Exacta de la Mercancía Requerida**

No se puede esperar que algún comprador compre algo sin saber con exactitud que es lo que desea el departamento usuario. Por esta razón, es indispensable tener una descripción precisa de la necesidad del artículo, del producto o el servicio objeto de la requisición.

El encargado de compras pedirá una especificación si parece que la organización pueda ser mejor atendida por medio de una modificación. Un caso obvio es cuando en el mercado hay escasez de algún producto requerido y la única alternativa razonable es proporcionar un sustituto. Una descripción inexacta puede traer como resultado una pérdida de tiempo; en el peor de los casos puede tener consecuencias financieras serias y ocasionar la interrupción del abastecimiento.

En las requisiciones se debe incluir la siguiente información:

- 1) Fecha.
- 2) Número (identificación).



- 3) Departamento en el que se origina.
- 4) Cuenta a la que será cargada.
- 5) Descripción completa del material que se necesita, así como la cantidad.
- 6) Fecha en la que se necesita el material.
- 7) Cualesquiera instrucciones de embarque especial.
- 8) Firma de la persona autorizada para hacer la requisición.

Cuando menos se deben hacer dos copias de la requisición: el original que será conservado por el departamento de compras y el duplicado será retenido por quien hace la requisición.

### **3. Selección de las Posibles Fuentes de Aprovisionamiento.**

La selección de proveedores constituye un papel importante de las funciones de compra que incluye la localización de fuentes calificadas de abastecimiento y la evaluación de la probabilidad de que un acuerdo de compra puede resultar con el tiempo en el envío de un producto satisfactorio y en los servicios necesarios antes y después de la venta.

### **4. Análisis de las cotizaciones**

El análisis de las cuotas y la selección del vendedor llevan a la asignación de una orden. Debido que el análisis de las cotizaciones y la selección del vendedor son materiales de juicio, solamente es necesario indicar aquí que existen etapas lógicas en las compras.

### **5. Preparación de la Orden de Compra**

La asignación de una orden incluye usualmente la preparación de una orden de compra, a menos que en su lugar se use un acuerdo de ventas con algún



proveedor o se emita contra una orden que la cubra. Una falla en el uso del contrato adecuado puede dar como resultado complicaciones legales serias. Además, la transacción puede no haber sido registrada en la forma debida. Por esta razón, aun cuando una orden sea dada por teléfono, debe ser seguida de una orden por escrito con fines de confirmación. En ningún caso, salvo para las compras menores de caja chica, no deben comprarse ningunos materiales sin una orden de algún tipo por escrito.

Los requerimientos indispensables en cualquier orden de compra satisfactoria son: el número de serie, la fecha de emisión, el nombre y la dirección de la empresa que recibe la orden, la cantidad y descripción de los artículos que se ordenan, la fecha de envío requerida, las direcciones para su embarque, el precio, los términos de pago y las condiciones que regulan la orden.

## **6. Seguimiento y Expedición.**

Seguimiento es la verificación rutinaria de una orden para asegurar que el vendedor será capaz de satisfacer las promesas de envío. Si surgen problemas, por ejemplo. En la calidad o el envío, el comprador necesita saber esto tan pronto como sea posible, a modo que pueda tomar la acción apropiada. A menudo el seguimiento se hace por teléfono, para obtener información y respuestas de inmediato.

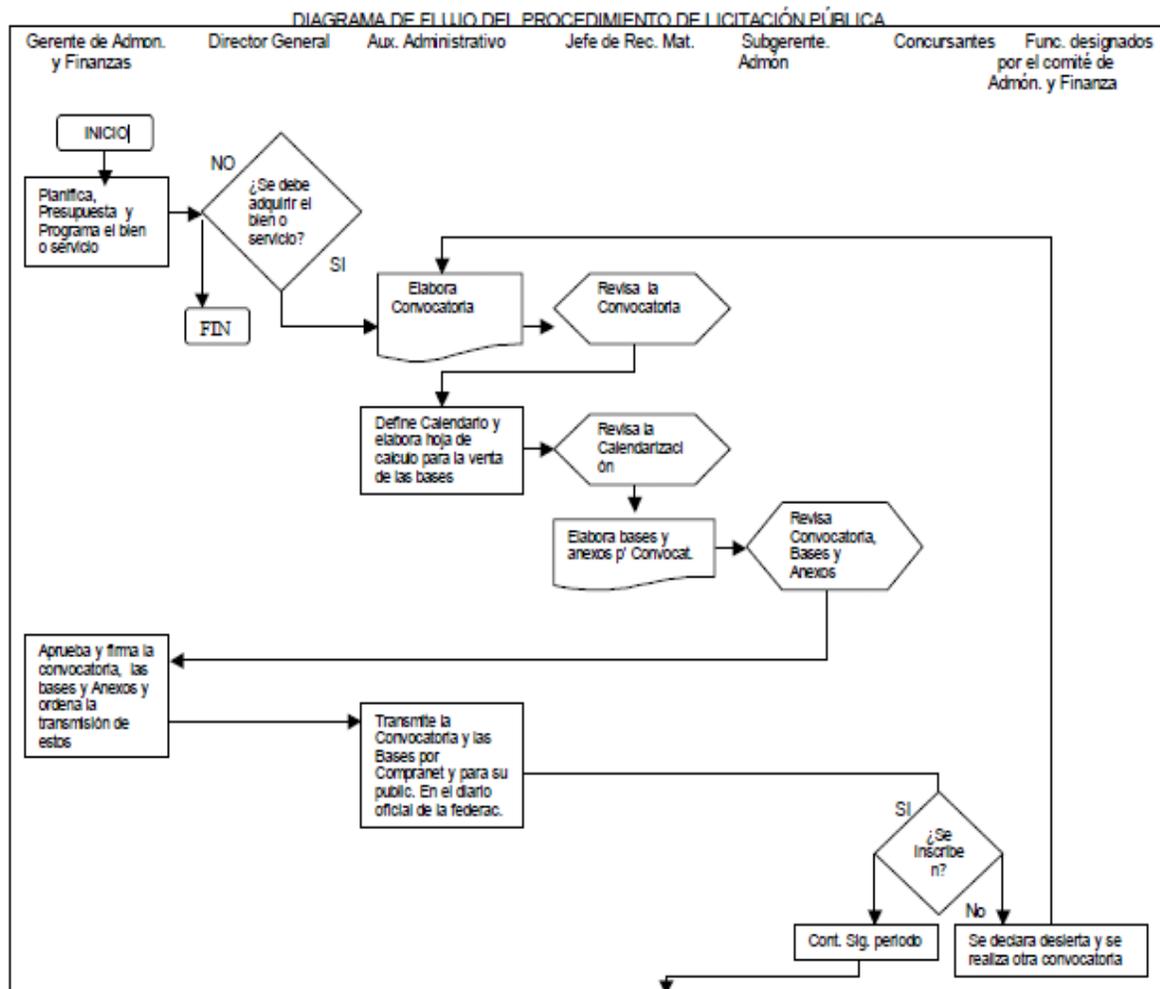
*Envío* es una forma de ejercer presión sobre los vendedores para lograr que satisfagan la promesa de envío o el envío sea realizado antes de lo programado. Este puede ser necesario solamente en un pequeño porcentaje de las ordenes de compra emitidas, si el comprador ha realizado un buen trabajo al analizar las capacidades del vendedor y tener solamente vendedores confiables (que puedan cumplir los contratos de compra) los seleccionará.

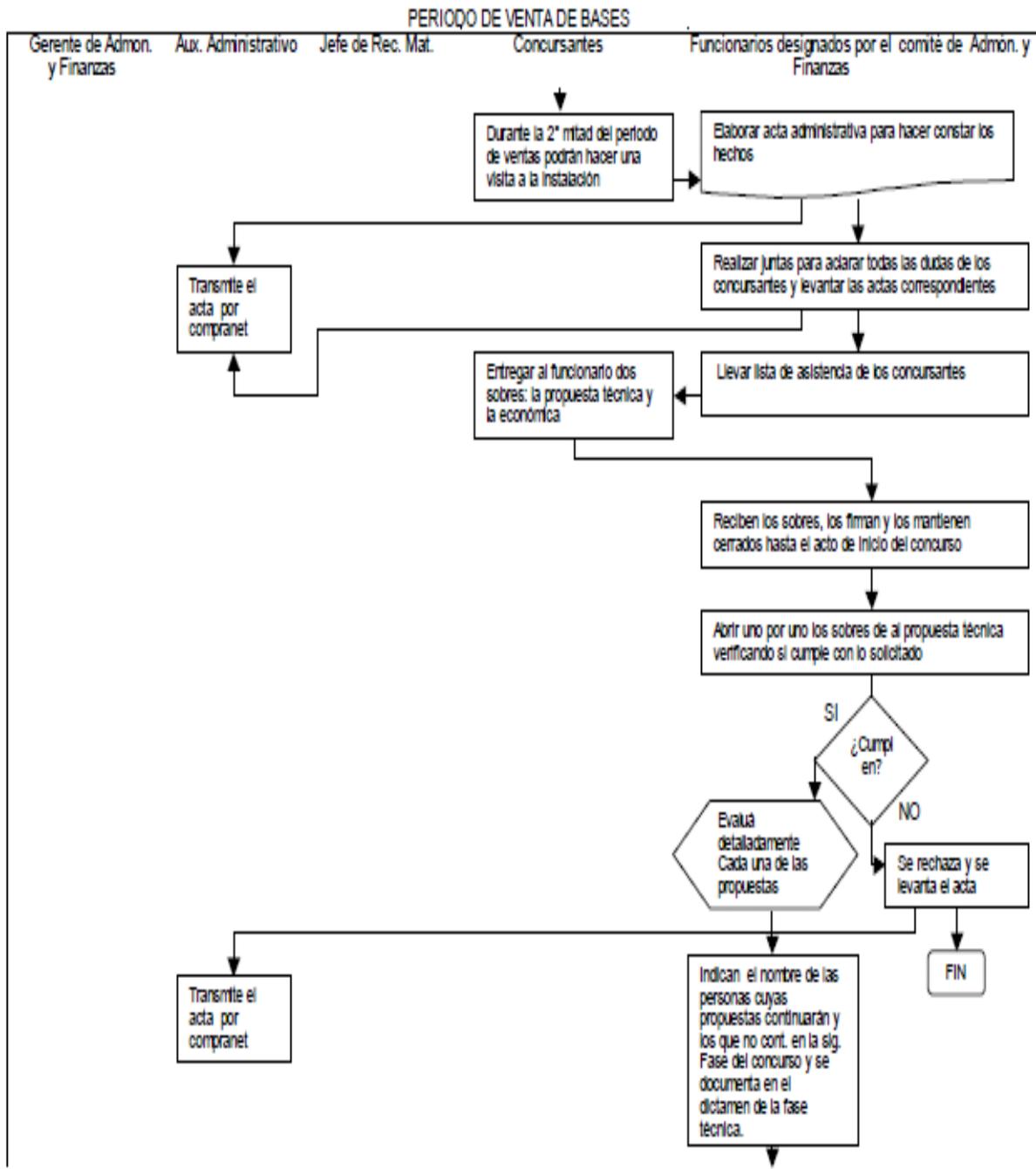


## 7. Recepción e Inspección de Artículos.

La recepción del bien es el último paso del proceso de comprar, con lo que se satisface la necesidad, por la que se creó la requisición, sin embargo antes de aceptar el bien, se debe inspeccionar q cumpla con todas las características establecidas.

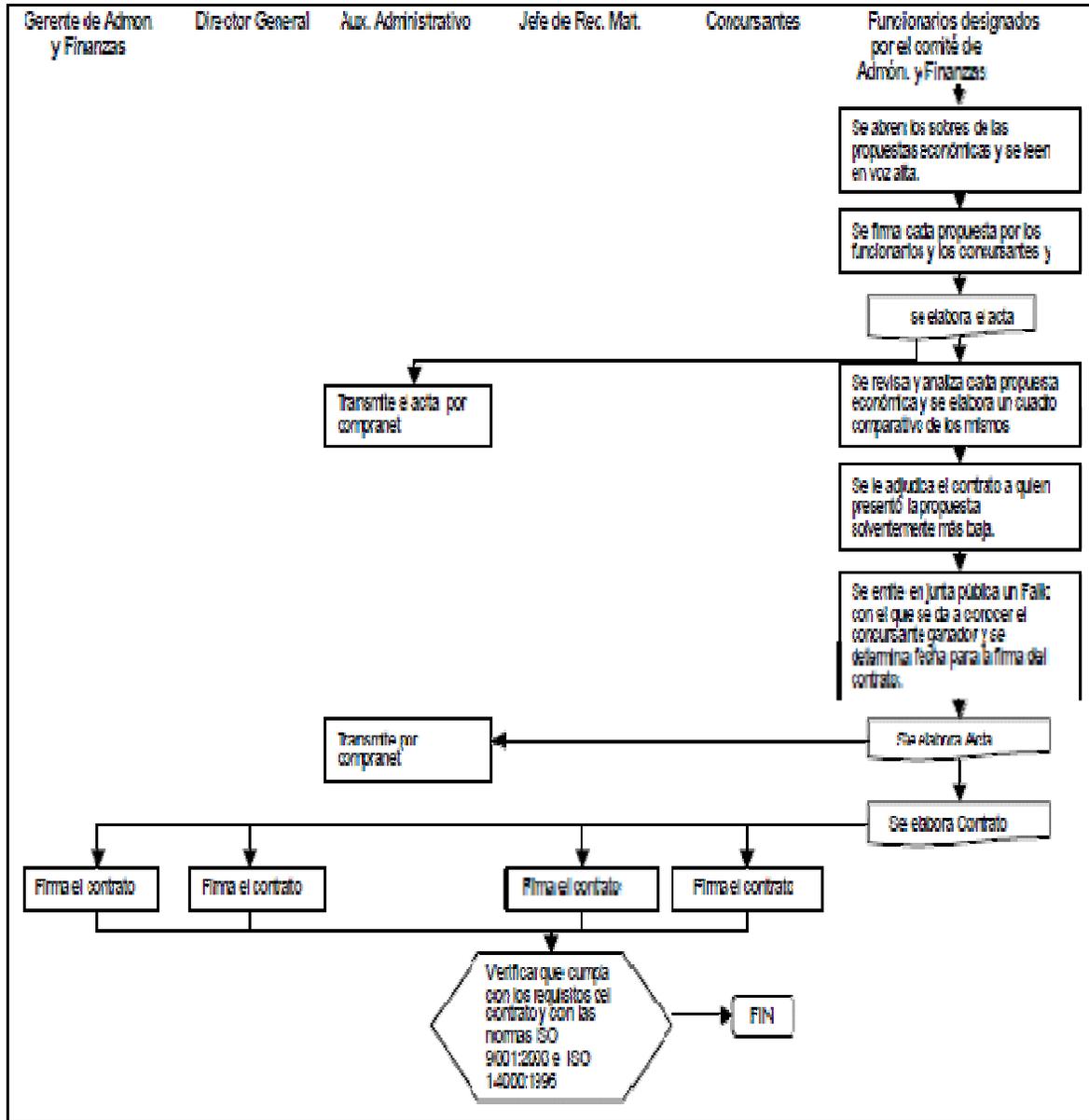
### 4.4 Elaboración de diagramas de flujo de las compras.







**SEGUNDA FASE DEL CONCURSO**





## 4.5 LICITACIONES PÚBLICAS<sup>31</sup>

### **Concepto.**

Acto de subastar o someter a concurso público los contratos de obras o servicios, compras, adquisiciones, etc., del Gobierno Federal, con el propósito de obtener la mejor oferta en calidad y precio de los contratistas o proveedores nacionales, o cuando puedan concursar proveedores tanto de nacionalidad mexicana o extranjera. Es importante mencionar que también hay licitaciones por invitación restringida en la que concursan cuando menos tres proveedores.

### **4.5.1 Marco legal**

#### **4.5.1.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.**

**Artículo 8.** Los funcionarios y empleados públicos respetaran el ejercicio del derecho de petición, siempre que esta se formule por escrito de manera pacífica y respetuosa; pero en materia política solo podrán hacer uso de ese derecho los ciudadanos de la república.

**Artículo 14.** A ninguna ley se dará efecto retroactivo en perjuicio de persona alguna.

Nadie podrá ser privado de la vida, la libertad o de sus propiedades, posesiones o derechos, sino mediante juicio seguido ante los tribunales previamente establecidos, en el que se cumplan las formalidades esenciales del procedimiento y conforme a las leyes expedidas con anterioridad al hecho.

---

<sup>31</sup> Cruz Mecinas Leonel 2007 Compras, Un Enfoque estratégico Mc Graw-Hill  
México



En los juicios del orden criminal queda prohibido imponer, por simple analogía y aun por mayoría de razón, pena alguna que no este decretada por una ley exactamente aplicable al delito de que se trata.

En los juicios del orden civil, la sentencia definitiva deberá ser conforme a la letra, o la interpretación jurídica de la ley, y a la falta de ésta se fundará en los principios generales del derecho.

**Artículo 17.** Ninguna persona podrá hacerse justicia por si misma, ni ejercer violencia para reclamar su derecho.

Toda persona tiene derecho a que se le administre justicia por tribunales que estarán expeditos para impartirla en los plazos y términos que fijen las leyes, emitiendo sus resoluciones de manera pronta, completa e imparcial. Su servicio será gratuito, quedando, en consecuencia, prohibidas las cotas judiciales.

Las leyes federales y locales establecerán los medios necesarios para que se garantice la independencia de los tribunales y la plena ejecución de sus resoluciones.

Nadie puede ser aprisionado por deudas de carácter puramente civil.

**Artículo 19.** Ninguna detención ante autoridad judicial podrá exceder del término de setenta y dos horas, a partir de que el indiciado sea puesto a disposición, sin que se justifique con un auto de formal prisión y siempre que de lo actuado aparezcan datos suficientes que acrediten los elementos del tipo penal del delito que se impute al detenido y hagan probable la responsabilidad de este. La prolongación de la (...)

Todo proceso se seguirá forzosamente por el delito o delitos señalados en el auto de formal prisión o de sujeción a proceso. Si en la secuela de un proceso apareciere que se ha cometido un delito distinto del que se persigue, deberá ser objeto de averiguación separada, sin perjuicio de que después pueda decretarse la acumulación, si fuere conducente.



**Artículo 23.** Ningún juicio criminal deberá tener más de tres instancias. Nadie puede ser juzgado dos veces por el mismo delito, ya sea que en el juicio se le absuelva o se le condene. Queda prohibida la practica de absolver la instancia.

**Artículo 108.** Para los efectos de las Responsabilidades a que alude este titulo se reputaran como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros de los poderes Judicial Federal y Judicial del Distrito Federal, a los funcionarios y empleados y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública federal o en el Distrito Federal, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus perspectivas funciones.

El Presidente de la República, durante el tiempo de su cargo, solo podrá ser acusado por traición a la patria y delitos graves de orden común.

Los Gobernadores de los estados, los diputados a las legislaturas locales, los magistrados de los tribunales superiores de justicia locales, serán responsables por violaciones a esta Constitución y a las Leyes Federales, así como por el manejo indebido de fondos y recursos federales.

Las constituciones de los estados de la República precisarán, en los mismos términos del primer párrafo de este artículo y para los efectos de sus responsabilidades, el carácter de servidores públicos de quienes desempeñen empleo, cargo o comisión en los Estados y en los Municipios.

**Artículo 126.** No podrá hacerse pago alguno que no esté comprendido en el presupuesto o determinado por ley posterior.

**Artículo 134.** Los recursos económicos de que dispongan el Gobierno Federal y el Gobierno del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales, se administrarán con Eficiencia, Eficacia y Honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.



Las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, presentación de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra que realicen, se adjudicarán o llevarán a cabo a través de licitaciones públicas mediante convocatoria pública para que libremente se *Presenten* proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

Cuando las licitaciones a que hace referencia el párrafo anterior no sean idóneas para asegurar dichas condiciones, las Leyes establecerán las bases, procedimientos, reglas, requisitos y demás elementos para acreditar la economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones para el Estado.

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

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

#### **4.5.1.2 LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO**

**Artículo 1.-** 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:

- I. Las unidades administrativas de la Presidencia de la República;
- 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 personas de derecho público de carácter federal con autonomía derivada de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como las entidades que cuenten con un régimen específico en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, aplicarán los criterios y procedimientos previstos en esta Ley, sólo en lo no previsto en los ordenamientos que los rigen y siempre que no se contrapongan con los mismos, sujetándose a sus propios órganos de control.

Las adquisiciones, arrendamientos y servicios relacionados con las actividades sustantivas de carácter productivo a que se refieren los artículos 3o. y 4o. de la (...)

Los titulares de las dependencias y los órganos de gobierno de las entidades emitirán, bajo su responsabilidad y de conformidad con este mismo ordenamiento y los lineamientos generales que al efecto emita la Secretaría de la Función Pública, las políticas, bases y lineamientos para las materias a que se refiere este artículo.

Las dependencias y entidades se abstendrán de crear fideicomisos, otorgar mandatos o celebrar actos o cualquier tipo de contratos, que evadan lo previsto en este ordenamiento.

**Artículo 2.-** Para los efectos de la presente Ley, se entenderá por:

I. Secretaría: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;



II. CompraNet: el sistema electrónico de información pública gubernamental sobre adquisiciones, arrendamientos y servicios, integrado entre otra información, por los programas anuales en la materia, de las dependencias y entidades; el registro único de proveedores; el padrón de testigos sociales; el registro de proveedores sancionados; las convocatorias a la licitación y sus modificaciones; las invitaciones a cuando menos tres personas; las actas de las juntas de aclaraciones, del acto de presentación y apertura de proposiciones y de fallo; los testimonios de los testigos sociales; los datos de los contratos y los convenios modificatorios; las adjudicaciones directas; las resoluciones de la instancia de inconformidad que hayan causado estado, y las notificaciones y avisos correspondientes. Dicho sistema será de consulta gratuita y constituirá un medio por el cual se desarrollarán procedimientos de contratación.

El sistema estará a cargo de la Secretaría de la Función Pública, a través de la unidad administrativa que se determine en su Reglamento, la que establecerá los controles necesarios para garantizar la inalterabilidad y conservación de la información que contenga;

III. Dependencias: las señaladas en las fracciones I a III del artículo 1;

IV. Entidades: las mencionadas en las fracciones IV y V del artículo 1;

V. Tratados: los 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, ya sea que para su aplicación requiera o no la celebración de acuerdos en materias específicas, cualquiera que sea su denominación, mediante los cuales los Estados Unidos Mexicanos asumen compromisos;

VI. Proveedor: la persona que celebre contratos de adquisiciones, arrendamientos o servicios;

VII. Licitante: la persona que participe en cualquier procedimiento de licitación pública o bien de invitación a cuando menos tres personas, y



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

IX. Entidades federativas: los Estados de la Federación y el Distrito Federal, conforme al artículo 43 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;

X. Investigación de mercado: la verificación de la existencia de bienes, arrendamientos o servicios, de proveedores a nivel nacional o internacional y del precio estimado basado en la información que se obtenga en la propia dependencia o entidad, de organismos públicos o privados, de fabricantes de bienes o prestadores del servicio, o una combinación de dichas fuentes de información;

XI. Precio no aceptable: es aquél que derivado de la investigación de mercado realizada, resulte superior en un diez por ciento al ofertado respecto del que se observa como mediana en dicha investigación o en su defecto, el promedio de las ofertas presentadas en la misma licitación, y XII. Precio conveniente: es aquel que se determina a partir de obtener el promedio de los precios preponderantes que resulten de las proposiciones aceptadas técnicamente en la licitación, y a éste se le resta el porcentaje que determine la dependencia o entidad en sus políticas, bases y lineamientos.

**Artículo 3.-** Para los efectos de esta Ley, entre las adquisiciones, arrendamientos y servicios, quedan comprendidos:

I. Las adquisiciones y los arrendamientos de bienes muebles;



II. Las adquisiciones de bienes muebles que deban incorporarse, adherirse o destinarse a un inmueble, que sean necesarios para la realización de las obras públicas por administración directa, o los que suministren las dependencias y entidades de acuerdo con lo pactado en los contratos de obras públicas;

III. Las adquisiciones de bienes muebles que incluyan la instalación, por parte del proveedor, en inmuebles que se encuentren bajo la responsabilidad de las dependencias y entidades, cuando su precio sea superior al de su instalación;

(...)

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

I. Licitación pública;

II. Invitación a cuando menos tres personas, o

III. Adjudicación directa.

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 en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad, crecimiento económico, generación de empleo, eficiencia energética, uso responsable del agua, optimización y uso sustentable de los recursos, así como la protección al medio ambiente y demás circunstancias pertinentes, de acuerdo con lo que establece la presente Ley.

(...)

La licitación pública inicia con la publicación de la convocatoria y, en el caso de invitación a cuando menos tres personas, con la entrega de la primera invitación;



ambos procedimientos concluyen con la emisión del fallo o, en su caso, con la cancelación del procedimiento respectivo.

Los licitantes sólo podrán presentar una proposición en cada procedimiento de contratación; iniciado el acto de presentación y apertura de proposiciones, las ya presentadas no podrán ser retiradas o dejarse sin efecto por los licitantes.

A los actos del procedimiento de licitación pública e invitación a cuando menos tres personas podrá asistir cualquier persona en calidad de observador, bajo la condición de registrar su asistencia y abstenerse de intervenir en cualquier forma en los mismos.

La Secretaría de Economía, mediante reglas de carácter general y tomando en cuenta la opinión de la Secretaría de la Función Pública, determinará los criterios para la aplicación de las reservas, mecanismos de transición u otros supuestos establecidos en los tratados.

**Artículo 26 Bis.** La licitación pública conforme a los medios que se utilicen, podrá ser:

I. 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, o bien, si así se prevé en la convocatoria a la licitación, mediante el uso del servicio postal o de mensajería.

La o las juntas de aclaraciones, el acto de presentación y apertura de proposiciones y el acto de fallo, se realizarán de manera presencial, a los cuales podrán asistir los licitantes, sin perjuicio de que el fallo pueda notificarse por escrito conforme a lo dispuesto por el artículo 37 de esta Ley;

II. Electrónica, en la cual exclusivamente se permitirá la participación de los licitantes a través de CompraNet, se utilizarán medios de identificación electrónica, las comunicaciones producirán los efectos que señala el artículo 27 de esta Ley.



