



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS INSTITUCIONALES

## *DIPLOMADO EN ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO*

Del 25 de Junio al 09 de Julio de 2002

# *APUNTES GENERALES*

CI-151

Instructor: Lic. Ismael Cervantes Carrillo  
ISSSTE  
Junio - Julio del 2002



## **FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

### **DIPLOMADO EN ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO DEL ISSSTE**

#### **JUSTIFICACIÓN**

El Programa Modular en Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público en el ISSSTE será desarrollado por la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En la elaboración de esta alternativa de capacitación, fue determinante la participación de personal directivo y técnico adscrito a la Coordinación General de Desarrollo Delegacional, de Tecnología de la Información y de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento del ISSSTE; así como de académicos de la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la UNAM.

Las acciones relacionadas con las compras en el sector público; el arrendamiento de mobiliario y la contratación de servicios en lo general, que son realizadas por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), merecen un tratamiento escrupuloso y con apego a los principios constitucionales respecto de la eficiencia, eficacia, honradez, lealtad e imparcialidad. Por lo tanto, se hace necesario el conocimiento y las habilidades para la interpretación y la correcta aplicación de su normatividad. Con el Programa Modular aquí presentado, se busca propiciar espacios docentes de análisis individual y grupal de los procesos técnicos y normativos involucrados en los arrendamientos y las adquisiciones, así como organizar y fomentar una mayor y mejor interacción entre directivos y personal técnico – operativo de diversas áreas, que intervienen en esos procesos, que enriquezca y consolide las experiencias exitosas en este campo

Otro propósito que animó la instrumentación de este Diplomado es el aprovechamiento de los avances tecnológicos, creados para contribuir a la efectiva y transparente administración de compras y suministros, con el fin de que sean incorporadas en las labores cotidianas que se llevan a cabo en las estructuras encargadas de proveer bienes y servicios para que el ISSSTE cumpla con sus objetivos

#### **OBJETIVO GENERAL**

Actualizar, al personal de las distintas áreas del ISSSTE, cuya función sustancial esta relacionada con la aplicación de las disposiciones vigentes sobre



## **FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

adquisiciones, arrendamientos y servicios, que conllevan importantes responsabilidades administrativas.

### **CURSO PRE – REQUISITO**

#### **TEMA:**

**Metodología de la planeación en cumplimiento a la Ley de Adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.**

#### **INTRODUCCIÓN**

La planeación es una función administrativa que debe cubrirse en forma continua dentro de un proceso.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un organismo o institución, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación.

Carecer de éstas bases implica correr riesgo, desperdicio de esfuerzos y recursos, y una administración improvisada y empírica.

Por ello es que la planeación precede a las demás funciones del proceso de administración, ya que, planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que habría de realizar

Gómez Ceja, define la planeación como:

“El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de oportunidades”

#### **OBJETIVO**

Este rubro se considera estratégico en el manejo de las finanzas públicas y requiere de una capacitación suficiente y adecuada para asegurar que las normas



## FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

y lineamientos para regular el funcionamiento de estos instrumentos y procedimientos de control, evaluación y fiscalización de la Administración Pública Federal, se aplique dentro de un marco de estricta legalidad; y propiciar una mayor eficiencia y honestidad en el ejercicio y manejo de los fondos públicos de las dependencias y entidades, para que estos se lleven conforme a las estrategias y a los criterios establecidos por el ejecutivo federal en materia de racionalidad y disciplina presupuestal, aplicando una metodología que permita analizar y verificar el cumplimiento del gasto presupuestado anualmente es decir planificado.



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**DIPLOMADO EN ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y  
SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO PARA EL ISSSTE**

**CURSO PRE – REQUISITO**

**METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN EN CUMPLIMIENTO A LA LEY DE  
ADQUISICIONES**

**ÍNDICE**

Introducción.....	5
La elaboración del plan nacional de desarrollo.....	9
México: hacia un despegue acelerado.....	19
Generalidades sobre planeación.....	31
Planeación estratégica – táctica - operativa.....	47
Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.....	74

# 1. INTRODUCCIÓN

Teniendo como marco el Sistema Nacional de Planeación Participativa, en este documento se expone el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, con las prioridades, objetivos y estrategias que se ha fijado la administración pública federal para ese periodo.

En la elaboración de este Plan intervinieron cinco grandes procesos que responden a lo siguiente:

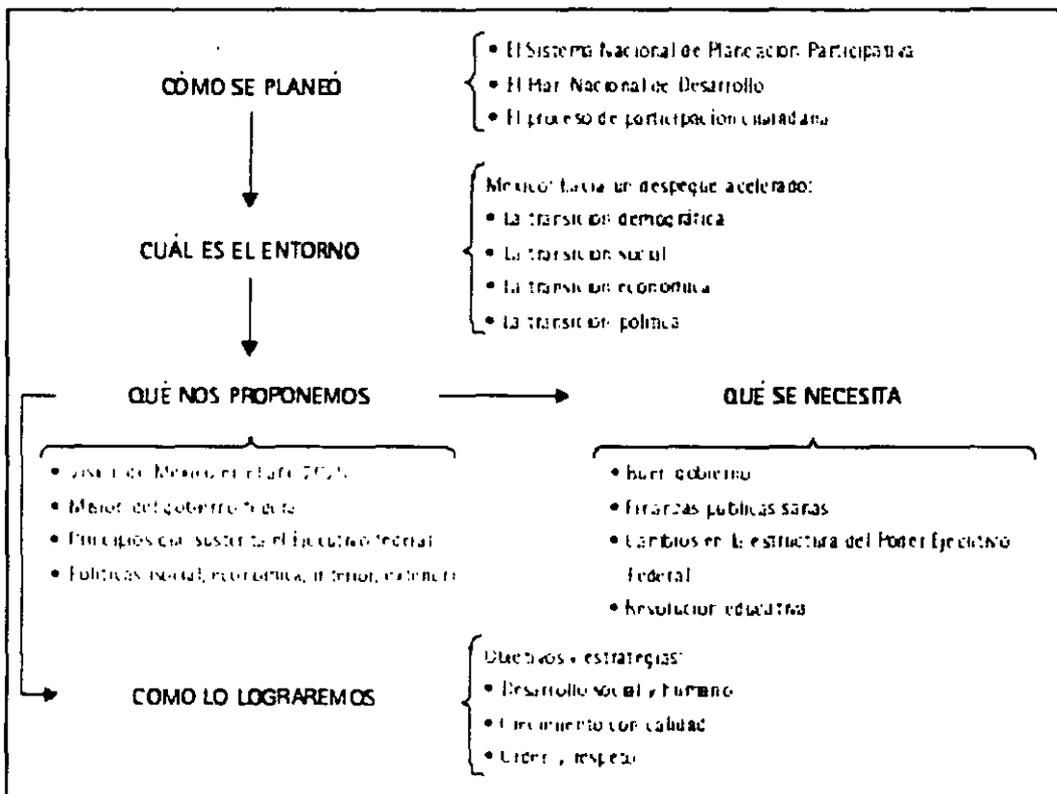
- Como se planeo
- Cual es el entorno
- Que nos proponemos
- Que se necesita.
- Como lo lograremos

Este Plan es producto de un amplio proceso de participación ciudadana que comenzó en el periodo

de transición presidencial del año 2000 y culmina con la publicación de este documento. Durante el proceso los ciudadanos expresaron su visión acerca de los problemas prioritarios del país, así como sus expectativas para el desarrollo de México. Se organizaron reuniones con grupos de especialistas y con personas directamente involucradas en los temas respectivos, y se realizó una amplia consulta en todos los estados del país, mediante el correo directo, la red internet y las reuniones de participación ciudadana con los expertos clave para los temas que se debatieron.

También se consideró con gran detenimiento la influencia del entorno en la vida nacional. México se encuentra inmerso en un proceso de cambio profun-

Esquema del Plan Nacional de Desarrollo



## Introducción

do, enmarcado en cuatro grandes transiciones demográfica, económica, política y social, que nos obligan a adecuar la acción del gobierno para aprovechar oportunidades y prevenir y evitar posibles efectos negativos

Para hacer realidad el país que deseamos, el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 atiende los retos que plantean estas transiciones. La situación a la que aspiramos en el futuro es definida en la visión de México en el año 2025 en la que se dibujan las características del país que buscamos alcanzar para que la población tenga una alta calidad de vida y se desarrolle en un ambiente sano, con igualdad de oportunidades para todos y con un estricto apego al Estado de derecho

Lograr ese futuro no es tarea fácil. Sin embargo, el Ejecutivo federal establece su misión en función de ese futuro deseado, y define su aportación al país que desea construir junto con todas las mexicanas y los mexicanos. Sabemos que no basta con encaminar los esfuerzos hacia esa visión, por lo que también se definen los principios que regirán el actuar de las secretarías y entidades de la administración pública federal y que aseguran la rectitud en la implantación de objetivos y programas

En este Plan se delinean las políticas social, económica interior y exterior, que establecen el marco que normará la acción de gobierno para el logro de la visión de México en el año 2025, así como los objetivos y estrategias derivados de esas políticas

Con base en lo estipulado en este Plan, el Ejecutivo federal promoverá que todas sus dependencias y entidades descentralizadas utilicen prácticas que hagan eficiente el uso de recursos, transparenten sus funciones y eliminen la corrupción, con el fin de seguir una política de buen gobierno

Por otra parte, se promoverán las acciones necesarias para contar con finanzas públicas sanas, toda vez que es la única forma responsable y sustentable de promover el desarrollo del país y la mejora en la calidad de vida de la población

Para encaminar los esfuerzos de gobierno de ma-

nera eficaz hacia lo que estipula el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, se reorganizó la oficina de la Presidencia de la República y se establecieron tres comisiones: Desarrollo Social y Humano, Crecimiento con Calidad y Orden y Respeto, para que todas las áreas de la administración pública federal estén en la misma sintonía mediante objetivos comunes que permitan enfocar con precisión los esfuerzos gubernamentales y obtener buenos resultados en las acciones

Todo lo anterior se resume en los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. De manera muy general podemos decir que el área de desarrollo social y humano trabajará para mejorar los niveles de bienestar de la población y desarrollar sus capacidades, acrecentar la equidad e igualdad de oportunidades, fortalecer la cohesión y el capital sociales y ampliar la capacidad de