La o las juntas de aclaraciones, el acto de presentación y apertura de proposiciones y el acto de fallo, sólo se realizarán a través de CompraNet y sin la presencia de los licitantes en dichos actos, y

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

Artículo 26 Ter. En las licitaciones públicas, cuyo monto rebase el equivalente a cinco millones de días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal y en aquellos casos que determine la Secretaría de la Función Pública atendiendo al impacto que la contratación tenga en los programas sustantivos de la dependencia o entidad, participarán testigos sociales conforme a lo siguiente:

I. La Secretaría de la Función Pública tendrá a su cargo el padrón público de testigos sociales, quienes participarán en todas las etapas de los procedimientos de licitación pública, a los que se refiere esta Ley, con voz y emitirán un testimonio final que incluirá sus observaciones y en su caso recomendaciones, mismo que tendrá difusión en la página electrónica de cada dependencia o entidad, en CompraNet y se integrará al expediente respectivo.

II. Los testigos sociales serán seleccionados mediante convocatoria pública, emitida por la Secretaría de la Función Pública.

III. La Secretaría de la Función Pública, acreditará como testigos sociales a aquéllas personas que cumplan con los siguientes requisitos:

- a) Ser ciudadano mexicano en ejercicio de sus derechos o extranjero cuya condición migratoria permita la función a desarrollar;
- b) Cuando se trate de una organización no gubernamental, acreditar que se encuentra constituida conforme a las disposiciones legales aplicables y que no persigue fines de lucro;
- c) No haber sido sentenciado con pena privativa de libertad;



- d) No ser servidor público en activo en México y/o en el extranjero. Asimismo, no haber sido servidor público Federal o de una Entidad Federativa durante al menos un año previo a la fecha en que se presente su solicitud para ser acreditado;
- e) No haber sido sancionado como servidor público ya sea Federal, estatal, municipal o por autoridad competente en el extranjero;
- f) Presentar currículum en el que se acrediten los grados académicos, la especialidad correspondiente, la experiencia laboral y, en su caso, docente, así como los reconocimientos que haya recibido a nivel académico y profesional;
- g) Asistir a los cursos de capacitación que imparte la Secretaría de la Función Pública sobre esta Ley y Tratados, y
- h) Presentar manifestación escrita bajo protesta de decir verdad que se abstendrá de participar en contrataciones en las que pudiese existir conflicto de intereses, ya sea porque los licitantes o los servidores públicos que intervienen en las mismas tienen vinculación académica, de negocios o familiar.

IV. Los testigos sociales tendrán las funciones siguientes:

- a) Proponer a las dependencias, entidades y a la Secretaría de la Función Pública mejoras para fortalecer la transparencia, imparcialidad y las disposiciones legales en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios;
- b) Dar seguimiento al establecimiento de las acciones que se recomendaron derivadas de su participación en las contrataciones, y
- c) Emitir al final de su participación el testimonio correspondiente del cual entregarán un ejemplar a la Secretaría de la Función Pública. Dicho testimonio deberá ser publicado dentro de los diez días naturales siguientes a su participación en la página de Internet de la dependencia o entidad que corresponda.

En caso de que el testigo social detecte irregularidades en los procedimientos de contratación, deberá remitir su testimonio al área de quejas del órgano interno de control de la dependencia o entidad convocante y/o a la Comisión de Vigilancia de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión.



Se podrá exceptuar la participación de los testigos sociales en aquéllos casos en que los procedimientos de contrataciones contengan información clasificada como reservada que pongan en riesgo la seguridad nacional, pública o la defensa nacional en los términos de las disposiciones legales aplicables.

El Reglamento de esta Ley especificará los montos de la contraprestación al testigo social en función de la importancia y del presupuesto asignado a la contratación.

**Artículo 27.-** Las licitaciones públicas podrán llevarse a cabo a través de medios electrónicos, conforme a las disposiciones administrativas que emita la Secretaría de la Función Pública, en cuyo caso las unidades administrativas que se encuentren autorizadas por la misma, estarán obligadas a realizar todos sus procedimientos de licitación mediante dicha vía, salvo en los casos justificados que autorice la Secretaría de la Función Pública.

La Secretaría de la Función Pública operará y se encargará del sistema de certificación de los medios de identificación electrónica que utilicen las dependencias, entidades o los licitantes y será responsable de ejercer el control de estos medios, salvaguardando la confidencialidad de la información que se remita por esta vía.

La Secretaría de la Función Pública podrá aceptar la certificación o identificación electrónica que otorguen las dependencias y entidades, las entidades federativas, municipios y los entes públicos de unas y otros, así como terceros facultados por autoridad competente en la materia, cuando los sistemas de certificación empleados se ajusten a las disposiciones que emita la Secretaría de la Función Pública.

El sobre que contenga la proposición de los licitantes deberá entregarse en la forma y medios que prevea la convocatoria a la licitación.

Las proposiciones presentadas deberán ser firmadas autógrafamente por los licitantes o sus apoderados; en el caso de que éstas sean enviadas a través de



medios remotos de comunicación electrónica, se emplearán medios de identificación electrónica, los cuales producirán los mismos efectos que las leyes otorgan a los documentos correspondientes y, en consecuencia, tendrán el mismo valor probatorio.

#### **4.5.2 Licitaciones Nacionales.**

**Artículo 28.-** El carácter de las licitaciones públicas, será:

I. Nacional, en la cual 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, el que se determinará tomando en cuenta la mano de obra, insumos de los bienes y demás aspectos que determine la Secretaría de Economía mediante reglas de carácter general, o bien, por encontrarse debajo de los umbrales previstos en los tratados, o cuando habiéndose rebasado éstos, se haya realizado la reserva correspondiente.

La Secretaría de Economía mediante reglas de carácter general establecerá los casos de excepción correspondientes a dicho contenido, así como un procedimiento expedito para determinar el porcentaje del mismo, previa opinión de la Secretaría y de la Secretaría de la Función Pública.

Tratándose de la contratación de arrendamientos y servicios, únicamente podrán participar personas de nacionalidad mexicana.

(...)

#### **4.5.3 Licitaciones internacionales**

**Artículo 28.-** El carácter de las licitaciones públicas, será:

(...)

II. Internacional bajo la cobertura de tratados, en la que sólo podrán participar licitantes mexicanos y extranjeros de países con los que nuestro país tenga



celebrado un tratado de libre comercio con capítulo de compras gubernamentales, cuando:

a) Resulte obligatorio conforme a lo establecido en los tratados de libre comercio, que contengan disposiciones en materia de compras del sector público y bajo cuya cobertura expresa se haya convocado la licitación, de acuerdo a las reglas de origen que prevean los tratados y las reglas de carácter general, para bienes nacionales que emita la Secretaría de Economía, previa opinión de la Secretaría de la Función Pública, o

b) Se haya realizado una de carácter nacional que se declaró desierta, porque no se presentó alguna proposición o porque la totalidad de las proposiciones presentadas no reunieron los requisitos solicitados o los precios de todos los bienes, arrendamientos o servicios ofertados no resultaron aceptables, y

III. Internacionales abiertas, en las que podrán participar licitantes mexicanos y extranjeros, cualquiera que sea el origen de los bienes a adquirir o arrendar y de los servicios a contratar, cuando:

a) Habiéndose realizado una de carácter internacional bajo la cobertura de tratados, que se declaró desierta, porque no se presentó alguna proposición o porque la totalidad de las proposiciones presentadas no reunieron los requisitos solicitados o los precios de todos los bienes, arrendamientos o servicios ofertados no resultaron aceptables, o

b) Así se estipule para las contrataciones financiadas con créditos externos otorgados al gobierno federal o con su aval.

En las licitaciones previstas en esta fracción, para determinar la conveniencia de precio de los bienes, arrendamientos o servicios, se considerará un margen hasta del quince por ciento a favor del precio más bajo prevaleciente en el mercado nacional, en igualdad de condiciones, respecto de los precios de bienes, arrendamientos o servicios de procedencia extranjera que resulten de la investigación de mercado correspondiente.



En los supuestos de licitación previstos en las fracciones II y III de este artículo, la Secretaría de Economía, mediante publicación en el Diario Oficial de la Federación, determinará los casos en que los participantes deban manifestar ante la convocante que los precios que presentan en su propuesta económica no se cotizan en condiciones de prácticas desleales de comercio internacional en su modalidad de discriminación de precios o subsidios.

En las contrataciones no sujetas al ámbito de cobertura de los tratados, las dependencias o entidades no estarán sujetas a la prelación establecida en las fracciones II y III de este artículo.

(...)

#### **4.5.4 Invitación restringida a, cuando menos, tres proveedores.**

**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 de excepción 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, honradez y transparencia que resulten procedentes para obtener las mejores condiciones para el Estado. El acreditamiento del o los criterios en los que se funda; así como la justificación de las razones en las que se sustente el ejercicio de la opción, deberán constar por escrito y ser firmado por el titular del área usuaria o requirente de los bienes o servicios.

En cualquier supuesto se invitará a personas que cuenten con capacidad de respuesta inmediata, así como con los recursos técnicos, financieros y demás que



sean necesarios, y cuyas actividades comerciales o profesionales estén relacionadas 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 proposiciones 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.

En caso del procedimiento de invitación a cuando menos tres personas fundamentados en las fracciones III, VII, VIII, IX primer párrafo, X, XI, XII, XIV, XV, XVI, XVII y XIX del artículo 41 de esta Ley, el escrito a que se refiere el segundo párrafo de este artículo, deberá estar acompañado de los nombres y datos generales de las personas que serán invitadas; tratándose de adjudicaciones directas, en todos los casos deberá indicarse el nombre de la persona a quien se propone realizarla; en ambos procedimientos, deberá acompañarse el resultado de la investigación de mercado que sirvió de base para su selección.

A los procedimientos de contratación de invitación a cuando menos tres personas y de adjudicación directa, le será aplicable el carácter a que hacen referencia las fracciones I, II y III del artículo 28 de la presente Ley.

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

- I. Se difundirá la invitación en CompraNet y en la página de Internet de la dependencia o entidad;
- II. 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;



- III. Para llevar a cabo la adjudicación correspondiente, se deberá contar con un mínimo de tres proposiciones susceptibles de analizarse técnicamente;
- IV. Los plazos para la presentación de las proposiciones se fijarán para cada operación atendiendo al tipo de bienes, arrendamientos o servicios requeridos, así como a la complejidad para elaborar la proposición. Dicho plazo no podrá ser inferior a cinco días naturales a partir de que se entregó la última invitación, y
- V. A las demás disposiciones de esta Ley que resulten aplicables

#### **4.5.5 Adjudicación directa.**

**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. No existan bienes o servicios alternativos o sustitutos técnicamente razonables, o bien, que en el mercado sólo existe un posible oferente, o se trate de una persona que posee la titularidad o el licenciamiento exclusivo de patentes, derechos de autor, u otros derechos exclusivos, o por tratarse de obras de arte;
- 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, cuantificados y justificados;
- IV. Se realicen con fines exclusivamente militares o para la armada, o su contratación mediante licitación pública ponga en riesgo la seguridad nacional o la seguridad pública, en los términos de las leyes de la materia.

No quedan comprendidos en los supuestos a que se refiere esta fracción los requerimientos administrativos que tengan los sujetos de esta Ley;



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 haya rescindido un contrato adjudicado a través de licitación pública, en cuyo caso se podrá adjudicar al licitante que haya obtenido el segundo o ulteriores lugares, siempre que la diferencia en precio con respecto a la proposición inicialmente adjudicada no sea superior a un margen del diez por ciento. Tratándose de contrataciones en las que la evaluación se haya realizado mediante puntos y porcentajes o costo beneficio, se podrá adjudicar al segundo o ulterior lugar, dentro del referido margen;

VII. Se haya declarado desierta una licitación pública, siempre que se mantengan los requisitos establecidos en la convocatoria a la licitación cuyo incumplimiento haya sido considerado como causa de desechamiento porque afecta directamente la solvencia de las proposiciones;

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.

Asimismo, cuando se trate de bienes usados o reconstruidos en los que el precio no podrá ser mayor al que se determine mediante avalúo que practicarán las instituciones de crédito o terceros habilitados para ello conforme a las disposiciones aplicables, expedido dentro de los seis meses previos y vigente al momento de la adjudicación del contrato respectivo, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 Bis de esta Ley;

X. Se trate de servicios de consultorías, asesorías, estudios o investigaciones, debiendo aplicar el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas, entre las que se incluirán instituciones públicas y privadas de educación superior y centros públicos de investigación.



Sólo podrá autorizarse la contratación mediante adjudicación directa, cuando la información que se tenga que proporcionar a los licitantes para la elaboración de su proposición, se encuentre reservada en los términos establecidos en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental;

XI. Se trate de adquisiciones, arrendamientos o servicios cuya contratación se realice con campesinos o grupos urbanos marginados, como personas físicas o morales;

XII. Se trate de la adquisición de bienes que realicen las dependencias y entidades para su comercialización directa o para someterlos a procesos productivos que las mismas realicen 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 los servicios prestados por una persona física a que se refiere la fracción VII del artículo 3 de esta Ley, siempre que éstos 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 el 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 constituyan 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;

XIX. Las adquisiciones de bienes y servicios relativos a la operación de instalaciones nucleares, y

XX. Se trate de la suscripción de contratos específicos que deriven de un contrato marco.

**Artículo 42.-** 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 Egresos 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.

Si el monto de la operación corresponde a una invitación a cuando menos tres personas, la procedencia de la adjudicación directa sólo podrá ser autorizada por el oficial mayor o equivalente.

Lo dispuesto en el tercer párrafo del artículo 40 de esta Ley resultará aplicable a la contratación mediante los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas y de adjudicación directa que se fundamenten en este artículo.

La suma de las operaciones que se realicen al amparo de este artículo no podrán exceder del treinta por ciento del presupuesto de adquisiciones, arrendamientos y



servicios autorizado a la dependencia o entidad en cada ejercicio presupuestario.  
La contratación deberá ajustarse a los límites establecidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

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 contratar adjudicaciones directas, cuyo monto sea igual o superior a la cantidad de trescientas veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal, se deberá contar con al menos tres cotizaciones con las mismas condiciones, que se hayan obtenido en los treinta días previos al de la adjudicación y consten en documento en el cual se identifiquen indubitablemente al proveedor oferente.

(Subrayado añadido).

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

(...)

En el supuesto de que dos procedimientos de invitación a cuando menos tres personas hayan sido declarados desiertos, o bien uno sólo cuando éste derive de una licitación pública declarada desierta, el titular del área responsable de la contratación en la dependencia o entidad podrá adjudicar directamente el contrato, siempre que se mantengan los requisitos establecidos como causas de desechamiento en el procedimiento anterior.

#### **4.5.6 Publicación**

**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.

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

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

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

La determinación de estos plazos y sus cambios, deberán ser acordes con la planeación y programación previamente establecida.

#### **4.5.7 Controversias**

**Artículo 65.-** La Secretaría de la Función Pública conocerá de las inconformidades que se promuevan contra los actos de los procedimientos de licitación pública o invitación a cuando menos tres personas que se indican a continuación:

I. La convocatoria a la licitación, y las juntas de aclaraciones.



En este supuesto, la inconformidad sólo podrá presentarse por el interesado que haya manifestado su interés por participar en el procedimiento según lo establecido en el artículo 33 Bis de esta Ley, dentro de los seis días hábiles siguientes a la celebración de la última junta de aclaraciones;

II. La invitación a cuando menos tres personas.

Sólo estará legitimado para inconformarse quien haya recibido invitación, dentro de los seis días hábiles siguientes;

III. El acto de presentación y apertura de proposiciones, y el fallo.

En este caso, la inconformidad sólo podrá presentarse por quien hubiere presentado proposición, dentro de los seis días hábiles siguientes a la celebración de la junta pública en la que se dé a conocer el fallo, o de que se le haya notificado al licitante en los casos en que no se celebre junta pública;

IV. La cancelación de la licitación.

En este supuesto, la inconformidad sólo podrá presentarse por el licitante que hubiere presentado proposición, dentro de los seis días hábiles siguientes a su notificación, y

V. Los actos y omisiones por parte de la convocante que impidan la formalización del contrato en los términos establecidos en la convocatoria a la licitación o en esta Ley.

En esta hipótesis, la inconformidad sólo podrá presentarse por quien haya resultado adjudicado, dentro de los seis días hábiles posteriores a aquél en que hubiere vencido el plazo establecido en el fallo para la formalización del contrato o, en su defecto, el plazo legal.

En todos los casos en que se trate de licitantes que hayan presentado proposición conjunta, la inconformidad sólo será procedente si se promueve conjuntamente por todos los integrantes de la misma.

**Artículo 71.-** La autoridad que conozca de la inconformidad la examinará y si encontrare motivo manifiesto de improcedencia, la desechará de plano.



Recibida la inconformidad, se requerirá a la convocante que rinda en el plazo de dos días hábiles un informe previo en el que manifieste los datos generales del procedimiento de contratación y del tercero interesado, y pronuncie las razones por las que estime que la suspensión resulta o no procedente.

Se requerirá también a la convocante que rinda en el plazo de seis días hábiles un informe circunstanciado, en el que se expondrán las razones y fundamentos para sostener la improcedencia de la inconformidad así como la validez o legalidad del acto impugnado y se acompañará, en su caso, copia autorizada de las constancias necesarias para apoyarlo, así como aquéllas a que se refiere la fracción IV del artículo 66.

Se considerarán rendidos los informes aún recibidos en forma extemporánea, sin perjuicio de las posibles responsabilidades en que incurran los servidores públicos por dicha dilación.

Una vez conocidos los datos del tercero interesado, se le correrá traslado con copia del escrito inicial y sus anexos, a efecto de que, dentro de los seis días hábiles siguientes, comparezca al procedimiento a manifestar lo que a su interés convenga, resultándole aplicable, en lo conducente, lo dispuesto por el artículo 66.

El inconforme, dentro de los tres días hábiles siguientes a aquel en que se tenga por recibido el informe circunstanciado, tendrá derecho de ampliar sus motivos de impugnación, cuando del mismo aparezcan elementos que no conocía.

La autoridad que conozca de la inconformidad, en caso de estimar procedente la ampliación, requerirá a la convocante para que en el plazo de tres días hábiles rinda el informe circunstanciado correspondiente, y dará vista al tercero interesado para que en el mismo plazo manifieste lo que a su interés convenga.

**Artículo 72.-** Desahogadas las pruebas, se pondrán las actuaciones a disposición del inconforme y tercero interesado a efecto de que dentro del plazo de tres días hábiles formulen sus alegatos por escrito. Cerrada la instrucción, la autoridad que



conozca de la inconformidad dictará la resolución en un término de quince días hábiles.

**Artículo 73.-** La resolución contendrá:

- I. Los preceptos legales en que funde su competencia para resolver el asunto;
- II. La fijación clara y precisa del acto impugnado;
- III. El análisis de los motivos de inconformidad, para lo cual podrá corregir errores u omisiones del inconforme en la cita de los preceptos que estime violados, así como examinar en su conjunto los motivos de impugnación y demás razonamientos expresados por la convocante y el tercero interesado, a fin de resolver la controversia efectivamente planteada, pero no podrá pronunciarse sobre cuestiones que no hayan sido expuestas por el promovente;
- IV. La valoración de las pruebas admitidas y desahogadas en el procedimiento;
- V. Las consideraciones y fundamentos legales en que se apoye, y

**Artículo 80.** Podrá convenirse compromiso arbitral respecto de aquellas controversias que surjan entre las partes por interpretación a las cláusulas de los contratos de prestación de servicios de largo plazo previstos en la fracción VI del artículo 3 de esta Ley o por cuestiones derivadas de su ejecución, en términos de lo dispuesto en el Título Cuarto del Libro Quinto del Código de Comercio.

No será materia de arbitraje la rescisión administrativa, la terminación anticipada de los contratos, así como aquellos casos que disponga el Reglamento de esta Ley.

De lo anterior se desprende la normatividad existente en México en relación a las licitaciones públicas, siendo esta la base para el siguiente capítulo de nuestro trabajo, en el cual abordaremos un caso práctico referente a la licitación pública.



## **CAPITULO V**

# **PROYECTO DE UNA LICITACIÓN PUBLICA NACIONAL PARA LA ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO**

**DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES**

**ADQUISICION DE MOBILIARIO**



## INDICE

INTRODUCCION .....	173
DESCRIPCIÓN DE LA CONVOCATORIA GRATUITA .....	174
1. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LOS BIENES.....	174
1.1 DESCRIPCIÓN COMPLETA.....	174
1.2 ESPECIFICACIONES Y CONDICIONES DE LOS BIENES A ADQUIRIR.....	174
1.3 TIEMPO DE ENTREGA. ....	175
1.4 LUGAR Y FORMA DE ENTREGA.....	175
1.5 SUPERVISIÓN Y ACEPTACIÓN DE LOS BIENES. ....	175
1.6 PERÍODO DE GARANTÍA DE LOS BIENES.....	175
1.7 TRANSPORTE. ....	176
1.8 SEGUROS. (NO APLICA). ....	176
1.9 CATÁLOGOS, FOLLETOS Y/O FICHAS TÉCNICAS. ....	176
1.10 PROPIEDAD INDUSTRIAL Y DERECHOS DE AUTOR. (NO APLICA). ....	176
1.11 FABRICANTE Y/O DISTRIBUIDOR AUTORIZADO. ....	176
1.12 GARANTÍA DE REFACCIONES. ....	177
1.13 NORMAS TÉCNICAS. ....	177
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LA PRESENTE LICITACIÓN.....	177
2.1 DE LAS GARANTÍAS.....	177
2.1.1 GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DEL PEDIDO.....	177
2.2 ASPECTOS ECONÓMICOS. ....	177
2.2.1 PRECIOS.....	177
2.2.2 DESCUENTOS.....	178
2.2.3 IMPUESTOS Y DERECHOS. ....	178
2.2.4 CONDICIONES DE PAGO QUE SE APLICARÁN.....	178
3. NOTIFICACIONES .....	<u>1781</u>
4. EVENTOS.....	<u>1798</u>
5. JUNTA DE ACLARACIONES AL CONTENIDO DE LAS CONVOCATORIA.....	<u>1798</u>
6. MODIFICACIONES A LAS CONVOCATORIA DE LA LICITACIÓN.....	<u>1798</u>
7. REQUISITOS E INSTRUCCIONES PARA ELABORAR LAS PROPOSICIONES.....	180
7.1 DOCUMENTACIÓN LEGAL, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA PROPOSICIÓN.....	180
7.2 PROPOSICIÓN TÉCNICA. ....	181



7.3 PROPOSICIÓN ECONÓMICA. ....	183
7.4 PERIODO DE VALIDEZ DE LAS PROPOSICIONES.....	183
7.5 PRESENTACIÓN CONJUNTA DE PROPOSICIONES.....	183
7.6 COMPROMISOS CON LA TRANSPARENCIA.....	183
8. INDICACIONES GENERALES. ....	184
8.1 ACTO DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES.....	184
9. FALLO.....	185
10. FIRMA DEL PEDIDO.....	185
10.1 PERSONAS FÍSICAS.....	186
10.2 PERSONAS MORALES.....	186
11 CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ADJUDICACIÓN.....	187
11.1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN TÉCNICA. ....	187
11.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	187
11.3 CRITERIOS DE ADJUDICACIÓN.....	188
12. DESECHAMIENTO DE LAS PROPOSICIONES DE LOS LICITANTES. ....	188
13. CANCELACIÓN DE LA LICITACIÓN.....	188
14. LICITACIÓN DESIERTA.....	188
15. REVOCACIÓN.....	189
16. RESCISIÓN ADMINISTRATIVA DEL PEDIDO.....	189
17. TERMINACIÓN ANTICIPADA DEL PEDIDO.....	190
18. INCONFORMIDADES.....	190
19. VICIOS OCULTOS.....	190
20. SANCIONES.....	190
21. PENAS CONVENCIONALES.....	191
22. CONTROVERSIAS. ....	192
23. ASISTENCIA A LOS ACTOS PÚBLICOS DE LA LICITACIÓN. ....	192
ANEXO NO. 1 (ACREDITACION LEGAL DEL LICITANTE).....	192
ANEXO NO. 2 (CARTA MANIFIESTO).....	193
ANEXO NO. 3 (CARTA DE ACEPTACION Y CONOCIMIENTO DE LA CONVOCATORIA).....	195
ANEXO NO. 4 (CARTA DE DECLARACION DE INTEGRIDAD).....	196
ANEXO NO. 5 (GARANTIA DE LOS BIENES).....	197
ANEXO NO. 6 (CAPACIDAD DE CUMPLIMIENTO).....	198
ANEXO NO. 7 (HOJA DE COTIZACION).....	199



---

ANEXO NO. 8 (FORMATO DE FIANZA).....	200
ANEXO NO. 9 (CARTA 32-D) .....	201
ANEXO NO. 10 ESCRITO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DE QUE EN CASO DE RESULTAR GANADOR NO CEDERÁ NI SUBCONTRATARÁ, TOTAL O PARCIALMENTE EL PEDIDO. ....	202
ANEXO NO. 11 (ESCRITO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, DE QUE LA PERSONA FÍSICA O MORAL, NO SE ENCUENTRA EN SITUACIÓN DE MORA O INCUMPLIMIENTO) .....	203
ANEXO NO. 12 (CATALOGO DE BENEFICIARIOS).....	204
ANEXO 13 (RELACIÓN DE DOCUMENTOS SOLICITADOS EN EL PUNTO 7.1) .....	205
ANEXO NO. 14 (RELACION DE DOCUMENTOS SOLICITADOS EN EL PUNTO 7.2) .....	207
ANEXO NO. 15 (ESCRITO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DE QUE LA EMPRESA ES DE NACIONALIDAD MEXICANA) .....	209
ANEXO NO. 16 (FORMATO DE MANIFESTACIÓN DE ESTRATIFICACION POR SECTOR Y NÚMERO TRABAJADORES Y POR RANGO DE VENTAS ANUAL).....	210
ANEXO NO. 17 (SOLICITUD DE ACLARACIONES A LA CONVOCATORIA).....	211
ANEXO NO. 18 (COMPROMISOS CON LA TRANSPARENCIA).....	212
MODELO DE PEDIDO .....	213
ANEXO TÉCNICO .....	<a href="#">214</a>
CONCLUSIONES .....	<a href="#">216</a>
GLOSARIO .....	218

NOTA: DE SER NECESARIO, SE PODRÁN AGREGAR PUNTOS ESPECÍFICOS DE ACUERDO A LAS PARTICULARIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE LICITACIÓN.



## INTRODUCCION

En el presente trabajo desarrollamos un caso práctico con la finalidad de aplicarlo como ejercicio en materia de Adquisiciones, que pueda constituir una base de consulta para todo profesional de la administración pública y como guía para todos aquellos que se encuentren inmersos en este tipo de procesos, que los conducirá a llevar a cabo un exitoso proceso de licitación apegado a la normatividad vigente.

El objetivo de este documento es establecer el marco jurídico, económico y administrativo para las personas que deseen participar en los procesos de licitación para la compra y contratación de bienes.

El Gobierno requiere desde papelería hasta máquinas de offset, personal de limpieza y productos de consumo diario, herramientas y ferretería, productos eléctricos y electrónicos, hasta hardware y software, jardinería y jarcería, llantas, autos y refacciones, aceite y lubricantes varios, electrodomésticos, mobiliario y enceres menores, pinturas y tintas de todo tipo, etc.

Las adquisiciones del gobierno hoy en día se ven afectadas por una problemática administrativa, ya que los encargados de llevar a cabo el proceso de licitación no aplican el proceso con transparencia y no se apegan en su totalidad a la normatividad vigente.

Este inconveniente puede provocar observaciones por parte del Órgano Interno de Control, así mismo se evita que se encuentre al licitante más idóneo que ofrezca la propuesta más conveniente.

Este proyecto tiene un alcance general para ser aplicado a cualquier proceso de licitación.



## **DESCRIPCIÓN DE LA CONVOCATORIA**

CONVOCATORIA PARA LA LICITACIÓN DE CARÁCTER NACIONAL No.: -----  
-----09 OBTENCIÓN GRATUITA A TRAVÉS DE COMPRANET: -----  
-----EN CUMPLIMIENTO A LO DISPUESTO POR LOS  
ARTÍCULOS 134 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS  
MEXICANOS, LOS ARTÍCULOS 25 PRIMER PÁRRAFO, 26 FRACCIÓN I, 26 BIS FRACCIÓN I, 28 FRACCIÓN  
I, 29 Y 32 TERCER PÁRRAFO DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL  
SECTOR PÚBLICO (“LEY”), SU REGLAMENTO Y DEMÁS DISPOSICIONES EXPEDIDAS PARA TAL  
EFECTO, A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES DEL INA; CON DOMICILIO EN  
AV.:----- NO.: --- , COL.: ----- , DELEGACIÓN: ----- , C.P.: ----- , MÉXICO, D.F.,  
CON TELÉFONO Y FAX: ----- , EXTENSIÓN: ----- CELEBRARÁ LA LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL  
No.: -----09, PARA LA “ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO”, DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES:

LA CONVOCATORIA A ESTA LICITACIÓN PODRÁ SER REVISADA A PARTIR DE SU PUBLICACIÓN Y  
HASTA EL DÍA HÁBIL PREVIO A LA JUNTA DE ACLARACIONES EN COMPRANET Y EN LA DIRECCIÓN DE  
RECURSOS MATERIALES DEL INA; CON DOMICILIO EN AV.: ----- NO.: -----, COL.: -----,  
DELEGACIÓN: ----- , C.P.: -----, MÉXICO, D.F., EN EL HORARIO COMPRENDIDO DE LAS 8:00 A  
LAS 14:00 Y DE 15:00 A 17:00 HORAS DE LUNES A JUEVES Y LOS VIERNES DE 8:00 A 15:00, ASÍ MISMO  
LOS LICITANTES, A SU ELECCIÓN, PODRÁN PRESENTAR SUS PROPOSICIONES POR MEDIOS  
REMOTOS DE COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA A TRAVÉS DEL SISTEMA ELECTRÓNICO DE  
CONTRATACIONES GUBERNAMENTALES “COMPRANET”, CON DIRECCIÓN ELECTRÓNICA EN INTERNET  
<http://web.compranet.gob.mx>

A LOS ACTOS DE CARÁCTER PÚBLICO DE LA PRESENTE LICITACIÓN PODRÁ ASISTIR CUALQUIER  
PERSONA QUE SIN HABER ADQUIRIDO LAS BASES MANIFIESTE SU INTERÉS DE ESTAR PRESENTE EN  
DICHS ACTOS, BAJO LA CONDICIÓN DE QUE DEBERÁN REGISTRAR SU ASISTENCIA Y ABSTENERSE  
DE INTERVENIR EN CUALQUIER FORMA EN LOS MISMOS.

ASIMISMO, CON BASE A LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 28, FRACCIÓN I, A ESTE PROCEDIMIENTO  
DE LICITACIÓN ÚNICAMENTE PODRÁN PARTICIPAR LICITANTES DE NACIONALIDAD MEXICANA.

### **B A S E S**

#### **1 INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LOS BIENES.**

##### **1.1 DESCRIPCIÓN COMPLETA.**

“ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO”, CONFORME A LAS CARACTERÍSTICAS, ESPECIFICACIONES Y  
CONDICIONES QUE SE DESCRIBEN EN EL ANEXO TÉCNICO, DE ESTA CONVOCATORIA.

##### **1.2 ESPECIFICACIONES Y CONDICIONES DE LOS BIENES A ADQUIRIR.**

LAS SEÑALADAS EN EL ANEXO TÉCNICO; POR LO QUE LOS LICITANTES EN FORMA OBLIGATORIA EN  
SUS PROPOSICIONES DEBERÁN PRESENTAR LAS ESPECIFICACIONES Y CARACTERÍSTICAS A DETALLE DE  
LOS BIENES QUE ESTÁN COTIZANDO, ESTO IMPLICARÁ ESTABLECER EN FORMA CONCRETA LA  
DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES, SEÑALANDO MARCA, MODELO, PRESENTACIÓN, DIMENSIONES, COLOR,  
PARTIDA, ETC., ASI COMO LA REFERENCIA DE LA PARTIDA A COTIZAR Y QUE CORRESPONDA AL  
CATÁLOGO QUE PRESENTE.

LOS LICITANTES DEBERÁN RESPETAR INVARIABLEMENTE LAS CANTIDADES, MEDIDAS Y  
CARACTERÍSTICAS SEÑALADAS Y SOLICITADAS POR EL “INA” EN EL ANEXO TÉCNICO DE ESTA  
CONVOCATORIA.

- A) SOLAMENTE CALIFICARÁN AQUELLAS OFERTAS QUE CUMPLAN CON LOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA PRESENTE CONVOCATORIA.
- B) LAS DIMENSIONES DEBERÁN SEÑALARSE EN LAS MEDIDAS ESTABLECIDAS EN EL ANEXO TÉCNICO DE ESTA CONVOCATORIA.
- C) ES OBLIGATORIO COTIZAR LAS UNIDADES DE MEDIDA ESTABLECIDAS POR EL “INA”



- D) LOS LICITANTES PODRÁN COTIZAR INDISTINTAMENTE LAS PARTIDAS A SU ELECCIÓN, TODA VEZ QUE LA PRESENTE LICITACIÓN INCLUYE LA ADJUDICACIÓN POR PARTIDA.

### **1.3 TIEMPO DE ENTREGA.**

EL (LOS) LICITANTE (S) QUE RESULTE (N) GANADOR (ES) DEBERÁ (N) ENTREGAR LOS BIENES DENTRO DE LOS 45 DÍAS NATURALES CONTADOS A PARTIR DE LA NOTIFICACIÓN DEL FALLO.

### **1.4 LUGAR Y FORMA DE ENTREGA.**

LOS BIENES DEBERÁN ENTREGARSE EN LAS CANTIDADES, ESPECIFICACIONES Y DIMENSIONES SOLICITADAS EN EL ANEXO TÉCNICO DE ESTA CONVOCATORIA, EN EL DEPARTAMENTO DE BIENES EN CUSTODIA UBICADO EN LA CALLE: ----- NO.: ---- COL.: ----- , DELEGACIÓN: ----- CP : ----- EN DÍAS HÁBILES, (DE LUNES A VIERNES) EN EL HORARIO DE 09:00 A 14:30 HORAS Y PARA LOS BIENES QUE REQUIEREN DE INSTALACIÓN SE DEBERÁN ENTREGAR EN EL ÁREA REQUERENTE DE ACUERDO AL ANEXO TÉCNICO.

LOS BIENES DEBERÁN PROTEGERSE CONVENIENTEMENTE HASTA EL LUGAR DE DESTINO, DE TAL FORMA QUE NO SUFRAN DAÑO ALGUNO, INCLUSIVE DE INTEMPERIE. LAS DEFORMACIONES O DAÑOS QUE SE LLEGASEN A SUSCITAR DURANTE EL EMBARQUE, DESEMBARQUE O EL TRANSPORTE, SERÁ RESPONSABILIDAD DEL PROVEEDOR. LA REPOSICIÓN DE LOS BIENES DAÑADOS Y/O DEFECTUOSOS SERÁ POR CUENTA DEL PROVEEDOR, EN UN LAPSO NO MAYOR A 10 DÍAS NATURALES. EN CASO DE QUE NO SE ENTREGUEN LOS BIENES DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO, EL “INA” APLICARÁ LAS RESPECTIVAS PENAS CONVENCIONALES SEÑALADAS EN EL PUNTO 21 DE ESTAS CONVOCATORIA. LOS BIENES DEBERÁN ESTAR IDENTIFICADOS CLARAMENTE CON LOS DATOS DEL PROVEEDOR, DESCRIPCIÓN DEL BIEN, NÚMERO DE PEDIDO, NÚMERO DE LA LICITACIÓN, ETC.

### **1.5 SUPERVISIÓN Y ACEPTACIÓN DE LOS BIENES.**

UNA VEZ RECIBIDOS LOS BIENES EN EL LUGAR MANIFESTADO EN EL PUNTO ANTERIOR, SE SOMETERÁN A UNA REVISIÓN FÍSICA Y MEDIANTE UN METODO VISUAL SE COMPARARÁ EL ARTÍCULO CON EL PRESENTADO EN LA OFERTA TÉCNICA PARA COMPROBAR QUE LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS SEAN IDÉNTICAS A LAS ESTABLECIDAS EN EL PEDIDO CORRESPONDIENTE. SI HUBIERA DIFERENCIAS SE REQUERIRÁ EL **REEMPLAZO DENTRO DE UN LAPSO NO MAYOR A 10 DÍAS NATURALES**, CONTADOS A PARTIR DE SU RECEPCIÓN EN EL ÁREA USUARIA.

EL PLAZO QUE EL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES DESTINARÁ PARA OTORGAR EL VISTO BUENO A LOS BIENES SERÁ DE UN MÁXIMO DE DIEZ DÍAS NATURALES, CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA DE RECEPCIÓN DE LOS MISMOS. EL VISTO BUENO DE ACEPTACIÓN SERÁ EMITIDO MEDIANTE LA CORRESPONDIENTE NOTA DE ENTRADA EMITIDA POR EL DEPARTAMENTO DE BIENES EN CUSTODIA DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES.

### **1.6 PERÍODO DE GARANTÍA DE LOS BIENES.**

LA GARANTÍA CONTRA DEFECTOS DE FABRICACIÓN Y VICIOS OCULTOS, SERÁ POR UN AÑO, CONTADOS A PARTIR DE LA ACEPTACIÓN DE LOS BIENES POR PARTE DEL “INA” DE CONFORMIDAD CON EL **(ANEXO NO. 5)**

ESTA GARANTÍA DEBERÁ SER PRESENTADA POR EL LICITANTE ADJUDICADO EN PAPEL MEMBRETADO Y SELLADO POR LA EMPRESA, ADJUNTANDO PÓLIZA DE GARANTÍA DEL FABRICANTE QUE AVALE TAL SITUACIÓN, EN DONDE SE ESPECIFIQUEN A DETALLE LAS CARACTERÍSTICAS, COBERTURA Y VIGENCIA, QUE DEBERÁ INCLUIRSE EN LA OFERTA TÉCNICA.

EL LICITANTE DEBERÁ PRESENTAR ESCRITO EN SU PROPUESTA TÉCNICA EN EL QUE MANIFIESTE QUE EN CASO DE SER ADJUDICADO SE COMPROMETE A SUSTITUIR, DURANTE EL PERÍODO DE GARANTÍA LOS BIENES QUE SE ENCUENTREN DAÑADOS Y/O DEFECTUOSOS A ENTERA SATISFACCIÓN DEL “INA”, (ASPECTO QUE SE HARÁ CONSTAR POR ESCRITO), EN UN LAPSO NO MAYOR A LOS 10 DÍAS NATURALES POSTERIORES A LA FECHA DE NOTIFICACIÓN DEL IMPERFECTO POR PARTE DEL “INA”, SUSTITUYENDO DICHS BIENES POR OTROS BIENES NUEVOS DE LAS MISMAS CARACTERÍSTICAS Y ESPECIFICACIONES



TÉCNICAS A LOS OFERTADOS ORIGINALMENTE, DE NO SUCEDER ASÍ, SE INICIARÁ EL PROCEDIMIENTO DE RESCISIÓN DEL PEDIDO CORRESPONDIENTE.

LOS PROVEEDORES DEBERÁN GARANTIZAR LA ENTREGA Y RECEPCIÓN DE LOS BIENES EN REPOSICIÓN, EN EL DOMICILIO CORRESPONDIENTE, SEÑALADO EN EL PUNTO 1.4 DE ESTAS CONVOCATORIA.

#### **1.7 TRANSPORTE.**

EL PROVEEDOR SERÁ EL RESPONSABLE DEL COSTO DE TRANSPORTE, MANIOBRAS DE CARGA Y DESCARGA DE LOS BIENES, DESDE LA FÁBRICA O ALMACÉN HASTA EL LUGAR DE ENTREGA ESTIPULADO EN EL PUNTO 1.4.

#### **1.8 SEGUROS. (NO APLICA).**

LOS BIENES DEBERÁN CONTAR CON UN SEGURO, CONSIDERANDO LAS CONDICIONES DE ENTREGA Y TRANSPORTE SEÑALADAS EN LOS PUNTOS 1.4 Y 1.7 DE LAS CONVOCATORIA, LOS CUALES SERÁN POR CUENTA DEL PROVEEDOR.

#### **1.9 CATÁLOGOS, FOLLETOS Y/O FICHAS TÉCNICAS.**

EL LICITANTE DEBERÁ PRESENTAR CATÁLOGOS, FOLLETOS Y/O FICHAS TÉCNICAS, ORIGINALES O IMPRESOS EN INTERNET Y CON SELLO DE LA EMPRESA, CON TRADUCCIÓN SIMPLE AL ESPAÑOL PARA CADA UNA DE LAS PARTIDAS COTIZADAS, DEBIDAMENTE REFERENCIADOS Y EMITIDOS POR EL FABRICANTE DE ORIGEN, INDICANDO EL NUMERO DE PARTIDA CORRESPONDIENTE EN DONDE SE DESCRIBAN LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS COMPLETAS DE LOS BIENES INCLUYENDO MARCA Y MODELO, LA INFORMACIÓN IMPRESA ORIGINAL DE INTERNET DEBERÁ ACOMPAÑARSE DEL SELLO DE LA EMPRESA Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL. LOS CATÁLOGOS, FOLLETOS Y/O FICHAS TÉCNICAS SON PARTE INTEGRANTE DE LA PROPUESTA TÉCNICA.

EL CUMPLIMIENTO DE ESTE REQUISITO SERÁ CONSIDERADO EN LA ETAPA DE EVALUACIÓN TÉCNICA, EN CASO DE QUE NO SE PRESENTEN LOS FOLLETOS, CATÁLOGOS, FOLLETOS Y/O FICHAS TÉCNICAS, QUE NO CORRESPONDAN AL BIEN OFERTADO Y/O SE DESCUBRAN ALTERACIONES O FALTA DE VERACIDAD EN LOS MISMOS, SERA MOTIVO DE DESECHAMIENTO.

#### **1.10 PROPIEDAD INDUSTRIAL Y DERECHOS DE AUTOR. (NO APLICA).**

EL LICITANTE DEBERÁ PRESENTAR ESCRITO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE EN CASO DE RESULTAR GANADOR ASUMIRÁ LA RESPONSABILIDAD TOTAL PARA EFECTO DE QUE AL PROPORCIONAR LOS BIENES SE INFRINJAN LOS DERECHOS DE TERCEROS SOBRE PERMISOS DE LAS PATENTES, MARCAS, O DERECHOS DE AUTOR, DERECHO INTELECTUAL O INDUSTRIAL Y SUSCITE ALGÚN CONFLICTO DE ESTA NATURALEZA, ASÍ MISMO MANIFESTARÁ QUE SE OBLIGA A RESOLVER SATISFACTORIAMENTE, POR SU CUENTA, CUALQUIER RECLAMO O REQUERIMIENTO QUE CONOZCA SOBRE EL PARTICULAR Y SE COMPROMETE A REALIZAR TODAS LAS GESTIONES JUDICIALES Y ECONÓMICAS PARA LIBERAR DE CUALQUIER RESPONSABILIDAD DE FORMA DIRECTA O INDIRECTA AL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES.

#### **1.11 FABRICANTE Y/O DISTRIBUIDOR AUTORIZADO.**

EL LICITANTE, DEBERÁ PRESENTAR CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD EN LA QUE MANIFIESTE SER FABRICANTE DE LA MARCA QUE COTIZA Y/O CARTA EN ORIGINAL EXPEDIDA POR EL FABRICANTE DEL EQUIPO, EN EL CUAL NOMBRE AL LICITANTE COMO DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DEL BIEN O BIENES QUE PROPONE Ó LA CARTA DE SU PROVEEDOR DIRECTO NACIONAL.

EL CUMPLIMIENTO DE ESTE REQUISITO SERÁ CONSIDERADO EN LA ETAPA DE EVALUACIÓN TÉCNICA; EN CASO DE NO PRESENTAR LA CARTA COMPROMISO, SERÁ MOTIVO DE DESECHAMIENTO; ESTA CARTA DEBERÁ ESTAR DIRIGIDA AL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES.



#### **1.12 GARANTÍA DE REFACCIONES.**

ESCRITO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE GARANTICE EL SUMINISTRO DE LAS PARTES Y REFACCIONES ORIGINALES, QUE PERMITA MANTENER EN CONDICIONES DE ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO LOS BIENES OFERTADOS, POR UN PERIODO NO MENOR A DOS AÑOS.

#### **1.13 NORMAS TÉCNICAS.**

EL LICITANTE DEBERÁ DAR CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS OFICIALES MEXICANAS Y A FALTA DE ESTAS, LAS NORMAS NACIONALES, LAS NORMAS DE REFERENCIA, DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN LA LEY FEDERAL SOBRE METROLOGÍA Y NORMALIZACIÓN, PARA TAL EFECTO EN SU PROPUESTA TÉCNICA INCLUIRÁ CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DE CUMPLIR CON ESTE PUNTO ANEXANDO LOS CERTIFICADOS O DOCUMENTACIÓN VIGENTE QUE ACREDITE DICHA SITUACIÓN. ADICIONALMENTE INCLUIRA CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DONDE MANIFIESTE QUE LOS BIENES QUE ENTREGARAN SON NUEVOS Y ORIGINALES Y POR LO TANTO NO REMANUFACTURADOS O RECICLADOS.

### **2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LA PRESENTE LICITACIÓN.**

#### **2.1 DE LAS GARANTÍAS.**

##### **2.1.1 GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DEL PEDIDO.**

EL LICITANTE GANADOR, ESTÁ OBLIGADO A GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO TOTAL DEL PEDIDO, MEDIANTE FIANZA POR EL 10% DEL IMPORTE DE LA PROPUESTA ECONÓMICA DE LA PRESENTE LICITACIÓN.

EL PORCENTAJE ANTERIORMENTE SEÑALADO, SERÁ PRESENTADO CONFORME AL MONTO TOTAL DEL PEDIDO, SIN INCLUIR EL IVA; EXPEDIDA POR UNA INSTITUCIÓN LEGALMENTE AUTORIZADA POR EL GOBIERNO MEXICANO PARA TAL EFECTO, A FAVOR DE LA TESORERÍA DE LA FEDERACIÓN Y A DISPOSICIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES, MISMA QUE DEBERÁ ENTREGARSE DENTRO DE LOS 10 DÍAS NATURALES SIGUIENTES CONTADOS A PARTIR DE LA EMISIÓN DEL FALLO; EN EL DEPARTAMENTO DE BIENES EN CUSTODIA, UBICADO EN LA CALLE: ----- NO.: ----- COL.: -----, DELEGACIÓN: ----- C. P.: ----- EN EL ENTENDIDO QUE DE NO CUMPLIR CON ESTA OBLIGACIÓN, EL "INA" PROCEDERÁ CONFORME A LO ESTABLECIDO EN LOS **PUNTOS 15, 16 Y 20**, DE LA PRESENTE CONVOCATORIA; EN EL **ANEXO NO. 8** SE PRESENTA LA INFORMACIÓN MÍNIMA QUE DEBERÁ CONTENER LA FIANZA, MISMA QUE DEBERÁ ESTAR VIGENTE HASTA LA CONCLUSIÓN DEL PERIODO DE GARANTÍA.

EN LA GARANTÍA SEÑALADA ANTERIORMENTE, EL IMPORTE DEBERÁ PRESENTARSE REDONDEADO EN PESOS SI EL RANGO ES ENTRE 01 A 50 CENTAVOS EL REDONDEO ES HACIA ABAJO Y SI ES DE 51 A 99 CENTAVOS EL REDONDEO SUBE.

#### **2.2 ASPECTOS ECONÓMICOS.**

##### **2.2.1 PRECIOS.**

LOS PRECIOS DEBERÁN COTIZARSE COMO SIGUE Y DEBERÁN PRESENTARSE DE ACUERDO A LO SEÑALADO EN EL **ANEXO NO. 7**:

- A) EN MONEDA NACIONAL.
- B) POR PRECIO UNITARIO DESGLOSANDO CADA CONCEPTO, ASÍ COMO EL I.V.A.
- C) LOS PRECIOS DEBERÁN SER FIJOS.
- D) ESPECIFICAR UN GRAN TOTAL, DESGLOSANDO EL I,V,A,
- E) NO SE OTORGARÁ ANTICIPOS.
- F) LA PROPOSICIÓN TENDRÁ UNA VALIDEZ OBLIGATORIA POR 60 DÍAS NATURALES A PARTIR DE LA FECHA DEL ACTO DE RECEPCIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES ESTABLECIDA POR EL INA. LA OFERTA CUYO PERÍODO DE VALIDEZ SEA MÁS CORTO QUE EL REQUERIDO SERÁ DESECHADA POR EL INA POR NO AJUSTARSE A LA PRESENTE CONVOCATORIA.

ADEMÁS, DEBERÁ OBSERVARSE LO ESTABLECIDO EN EL ANEXO TÉCNICO DE ESTA CONVOCATORIA.



#### **2.2.2 DESCUENTOS.**

EL LICITANTE EN SU CASO, DEBERÁ PROPONER EL(LOS) DESCUENTO(S) QUE OFREZCA, DESGLOSARLO(S) TANTO EN COTIZACIÓN O BIEN ESPECIFICAR QUE NO APLICA NINGUNO.

#### **2.2.3 IMPUESTOS Y DERECHOS.**

LOS IMPUESTOS Y DERECHOS QUE PROCEDAN POR EL SUMINISTRO DE LOS BIENES OBJETO DE ESTA LICITACIÓN SERÁN POR CUENTA DEL LICITANTE.

EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DEBERÁ MANIFESTARLO EL LICITANTE POR SEPARADO, TANTO EN COTIZACIÓN COMO EN FACTURA.

#### **2.2.4 CONDICIONES DE PAGO QUE SE APLICARÁN.**

EL PAGO CORRESPONDIENTE, SE EFECTUARÁ EN MONEDA NACIONAL HASTA LA ENTREGA TOTAL DE LOS BIENES QUE AMPARAN EL PEDIDO, CONFORME A LO SEÑALADO EN EL **PUNTO 1.3** DE ESTA CONVOCATORIA, UNA VEZ PRESENTADA LA DOCUMENTACIÓN QUE SE CITA A CONTINUACIÓN:

❖ FACTURA ORIGINAL, LA CUAL DEBERÁ DESCRIBIR LOS BIENES, LOS PRECIOS UNITARIOS, LOS DESCUENTOS QUE CORRESPONDAN, EL IMPORTE TOTAL MÁS EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, NÚMERO DE LICITACIÓN Y NÚMERO DE PEDIDO, ASÍMISMO COPIA DE LA FACTURA FIRMADA Y SELLADA POR EL DEPARTAMENTO DE BIENES EN CUSTODIA DEL INA.

❖ EL ORIGINAL DE LA NOTA DE ENTRADA DEL DEPARTAMENTO DE BIENES EN CUSTODIA.

❖ COPIA DE LA GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DE PEDIDO (ÚNICAMENTE EN LA PRIMERA FACTURACIÓN).

EL PAGO SE REALIZARÁ CON RECURSO FEDERAL DEL INA POR MEDIO DE TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA, PARA LO CUAL DEBERÁ EL (LOS) LICITANTES (S) ADJUDICADO (S), ENTREGAR EL FORMATO DEL **ANEXO 12** QUE SE ADJUNTA A LA PRESENTE CONVOCATORIA, CON LA DOCUMENTACIÓN QUE SE MENCIONA A CONTINUACIÓN A LA DIVISIÓN DE CONTROL Y EJERCICIO DEL PRESUPUESTO DEPENDIENTE DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS DEL INA, UBICADA EN AV.: ----- NO.: ---, COL.: -----, DELEGACIÓN: ----- C.P.: -----, MÉXICO, D.F.

- COPIA DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES, EXPEDIDO POR LA S.H.C.P. DEL BENEFICIARIO DE LA CUENTA DE CHEQUE.
- CONSTANCIA DE DOMICILIO FISCAL DE BENEFICIARIO.
- PARA EL CASO DE PERSONAS MORALES, PODER NOTARIAL DEL REPRESENTANTE LEGAL, EN EL CASO DE PERSONAS FÍSICAS, IDENTIFICACIÓN OFICIAL CON FOTOGRAFÍA Y FIRMA.
- CONSTANCIA DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA ORIGINAL SOBRE LA EXISTENCIA DE LA CUENTA DE CHEQUE ABIERTA A NOMBRE DEL BENEFICIARIO, QUE INCLUYA EL No DE CUENTA 11 POSICIONES, ASÍ COMO LA CLAVE BANCARIA ESTANDARIZADA (CLABE) CON 18 POSICIONES, QUE PERMITA REALIZAR TRANSFERENCIA ELECTRÓNICAS DE FONDOS, A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS DE PAGOS O COPIA DEL ESTADO DE CUENTA VIGENTE.

EL INA REALIZARÁ EL PAGO DENTRO DE LOS VEINTE DÍAS NATURALES, CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA EN QUE SE PRESENTE LA DOCUMENTACIÓN CORRESPONDIENTE DE CONFORMIDAD CON EL **ARTÍCULO 51** DE LA “LEY”, POR LO QUE EN CASO DE ATRASO EN LA ENTREGA DE LOS BIENES, EL PAGO SE POSPONDRA CON EL MISMO PERÍODO DE RETRASO.

NO SE ACEPTARÁN CONDICIONES DE PAGO DIFERENTES A LAS ESTABLECIDAS ANTERIORMENTE Y **NO SE OTORGARÁ ANTICIPO ALGUNO.**

### **3. NOTIFICACIONES**

(JUNTA DE ACLARACIONES, PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES Y FALLO).



EN CUMPLIMIENTO CON EL ARTÍCULO 37 BIS DE “LEY”, SE HACE DEL CONOCIMIENTO DE LOS LICITANTES QUE SE LES ENTREGARA COPIA DE LAS ACTAS DE LOS EVENTOS (JUNTA DE ACLARACIONES, PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES Y FALLO) DE LA LICITACIÓN NACIONAL No.: -----09, EN LAS OFICINAS DE LA DIVISIÓN DE ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES, UBICADA EN AV.: ----- NO.: -----, COL.: -----, DELEGACIÓN: -----, CP: -----, MEXICO, DF.

ASIMISMO SE DIFUNDIRÁ UN EJEMPLAR DE DICHAS ACTAS EN COMPRANET EN LA DIRECCIÓN ELECTRÓNICA <http://www.compranet.gob.mx>, PARA EFECTOS DE SU NOTIFICACIÓN A LOS LICITANTES QUE NO HAYAN ASISTIDO AL ACTO, DICHO PROCEDIMIENTO SUSTITUIRÁ A LA NOTIFICACIÓN PERSONAL.

EL DOMICILIO CONSIGNADO EN LA PROPUESTA, SERÁ EL LUGAR DONDE EL LICITANTE RECIBIRÁ TODA CLASE DE NOTIFICACIONES QUE RESULTEN DE LOS ACTOS, PEDIDOS Y/O CONTRATOS Y CONVENIOS QUE CELEBREN DE CONFORMIDAD CON LA “LEY” Y SU “REGLAMENTO”; MIENTRAS NO SE SEÑALE OTRO DISTINTO, EN LA FORMA ESTABLECIDA POR EL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES, EL MANIFESTADO SE TENDRÁ COMO DOMICILIO CONVENCIONAL PARA PRACTICAR TODA CLASE DE NOTIFICACIONES.

#### **4. EVENTOS.**

A TODOS LOS LICITANTES, SE LES SOLICITA QUE DURANTE EL EVENTO SE ABSTENGAN DE HACER USO DEL TELÉFONO CELULAR, RADIO Y NEXTEL, TANTO PARA LLAMADAS COMO PARA MENSAJES.

#### **5. JUNTA DE ACLARACIONES AL CONTENIDO DE LAS CONVOCATORIA**

LA JUNTA DE ACLARACIONES AL CONTENIDO DE LA CONVOCATORIA SE LLEVARÁ A CABO EL DÍA -- DE - -----**DE 2009 A LAS --:00 HORAS** (ÚNICAMENTE SE PERMITIRÁ LA PARTICIPACIÓN DE UN SOLO REPRESENTANTE POR EMPRESA) EN LA SALA DE JUNTAS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES UBICADA EN AV.: ----- NO.: -----, COL.: -----, DELEGACIÓN: -----, C.P.: -----, MEXICO, DF.

LAS PERSONAS QUE PRETENDAN SOLICITAR ACLARACIONES, A LOS ASPECTOS CONTENIDOS EN LA CONVOCATORIA DEBERÁN AL INGRESAR A LA JUNTA DE ACLARACIONES PRESENTAR UN ESCRITO EN EL QUE EXPRESEN SU INTERÉS EN PARTICIPAR EN LA LICITACIÓN, POR SÍ O POR REPRESENTACIÓN DE UN TERCERO, MANIFESTANDO EN TODOS LOS CASOS LOS DATOS GENERALES DEL INTERESADO Y, EN SU CASO, DEL REPRESENTANTE. (ARTÍCULO 33 BIS PÁRRAFO II DE LA “LEY”).

LAS PREGUNTAS DEBERAN SER ENTREGADAS CON 24 HORAS DE ANTICIPACIÓN A LA FECHA Y HORA DE LA JUNTA DE ACLARACIONES YA SEA PERSONALMENTE, EN LAS INSTALACIONES DE LA DIVISIÓN DE ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS O AL CORREO ELECTRONICO [compras@ina.mx](mailto:compras@ina.mx), [adquisiciones@ina.mx](mailto:adquisiciones@ina.mx) y [licitaciones@ina.mx](mailto:licitaciones@ina.mx), DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 33 BIS PÁRRAFO TERCERO DE LA LEY.

LAS PREGUNTAS O DUDAS REALIZADAS POR LOS LICITANTES EN CUESTIONES TÉCNICAS SERÁN CONTESTADAS POR EL ÁREA REQUERENTE O USUARIA Y EN CASO DE QUE EL ÁREA REQUERENTE O USUARIA NO SE ENCUENTRE PRESENTE O NO ASISTA A LOS EVENTOS DE LA PRESENTE LICITACIÓN, SERÁ RESPONSABILIDAD DE LA MISMA EL NO ADQUIRIR DICHOS BIENES POR FALTA DE CARACTERÍSTICAS Y/O ESPECIFICACIONES, YA QUE SE PROCEDERÁ A RETIRAR LA (S) PARTIDA (S) COMPLETA (S).

#### **6. MODIFICACIONES A LAS CONVOCATORIA DE LA LICITACIÓN.**

EL “INA” SIEMPRE QUE ELLO NO TENGA POR OBJETO LIMITAR EL NÚMERO DE LICITANTES, PODRÁ MODIFICAR ASPECTOS ESTABLECIDOS EN LA CONVOCATORIA, A MÁS TARDAR EL SÉPTIMO DÍA NATURAL PREVIO AL ACTO DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES, DEBIENDO DIFUNDIR DICHAS MODIFICACIONES EN COMPRANET, A MÁS TARDAR EL DÍA HÁBIL SIGUIENTE A AQUEL EN QUE SE EFECTÚEN.

CUALQUIER MODIFICACIÓN A LA CONVOCATORIA DE LA LICITACIÓN, INCLUYENDO LAS QUE RESULTEN DE LA O LAS JUNTAS DE ACLARACIONES, FORMARÁ PARTE DE LA CONVOCATORIA Y DEBERÁ SER CONSIDERADA POR LOS LICITANTES EN LA ELABORACIÓN DE SU PROPOSICIÓN.

LA CONVOCANTE DEBERÁ REALIZAR AL MENOS UNA JUNTA DE ACLARACIONES, SIENDO OPTATIVA PARA LOS LICITANTES LA ASISTENCIA A LA MISMA. LO ANTERIOR, EN CUMPLIMIENTO A LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 33 DE LA “LEY”.



EN LA JUNTA DE ACLARACIONES, EL “INA” RESOLVERÁ EN FORMA CLARA Y PRECISA LAS DUDAS O CUESTIONAMIENTOS QUE SOBRE LA CONVOCATORIA DE LICITACIÓN LES FORMULEN LOS INTERESADOS, DEBIENDO CONSTAR TODO ELLO, EN EL ACTA RESPECTIVA QUE PARA TAL EFECTO SE LEVANTE. DE PROCEDER LAS MODIFICACIONES EN NINGÚN CASO PODRÁN CONSISTIR EN LA SUSTITUCIÓN O VARIACIÓN SUSTANCIAL DE LOS TRABAJOS CONVOCADOS ORIGINALMENTE, O BIEN, EN LA ADICIÓN DE OTROS DISTINTOS.

### **7. REQUISITOS E INSTRUCCIONES PARA ELABORAR LAS PROPOSICIONES.**

LA PROPOSICIÓN QUE PREPARE EL LICITANTE, ASÍ COMO TODA LA CORRESPONDENCIA Y DOCUMENTOS RELATIVOS A LA INFORMACIÓN LEGAL, TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA, DEBERÁN REDACTARSE EN IDIOMA ESPAÑOL, SIN TACHADURAS O ENMENDADURAS Y **ESTAR FIRMADOS AL FINAL DE CADA UNO DE LOS ESCRITOS O DOCUMENTOS SOLICITADOS, POR PERSONA FACULTADA PARA ELLO**, SALVO AQUELLOS DOCUMENTOS QUE SEAN EMITIDOS POR UN TERCERO.

LAS PROPOSICIONES SE ENTREGARÁN POR ESCRITO, POR EL REPRESENTANTE O APODERADO LEGAL DEL LICITANTE O POR LA PERSONA FACULTADA PARA ELLO Y DEBERÁN INTEGRARSE EN UN SOBRE CERRADO IDENTIFICADO COMO “PROPOSICIONES TÉCNICA Y ECONÓMICA”, QUE DEBERÁ CONTENER LA DOCUMENTACIÓN QUE SE SEÑALA EN LOS **PUNTOS 7.1, 7.2, 7.3 Y 7.4** DE ESTAS CONVOCATORIA, EN EL ORDEN ANOTADO.

LA DOCUMENTACIÓN DISTINTA A LA PROPOSICIÓN (DOCUMENTACIÓN LEGAL) PODRÁ ENTREGARSE A ELECCIÓN DEL LICITANTE, DENTRO O FUERA DEL SOBRE QUE LA CONTENGA, SE LES ACEPTARÁ DE CONFORMIDAD CON **EL SEGUNDO PÁRRAFO DEL ARTÍCULO 34** DE LA “LEY”.

#### **7.1 DOCUMENTACIÓN LEGAL, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA PROPOSICIÓN.**

a) CARTA ORIGINAL DE LA ACREDITACIÓN DE LA PERSONALIDAD JURÍDICA Y EXISTENCIA DEL LICITANTE, **ANEXO No. 1** DE ESTA CONVOCATORIA, ACOMPAÑADA DE UNA COPIA SIMPLE DEL ACTA CONSTITUTIVA Y SU ÚLTIMA MODIFICACIÓN, ASÍ COMO COPIA SIMPLE DEL PODER NOTARIAL Y ORIGINAL PARA SU COTEJO. ASIMISMO EL LICITANTE DEBERÁ PROPORCIONAR UNA DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO, EN CASO DE CONTAR CON ÉL.

b) ORIGINAL Y COPIA FOTOSTÁTICA LEGIBLE DE IDENTIFICACIÓN OFICIAL VIGENTE DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (CREDENCIAL DE ELECTOR O CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR NACIONAL, CÉDULA PROFESIONAL O PASAPORTE). EN CASO DE QUE NO ASISTA EL REPRESENTANTE LEGAL, CARTA PODER SIMPLE.

c) ESCRITO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE EL LICITANTE CON DOMICILIO EN EL INTERIOR DEL PAÍS, DEBERÁ ACREDITAR A UN REPRESENTANTE LEGAL EN EL DISTRITO FEDERAL O EN LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO, PARA RECIBIR LOS REPORTES O NOTIFICACIONES MEDIANTE PODER NOTARIAL CORRESPONDIENTE, QUE LE OTORGUE FACULTADES PARA SUSCRIBIR Y CONTRATAR A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

d) ORIGINAL Y COPIA DE LA CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL DEL LICITANTE (R.F.C.).

e) DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 29 FRACCIÓN VIII DE LA “LEY” EL LICITANTE DEBERÁ PRESENTAR ORIGINAL DE LA CARTA MANIFIESTO (**ANEXO No. 2**), DE ESTA CONVOCATORIA, SUSCRITA **BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD** DE NO ENCONTRARSE EN LOS SUPUESTOS PREVISTOS EN LOS ARTÍCULOS 50 Y 60 DE LA “LEY”.

f) MANIFESTACIÓN **ESCRITA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD**, DE QUE EL LICITANTE CONOCE Y ACEPTA EL CONTENIDO DE ESTA CONVOCATORIA DE LA LICITACIÓN, ANEXOS Y MODIFICACIONES DERIVADAS DE LA JUNTA DE ACLARACIONES. (**ANEXO 3**)

g) DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 29 FRACCIÓN IX DE LA “LEY” EL LICITANTE DEBERÁ PRESENTAR ORIGINAL DE LA DECLARACIÓN DE INTEGRIDAD, (**ANEXO 4**) DE ESTA CONVOCATORIA, EN LA QUE MANIFIESTEN QUE SE ABSTENDRÁN DE ADOPTAR CONDUCTAS, POR SÍ MISMOS O A TRAVÉS DE INTERPÓSITA PERSONA, PARA QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ORGANISMO, INDUZCAN O ALTEREN LAS EVALUACIONES DE LAS PROPUESTAS, EL RESULTADO DEL PROCEDIMIENTO U OTROS ASPECTOS QUE LES OTORGUEN CONDICIONES MÁS VENTAJOSAS CON RELACIÓN A LOS DEMÁS LICITANTES.



h) ORIGINAL DEL CURRÍCULUM DE LA EMPRESA CON LOS PRINCIPALES CLIENTES QUE ATIENDE PARA EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, CON DIRECCIONES Y TELÉFONOS.

i) ESCRITO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN QUE MANIFIESTE EL PARTICIPANTE QUE ES DE NACIONALIDAD MEXICANA Y QUE LA TOTALIDAD DE LOS BIENES QUE OFERTA Y ENTREGARÁ SON PRODUCIDOS EN MÉXICO Y TENDRÁN UN GRADO DE CONTENIDO NACIONAL DE POR LO MENOS 50% O EL CORRESPONDIENTE A LOS CASOS DE EXCEPCIÓN QUE ESTABLEZCA LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA. **(ANEXO 15)**, DE CONFORMIDAD CON EL ARTICULO 28 FRACCIÓN I DE LA LEY.

j) ESCRITO DE MANIFESTACIÓN DE ESTRATIFICACIÓN, EN CUMPLIMIENTO A LO DISPUESTO EN EL ARTÍCULO 8º. DE LA “LEY” Y ARTÍCULO 3º. FRACCIÓN III DE LA LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD, LO ANTERIOR DE CONFORMIDAD CON EL ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECEN LOS CRITERIOS PARA LA ESTRATIFICACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, PUBLICADOS EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 30 DE JUNIO DE 2009. **(ANEXO 16)**.

CON FUNDAMENTO EN EL **ARTÍCULO 29 FRACCIÓN XV** DE LA “LEY”, LA OMISIÓN DE ALGUNO DE ESTOS DOCUMENTOS EXCEPTO EL INDICADO EN EL INCISO j) SERÁ MOTIVO DE DESECHAMIENTO. LOS REQUISITOS ANTES SOLICITADOS, SE ENCUENTRAN RELACIONADOS EN EL **ANEXO No. 13** DE LA PRESENTE CONVOCATORIA; DICHO FORMATO SERVIRÁ A LOS LICITANTES COMO GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE SU RESPECTIVA DOCUMENTACIÓN, **LA CONVOCANTE RECIBE LA DOCUMENTACIÓN EN FORMA CUANTITATIVA, SIN ENTRAR AL ANÁLISIS DETALLADO DE SU CONTENIDO, EL CUAL SE EFECTUARÁ DURANTE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS PROPOSICIONES.**

## **7.2 PROPOSICIÓN TÉCNICA.**

a) ORIGINAL DEL **ANEXO TÉCNICO** DEBIDAMENTE REQUISITADO CON LA DESCRIPCIÓN DETALLADA Y ESPECÍFICA DE LOS BIENES SEÑALANDO MARCA, MODELO, PRESENTACIÓN, DIMENSIONES, COLOR, PARTIDA, ETC. PRESENTAR EN HOJA MEMBRETADA DEL LICITANTE CON SELLO DE LA EMPRESA Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL Y EN DISCO CD O USB, EL NO PRESENTAR EL DISCO MAGNETICO NO SERÁ CAUSA DE DESECHAMIENTO.

b) CARTA ORIGINAL DONDE ESTABLEZCA EL TIEMPO DE ENTREGA, CONFORME AL **PUNTO 1.3** DE LA CONVOCATORIA.

c) CARTA ORIGINAL DONDE ESTABLEZCA EL LUGAR Y FORMA DE ENTREGA, CONFORME AL **PUNTO 1.4** DE LA CONVOCATORIA.

d) CARTA ORIGINAL DONDE ESTABLEZCA EL PERIODO DE GARANTÍA DE LOS BIENES, CONFORME AL **PUNTO 1.6 Y ANEXO No. 5** DE LA CONVOCATORIA.

e) ORIGINAL DE LA CAPACIDAD DE CUMPLIMIENTO, **(ANEXO No. 6)** DE ESTA CONVOCATORIA.

f) CARTA DONDE ESTABLEZCA QUE EL LICITANTE GANADOR SERÁ EL RESPONSABLE DEL COSTO DEL TRANSPORTE, CONFORME SE ESPECIFICA EN EL **PUNTO 1.7** DE ESTAS CONVOCATORIA.

g) CARTA DONDE ESTABLEZCA QUE EL LICITANTE GANADOR SERÁ EL RESPONSABLE DE LOS SEGUROS, CONFORME AL **PUNTO 1.8** DE ESTA CONVOCATORIA. **(NO APLICA)**

h) ENTREGAR ORIGINAL DE LOS, CATÁLOGOS, FOLLETOS Y/O FICHAS TÉCNICAS, EN IDIOMA ESPAÑOL, PARA CADA UNA DE LAS PARTIDAS COTIZADAS, DEBIDAMENTE REFERENCIADOS Y EMITIDOS POR EL FABRICANTE DE ORIGEN INDICANDO EL NUMERO DE PARTIDA CORRESPONDIENTE EN DONDE SE DESCRIBAN LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS COMPLETAS DE LOS BIENES INCLUYENDO MARCA Y MODELO, COMO PARTE INTEGRANTE DE LA PROPUESTA TÉCNICA, DE CONFORMIDAD CON EL **PUNTO 1.9** DE LA PRESENTE CONVOCATORIA.

i) CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DONDE ESTABLEZCA QUE ASUMIRÁ LA RESPONSABILIDAD SOBRE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL Y DERECHOS DE AUTOR, CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL **PUNTO 1.10** DE ESTA CONVOCATORIA. **(NO APLICA)**



j) CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DONDE MANIFIESTE QUE ES EL FABRICANTE DE LA MARCA DE LOS BIENES QUE COTIZA Y/O CARTA EN ORIGINAL EXPEDIDA POR EL FABRICANTE DEL BIEN, EN EL CUAL NOMBRE AL LICITANTE COMO DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DEL MISMO Ó LA CARTA DE SU PROVEEDOR DIRECTO NACIONAL. ESTAS CARTAS DEBERÁN ESTAR DIRIGIDAS AL “INA”. CONFORME SE ESTABLECE EN EL **PUNTO 1.11** DE ESTAS CONVOCATORIA.

k) CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DONDE MANIFIESTE, QUE LOS BIENES QUE ENTREGARÁN, SON NUEVOS Y ORIGINALES Y POR LO TANTO, NO REMANUFACTURADOS O REICLADOS. CONFORME AL **PUNTO 1.13** DE ESTA CONVOCATORIA.

ASÍ COMO COPIA DE LOS CERTIFICADOS O DOCUMENTACIÓN RELATIVA A LAS NORMAS OFICIALES MEXICANAS Y LAS NORMAS NACIONALES DE ACUERDO A LO DISPUESTO EN LA LEY FEDERAL SOBRE METROLOGÍA Y NORMALIZACIÓN. CONFORME AL **PUNTO 1.13** DE ESTA CONVOCATORIA

l) ORIGINAL DE LA CAPACIDAD DE CUMPLIMIENTO, (**ANEXO No. 6**) DE ESTA CONVOCATORIA.

m) **CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD** DE QUE EN CASO DE RESULTAR GANADOR NO CEDERÁ NI SUBCONTRATARÁ, TOTAL O PARCIALMENTE EL PEDIDO OBJETO DE ESTA LICITACIÓN, NI LAS OBLIGACIONES QUE SE DERIVEN DEL MISMO. (**ANEXO NO. 10**).

n) **CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD**, DE QUE LA PERSONA FÍSICA O MORAL, NO SE ENCUENTRA EN SITUACIÓN DE MORA O INCUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES CONTRACTUALES CON “EL INA”, (**ANEXO No. 11**).

o) EN LAS ADQUISICIONES DE MADERA, MUEBLES Y SUMINISTROS DE OFICINA DE ESTE MATERIAL, REQUIRIENDO EN LA CONVOCATORIA DE LICITACIÓN LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

- a) CERTIFICADOS OTORGADOS POR TERCEROS PREVIAMENTE REGISTRADOS ANTE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES QUE GARANTICEN EL ORIGEN Y EL MANEJO SUSTENTABLE DE LOS APROVECHAMIENTOS FORESTALES DE DONDE PROVIENE DICHA MADERA.
- b) EN CUANTO A LOS SUMINISTROS DE OFICINA FABRICADOS CON MADERA, SE ESTARÁ EN LO DISPUESTO EN EL REGLAMENTO DE LA LEY.

EN CUMPLIMIENTO A LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO TERCERO DEL DECRETO POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS DIVERSAS MEDIDAS EN MATERIA DE ADQUISICIONES, USO DE PAPEL Y DE LA CERTIFICACIÓN DE MANEJO SUSTENTABLE DE BOSQUES PARA LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA FEDERAL (PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL EL 05 DE SEPTIEMBRE DE 2007), ASÍ COMO EN EL ARTICULO SEGUNDO FRACCIÓN II DE LOS LINEAMIENTOS GENERALES RELATIVOS A LOS ASPECTOS DE SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL PARA LA ADQUISICIÓN DE ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO (PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL EL 31 DE OCTUBRE DE 2007) PARA LA ADOPCIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE LAS ACCIONES RELATIVAS A LA ADQUISICIÓN Y UTILIZACIÓN DE MADERA SE DEBERÁ ASEGURAR LA LEGAL PROCEDENCIA DE LA MADERA Y MUEBLES ELABORADOS EN ESTE MATERIAL PROVIENEN DE BOSQUES CON APROVECHAMIENTOS FORESTALES APROVECHADOS; ASÍ COMO DE LA MADERA EMPLEADA EN LAS INSTALACIONES DE MADERA EN ACABADOS DE INMUEBLES Y EN LOS SUMINISTROS DE OFICINA, SE ACREDITE CON LA DOCUMENTACIÓN SIGUIENTE:

- a) REMISIÓN FORESTAL: CUANDO SE TRATE DE MATERIAS PRIMAS FORESTALES, SUS PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS, INCLUYENDO LA ASTILLA, QUE SE HAYAN ADQUIRIDO EN EL LUGAR DE SU APROVECHAMIENTO O EN PLANTACIONES;
- b) REEMBARQUE FORESTAL: CUANDO SE TRATE DE MATERIAS PRIMAS FORESTALES, SUS PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS, QUE SE HAYAN ADQUIRIDO EN UN CENTRO DE ALMACENAMIENTO O DE TRANSFORMACIÓN;
- c) PEDIMENTO ADUANAL: CUANDO SE TRATE DE MATERIAS PRIMAS FORESTALES, SUS PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS QUE SE HAYAN IMPORTADO DIRECTAMENTE;
- d) COMPROBANTES FISCALES CON CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN: CUANDO SE TRATE DE MATERIAS PRIMAS FORESTALES, SUS PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS, INCLUYENDO LA ASTILLA, PROVENIENTES DE BOSQUES CON APROVECHAMIENTOS FORESTALES AUTORIZADOS O DE PLANTACIONES, O BIEN, CUANDO SE TRATE DE LOS PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS



FORESTALES, INCLUIDA LA MADERA ASERRADA O CON ESCUADRÍA, DISTRIBUIDOS POR CARPINTERÍAS, MADERERÍAS, CENTROS DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES Y OTROS SIMILARES.

TRATÁNDOSE DE MADERA PROVENIENTE DE UNA PLANTACIÓN, ÚNICAMENTE SE DEBERÁ PRESENTAR LA AUTORIZACIÓN O LA CONSTANCIA DE REGISTRO OTORGADA POR LA **SEMARNAT** Y ACREDITAR LA LEGAL PROCEDENCIA DE LA MADERA EMPLEADA CON LA DOCUMENTACIÓN REFERIDA EN LOS INCISOS QUE ANTECEDEN.

CON FUNDAMENTO EN EL **ARTÍCULO 29 FRACCIÓN XV** DE LA “**LEY**”, LA OMISIÓN DE ALGUNO DE ESTOS DOCUMENTOS SERÁ MOTIVO DE DESECHAMIENTO.

LOS REQUISITOS ANTERIORMENTE SOLICITADOS, SE ENCUENTRAN DEBIDAMENTE RELACIONADOS EN EL **ANEXO No. 14** DE LAS PRESENTES CONVOCATORIA; DICHO FORMATO SERVIRÁ A LOS LICITANTES COMO GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE SU RESPECTIVA DOCUMENTACIÓN. LA FALTA DE PRESENTACIÓN DE ESTE ANEXO, NO SERÁ MOTIVO DE DESECHAMIENTO.

### **7.3 PROPOSICIÓN ECONÓMICA.**

LA PROPOSICIÓN ECONÓMICA, DEBERÁ PRESENTARSE EN IDIOMA ESPAÑOL, SIN TACHADURAS NI ENMENDADURAS, FIRMADA EN CADA HOJA POR EL LICITANTE O PERSONA FACULTADA PARA ELLO, Y DENTRO DEL MISMO SOBRE QUE CONTENGA LA PROPOSICIÓN TÉCNICA.

- a) HOJA DE COTIZACIÓN, **ANEXO 7** EN DONDE SE ESTABLEZCA EL PERÍODO DE VALIDEZ DE LA PROPOSICIÓN, CONFORME A LO SEÑALADO EN EL **PUNTO 2.2** DE ESTA CONVOCATORIA.

LOS PRECIOS DEBERÁN SER FIJOS Y COTIZARSE EN MONEDA NACIONAL, DE ACUERDO A LA UNIDAD DE MEDIDA SEÑALADA EN EL **ANEXO 7**, TOTALES Y DESGLOSANDO CLARAMENTE LOS DESCUENTOS E IMPUESTOS QUE CORRESPONDAN Y MANTENERSE FIRMES HASTA EL FINIQUITO DEL PEDIDO. POR NINGÚN CONCEPTO SE PODRÁN SOLICITAR INCREMENTOS A LOS PRECIOS CONSIGNADOS EN LAS PROPOSICIONES PRESENTADAS.

CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO 29 FRACCIÓN XV DE LA “**LEY**”, LA OMISIÓN DE ALGUNO DE ESTOS DOCUMENTOS SERÁ MOTIVO DE DESECHAMIENTO.

### **7.4 PERIODO DE VALIDEZ DE LAS PROPOSICIONES.**

LA PROPOSICIÓN TENDRÁ UNA **VALIDEZ OBLIGATORIA POR 60 DÍAS NATURALES** A PARTIR DE LA FECHA DE APERTURA DE PROPOSICIÓN ESTABLECIDA POR EL “**INA**”. LA OFERTA CUYO PERÍODO DE VALIDEZ SEA MÁS CORTO QUE EL REQUERIDO SERÁ DESECHADA POR EL “**INA**” POR NO AJUSTARSE A LA PRESENTE CONVOCATORIA.

### **7.5 PRESENTACIÓN CONJUNTA DE PROPOSICIONES.**

LA CONVOCANTE EN LA PRESENTE LICITACIÓN, NO ACEPTARÁ PROPOSICIONES CONJUNTAS.

### **7.6 COMPROMISOS CON LA TRANSPARENCIA.**

EN EL MARCO DEL PROGRAMA PARA LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS, EL **INA** EXHORTA A TODOS LOS LICITANTES Y SERVIDORES PÚBLICOS QUE INTERVIENEN EN ESTE PROCEDIMIENTO DE LICITACIÓN A ACTUAR CON HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y CON ESTRICTO APEGO A LA LEGALIDAD, INTEGRIDAD Y EQUIDAD, POR LO QUE LOS LICITANTES PODRÁN PRESENTAR, DENTRO O FUERA DE SU PROPUESTA TÉCNICA, DOS TANTOS FIRMADOS AUTÓGRAFAMENTE DEL DOCUMENTO DENOMINADO “COMPROMISOS CON LA TRANSPARENCIA” CONFORME AL ANEXO NO. 18.

EL SERVIDOR PÚBLICO DEL **INA** RESPONSABLE DE PRESIDIR EL ACTO DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES, PREVIO AL INICIO DE DICHO ACTO, LO FIRMARÁ Y ENTREGARÁ UN TANTO FIRMADO AL LICITANTE QUE LO HAYA PRESENTADO.

LA FALTA DE SUSCRIPCIÓN U OMISIÓN DE ENTREGAR ESTE DOCUMENTO NO SERÁ MOTIVO DE DESECHAMIENTO DE LA PROPUESTA PRESENTADA.



## **8. INDICACIONES GENERALES.**

EL ACTO DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES, SE LLEVARÁ A CABO EN LA SALA DE JUNTAS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES UBICADA AV.: ----- NO. -----, COL.: -----, DELEGACIÓN: -----, CP: -----, MEXICO, DF.

UNA VEZ INICIADO EL ACTO DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES NO SE PERMITIRÁ LA ENTRADA A NINGÚN LICITANTE NI OBSERVADOR.

LOS ACOMPAÑANTES DEBERÁN REGISTRAR SU ASISTENCIA ABSTENIÉNDOSE DE PARTICIPAR.

### **8.1 ACTO DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES.**

EL ACTO DE PRESENTACIÓN DE PROPOSICIONES, SE LLEVARÁ A CABO EL DÍA: – DE: ----- DE 2009 A LAS: --:00 HORAS, EN LA SALA DE JUNTAS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS, UBICADA AV.: ----- NO.: -----, COL.: -----, DELEGACIÓN: -----, CP -----, MEXICO, DF.

LA ENTREGA DE PROPOSICIONES SE HARA EN SOBRE CERRADO QUE CONTENDRA LA OFERTA TÉCNICA Y ECONÓMICA.

LA DOCUMENTACIÓN DISTINTA A LA PROPOSICIÓN PODRÁ ENTREGARSE, A ELECCIÓN DEL LICITANTE, DENTRO O FUERA DEL SOBRE QUE LA CONTENGA. (ARTÍCULO 34 SEGUNDO PÁRRAFO DE LA “LEY”)

EL ACTO DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES SE LLEVARÁ A CABO CONFORME A LO SIGUIENTE:

- I. UNA VEZ RECIBIDAS LAS PROPUESTAS EN SOBRE CERRADO, SE PROCEDERÁ A SU APERTURA, HACIÉNDOSE CONSTAR LA DOCUMENTACIÓN PRESENTADA, SIN QUE ELLO IMPLIQUE LA EVALUACIÓN DE SU CONTENIDO; (ARTÍCULO 35 FRACCIÓN I DE LA “LEY”)
- II. DE ENTRE LOS LICITANTES QUE HAYAN ASISTIDO, ÉSTOS ELIGIRÁN A UNO, QUE EN FORMA CONJUNTA CON EL SERVIDOR PÚBLICO QUE EL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES DESIGNA, 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 ( ARTÍCULO 35 FRACCIÓN II DE LA “LEY”).
- III. ACTO SEGUIDO, SE DARÁ LECTURA AL IMPORTE TOTAL DE CADA PROPOSICIÓN.
- IV. CONCLUIDO LO ANTERIOR, SE LEVANTARÁ EL ACTA CORRESPONDIENTE AL EVENTO, HACIENDO CONSTAR LAS PROPOSICIONES RECEPCIONADAS, ASÍ COMO EL IMPORTE DE CADA UNA DE LAS PROPOSICIONES. TAMBIÉN SE DARÁ A CONOCER FECHA, LUGAR Y HORA EN QUE SE LLEVARÁ A CABO EL FALLO RESPECTIVO, 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 VIENTE DÍAS NATURALES CONTADOS A PARTIR DEL PLAZO ESTABLECIDO ORIGINALMENTE DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 35 FRACCIÓN III DE LA “LEY”

EL ACTA INDICADA EN EL PÁRRAFO QUE ANTECEDE SERÁ FIRMADA POR LOS SERVIDORES PÚBLICOS, LICITANTES Y ASISTENTES PRESENTES, ASIMISMO, SE LES ENTREGARÁ COPIA SIMPLE DE LA MISMA Y DE LOS ANEXOS QUE SE DERIVEN. LA FALTA DE FIRMA DE ALGÚN LICITANTE NO INVALIDARÁ SU CONTENIDO Y EFECTOS. LAS ACTAS SE FIJARÁN EN LOS ESTRADOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES UBICADA AV. : ----- NO.: -----, COL.: -----, DELEGACIÓN: -----, CP: -----, MEXICO, DF. DURANTE CINCO DÍAS HÁBILES CONTADOS A PARTIR DE LA CONCLUSIÓN DEL EVENTO RESPECTIVO PARA EFECTOS DE SU NOTIFICACIÓN. ASÍ MISMO PODRÁ SER CONSULTADA EN COMPRANET EN LA DIRECCIÓN ELECTRÓNICA [http:// www.compranet.gob.mx](http://www.compranet.gob.mx) DONDE ESTARÁN



A SU DISPOSICIÓN EL MISMO DÍA EN QUE SE HUBIERE CELEBRADO. (ARTÍCULO 37 BIS DE LA "LEY").

- V. CONCLUIDO EL ACTO DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES, INICIA EL PERÍODO DE EVALUACIÓN DETALLADA O CUALITATIVA DE LAS PROPOSICIONES, EN EL CUAL SE VERIFICARÁ QUE LAS MISMAS CUMPLAN CON LOS REQUISITOS SOLICITADOS EN LA CONVOCATORIA Y DE LAS MODIFICACIONES DERIVADAS DE LAS JUNTAS DE ACLARACIONES. EL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS PROPOSICIONES TÉCNICAS SE LLEVARÁ A CABO POR EL ÁREA SOLICITANTE Y EN SU CASO POR EL ÁREA TÉCNICA.

### 9. FALLO

EL ACTO SE CELEBRARÁ EN JUNTA PÚBLICA EL DÍA QUE SE ESTABLEZCA EN EL ACTO DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES, EN LA SALA DE JUNTAS DE LA DIRECCIÓN, DE RECURSOS MATERIALES UBICADA AV.: ----- NO.: ----, COL.: -----, DELEGACIÓN: -----, CP: -----, MEXICO, DF.

EL ACTO DE FALLO, SE LLEVARÁ A CABO CONFORME A LO SIGUIENTE:

- a) EL SERVIDOR PÚBLICO FACULTADO PARA PRESIDIR EL ACTO DECLARARÁ INICIADO ÉSTE.
- b) SE PASARÁ LISTA DE ASISTENCIA A LOS LICITANTES REGISTRADOS, SERVIDORES PÚBLICOS Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE ASISTIEREN.
- c) SE DARÁ A CONOCER EL FALLO DE LA LICITACIÓN, A LA QUE LIBREMENTE PODRÁN ASISTIR LOS LICITANTES QUE HUBIEREN PARTICIPADO EN EL ACTO DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES.
- d) LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE AL FALLO, SE PODRÁ CONSULTAR EN COMPRANET EN LA DIRECCIÓN ELECTRÓNICA [http:// www.compranet.gob.mx](http://www.compranet.gob.mx) DONDE ESTARÁ A SU DISPOSICIÓN EL MISMO DÍA EN QUE SE HUBIERE CELEBRADO Y A LOS LICITANTES QUE NO HAYAN ASISTIDO A LA JUNTA PÚBLICA, SE LES ENVIARÁ POR CORREO ELECTRÓNICO UN AVISO INFORMÁNDOLES QUE EL ACTA DE FALLO SE ENCUENTRA A SU DISPOSICIÓN EN COMPRANET.

CONTRA LA RESOLUCIÓN QUE CONTenga EL FALLO NO PROCEDERÁ RECURSO ALGUNO, SIN EMBARGO PROCEDERÁ LA INCONFORMIDAD EN TÉRMINOS DEL TÍTULO SEXTO CAPÍTULO PRIMERO DE LA LEY.

EN EL SUPUESTO DE QUE SE ADVIERTA LA EXISTENCIA DE UN ERROR DE FORMA (MECANOGRÁFICO O ARITMÉTICO) QUE AMERITE MODIFICAR EL FALLO, SIN QUE TRASCIENDA EN SU RESULTADO, DENTRO DE LOS CINCO DÍAS HÁBILES SIGUIENTES A SU NOTIFICACIÓN Y SIEMPRE QUE NO SE HAYA FIRMADO EL PEDIDO, EL TITULAR DEL ÁREA RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PROCEDERÁ A SU CORRECCIÓN, CON LA INTERVENCIÓN DE SU SUPERIOR JERÁRQUICO, ACLARANDO O RECTIFICANDO EL MISMO, MEDIANTE EL ACTA ADMINISTRATIVA CORRESPONDIENTE, EN LA QUE SE HARÁ CONSTAR LOS MOTIVOS QUE LO ORIGINARON Y LAS RAZONES QUE SUSTENTAN SU ENMIENDA, HECHO QUE SE NOTIFICARÁ A LOS LICITANTES QUE HUBIEREN PARTICIPADO EN EL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN. REMITIENDO COPIA DEL ACTA AL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL DENTRO DE LOS 5 DÍAS HÁBILES POSTERIORES A LA FECHA DE SU FIRMA CABE MENCIONAR QUE CUANDO EL ERROR COMETIDO EN EL FALLO TRASCENDIERA EN EL RESULTADO DEL MISMO, EL SERVIDOR PÚBLICO RESPONSABLE DARÁ VISTA DE INMEDIATO AL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL A EFECTO DE QUE SE EMITAN LAS DIRECTRICES PARA SU REPOSICIÓN (ARTÍCULO 37 DE LA "LEY").

EL INA NO ADJUDICARÁ EL PEDIDO CUANDO LAS POSTURAS PRESENTADAS NO FUEREN ACEPTABLES Y PROCEDERÁ A EXPEDIR UNA NUEVA LICITACIÓN O ADJUDICACIÓN DE CONFORMIDAD A LO ESTABLECIDO POR LA "LEY" Y SU REGLAMENTO.

### 10. FIRMA DEL PEDIDO.

EL LICITANTE GANADOR O SU REPRESENTANTE LEGAL DEBERÁ PRESENTARSE A FIRMAR EL PEDIDO RESPECTIVO DENTRO DE LOS 15 DÍAS NATURALES SIGUIENTE A LA FECHA DE LA NOTIFICACIÓN DEL FALLO, EN LA DIVISIÓN DE ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS, EN UN HORARIO DE 9:00 A 15:00 Y 17: 00 A 19:00 HORAS DE LUNES A VIERNES.



EN LA FIRMA DEL PEDIDO RESPECTIVO, POR NINGÚN MOTIVO SE PODRÁ NEGOCIAR NINGUNA DE LAS CONDICIONES PRESENTADAS EN LA PROPOSICIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA DE LOS LICITANTES GANADORES, ASIMISMO, EL LICITANTE GANADOR QUE NO FIRME EL PEDIDO POR CAUSAS IMPUTABLES A ÉL MISMO, SERÁ SANCIONADO EN LOS TÉRMINOS ESTABLECIDOS POR LOS ARTÍCULOS 59 Y 60 DE LA “LEY”.

PARA TAL EFECTO, DEBERÁN PRESENTAR EL LICITANTE GANADOR ORIGINAL O COPIA CERTIFICADA PARA COTEJO DE LOS DOCUMENTOS QUE SE MENCIONAN A CONTINUACIÓN:

EN EL CASO DE QUE LA ADJUDICACIÓN REBASE LA CANTIDAD DE \$300,000.00 SIN INCLUIR EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, EL LICITANTE ADJUDICADO DEBERÁ REALIZAR LA CONSULTA DE OPINIÓN AL SAT SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES FISCALES. LO ANTERIOR, DE CONFORMIDAD CON LO SEÑALADO EN EL ARTICULO 32-D DEL CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN Y REGLA I.2.1.17 DE LA RESOLUCIÓN MISCELÁNEA FISCAL PARA 2009, PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, EL 29 DE ABRIL DE 2009, EL LICITANTE DEBERÁ ENTREGAR EL DOCUMENTO ACTUALIZADO EXPEDIDO POR EL SAT, A MAS TARDAR EL DÍA DE LA FORMALIZACIÓN DEL PEDIDO (**ANEXO 9**)

LA SOLICITUD DE OPINIÓN AL SAT DEBERÁ INCLUIR LOS CORREOS ELECTRONICOS [dcompras@org.mx](mailto:dcompras@org.mx) y [licitaciones@org.mx](mailto:licitaciones@org.mx) PARA QUE EL SAT ENVIÉ EL “ACUSE DE RESPUESTA” QUE EMITIRÁ EN ATENCIÓN A LA SOLICITUD DE OPINIÓN QUE REALICE EL LICITANTE.

#### **10.1 PERSONAS FÍSICAS.**

- IDENTIFICACIÓN OFICIAL VIGENTE (CREDENCIAL DE ELECTOR O CÉDULA PROFESIONAL O PASAPORTE) DE LA PERSONA QUE SE OSTENTE COMO REPRESENTANTE LEGAL FACULTADO PARA FIRMAR EL PEDIDO.
- PODER NOTARIAL DEL REPRESENTANTE LEGAL FACULTADO PARA FIRMAR EL PEDIDO.
- CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL.

#### **10.2 PERSONAS MORALES.**

- TESTIMONIO O COPIA CERTIFICADA DEL ACTA CONSTITUTIVA Y SU ÚLTIMA MODIFICACIÓN, PARA COTEJO DE LAS COPIAS SIMPLES PRESENTADAS EN LA CORRESPONDIENTE PROPOSICION.
- IDENTIFICACIÓN OFICIAL VIGENTE (CREDENCIAL DE ELECTOR O CÉDULA PROFESIONAL O PASAPORTE) DE LA PERSONA QUE SE OSTENTE COMO REPRESENTANTE LEGAL FACULTADO PARA FIRMAR EL PEDIDO.
- PODER NOTARIAL DEL REPRESENTANTE LEGAL FACULTADO PARA FIRMAR EL PEDIDO.
- CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL DE LA EMPRESA (RFC).

TANTO LAS PERSONAS FÍSICAS COMO MORALES DEBERÁN PRESENTAR LA FIANZA INDICADA EN EL **PUNTO 2.1.1** DE ESTA CONVOCATORIA.

LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE SE DERIVEN DEL PEDIDO NO PODRÁN CEDERSE EN FORMA PARCIAL NI TOTAL A FAVOR DE CUALQUIER OTRA PERSONA FÍSICA O MORAL, CON EXCEPCIÓN DE LOS DERECHOS DE COBRO QUE OPORTUNAMENTE Y POR ESCRITO HAYA PRESENTADO EL LICITANTE, EN CUYO CASO SE DEBERÁ CONTAR CON LA CONFORMIDAD DE LA CONVOCANTE.



## **11 CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ADJUDICACIÓN.**

### **11.1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN TÉCNICA.**

a) LA CONVOCANTE REVISARÁ Y ANALIZARÁ LA DOCUMENTACIÓN SOLICITADA EN EL **PUNTO 7.1, 7.2** DE ESTA CONVOCATORIA.

b) EL ÁREA SOLICITANTE REVISARÁ Y ANALIZARÁ LA PROPOSICIÓN TÉCNICA CONFORME A LO SOLICITADO EN EL **PUNTO 1 Y ANEXO TÉCNICO** DE ESTA CONVOCATORIA EVALUANDO LA DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LOS BIENES QUE ESTÁ COTIZANDO CADA UNO DE LOS LICITANTES, PARA COMPROBAR QUE REÚNA TODAS LAS CARACTERÍSTICAS Y ESPECIFICACIONES CONTENIDAS, EN CASO DE OFERTAR BIENES DIFERENTES A LOS REQUERIDOS SERÁ DESECHADA LA PROPOSICIÓN.

c) SE VERIFICARÁ QUE LA FECHA LÍMITE PARA LA ENTREGA DE LOS BIENES, SE APEGUE A LO ESTABLECIDO EN EL **PUNTO 1.3** DE ESTA CONVOCATORIA.

### **11.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA.**

UNA VEZ HECHA LA EVALUACIÓN DE LAS PROPOSICIONES, EL PEDIDO SE ADJUDICARÁ AL LICITANTE QUE OFERTE EL PRECIO MÁS BAJO, Y QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS LEGALES, ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS Y ECONÓMICOS ESTABLECIDOS EN LA CONVOCATORIA A LA LICITACIÓN, Y POR TANTO GARANTIZA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES RESPECTIVAS.

EN CASO DE EXISTIR IGUALDAD DE CONDICIONES, SE EFECTUARÁ A FAVOR DEL LICITANTE QUE RESULTE GANADOR DEL SORTEO QUE SE REALICE EN TÉRMINOS DEL REGLAMENTO DE LA "LEY"

SE ANALIZARÁ EN FORMA COMPARATIVA CADA UNA DE LAS PROPUESTAS ECONÓMICAS (DE AQUELLAS PROPOSICIONES QUE HAYAN CUMPLIDO CON LA DOCUMENTACIÓN LEGAL, ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA PARA SELECCIONAR LA PROPOSICIÓN QUE OFERTE EL PRECIO MÁS BAJO, Y QUE NO EXCEDA DEL PRESUPUESTO ASIGNADO PARA ESTE FIN POR EL INA.

SI, SUBSISTE EMPATE LAS PERSONAS DEL SECTOR SEÑALADO, LA ADJUDICACIÓN SE EFECTUAR A FAVOR DEL LICITANTE QUE RESULTE GANADOR DEL SORTEO QUE SE REALICE EN TÉRMINOS DEL REGLAMENTO DEL LEY DE LA MATERIA.

SE ANALIZARÁ EN FORMA COMPARATIVA CADA UNA DE LAS PROPOSICIONES ECONÓMICAS (DE AQUELLAS PROPUESTAS QUE HAYAN CUMPLIDO TÉCNICAMENTE CON LO SOLICITADO) PARA SELECCIONAR LA PROPOSICIÓN SOLVENTE CUYO PRECIO SEA EL MÁS BAJO, Y QUE NO EXCEDA DEL PRESUPUESTO ASIGNADO PARA ESTE FIN POR EL INA.

SE REVISARÁ QUE EL PERÍODO DE VALIDEZ DE LA PROPOSICIÓN SE APEGUE A LO SEÑALADO EN EL **PUNTO 7.4** DE ESTA CONVOCATORIA.

SE VERIFICARÁN LOS PRECIOS UNITARIOS CON LOS TOTALES GLOBALES; CUANDO SE COMPRUEBE QUE EXISTEN ERRORES DE CÁLCULO Y SI LA CORRECCIÓN NO IMPLICA MODIFICACIÓN, SE CORREGIRÁ EN EL DICTAMEN, A QUE SE REFIERE EL ARTÍCULO **45** DEL REGLAMENTO DE LA "LEY".

SE DESECHARÁ CUALQUIER PROPOSICIÓN QUE PRESENTE CONDICIONES DE PAGO DISTINTAS A LAS QUE SEÑALE EL INA.

EN LA EVALUACIÓN DE LAS PROPOSICIONES EN NINGÚN CASO PODRÁN UTILIZARSE MECANISMOS DE PUNTOS O PORCENTAJES, TODA VES QUE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA NO HA EMITIDO LOS LÍNEAMIENTOS A QUE HACE REFERENCIA EL ARTÍCULO QUINTO TRANSITORIO DE LA LEY.



### **11.3 CRITERIOS DE ADJUDICACIÓN.**

LA ADJUDICACIÓN SE EFECTUARÁ AL LICITANTE QUE REÚNA LAS CONDICIONES LEGALES, TÉCNICAS Y ECONÓMICAS REQUERIDAS POR EL "INA" Y GARANTICE SATISFACTORIAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES RESPECTIVAS SIENDO OBLIGATORIO PARA LOS LICITANTES COTIZAR LA TOTALIDAD DE LAS CANTIDADES ESTABLECIDAS.

EN CASO DE EXISTIR IGUALDAD DE CONDICIONES, SE DARÁ PREFERENCIA A LAS PERSONAS QUE INTEGREN EL SECTOR DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS NACIONALES.

SI, SUBSISTE EMPATE LAS PERSONAS DEL SECTOR SEÑALADO, LA ADJUDICACIÓN SE EFECTUARÁ A FAVOR DEL LICITANTE QUE RESULTE GANADOR DEL SORTEO MANUAL POR INSACULACIÓN QUE CELEBRE LA CONVOCANTE EN EL PROPIO ACTO DE FALLO, EL CUAL CONSISTIRÁ EN LA PARTICIPACIÓN DE UN BOLETO POR CADA PROPOSICIÓN QUE RESULTE EMPATADA Y DEPOSITADAS EN UNA URNA, DE LA QUE SE EXTRAERÁ EN PRIMER LUGAR EL BOLETO DEL LICITANTE GANADOR Y POSTERIORMENTE LOS DEMÁS BOLETOS EMPATADOS CON LO QUE SE DETERMINARÁ LOS SUBSECUENTES LUGARES QUE OCUPARÁN TALES PROPOSICIONES.

### **12. DESECHAMIENTO DE LAS PROPOSICIONES DE LOS LICITANTES.**

SE DESECHARÁN LAS PROPOSICIONES DE LOS LICITANTES QUE INCURRAN EN UNA DE LAS SIGUIENTES SITUACIONES:

a) SI NO CUMPLE(N) CON ALGUNO(S) DE LOS REQUISITOS ESPECIFICADOS EN LAS CONVOCATORIA DE ESTA LICITACIÓN.

b) SI SE COMPRUEBA QUE ALGÚN LICITANTE HA ACORDADO CON OTROS LICITANTES, ELEVAR LOS PRECIOS DE LOS BIENES OBJETO DE ESTA LICITACIÓN.

c) SI DE LA VERIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA DEL LICITANTE O DE LAS INVESTIGACIONES A LA DOCUMENTACIÓN PRESENTADA, SE COMPRUEBA QUE DICHA INFORMACIÓN NO ES VERÍDICA.

d) SI DEL ANÁLISIS A LOS REGISTROS DEL "INA", SE COMPRUEBA QUE ALGÚN LICITANTE HA INCURRIDO EN ALGUNO DE LOS SUPUESTOS DEL ARTÍCULO 50 Y 60 DE LA "LEY".

e) CUANDO NO DESCRIBA LAS CARACTERÍSTICAS COMPLETAS (DESCRIPCIÓN, MARCA, MODELO, DIMENSIONES, COLOR, ETC.) DE LOS BIENES QUE COTIZA, EN SU PROPOSICIÓN TÉCNICA.

f) CUANDO NO CUMPLAN CON LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS POR PARTIDA SOLICITADAS POR EL "INA".

g) CUANDO EL PRECIO DE LA PROPOSICIÓN NO SEA ACEPTABLE PARA EL "INA", DE CONFORMIDAD AL PRESUPUESTO ASIGNADO, A LA O A LAS PARTIDAS QUE SE TRATE.

h) CUANDO HABIENDO SIDO ACEPTADO TÉCNICAMENTE NO COTICE ECONÓMICAMENTE.

PARA ESTOS CASOS, SE ASENTARÁN LAS OBSERVACIONES QUE CORRESPONDAN EN LAS ACTAS RESPECTIVAS DE LOS ACTOS DE PRESENTACIÓN Y APERTURA DE PROPOSICIONES Y/O FALLO.

### **13. CANCELACIÓN DE LA LICITACIÓN.**

EL "INA" PODRÁ CANCELAR LA LICITACIÓN, POR CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR. DE IGUAL MANERA, PODRÁN CANCELAR CUANDO EXISTAN CIRCUNSTANCIAS, DEBIDAMENTE JUSTIFICADAS, QUE PROVOQUEN LA EXTINCIÓN DE LA NECESIDAD PARA ADQUIRIR LOS BIENES Y QUE DE CONTINUARSE CON EL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN SE PUDIERA OCASIONAR UN DAÑO O PERJUICIO AL "INA". LA DETERMINACIÓN DE DAR POR CANCELADA LA LICITACIÓN, DEBERÁ PRECISAR EL ACONTECIMIENTO QUE MOTIVA LA DECISIÓN, LA CUAL SE HARÁ DEL CONOCIMIENTO DE LOS LICITANTES, DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 38 PENÚLTIMO PÁRRAFO DE LA "LEY".

### **14. LICITACIÓN DESIERTA.**

I.- SE PROCEDERÁ A DECLARAR LA LICITACIÓN DESIERTA EN LOS SIGUIENTES CASOS:



- a) SI NO SE PRESENTARA NINGUNA PROPOSICIÓN TÉCNICA O ECONÓMICA.
- b) CUANDO NINGUNA DE LAS PROPOSICIONES PRESENTADAS REÚNA LOS REQUISITOS DE ESTA CONVOCATORIA.
- c) CUANDO LOS PRECIOS DE LAS PROPOSICIONES PRESENTADAS NO FUEREN ACEPTABLES PARA EL "INA", CONFORME A LA INVESTIGACIÓN DE PRECIOS REALIZADA O AL PRESUPUESTO ASIGNADO A LAS PARTIDAS.

CUANDO SE DECLARE DESIERTA UNA LICITACIÓN O ALGUNA PARTIDA Y PERSISTA LA NECESIDAD DE CONTRATAR CON EL CARÁCTER Y REQUISITOS SOLICITADOS EN LA PRIMERA LICITACIÓN, LA DEPENDENCIA O ENTIDAD PODRÁ EMITIR UNA SEGUNDA CONVOCATORIA, O BIEN OPTAR POR EL SUPUESTO DE EXCEPCIÓN PREVISTO EN EL ARTÍCULO 41 FRACCIÓN VII DE ESTA LEY, CUANDO LOS REQUISITOS O EL CARÁCTER SEA MODIFICADO CON RESPECTO A LA PRIMERA CONVOCATORIA, SE DEBERÁ CONVOCAR A UN NUEVO PROCEDIMIENTO EN TÉRMINOS DEL ARTÍCULO 38 PÁRRAFO TERCERO DE LA LEY.

#### **15. REVOCACIÓN.**

CUANDO EL LICITANTE GANADOR NO SE PRESENTE A FIRMAR EL PEDIDO DENTRO DE LOS 15 DÍAS NATURALES SIGUIENTES A LA FECHA DE NOTIFICACIÓN DEL FALLO, POR CAUSAS IMPUTABLES A ÉL, EL "INA" DEJARÁ SIN EFECTOS LA ADJUDICACIÓN EFECTUADA, PUDIENDO ADEMÁS SIN NECESIDAD DE UN NUEVO PROCEDIMIENTO, ADJUDICAR EL PEDIDO AL PARTICIPANTE QUE HAYA OBTENIDO EL SEGUNDO LUGAR, SIEMPRE QUE LA DIFERENCIA EN PRECIO CON RESPECTO A LA POSTURA QUE INICIALMENTE HUBIERA RESULTADO GANADORA, EN TODO CASO, NO SEA SUPERIOR AL 10% DE CONFORMIDAD A LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 46 DE LA "LEY", ASÍ MISMO EL "INA" PROCEDERÁ CONFORME AL ARTÍCULO 60 PENÚLTIMO PÁRRAFO DEL MISMO ORDENAMIENTO.

#### **16. RESCISIÓN ADMINISTRATIVA DEL PEDIDO.**

CON FUNDAMENTO EN LOS ARTÍCULOS 54 DE LA "LEY" Y 64 ÚLTIMO PÁRRAFO DE SU "REGLAMENTO".

EL "INA" PROCEDERÁ EN CUALQUIER MOMENTO A RESCINDIR ADMINISTRATIVAMENTE LOS PEDIDOS CUANDO EL PROVEEDOR INCURRA EN INCUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES, CONFORME AL PROCEDIMIENTO SIGUIENTE:

- I. INICIARÁ A PARTIR DE QUE AL PROVEEDOR LE SEA COMUNICADO POR ESCRITO EL INCUMPLIMIENTO EN QUE HAYA INCURRIDO, PARA QUE EN UN TÉRMINO DE CINCO DÍAS HÁBILES EXPONGA LO QUE A SU DERECHO CONVenga Y APORTE, EN SU CASO, LAS PRUEBAS QUE ESTIME PERTINENTES;
- II. TRANSCURRIDO EL TÉRMINO A QUE SE REFIERE LA FRACCIÓN ANTERIOR, EL INA CONTARÁ CON UN PLAZO DE QUINCE DÍAS PARA RESOLVER CONSIDERANDO LOS ARGUMENTOS Y PRUEBAS QUE HUBIERE HECHO VALER EL PROVEEDOR LA DETERMINACIÓN DE DAR O NO POR RESCINDIDO EL PEDIDO DEBERÁ SER DEBIDAMENTE FUNDADA, MOTIVADA Y COMUNICADA AL PROVEEDOR DENTRO DE DICHO PLAZO, Y
- III. CUANDO SE RESCINDA EL PEDIDO SE FORMULARÁ EL FINIQUITO CORRESPONDIENTE, A EFECTO DE HACER CONSTAR LOS PAGOS QUE DEBA EFECTUAR AL "INA" POR CONCEPTO DE LOS BIENES RECIBIDOS HASTA EL MOMENTO DE LA RESCISIÓN.

INICIADO UN PROCEDIMIENTO DE CONCILIACIÓN EL INA, BAJO SU RESPONSABILIDAD PODRÁ SUSPENDER EL TRÁMITE DEL PROCEDIMIENTO DE RESCISIÓN

SI PREVIAMENTE A LA DETERMINACIÓN DE DAR POR RESCINDIDO EL PEDIDO, SE HICIERE ENTREGA DE LOS BIENES, EL PROCEDIMIENTO INICIADO QUEDARÁ SIN EFECTO, PREVIA ACEPTACIÓN Y VERIFICACIÓN POR PARTE DEL "INA" DE QUE CONTINÚA VIGENTE LA NECESIDAD DE LOS MISMOS, APLICANDO, EN SU CASO, LAS PENAS CONVENCIONALES CORRESPONDIENTES.

EL "INA" PODRÁ DETERMINAR NO DAR POR RESCINDIDO EL PEDIDO, CUANDO DURANTE EL PROCEDIMIENTO ADVIERTA QUE LA RESCISIÓN DEL PEDIDO PUDIERA OCASIONAR ALGÚN DAÑO O AFECTACIÓN A LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS. EN ESTE SUPUESTO, DEBERÁ ELABORAR UN DICTAMEN EN EL CUAL JUSTIFIQUE QUE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS O DE



OPERACIÓN QUE SE OCASIONARÍAN CON LA RESCISIÓN DEL PEDIDO RESULTARÍAN MÁS INCONVENIENTES.

AL NO DAR POR RESCINDIDO EL PEDIDO, EL "INA" ESTABLECERÁ CON EL PROVEEDOR OTRO PLAZO, QUE LE PERMITA SUBSANAR EL INCUMPLIMIENTO QUE HUBIERE MOTIVADO EL INICIO DEL PROCEDIMIENTO. EL CONVENIO MODIFICATORIO QUE AL EFECTO SE CELEBRE DEBERÁ ATENDER A LAS CONDICIONES PREVISTAS POR LOS DOS ÚLTIMOS PÁRRAFOS DEL ARTÍCULO 52 DE LA "LEY".

UNA VEZ RESCINDIDO ADMINISTRATIVAMENTE EL PEDIDO, SE HARÁ EFECTIVA LA GARANTÍA PREVISTA EN EL **PUNTO 2.1.1** DE ESTA CONVOCATORIA.

PROCEDERÁ LA RESCISIÓN ADMINISTRATIVA CUANDO EL PROVEEDOR INCURRA EN EL INCUMPLIMIENTO DE CUALQUIERA DE LOS REQUISITOS CONTEMPLADOS EN LA PRESENTE CONVOCATORIA.

#### **17. TERMINACIÓN ANTICIPADA DEL PEDIDO.**

SE PODRÁ DAR POR TERMINADO ANTICIPADAMENTE EL PEDIDO CUANDO CONCURRAN 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 AL "INA", O SE DETERMINE LA NULIDAD TOTAL O PARCIAL DE LOS ACTOS QUE DIERON ORIGEN AL PEDIDO, CON MOTIVO DE LA RESOLUCIÓN DE UNA INCONFORMIDAD O INTERVENCIÓN DE OFICIO EMITIDA POR LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, EN ESTOS SUPUESTOS EL "INA" REEMBOLSARÁ AL PROVEEDOR LOS GASTOS NO RECUPERABLES EN QUE HAYA INCURRIDO, SIEMPRE QUE ÉSTOS SEAN RAZONABLES, ESTÉN DEBIDAMENTE COMPROBADOS Y SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON EL PEDIDO CORRESPONDIENTE, DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 54 BIS DE LA "LEY".

#### **18. INCONFORMIDADES.**

LA INCONFORMIDAD DEBERÁ PRESENTARSE POR ESCRITO DIRECTAMENTE EN LAS OFICINAS DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, EN EL DOMICILIO UBICADO EN INSURGENTES SUR NÚMERO 1735 COLONIA GUADALUPE INN, DELEGACIÓN BENITO JUÁREZ, C.P. 01020, CIUDAD DE MÉXICO, O A TRAVÉS DE COMPRANET EN EL TIEMPO Y FORMA INDICADOS EN EL TÍTULO SEXTO CAPITULO PRIMERO DE LA "LEY".

#### **19. VICIOS OCULTOS.**

CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO 53, SEGUNDO PÁRRAFO DE LA "LEY", EL LICITANTE GANADOR ESTÁ OBLIGADO A RESPONDER DE LAS DEFICIENCIAS DE FUNCIONAMIENTO O CALIDAD DE LOS BIENES, ASÍ COMO DE CUALQUIER OTRA RESPONSABILIDAD EN QUE PUEDAN INCURRIR.

PARA TALES EFECTOS EL LICITANTE OFERENTE DEBERÁ PRESENTAR EN ORIGINAL EN PAPEL MEMBRETADO DE LA EMPRESA CON FIRMA AUTÓGRAFA DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA MISMA, DIRIGIDA AL "INA" EN LA QUE **MANIFIESTE BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD** QUE SE COMPROMETE A PRESENTAR UNA PÓLIZA DE GARANTÍA DE LOS BIENES OFERTADOS, ADJUNTANDOLA A LA PROPUESTA TÉCNICA.

#### **20. SANCIONES.**

A) EL PROVEEDOR GANADOR SERÁ SANCIONADO EN LOS TÉRMINOS DE LOS ARTÍCULOS 59 PRIMER PÁRRAFO Y 60 DE LA "LEY", POR LAS CAUSALES SIGUIENTES:

- LOS LICITANTES QUE INJUSTIFICADAMENTE Y POR CAUSAS IMPUTABLES A LOS MISMOS NO FORMALICEN DOS O MÁS CONTRATOS QUE LES HAYA ADJUDICADO CUALQUIER DEPENDENCIA O ENTIDAD EN EL PLAZO DE DOS AÑOS CALENDARIO, CONTADOS A PARTIR DEL DÍA EN QUE HAYA FENECIDO EL TÉRMINO PARA LA FORMALIZACIÓN DEL PRIMER CONTRATO NO FORMALIZADO;
- LOS PROVEEDORES A LOS QUE SE LES HAYA RESCINDIDO ADMINISTRATIVAMENTE UN CONTRATO EN DOS O MÁS DEPENDENCIAS O ENTIDADES EN UN PLAZO DE TRES AÑOS;
- LOS PROVEEDORES QUE NO CUMPLAN CON SUS OBLIGACIONES CONTRACTUALES POR CAUSAS IMPUTABLES A ELLOS Y QUE, COMO CONSECUENCIA, CAUSEN DAÑOS O PERJUICIOS GRAVES A LA



ENTIDAD; ASÍ COMO, AQUELLOS QUE ENTREGUEN BIENES O SERVICIOS CON ESPECIFICACIONES DISTINTAS DE LAS CONVENIDAS;

- LAS QUE PROPORCIONEN INFORMACIÓN FALSA O QUE ACTÚEN CON DOLO O MALA FE EN ALGÚN PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN, EN LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO O DURANTE SU VIGENCIA, O BIEN, EN LA PRESENTACIÓN O DESAHOGO DE UNA SOLICITUD DE CONCILIACIÓN O DE UNA INCONFORMIDAD;

- LAS QUE SE ENCUENTREN EN EL SUPUESTO DE LA FRACCIÓN XII DEL ARTÍCULO 50 DE ESTE ORDENAMIENTO, Y

- AQUÉLLAS QUE SE ENCUENTREN EN EL SUPUESTO DEL SEGUNDO PÁRRAFO DEL ARTÍCULO 74 DE ESTA LEY.

B) SE HARÁ EFECTIVA LA FIANZA RELATIVA AL CUMPLIMIENTO DEL PEDIDO, CUANDO SE PRESENTE UNO DE LOS CASOS SIGUIENTES:

- CUANDO EL PROVEEDOR INCUMPLA CON ALGUNA O ALGUNAS DE LAS OBLIGACIONES CONVENIDAS.

- CUANDO SE RESCINDA EL PEDIDO, POR CAUSAS IMPUTABLES AL PROVEEDOR.

ADEMÁS DE LAS SANCIONES ANTERIORMENTE MENCIONADAS, SERÁN APLICABLES LAS DISTINTAS SANCIONES QUE ESTIPULEN LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES EN LA MATERIA.

### **21. PENAS CONVENCIONALES.**

EN TÉRMINOS DEL ARTÍCULO 53 PRIMER PÁRRAFO DE LA LEY Y 64 DE SU REGLAMENTO, LAS PENAS CONVENCIONALES QUE SE APLICARÁN POR INCUMPLIMIENTO DEL PEDIDO EN LA FECHA DE ENTREGA POR CAUSAS IMPUTABLES AL PROVEEDOR, SE SUJETARÁN A LO SIGUIENTE:

UNA VEZ VENCIDO EL TÉRMINO PACTADO PARA QUE EL PROVEEDOR ENTREGUE LOS BIENES, LA CONVOCANTE, DEDUCIRÁ DEL MONTO FACTURADO POR EL PROVEEDOR EL IMPORTE CORRESPONDIENTE A LA SIGUIENTE PENA CONVENCIONAL ACUMULATIVA: EL PAGO DEL 1% (UNO POR CIENTO) POR CADA DÍA NATURAL DE ATRASO, HASTA LLEGAR A UN IMPORTE EQUIVALENTE AL 10% (DIEZ POR CIENTO) DEL PRECIO TOTAL DEL IMPORTE SIN IVA DE LAS PARTIDAS NO ENTREGADAS DENTRO DEL PLAZO DE ENTREGA ESTIPULADAS EN EL PEDIDO.

LLEGANDO A ESTE PORCENTAJE, LA CONVOCANTE, PODRÁ A SU ELECCIÓN, SIN INCURRIR EN RESPONSABILIDAD ALGUNA, RESCINDIR ADMINISTRATIVAMENTE EL PEDIDO ASIGNADO, HACIENDO EFECTIVA LA FIANZA DE GARANTÍA A QUE SE REFIERE EL **ANEXO No. 8**.

LA APLICACIÓN DE ESTAS PENAS CONVENCIONALES SERÁ SOBRE EL IMPORTE TOTAL DE LA PARTIDA O PARTIDAS NO ENTREGADAS DEL PEDIDO, SIN CONSIDERAR EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, TODA VEZ QUE LA CONVOCANTE, NO PERMITIRÁ AL PROVEEDOR ENTREGAS PARCIALES POR PARTIDA.

EL PAGO DE LAS PENAS POR NINGÚN CONCEPTO PODRÁ EXCEDER EL IMPORTE DE LA GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DEL PEDIDO. EN CASO DE NO EFECTUARSE EL PAGO DE LA PENA SE INICIARÁ EL PROCEDIMIENTO DE RESCISIÓN Y SE HARÁ EFECTIVA LA GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DEL PEDIDO.

EN EL CASO DE QUE LA CONVOCANTE OTORQUE PRÓRROGAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES CONTRACTUALES LA CONVOCANTE AUTORIZARÁ UNA PRÓRROGA EN EL PLAZO DE ENTREGA DE LOS BIENES, EN LOS SIGUIENTES CASOS:

SI EL LICITANTE GANADOR NO PUEDE ENTREGAR LOS BIENES POR CAUSAS NO IMPUTABLES A EL, DEBERÁ SOLICITAR POR ESCRITO A LA CONVOCANTE UNA PRÓRROGA PARA LA ENTREGA DE ÉSTOS, POR LO MENOS, 3 DÍAS HÁBILES DE ANTICIPACIÓN A LA FECHA DE CUMPLIMIENTO DEL PLAZO ORIGINALMENTE ESTABLECIDO, DEBIENDO ACOMPAÑAR A DICHA SOLICITUD LA DOCUMENTACIÓN Y ELEMENTOS QUE EN SU CASO, ACREDITEN LAS CAUSAS QUE MOTIVEN EL ATRASO, ASIMISMO DEBERÁ ADJUNTAR A LA SOLICITUD DE PRÓRROGA, UNA CARTA DEBIDAMENTE FIRMADA POR EL FABRICANTE O DISTRIBUIDOR EN LA QUE MANIFIESTE BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD LAS CAUSAS QUE MOTIVEN EL ATRASO EN LA ENTREGA.



LA DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS DE LA CONVOCANTE PROCEDERÁ AL ANÁLISIS DE LA SOLICITUD REALIZADA, EMITIENDO AL RESPECTO Y POR ESCRITO EN UN PLAZO NO MAYOR DE TRES DÍAS HÁBILES CONTADOS A PARTIR DE LA RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD LA RESPUESTA QUE CORRESPONDA.

EN NINGÚN CASO SE OTORGARÁ PARA LA ENTREGA, UNA PRÓRROGA POR UN PLAZO MAYOR A 20 DÍAS NATURALES, CONSIDERANDO QUE PUEDE SER INFERIOR A ESTE, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL ÁREA USUARIA, Y ESTA PRÓRROGA NO EXCEDA AL EJERCICIO FISCAL VIGENTE. EN CASO DE INCUMPLIMIENTO A ESTA PRÓRROGA SE PROCEDERÁ A LA APLICACIÓN DE LAS PENAS CONVENCIONALES QUE CORRESPONDAN, DE CONFORMIDAD A ESTE PUNTO DE LA PRESENTE CONVOCATORIA, TRANSCURRIDO EL PLAZO ESTABLECIDO EN ESTE PUNTO, SE PROCEDERÁ A LA RESCISIÓN ADMINISTRATIVA DEL PEDIDO.

## **22. CONTROVERSIAS.**

LAS CONTROVERSIAS QUE SE SUSCITEN CON MOTIVO DE ESTA LICITACIÓN, SE RESOLVERÁN CON APEGO A LO PREVISTO EN LA “LEY” Y SU REGLAMENTO VIGENTE Y LAS DEMÁS DISPOSICIONES LEGALES DE CARÁCTER FEDERAL.

## **23. ASISTENCIA A LOS ACTOS PÚBLICOS DE LA LICITACIÓN.**

PODRÁN ASISTIR A LOS DIFERENTES ACTOS DE LA PRESENTE LICITACIÓN, LAS CÁMARAS, COLEGIOS O ASOCIACIONES PROFESIONALES U OTRAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, ASÍ COMO CUALQUIER PERSONA FÍSICA QUE MANIFIESTE SU INTERÉS DE ESTAR PRESENTE EN LOS MISMOS, BAJO LA CONDICIÓN DE QUE DEBERÁN REGISTRAR SU ASISTENCIA Y ABSTENERSE DE INTERVENIR EN CUALQUIER FORMA.

## **ANEXO NO. 1 (ACREDITACION LEGAL DEL LICITANTE)**

### **ACREDITACIÓN LEGAL DEL LICITANTE**

\_\_\_\_\_; MANIFIESTO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE LOS DATOS AQUÍ (NOMBRE) ASENTADOS, SON CIERTOS Y HAN SIDO DEBIDAMENTE VERIFICADOS, ASÍ COMO QUE CUENTO CON FACULTADES SUFICIENTES PARA SUSCRIBIR LA PROPUESTA EN LA PRESENTE LICITACIÓN NACIONAL A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DE: \_\_\_\_\_  
(PERSONA FÍSICA O MORAL)



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**  
**UNIDAD SANTO TOMÁS**



LICITACIÓN NACIONAL N° : -----09, RELATIVA A LA "ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO"

<b>LICITANTE</b>			
NÚMERO DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES:		NOMBRE DEL APODERADO O REPRESENTANTE LEGAL:	
_____		DOMICILIO:	
_____		_____	
CALLE	NÚMERO	DELEGACIÓN O MUNICIPIO	C.P.
_____	_____	_____	_____
COLONIA	TELÉFONO	FAX	CORREO ELECTRÓNICO
_____	_____	_____	_____
ENTIDAD FEDERATIVA			
_____			
<b>TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES:</b>			
NÚMERO DE LA ESCRITURA PÚBLICA _____;		FECHA EN LA QUE CONSTA EL ACTA CONSTITUTIVA _____	
_____;		NOMBRE DEL NOTARIO PÚBLICO _____	
EL CUAL SE DIO FE DE LA MISMA, CON EL REGISTRO PÚBLICO NO. _____		NÚMERO _____ Y LUGAR ANTE _____	
<b>RELACIÓN DE LOS ACCIONISTAS:</b>			
APELLIDO PATERNO	_____	_____	_____
APELLIDO MATERNO	_____	_____	_____
NOMBRE (S)	_____	_____	_____
DESCRIPCIÓN DEL OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA:			
_____			
REFORMAS AL ACTA CONSTITUTIVA Y SU NUMERO DE REGISTRO PÚBLICO:			
_____			

<b>DEL REPRESENTANTE DEL LICITANTE:</b>			
NÚMERO _____ Y FECHA _____	DE LA ESCRITURA PÚBLICA EN LA QUE CONSTA QUE CUENTA		
CON FACULTADES SUFICIENTES PARA SUSCRIBIR LA PROPUESTA;	EL NOMBRE DEL NOTARIO PÚBLICO _____		
_____ Y NÚMERO _____	ANTE EL CUAL FUE OTORGADA, Y CON EL		
REGISTRO PÚBLICO NO. _____			

\_\_\_\_\_  
(LUGAR) **PROTESTO LO NECESARIO.** (FECHA)  
\_\_\_\_\_  
(FIRMA)

EL PRESENTE FORMATO PODRÁ SER REPRODUCIDO POR CADA LICITANTE EN EL MODO QUE ESTIME CONVENIENTE, DEBIENDO RESPECTAR SU CONTENIDO, PREFERENTEMENTE, EN EL ORDEN INDICADO LA PRESENTE DEBERÁ DE ELABORARSE EN HOJA MEMBRETADA DEL LICITANTE

**ANEXO NO. 2 (CARTA MANIFIESTO)**

CARTA MANIFIESTO CONFORME A LO QUE ESTABLECE EL ARTÍCULO 29 FRACCIÓN VIII DE LA "LEY", SUSCRITA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DE NO ENCONTRARSE EN LOS SUPUESTOS PREVISTOS EN LOS ARTÍCULOS 50 Y 60 DE LA "LEY".

MÉXICO, D. F., DEL 2009

INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES

CON RELACIÓN A LA LICITACIÓN PÚBLICA DE CARÁCTER NACIONAL NO. -----2009, REFERENTE A LA ADQUISICIÓN DE "MOBILIARIO" **MANIFIESTO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD**, NO ENCONTRARME EN NINGUNO DE LOS SUPUESTOS QUE ESTABLECEN LOS ARTÍCULOS 50 Y 60 DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO,

**ARTÍCULO 50**

LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES SE ABSTENDRÁN DE RECIBIR PROPOSICIONES O ADJUDICAR CONTRATO ALGUNO EN LAS MATERIAS A QUE SE REFIERE ESTA LEY, CON LAS PERSONAS SIGUIENTES:



I. AQUÉLLAS EN QUE EL SERVIDOR PÚBLICO QUE INTERVENGA EN CUALQUIER ETAPA DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN TENGA INTERÉS PERSONAL, FAMILIAR O DE NEGOCIOS, INCLUYENDO AQUÉLLAS DE LAS QUE PUEDA RESULTAR ALGÚN BENEFICIO PARA ÉL, SU CÓNYUGE O SUS PARIENTES CONSANGUÍNEOS HASTA EL CUARTO GRADO, POR AFINIDAD O CIVILES, O PARA TERCEROS CON LOS QUE TENGA RELACIONES PROFESIONALES, LABORALES O DE NEGOCIOS, O PARA SOCIOS O SOCIEDADES DE LAS QUE EL SERVIDOR PÚBLICO O LAS PERSONAS ANTES REFERIDAS FORMEN O HAYAN FORMADO PARTE DURANTE LOS DOS AÑOS PREVIOS A LA FECHA DE CELEBRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE QUE SE TRATE;

II. LAS QUE DESEMPEÑEN UN EMPLEO, CARGO O COMISIÓN EN EL SERVICIO PÚBLICO, O BIEN, LAS SOCIEDADES DE LAS QUE DICHAS PERSONAS FORMEN PARTE, SIN LA AUTORIZACIÓN PREVIA Y ESPECÍFICA DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA;

III. AQUELLOS QUE, POR CAUSAS IMPUTABLES A ELLOS MISMOS, LA DEPENDENCIA O ENTIDAD CONVOCANTE LES HUBIERE RESCINDIDO ADMINISTRATIVAMENTE UN CONTRATO. DICHO IMPEDIMENTO PREVALECE ANTE LA PROPIA DEPENDENCIA O ENTIDAD CONVOCANTE CALENDARIO CONTADOS A PARTIR DE LA NOTIFICACIÓN DE LA RESCISIÓN DEL SEGUNDO CONTRATO;

IV. LAS QUE SE ENCUENTREN INHABILITADAS POR RESOLUCIÓN DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA EN LOS TÉRMINOS DEL TÍTULO QUINTO DE ESTE ORDENAMIENTO Y TÍTULO SEXTO DE LA LEY DE OBRAS PÚBLICAS Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS MISMAS;

V. LOS PROVEEDORES QUE SE ENCUENTREN EN SITUACIÓN DE ATRASO EN LAS ENTREGAS DE LOS BIENES O EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS POR CAUSAS IMPUTABLES A ELLOS MISMOS, RESPECTO DE OTRO U OTROS CONTRATOS CELEBRADOS CON LA PROPIA DEPENDENCIA O ENTIDAD, SIEMPRE Y CUANDO ÉSTAS HAYAN RESULTADO GRAVEMENTE PERJUDICADAS;

VI. AQUELLAS QUE HAYAN SIDO DECLARADAS SUJETAS A CONCURSO MERCANTIL O ALGUNA FIGURA ANÁLOGA;

VII. AQUELLAS QUE PRESENTEN PROPOSICIONES EN UNA MISMA PARTIDA DE UN BIEN O SERVICIO EN UN PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN QUE SE ENCUENTREN VINCULADAS ENTRE SÍ POR ALGÚN SOCIO O ASOCIADO COMÚN. SE ENTENDERÁ QUE ES SOCIO O ASOCIADO COMÚN, AQUELLA PERSONA FÍSICA O MORAL QUE EN EL MISMO PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN ES RECONOCIDA COMO TAL EN LAS ACTAS CONSTITUTIVAS, ESTATUTOS O EN SUS REFORMAS O MODIFICACIONES DE DOS O MÁS EMPRESAS LICITANTES, POR TENER UNA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA EN EL CAPITAL SOCIAL, QUE LE OTORQUE EL DERECHO DE INTERVENIR EN LA TOMA DE DECISIONES O EN LA ADMINISTRACIÓN DE DICHAS PERSONAS MORALES;

VIII. LAS QUE PRETENDAN PARTICIPAR EN UN PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN Y PREVIAMENTE HAYAN REALIZADO O SE ENCUENTREN REALIZANDO, POR SÍ O A TRAVÉS DE EMPRESAS QUE FORMEN PARTE DEL MISMO GRUPO EMPRESARIAL, EN VIRTUD DE OTRO CONTRATO, TRABAJOS DE ANÁLISIS Y CONTROL DE CALIDAD, PREPARACIÓN DE ESPECIFICACIONES, PRESUPUESTO O LA ELABORACIÓN DE CUALQUIER DOCUMENTO VINCULADO CON EL PROCEDIMIENTO EN QUE SE ENCUENTRAN INTERESADAS EN PARTICIPAR, CUANDO CON MOTIVO DE LA REALIZACIÓN DE DICHOS TRABAJOS HUBIERA TENIDO ACCESO A INFORMACIÓN PRIVILEGIADA QUE NO SE DARÁ A CONOCER A LOS LICITANTES PARA LA ELABORACIÓN DE SUS PROPOSICIONES;

IX. AQUELLAS QUE POR SÍ O A TRAVÉS DE EMPRESAS QUE FORMEN PARTE DEL MISMO GRUPO EMPRESARIAL PRETENDAN SER CONTRATADAS PARA ELABORACIÓN DE DICTÁMENES, PERITAJES Y AVALÚOS, CUANDO ÉSTOS HAYAN DE SER UTILIZADOS PARA RESOLVER DISCREPANCIAS DERIVADAS DE LOS CONTRATOS EN LOS QUE DICHAS PERSONAS O EMPRESAS SEAN PARTE;

X. LAS QUE CELEBREN CONTRATOS SOBRE LAS MATERIAS REGULADAS POR LA LEY SIN ESTAR FACULTADAS PARA HACER USO DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL, Y

XI. LAS QUE HAYAN UTILIZADO INFORMACIÓN PRIVILEGIADA, PROPORCIONADA INDEBIDAMENTE POR SERVIDORES PÚBLICOS O SUS FAMILIARES POR PARENTESCO CONSANGUÍNEO Y, POR AFINIDAD HASTA EL CUARTO GRADO, O CIVIL;

XII. LAS QUE CONTRATEN SERVICIOS DE ASESORÍA, CONSULTORÍA Y APOYO DE CUALQUIER TIPO DE PERSONAS EN MATERIA DE CONTRATACIONES GUBERNAMENTALES, SI SE COMPROBEGA QUE TODO O PARTE DE LAS CONTRAPRESTACIONES PAGADAS AL PRESTADOR DEL SERVICIO, A SU VEZ, SON RECIBIDAS POR SERVIDORES PÚBLICOS POR SÍ O POR INTERPÓSITA PERSONA, CON INDEPENDENCIA DE QUE QUIENES LAS RECIBAN TENGAN O NO RELACIÓN CON LA CONTRATACIÓN;

XIII. AQUELLOS LICITANTES QUE INJUSTIFICADAMENTE Y POR CAUSAS IMPUTABLES A ELLOS MISMOS, NO HAYAN FORMALIZADO UN CONTRATO ADJUDICADO CON ANTERIORIDAD POR LA CONVOCANTE. DICHO IMPEDIMENTO PREVALECE ANTE LA PROPIA DEPENDENCIA O ENTIDAD CONVOCANTE POR EL PLAZO QUE SE ESTABLEZCA EN LAS POLÍTICAS, BASES Y LINEAMIENTOS A QUE SE REFIERE EL ARTÍCULO 1 DE LA LEY, EL CUAL NO PODRÁ SER SUPERIOR A UN AÑO CALENDARIO CONTADO A PARTIR DEL DÍA EN QUE HAYA FENECIDO EL TÉRMINO ESTABLECIDO EN LA CONVOCATORIA A LA LICITACIÓN O, EN SU CASO, POR EL ARTÍCULO 46 DE ESTA LEY, PARA LA FORMALIZACIÓN DEL CONTRATO EN CUESTIÓN, Y

XIV. LAS DEMÁS QUE POR CUALQUIER CAUSA SE ENCUENTREN IMPEDIDAS PARA ELLO POR DISPOSICIÓN DE LEY.

#### **ARTÍCULO 60.**

LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, ADEMÁS DE LA SANCIÓN A QUE SE REFIERE EL PRIMER PÁRRAFO DEL ARTÍCULO ANTERIOR, INHABILITARÁ TEMPORALMENTE PARA PARTICIPAR DE MANERA DIRECTA O POR INTERPÓSITA PERSONA EN PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN O CELEBRAR CONTRATOS REGULADOS POR LA LEY, A LAS PERSONAS QUE SE ENCUENTREN EN ALGUNO DE LOS SUPUESTOS SIGUIENTES:

I. LOS LICITANTES QUE INJUSTIFICADAMENTE Y POR CAUSAS IMPUTABLES A LOS MISMOS NO FORMALICEN DOS O MÁS CONTRATOS QUE LES HAYA ADJUDICADO CUALQUIER DEPENDENCIA O ENTIDAD EN EL PLAZO DE DOS AÑOS CALENDARIO, CONTADOS A PARTIR DEL DÍA EN QUE HAYA FENECIDO EL TÉRMINO PARA LA FORMALIZACIÓN DEL PRIMER CONTRATO NO FORMALIZADO;

II. LOS PROVEEDORES A LOS QUE SE LES HAYA RESCINDIDO ADMINISTRATIVAMENTE UN CONTRATO EN DOS O MÁS DEPENDENCIAS O ENTIDADES EN UN PLAZO DE TRES AÑOS;

III. LOS PROVEEDORES QUE NO CUMPLAN CON SUS OBLIGACIONES CONTRACTUALES POR CAUSAS IMPUTABLES A ELLOS Y QUE, COMO CONSECUENCIA, CAUSEN DAÑOS O PERJUICIOS GRAVES A LA DEPENDENCIA O ENTIDAD DE QUE SE TRATE; ASÍ COMO, AQUELLOS QUE ENTREGUEN BIENES O SERVICIOS CON ESPECIFICACIONES DISTINTAS DE LAS CONVENIDAS;



IV. LAS QUE PROPORCIONEN INFORMACIÓN FALSA O QUE ACTÚEN CON DOLO O MALA FE EN ALGÚN PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN, EN LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO O DURANTE SU VIGENCIA, O BIEN, EN LA PRESENTACIÓN O DESAHOGO DE UNA SOLICITUD DE CONCILIACIÓN O DE UNA INCONFORMIDAD;

V. LAS QUE SE ENCUENTREN EN EL SUPUESTO DE LA FRACCIÓN XII DEL ARTÍCULO 50 DE ESTE ORDENAMIENTO, Y

VI. AQUÉLLAS QUE SE ENCUENTREN EN EL SUPUESTO DEL SEGUNDO PÁRRAFO DEL ARTÍCULO 74 DE ESTA LEY.

**A T E N T A M E N T E**

**NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL**

**LA PRESENTE DEBERÁ DE ELABORARSE EN HOJA MEMBRETADA DEL LICITANTE**

### **ANEXO NO. 3 (CARTA DE ACEPTACION Y CONOCIMIENTO DE LA CONVOCATORIA)**

#### **CARTA DE ACEPTACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LA CONVOCATORIA**

MÉXICO, D.F., A DEL 2009

**INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES**

ME REFIERO A LA LICITACIÓN NACIONAL, No. N°: -----09, RELATIVA A LA ADQUISICIÓN DE **"MOBILIARIO"**

SOBRE EL PARTICULAR MANIFIESTO A USTED QUE:

OPORTUNAMENTE SE OBTUVO LA CONVOCATORIA RELATIVA A LA LICITACIÓN EN CUESTIÓN, Y SE HA TENIDO DEBIDO CONOCIMIENTO DEL CONTENIDO DE LA MISMA, TODA VEZ QUE CONFORME A ÉSTO, SE SUJETARA LA ADQUISICIÓN OBJETO DE ESTA LICITACIÓN, ACEPTÁNDOSE ÍNTEGRAMENTE LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LA CONVOCATORIA A LAS MODIFICACIONES ESTABLECIDAS EN LA JUNTA DE ACLARACIONES Y EN EL PROYECTO DE PEDIDO EN EL PLAZO Y TÉRMINOS FIJADOS.

DE IGUAL FORMA MANIFIESTO QUE ESTA EMPRESA CONOCE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DEMÁS DISPOSICIONES APLICABLES Y ACEPTA QUE ESTA NORMATIVIDAD RIGE EN LO CONDUCENTE.

NOMBRE DE LA EMPRESA LICITANTE:

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL:



CARGO DEL REPRESENTANTE LEGAL:

\_\_\_\_\_

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL:

\_\_\_\_\_

ESTE FORMATO DEBERÁ PRESENTARSE EN HOJA MEMBRETADA DE LA EMPRESA.

### **ANEXO NO. 4 (CARTA DE DECLARACION DE INTEGRIDAD)**

#### **CARTA DE DECLARACIÓN DE INTEGRIDAD**

MÉXICO, D.F., A DEL 2009

INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES

POR ESTE CONDUCTO, YO, \_\_\_\_\_ EN MI CARÁCTER DE  
(NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL)  
REPRESENTANTE LEGAL DE \_\_\_\_\_, MANIFIESTO MI ABSTENCIÓN (NOMBRE DEL LICITANTE)

A TRAVÉS DE O POR INTERPÓSITAS PERSONAS, DE ADOPTAR CONDUCTAS PARA QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES, INDUZCAN O ALTEREN LAS EVALUACIONES DE LAS PROPOSICIONES, EL RESULTADO DEL PROCEDIMIENTO U OTROS ASPECTOS QUE OTORGUEN CONDICIONES MÁS VENTAJOSAS CON RELACIÓN A LOS DEMÁS LICITANTES, DE LA LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL No. 11171001-000-2009, RELATIVA A LA **“ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO”**

**ATENTAMENTE**

\_\_\_\_\_  
(NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL)

LA PRESENTE DEBERÁ DE ELABORARSE EN HOJA MEMBRETADA DEL LICITANTE



---

**ANEXO NO. 5 (GARANTIA DE LOS BIENES)**

**GARANTÍA DE LOS BIENES**

MÉXICO D. F., DEL 2009

**INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES**

CON RELACIÓN A LA LICITACIÓN NACIONAL N°: -----09, REFERENTE A LA ADQUISICIÓN DE “**ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO**” QUE REQUIERE EL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES, EN MI CALIDAD DE REPRESENTANTE: -----, MANIFIESTO A USTED BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS BIENES A SUMINISTRAR SON NUEVOS, NO REMANUFACTURADOS, NI RECICLADOS Y SE ENCUENTRAN EN PERFECTO ESTADO.

DE IGUAL FORMA, ME COMPROMETO A OTORGAR A ESTE ORGANISMO UNA GARANTÍA POR DEFECTOS DE FABRICACIÓN Y/O VICIOS OCULTOS, POR UN PERIODO MÍNIMO DE UN AÑO, CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA DE ENTREGA DE LOS BIENES POR PARTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES.

**ATENTAMENTE**

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL**

**ESTA INFORMACIÓN DEBE PRESENTARSE EN HOJA MEMBRETADA DE LA EMPRESA.**



---

**ANEXO NO. 6 (CAPACIDAD DE CUMPLIMIENTO)**

**CAPACIDAD DE CUMPLIMIENTO**

MÉXICO D. F., A: --- DE: ----- DEL 2009

**INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES**

**PRESENTE**

CON RELACIÓN A LA LICITACIÓN NACIONAL N°: -----09, REFERENTE A LA “**ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO**”, EN MI CALIDAD DE REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA: -----, MANIFIESTO A USTED **BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD** QUE MI REPRESENTADA CUENTA CON LA CAPACIDAD AMPLIA Y SUFICIENTE PARA PRODUCIR Y/O SUMINISTRAR EN CANTIDAD, CALIDAD Y TIEMPO LOS BIENES SOLICITADOS.

**ATENTAMENTE**

---

**NOMBRE Y FIRMA DE REPRESENTANTE LEGAL**

**ESTE ANEXO, DEBERÁ PRESENTARSE EN HOJA MEMBRETADA DE LA EMPRESA.**



**ANEXO NO. 7 (HOJA DE COTIZACION)**

HOJA DE COTIZACIÓN

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	P.U.	TOTAL
1		UNIDAD	X		
SUBTOTAL					
DESCUENTO (EN CASO DE INCLUIRSE)					
SUBTOTAL					
15% I.V.A.					
TOTAL 1					

***“PERIODO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA”***  
**EN CASO DE QUE COTICE UNA SOLA PARTIDA, NO SERÁ NECESARIO REQUISITAR EL CUADRO DEL  
“GRAN TOTAL”**  
**ESTE FORMATO DEBERÁ DE IR PLASMADO EN HOJA MEMBRETADA DE LA EMPRESA**



## **ANEXO NO. 8 (FORMATO DE FIANZA)**

FORMATO DE FIANZA PARA GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DEL PEDIDO.  
FORMA DE REDACCIÓN DE LA PÓLIZA DE GARANTÍA DEL CUMPLIMIENTO  
DEL CONTRATO (LICITANTE GANADOR)

QUE ES A FAVOR DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES, PARA GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DEL PEDIDO NÚMERO: ----- FORMALIZADO EL DÍA: ----- CON EL PROVEEDOR:-----  
-----, PARA LA ADQUISICIÓN DE: -----, POR UN IMPORTE DE: \$-----  
-----, DERIVADO DE LA LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL NO. N°: -----09.

LA PRESENTE GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO ÚNICAMENTE PODRÁ SER CANCELADA MEDIANTE UN ESCRITO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES, LA FIANZA ESTARÁ VIGENTE EN CASO DE QUE SE PRORROGUE EL CONTRATO, O QUE POR ALGÚN MOTIVO EXISTAN ESPERAS; SU VIGENCIA QUEDARA AUTOMÁTICAMENTE PRORROGADA.

ESTA GARANTÍA ESTARÁ VIGENTE DURANTE LA SUSTANCIACIÓN DE TODOS LOS RECURSOS LEGALES O JUICIOS QUE SE INTERPONGAN HASTA QUE SE PRONUNCIE RESOLUCIÓN DEFINITIVA, DE FORMA TAL QUE SU VIGENCIA NO PODRÁ ACOTARSE EN RAZÓN DEL PLAZO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DEL CONTRATO O FUENTE DE LAS OBLIGACIONES, O CUALQUIER OTRA CIRCUNSTANCIA. ASÍ MISMO ESTA FIANZA PERMANECERÁ EN VIGOR AÚN EN LOS CASOS EN QUE EL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES OTORQUE PRORROGAS O ESPERAS AL PROVEEDOR.

LA INSTITUCIÓN DE FIANZAS ACEPTA EXPRESAMENTE SOMETERSE AL PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 95 DE LA LEY FEDERAL DE INSTITUCIONES DE FIANZAS, PARA LA EFECTIVIDAD DE LA PRESENTE GARANTÍA, PROCEDIMIENTO AL QUE TAMBIÉN SE SUJETARÁ PARA EL CASO DEL COBRO DE INTERESES QUE PREVÉ EL ARTÍCULO 95 BIS DEL MISMO ORDENAMIENTO LEGAL, POR PAGO EXTEMPORÁNEO DEL IMPORTE DE LA PÓLIZA DE FIANZA REQUERIDA.



**ANEXO NO. 9 (CARTA 32-D)**

**CARTA 32-D**

**DOCUMENTO EXPEDIDO POR EL SAT**  
**(LICITANTE GANADOR)**



**ANEXO NO. 10 ESCRITO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DE QUE EN CASO DE RESULTAR GANADOR NO CEDERÁ NI SUBCONTRATARÁ, TOTAL O PARCIALMENTE EL PEDIDO.**

NOTA: PAPEL CON MEMBRETE DEL LICITANTE

FECHA: \_\_\_\_\_

**INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES**

PRESENTE

C. \_\_\_\_\_ APODERADO LEGAL DE LA EMPRESA  
 \_\_\_\_\_ SEGÚN SE ACREDITA EN EL TESTIMONIO NOTARIAL NO.  
 \_\_\_\_\_ DE FECHA \_\_\_\_\_ OTORGADO ANTE LA FE DEL NOTARIO PÚBLICO NO.  
 \_\_\_\_\_ DE LA CIUDAD DE \_\_\_\_\_ Y QUE SE ENCUENTRA  
 INSCRITO EN EL FOLIO MERCANTIL NO. \_\_\_\_\_ EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DE LA  
 CIUDAD DE \_\_\_\_\_.

**MANIFIESTO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD** QUE EN EL CASO DE RESULTAR ADJUDICADO, MI REPRESENTADA NO CEDERÁ NI SUBCONTRATARÁ TOTAL O PARCIALMENTE LA ADJUDICACIÓN DE BIENES OBJETO DE ESTA LICITACIÓN, NI LAS OBLIGACIONES QUE DE ELLA SE DERIVEN.

EN EL ENTENDIDO DE QUE DE NO MANIFESTARME CON VERACIDAD, ACEPTO QUE ELLO SEA CAUSA DE RESCISIÓN DEL PEDIDO CELEBRADO CON ESE ORGANISMO PÚBLICO DESCONCENTRADO.

**ATENTAMENTE**

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE Y FIRMA DEL APODERADO O**

**REPRESENTANTE LEGAL DEL LICITANTE**



**ANEXO NO. 11 (ESCRITO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, DE QUE LA PERSONA FÍSICA O MORAL, NO SE ENCUENTRA EN SITUACIÓN DE MORA O INCUMPLIMIENTO)**

NOTA: PAPEL CON MEMBRETE DEL LICITANTE

FECHA: \_\_\_\_\_

**INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES**

**P R E S E N T E**

C. \_\_\_\_\_ APODERADO LEGAL DE LA EMPRESA  
\_\_\_\_\_ SEGÚN SE ACREDITA EN EL TESTIMONIO NOTARIAL NO.  
\_\_\_\_\_ DE FECHA \_\_\_\_\_ OTORGADO ANTE LA FE DEL NOTARIO PÚBLICO NO.  
\_\_\_\_\_ DE LA CIUDAD DE \_\_\_\_\_ Y QUE SE ENCUENTRA  
INSCRITO EN EL FOLIO MERCANTIL NO. \_\_\_\_\_ EN EL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DE LA  
CIUDAD DE \_\_\_\_\_.

**MANIFIESTO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD** QUE MI REPRESENTADA NO SE ENCUENTRA EN SITUACIÓN DE MORA Y/O INCUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES CONTRACTUALES CON EL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES.

EN EL ENTENDIDO DE QUE DE NO MANIFESTARME CON VERACIDAD, ACEPTO QUE ELLO SEA CAUSA DE RESCISIÓN DEL PEDIDO CELEBRADO CON ESE ORGANISMO PÚBLICO DESCONCENTRADO.

**A T E N T A M E N T E**

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE Y FIRMA DEL APODERADO O**

**REPRESENTANTE LEGAL DEL LICITANTE**





**ANEXO NO.13 (RELACIÓN DE DOCUMENTOS SOLICITADOS EN EL PUNTO 7.1)**

RELACION	RELACIÓN DE DOCUMENTOS SOLICITADOS EN EL PUNTO 7.1 DE ESTAS CONVOCATORIA DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA Y ACREDITACIÓN DE LA EXISTENCIA Y PERSONALIDAD JURÍDICA DEL LICITANTE
7.1	<b>DOCUMENTACIÓN LEGAL Y ADMINISTRATIVA.</b>
a)	CARTA ORIGINAL DE LA ACREDITACIÓN DE LA PERSONALIDAD JURÍDICA Y EXISTENCIA DEL LICITANTE, <b>ANEXO No. 1</b> DE ESTA CONVOCATORIA, ACOMPAÑADA DE UNA COPIA SIMPLE DEL ACTA CONSTITUTIVA Y SU ÚLTIMA MODIFICACIÓN, ASÍ COMO COPIA SIMPLE DEL PODER NOTARIAL Y ORIGINAL PARA SU COTEJO. ASIMISMO EL LICITANTE DEBERÁ PROPORCIONAR UNA DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO, EN CASO DE CONTAR CON ÉL.
b)	ORIGINAL Y COPIA FOTOSTÁTICA LEGIBLE DE IDENTIFICACIÓN OFICIAL VIGENTE DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (CREDENCIAL DE ELECTOR O CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR NACIONAL, CÉDULA PROFESIONAL O PASAPORTE). EN CASO DE QUE NO ASISTA EL REPRESENTANTE LEGAL, CARTA PODER SIMPLE.
c)	ESCRITO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE EL LICITANTE CON DOMICILIO EN EL INTERIOR DEL PAÍS, DEBERÁ ACREDITAR A UN REPRESENTANTE LEGAL EN EL DISTRITO FEDERAL O EN LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO, PARA RECIBIR LOS REPORTES O NOTIFICACIONES MEDIANTE PODER NOTARIAL CORRESPONDIENTE, QUE LE OTORQUE FACULTADES PARA SUSCRIBIR Y CONTRATAR A NOMBRE Y REPRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.
d)	ORIGINAL Y COPIA DE LA CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL DEL LICITANTE (R.F.C.).
e)	DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 29 FRACCIÓN VIII DE LA "LEY" EL LICITANTE DEBERÁ PRESENTAR ORIGINAL DE LA CARTA MANIFIESTO ( <b>ANEXO No. 2</b> ), DE ESTA CONVOCATORIA, SUSCRITA <b>BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD</b> DE NO ENCONTRARSE EN LOS SUPUESTOS PREVISTOS EN LOS ARTÍCULOS 50 Y 60 DE LA "LEY".
f)	MANIFESTACIÓN <b>ESCRITA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD</b> , DE QUE EL LICITANTE CONOCE Y ACEPTA EL CONTENIDO DE ESTA CONVOCATORIA DE LA LICITACIÓN, ANEXOS Y MODIFICACIONES DERIVADAS DE LA JUNTA DE ACLARACIONES. ( <b>ANEXO 3</b> )
g)	DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 29 FRACCIÓN IX DE LA "LEY" EL LICITANTE DEBERÁ PRESENTAR ORIGINAL DE LA DECLARACIÓN DE INTEGRIDAD, ( <b>ANEXO No.4</b> ) DE ESTA CONVOCATORIA, EN LA QUE MANIFIESTE QUE SE ABSTENDRÁ DE ADOPTAR CONDUCTAS, POR SÍ MISMOS O A TRAVÉS DE INTERPÓSITA PERSONA, PARA QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ORGANISMO, INDUZCAN O ALTEREN LAS EVALUACIONES DE LAS PROPUESTAS, EL RESULTADO DEL PROCEDIMIENTO U OTROS ASPECTOS QUE LES OTORGUEN CONDICIONES MÁS VENTAJOSAS CON RELACIÓN A LOS DEMÁS LICITANTES.
h)	ORIGINAL DEL CURRÍCULUM DE LA EMPRESA CON LOS PRINCIPALES CLIENTES QUE ATIENDE PARA EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, CON DIRECCIONES Y TELÉFONOS
i)	ESCRITO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN QUE MANIFIESTE EL PARTICIPANTE QUE ES DE NACIONALIDAD MEXICANA Y QUE LA TOTALIDAD DE LOS BIENES QUE OFERTA Y ENTREGARÁ SON PRODUCIDOS EN MÉXICO Y TENDRÁN UN GRADO DE CONTENIDO NACIONAL DE POR LO MENOS 50% O EL CORRESPONDIENTE A LOS CASOS DE EXCEPCIÓN QUE ESTABLEZCA LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA. ( <b>ANEXO 15</b> ), DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 28 FRACCIÓN I DE LA LEY.
j)	ESCRITO DE MANIFESTACIÓN DE ESTRATIFICACIÓN, EN CUMPLIMIENTO A LO DISPUESTO EN EL ARTÍCULO 8º. DE LA "LEY" Y ARTÍCULO 3º. FRACCIÓN III DE LA LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD, LO ANTERIOR DE CONFORMIDAD CON EL ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECEN LOS CRITERIOS PARA LA ESTRATIFICACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, PUBLICADOS EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 30 DE JUNIO DE 2009. ( <b>ANEXO 16</b> ).



**RECIBE POR PARTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES**

**EL PRESENTE FORMATO, SERVIRÁ COMO GUÍA PARA LA RECEPCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN; LA CONVOCANTE RECIBE LA DOCUMENTACIÓN EN FORMA CUANTITATIVA, SIN ENTRAR AL ANÁLISIS DETALLADO DE SU CONTENIDO, EL CUAL SE EFECTUARÁ DURANTE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS.**



**ANEXO NO. 14 (RELACION DE DOCUMENTOS SOLICITADOS EN EL PUNTO 7.2)**

7.2	RELACIÓN DE DOCUMENTOS SOLICITADOS EN EL PUNTO 7.2 DE ESTAS CONVOCATORIA CONTENIDO DE LA PROPUESTA TÉCNICA
a)	ORIGINAL DEL ANEXO TÉCNICO DEBIDAMENTE REQUISITADO CON LA DESCRIPCIÓN DETALLADA Y ESPECÍFICA DE LOS BIENES SEÑALANDO MARCA, MODELO, PRESENTACIÓN, DIMENSIONES, COLOR, PARTIDA, ETC. PRESENTAR EN HOJA MEMBRETADA DEL LICITANTE CON SELLO DE LA EMPRESA Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL Y EN DISCO DE 3 ½”, CD O USB, EL NO PRESENTAR EL DISCO MAGNETICO NO SERÁ CAUSA DE DESECHAMIENTO.
b)	CARTA ORIGINAL DONDE ESTABLEZCA EL TIEMPO DE ENTREGA, CONFORME AL PUNTO 1.3 DE LA CONVOCATORIA.
c)	CARTA ORIGINAL DONDE ESTABLEZCA EL LUGAR Y FORMA DE ENTREGA, CONFORME AL PUNTO 1.4 DE LA CONVOCATORIA
d)	CARTA ORIGINAL DONDE ESTABLEZCA EL PERIODO DE GARANTÍA DE LOS BIENES, CONFORME AL PUNTO 1.6 Y ANEXO No. 5 DE LA CONVOCATORIA.
e)	ORIGINAL DE LA CAPACIDAD DE CUMPLIMIENTO, (ANEXO No. 6) DE ESTA CONVOCATORIA
f)	CARTA DONDE ESTABLEZCA QUE EL LICITANTE GANADOR SERÁ EL RESPONSABLE DEL COSTO DEL TRANSPORTE, CONFORME SE ESPECIFICA EN EL PUNTO 1.7 DE ESTAS CONVOCATORIA.
g)	CARTA DONDE ESTABLEZCA QUE EL LICITANTE GANADOR SERÁ EL RESPONSABLE DE LOS SEGUROS, CONFORME AL PUNTO 1.8 DE ESTA CONVOCATORIA.(NO APLICA)
h)	ENTREGAR ORIGINAL DE LOS, CATÁLOGOS, FOLLETOS Y/O FICHAS TÉCNICAS, EN IDIOMA ESPAÑOL, PARA CADA UNA DE LAS PARTIDAS COTIZADAS, DEBIDAMENTE REFERENCIADOS Y EMITIDOS POR EL FABRICANTE DE ORIGEN INDICANDO EL NUMERO DE PARTIDA CORRESPONDIENTE EN DONDE SE DESCRIBAN LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS COMPLETAS DE LOS BIENES INCLUYENDO MARCA Y MODELO, COMO PARTE INTEGRANTE DE LA PROPUESTA TÉCNICA, DE CONFORMIDAD CON EL PUNTO 1.9 DE LA PRESENTE CONVOCATORIA.
i)	CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DONDE ESTABLEZCA QUE ASUMIRÁ LA RESPONSABILIDAD SOBRE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL Y DERECHOS DE AUTOR, CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL PUNTO 1.10 DE ESTA CONVOCATORIA. (NO APLICA)
j)	CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DONDE MANIFIESTE QUE ES EL FABRICANTE DE LA MARCA DE LOS BIENES QUE COTIZA Y/O CARTA EN ORIGINAL EXPEDIDA POR EL FABRICANTE DEL BIEN, EN EL CUAL NOMBRE AL LICITANTE COMO DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DEL MISMO Ó LA CARTA DE SU PROVEEDOR DIRECTO NACIONAL. ESTAS CARTAS DEBERÁN ESTAR DIRIGIDAS AL “INA”. CONFORME SE ESTABLECE EN EL PUNTO 1.11 DE ESTA CONVOCATORIA.
k)	CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DONDE MANIFIESTE, QUE LOS BIENES QUE ENTREGARÁN, SON NUEVOS Y ORIGINALES Y POR LO TANTO, NO REMANUFACTURADOS O RECICLADOS. CONFORME AL PUNTO 1.13 DE ESTA CONVOCATORIA. ASÍ COMO COPIA DE LOS CERTIFICADOS O DOCUMENTACIÓN RELATIVA A LAS NORMAS OFICIALES MEXICANAS Y LAS NORMAS NACIONALES DE ACUERDO A LO DISPUESTO EN LA LEY FEDERAL SOBRE METROLOGÍA Y NORMALIZACIÓN. CONFORME AL PUNTO 1.13 DE ESTA CONVOCATORIA
l)	ORIGINAL DE LA CAPACIDAD DE CUMPLIMIENTO, (ANEXO No. 6) DE ESTA CONVOCATORIA.
m)	CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DE QUE EN CASO DE RESULTAR GANADOR NO CEDERÁ NI SUBCONTRATARÁ, TOTAL O PARCIALMENTE EL PEDIDO OBJETO DE ESTA LICITACIÓN, NI LAS OBLIGACIONES QUE SE DERIVEN DEL MISMO. (ANEXO NO. 10).



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**  
**UNIDAD SANTO TOMÁS**



n)	<b>CARTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD</b> , DE QUE LA PERSONA FÍSICA O MORAL, NO SE ENCUENTRA EN SITUACIÓN DE MORA O INCUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES CONTRACTUALES CON “EL INA”, ( <b>ANEXO No. 11</b> ).
o)	EN LAS ADQUISICIONES DE MADERA, MUEBLES Y SUMINISTROS DE OFICINA ES NECESARIO QUE LOS LICITANTES PRESENTEN LOS CERTIFICADOS SOLICITADOS EN EL INCISO DE REFERENCIA.

**RECIBE POR PARTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES**

**EL PRESENTE FORMATO, SERVIRÁ COMO GUÍA PARA LA RECEPCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN; LA CONVOCANTE RECIBE LA DOCUMENTACIÓN EN FORMA CUANTITATIVA, SIN ENTRAR AL ANÁLISIS DETALLADO DE SU CONTENIDO, EL CUAL SE EFECTUARÁ DURANTE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS PROPOSICIONES.**



**ANEXO NO. 15 (ESCRITO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD DE QUE LA EMPRESA ES DE NACIONALIDAD MEXICANA)**

**NACIONALIDAD MEXICANA**

**MÉXICO, D.F.,                      DEL 2009**

INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES

CON RELACIÓN A LA LICITACIÓN PÚBLICA DE CARÁCTER NACIONAL No.: -----2009, REFERENTE A LA "ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO", QUE REQUIERE EL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES", EN MI CALIDAD DE REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA, MANIFIESTO A USTED BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE SOY DE NACIONALIDAD MEXICANA Y QUE LA TOTALIDAD DE LOS BIENES QUE OFERTO Y ENTREGARE SON PRODUCIDOS EN MÉXICO Y TENDRÁN UN GRADO DE CONTENIDO NACIONAL DE POR LO MENOS 50% O EL CORRESPONDIENTE A LOS CASOS DE EXCEPCIÓN QUE ESTABLEZCA LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA.

**ATENTAMENTE**

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL**

**ESTE ANEXO, DEBERÀ PRESENTARSE EN HOJA MEMBRETADA DE LA EMPRESA.**



**ANEXO NO. 16 (FORMATO DE MANIFESTACIÓN DE ESTRATIFICACION POR SECTOR Y NÚMERO TRABAJADORES Y POR RANGO DE VENTAS ANUAL)**

**“FORMATO DE MANIFESTACIÓN DE ESTRATIFICACIÓN POR SECTOR Y NÚMERO DE TRABAJADORES Y RANGO DEL MONTO DE VENTAS ANUALES”.**

México, D.F., a de de 2009.

**INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES**

PRESENTE

En cumplimiento a lo dispuesto en el artículos 8º de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y el artículo 3º fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad, lo anterior de conformidad con el acuerdo por el que se establecen los criterios para la estratificación de la micro, pequeñas y medianas empresas publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009. Manifiesto bajo protesta de decir verdad, que por el sector que está constituida la empresa que represento, en función del número de trabajadores que es de \_\_\_\_\_ y por el rango de monto de ventas anuales, me encuentro en la estratificación de \_\_\_\_\_ empresa,

ESTRATIFICACIÓN				
TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NÚMERO DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP)	TOPE MÁXIMO COMBINADO*
MICRO	TODAS	HASTA 10	HASTA \$ 4	4.6
PEQUEÑA	COMERCIO	DESDE 11 HASTA 30	DESDE \$ 4.01 HASTA \$ 100	93
	INDUSTRIA Y SERVICIOS	DESDE 11 HASTA 50	DESDE \$ 4.01 HASTA \$ 100	95
MEDIANA	COMERCIO	DESDE 31 HASTA 100	DESDE \$100.01 HASTA \$250	235
	SERVICIOS	DESDE 51 HASTA 100		
	INDUSTRIA	DESDE 51 HASTA 250	DESDE \$100.01 HASTA \$250	250

\*TOPE MÁXIMO COMBINADO= (TRABAJADORES) X 10% + (VENTAS ANUALES) X 90%

**Indicar con una cruz la columna que le corresponda.**

ATENTAMENTE

NOMBRE Y FIRMA DEL LICITANTE Ó REPRESENTANTE LEGAL



**ANEXO NO. 17 (SOLICITUD DE ACLARACIONES A LA CONVOCATORIA)**

**SOLICITUD DE ACLARACIONES A LA CONVOCATORIA**

PREFERENTEMENTE EN PAPEL MEMBRETADO DEL LICITANTE

Licitación No. \_\_\_\_\_ Nombre de la Licitación: \_\_\_\_\_

México, D.F., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

Instituto  
Presente.

Por medio de la presente, nos permitimos solicitar al Instituto, la aclaración de las siguientes dudas:

a).- De carácter administrativo

Pregunta 1.-  
Respuesta:

Pregunta 2.-  
Respuesta:

b).- De carácter técnico

Pregunta 1.-  
Respuesta:

Pregunta 2.-  
Respuesta:

c).- De carácter legal

Pregunta 1.-  
Respuesta:

Pregunta 2.-  
Respuesta:

Atentamente.

Nombre del representante legal

Cargo en la empresa

Firma



## **ANEXO NO. 18 (COMPROMISOS CON LA TRANSPARENCIA)**

### **COMPROMISOS CON LA TRANSPARENCIA**

COMPROMISOS CON LA TRANSPARENCIA PARA FORTALECER EL PROCESO DE CONTRATACIÓN \_\_\_\_\_, QUE SUSCRIBEN EL [INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES], REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR \_\_\_\_\_, EN SU CARÁCTER DE \_\_\_\_\_, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ INA Y \_\_\_\_\_, REPRESENTADA POR \_\_\_\_\_ EN SU CARÁCTER DE \_\_\_\_\_, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ "EL LICITANTE", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES Y COMPROMISOS: CONSIDERACIONES

- I. EL GOBIERNO FEDERAL SE HA COMPROMETIDO A IMPULSAR ACCIONES PARA QUE SU ACTUACIÓN OBEDEZCA A UNA CONDUCTA ÉTICA Y DE TRANSPARENCIA.
- II. QUE ES DE SU INTERÉS CONTAR CON EL APOYO, PARTICIPACIÓN, VIGILANCIA Y COMPROMISO DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA SOCIEDAD.
- III. QUE LA FALTA DE TRANSPARENCIA ES UNA SITUACIÓN QUE DAÑA A TODOS Y SE PUEDE CONSTITUIR EN FUENTE DE CONDUCTAS IRREGULARES.
- IV. ES OBJETO DE ESTE INSTRUMENTO MANTENER EL COMPROMISO DE LAS PARTES EN NO TRATAR DE INFLUIR EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN MEDIANTE CONDUCTAS IRREGULARES.
- V. SE REQUIERE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INVOLUCRADAS, PARA FORTALECER LA TRANSPARENCIA EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.
- VI. REPRESENTA UN COMPROMISO MORAL, EL CUAL SE DERIVA DE LA BUENA VOLUNTAD DE LAS PARTES.
- VII. LA SUSCRIPCIÓN VOLUNTARIA DE ESTE DOCUMENTO DE "COMPROMISOS CON LA TRANSPARENCIA", NO SUSTITUYE A LA DECLARACIÓN DE INTEGRIDAD QUE DEBE PRESENTARSE EN TÉRMINOS DE LO DISPUESTO EN EL ARTÍCULO 30 FRACCIÓN VII DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO. DENTRO DE ESTE MARCO LOS FIRMANTES, ASUMEN LOS SIGUIENTES:

#### **COMPROMISOS**

##### **I.- DEL LICITANTE**

1. INDUCIR A SUS EMPLEADOS QUE INTERVENGAN EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN PARA QUE ACTÚEN CON ÉTICA EN TODAS LAS ACTIVIDADES EN QUE INTERVENGAN Y CUMPLAN CON LOS COMPROMISOS AQUÍ PACTADOS.
2. ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD DE SU ACTIVIDAD PARA CON LA SOCIEDAD Y EL GOBIERNO FEDERAL.
3. ELABORAR SU PROPUESTA A EFECTO DE COADYUVAR EN LA EFICIENTE, OPORTUNA Y EFICAZ UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS DESTINADOS AL OBJETO DE LA CONTRATACIÓN.
4. ACTUAR SIEMPRE CON HONRADEZ, TRANSPARENCIA Y LEALTAD Y MANTENER CONFIDENCIALIDAD SOBRE LA INFORMACIÓN QUE HAYA OBTENIDO EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.
5. DESEMPEÑAR CON HONESTIDAD LAS ACTIVIDADES QUE CONFORMAN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN Y EN SU CASO, EL CUMPLIMIENTO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE ADQUIERA CON LA FORMALIZACIÓN DEL PEDIDO.
6. ACTUAR CON INTEGRIDAD PROFESIONAL CUIDANDO QUE NO SE PERJUDIQUEN INTERESES DE LA SOCIEDAD O LA NACIÓN.
7. OMITIR ACTITUDES Y REALIZACIÓN DE ACTOS QUE PUEDAN DAÑAR LA REPUTACIÓN DE LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES O DE TERCEROS.

##### **II.- DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES**

1. EXHORTAR A SUS SERVIDORES PÚBLICOS QUE POR RAZÓN DE SU ACTIVIDAD INTERVENGAN EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN, PARA QUE ACTÚEN CON HONESTIDAD, TRANSPARENCIA Y CON ESTRICTO APEGO A LA LEGALIDAD, INTEGRIDAD, EQUITAD Y EN IGUALDAD DE CIRCUNSTANCIAS PARA TODOS LOS LICITANTES QUE INTERVENGAN EN EL PROCESO Y CUMPLAN CON LOS COMPROMISOS AQUÍ PACTADOS, ASÍ COMO A DIFUNDIR EL PRESENTE DOCUMENTO "COMPROMISOS CON LA TRANSPARENCIA" ENTRE SU PERSONAL, Y TERCEROS QUE TRABAJEN PARA INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES, QUE POR RAZONES DE SUS ACTIVIDADES INTERVENGAN DURANTE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.
2. PROMOVER QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DESARROLLEN SUS ACTIVIDADES APEGADOS AL CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL Y AL CÓDIGO DE CONDUCTA DE PETRÓLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS.
3. EXHORTAR A SUS SERVIDORES PÚBLICOS A NO ACEPTAR ARREGLOS COMPENSATORIOS O CONTRIBUCIONES DESTINADAS A FAVORECER O A OTORGAR VENTAJAS EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN O EN LA ADJUDICACIÓN DEL PEDIDO.
4. FOMENTAR QUE LA ACTUACIÓN DE SUS SERVIDORES PÚBLICOS SEA EN TODO MOMENTO IMPARCIAL EN BENEFICIO DE LA INSTITUCIÓN Y SIN PERJUICIO DE LOS LICITANTES.
5. PROMOVER QUE SUS SERVIDORES PÚBLICOS LLEVEN A CABO SUS ACTIVIDADES CON INTEGRIDAD PROFESIONAL, SIN PERJUDICAR LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD Y LA NACIÓN.

EL PRESENTE COMPROMISO CON LA TRANSPARENCIA SE FIRMA EN \_\_\_\_\_, A DE 2009

POR EL INSTITUTO NACIONAL DE ADQUISICIONES

Nombre y Cargo del Servidor Público.

POR EL LICITANTE

Nombre de la Empresa



**MODELO DE PEDIDO**

PROVEEDOR:			CENTRO GESTOR			
NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL			PROYECTO		No.	
			POSICIÓN FINANCIERA		No.	
			FUNDAMENTO LEGAL			
PARTIDA CONSECUTIVO	CANTIDAD	UNIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y OTROS SERVICIO	PLAZO DE ENTREGA	IMPORTE UNITARIO	IMPORTE TOTAL

NUMERO DE PEDIDO:  PAG/

FECHA DE ELABORACION		
DIA	MES	AÑO
ACUSE DE RECIBO		
DIA	MES	AÑO



**ANEXO TÉCNICO**

PARTIDA	DEPARTAMENTO	CONCEPTO	CANTIDAD
1	XXXXX	Banco de trabajo con una cajonera	5
2	XXXXX	Escritorio con Cajón de lamina	2
3	XXXXX	Mesa para computadora 120 x 60 x 74	86
4	XXXXX	Silla para escritorio de estructura tubular en solido redondo de 1 / 2	2
5	XXXXX	Banco de trabajo con una cajonera	4
6	XXXXX	Banco de trabajo con una cajonera	5
7	XXXXX	Banco de cojín neumático	6
8	XXXXX	Banco de trabajo con una cajonera	8
9	XXXXX	Banco de trabajo con una cajonera	15
10	XXXXX	Banco de madera con estructura metálica	1
11	XXXXX	Mesa de trabajo binaria con cubierta de 19 ml	30
12	XXXXX	Mesas de trabajo De 1.20X2.40X0.85 m.	24
13	XXXXX	Silla recibidora	18
14	XXXXX	Pupitres	22
15	XXXXX	Archivero de tres gavetas	19
16	XXXXX	Escritorio con lateral para equipo de computo Derecha	31
17	XXXXX	Escritorio con lateral para equipo de computo Izquierdo	28
18	XXXXX	Estación de trabajo Izquierda	45
19	XXXXX	Estación de Trabajo operativa	49
20	XXXXX	Estación de Trabajo Tipo isla en línea zigzag para	50



		seis personas	
21	XXXXX	Estanteria móvil de dos secciones.	98
22	XXXXX	Gabinete	25
23	XXXXX	Locker metálico de 4 puertas	22
24	XXXXX	Mesa de centro	29
25	XXXXX	Mesa de reuniones para 12 personas	84
26	XXXXX	Mesas dos piezas	105
27	XXXXX	Modular para oficina Izquierda	22
28	XXXXX	Silla giratoria	35
29	XXXXX	Silla multiusos con descansabrazos	39
30	XXXXX	Sillas multiusos sin descansabrazos	49
31	XXXXX	Sillón giratorio con respaldo y descansabrazos	58
32	XXXXX	Sofá dos plazas	51
33	XXXXX	Equipo de mobiliario individual	5
34	XXXXX	Escritorio tipo bala	8
35	XXXXX	Sillas con ruedas con asiento plegable	9
36	XXXXX	Modulo para computadora	11
37	XXXXX	Silla de visita	18
38	XXXXX	Banco de trabajo	27
39	XXXXX	Mesa binaria ergonómica Silla ergonómica	25
40	XXXXX	Archivero de 4 gavetas	29
41	XXXXX	Banca tubular de tres plazas	98



## CONCLUSIONES

En la actualidad la población tiene mayor libertad de expresión, es por esto que la gente busca una mayor rendición de cuentas del gasto del gobierno.

La licitación pública es un procedimiento administrativo que consiste en una invitación a contratar de acuerdo a bases previamente determinadas con la finalidad de obtener la oferta más beneficiosa para la Administración.

Elaborar las bases de una licitación es algo muy complicado y las entidades no son expertas en todo tipo de bienes, entonces el contar con una guía de cómo elaborar una licitación ofrece la oportunidad al funcionario público de aprovechar al máximo la información proporcionada y poder llevar a cabo una licitación con éxito.

Es necesario conocer la normatividad que regula a las adquisiciones del gobierno así como las actualizaciones que sufre la ley las cuales son publicadas en el DOF, ya que el buen desempeño de la ley propicia condiciones favorables para el logro de una licitación con eficiencia y principalmente con transparencia.

Sin perjuicio de la aplicación de los principios de la contratación administrativa, existen otros propios que a la licitación informan y que son: igualdad de oferentes, cumplimiento estricto de los pliegos, el principio de la oferta más ventajosa, el principio de equilibrio de la ecuación económica financiera del contrato y el de publicidad.-

En México las instituciones tienen el deber de garantizar normas claras, transparentes y confiables, con la finalidad de que la ciudadanía conozca y evalúe el desempeño de las gestiones que se dan dentro del gobierno mexicano.

Para las licitaciones de Mobiliario y equipo para oficina se recomienda dar la mayor flexibilidad posible a las especificaciones técnicas que deben de cumplir los productos por adquirir, por tanto se debe realizar un análisis previo comparativo de las características de los productos en el mercado con las características determinadas por la Entidad como necesarias y así establecer los parámetros adecuados para que puedan participar el mayor número de licitantes. Así también se



debe de tomar en cuenta las nuevas tendencias a corto plazo de las características de los productos, a fin de evitar que los proveedores sustituirán o discontinuaran en su nueva línea de productos, y que por lo mismo su disponibilidad será limitada.

El proceso atestiguado para la Licitación Pública No.: -----09 para la adquisición de mobiliario para el Instituto Nacional de Adquisiciones cumple ampliamente con el objetivo de de realizar un proceso transparente, cumpliendo en tiempo y forma con la normatividad vigente correspondiente.



## GLOSARIO

**Área administrativa:** Parte de la institución a la cual se asigna una responsabilidad.

**Área solicitante:** La que; de acuerdo con necesidades; requiera la adquisición o arrendamiento de bienes muebles, o la prestación de servicios (Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios).

**Área técnica:** La que establezca especificaciones y normas de carácter técnico (Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios).

**Bases:** Documento que contiene los conceptos que regirá y serán aplicados para la contratación del servicio que se proponga.

**Bienes muebles:** Los que con esa naturaleza considera el Código Civil Federal (Reglamento de La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios).

**Compranet:** Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales desarrollado por la Secretaría de la Función Pública.

**Contraloría:** La Secretaría de la Función Pública (Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público).

**Contrato administrativo:** Es el acuerdo de dos o mas voluntades, que se expresa de manera formal y que tiene por objeto transmitir la propiedad el uso o goce temporal de bienes muebles a las dependencias, órganos desconcentrados, entidades y delegaciones de la Administración Publica Federal, por parte de los proveedores, creando derechos y obligaciones para ambas partes y que se derive de alguno de los procedimientos de contratación que regula la ley.

**Convocante:** Dirección de Recursos Materiales del INA.

**Convocatoria:** Medio por el cual la el INA convoca a los licitantes interesados a participar en la licitación el cual contiene las bases correspondientes.

**DOF:** Diario Oficial de la Federación.

**Firma electrónica:** Algoritmo electrónico.



**Firma electrónica avanzada:** Solo puede ser entregado por un Organismo Certificador.

**Firma digital:** Firma autógrafa.

**Gobierno:** Gobierno Federal.

**Instituto:** El Instituto Nacional de Adquisiciones

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

**Licitación:** Procedimiento por el cual se realiza la presente contratación.

**Licitante(s):** Persona física o moral que participe en el presente procedimiento de licitación pública.

**Nick:** Número de identificación de cliente, este número lo da la Secretaría de la Función Pública.

**Partidas:** Descripción del producto solicitado.

**Password:** Clave para acceder al sistema.

**Pedido:** Acuerdo de voluntades que crea derechos y obligaciones entre el Instituto y el proveedor derivados de esta Licitación.

**Programa operativo anual:** Instrumento que traduce los lineamientos generales de la planeación nacional del desarrollo económico y social del país, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y especialidad de acciones, para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades contenidas en los balances de recursos humanos, materiales y financieros.

**Proposiciones:** Documentación que contiene las propuestas técnicas y económicas de los licitantes.

**Proveedor:** Persona física o moral con quien el Instituto Nacional de Adquisiciones, celebre el contrato derivado de esta Licitación.



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

**SFP:** Secretaría de la Función Pública.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Chiavenato, Adalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Atlas S.A. – Colombia, 1990.
- Chruden, Herbert J. - Sherman, Arthur W. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Editorial
- Continental. 1ra. Edición – México, 1965.
- Wayne, Mondy. Robert M. Noe. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
- Stoner, James – Freeman, Edward – Gilbet, Daniel. ADMINISTRACIÓN. Editorial Prentice Hall – Sexta edición.
- Robbins, Stephen P. ADMINISTRACIÓN – 1ra. Edición. 2000.
- Reyes Ponce Agustin. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Editorial Limusa México, D. F. 1992.
- Rodriguez Valencia Joaquin. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS; Editorial Ecasa. México 1990.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN” 4ª edición; Editorial Mc Graw Hill; México, 2006.
- Thompson, Phillip C.. CÍRCULOS DE CALIDAD.

### Sitios Web:

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page3.html>

<http://orbita.starmedia.com/unamosapuntes/principal/deming.htm>

<http://members.tripod.com.co/joraur1/juram.html>

<http://www.geocities.com/wallstreet/Exchange/9158/juran.htm>

<http://www.philipcrosby.com.mx/biografía.htm>

[http://www3.diputados.gob.mx/camara/001\\_diputados](http://www3.diputados.gob.mx/camara/001_diputados)

### Leyes consultados:

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
- LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO FEDERAL
- LEY GENERAL DE DEUDA PÚBLICA



- LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO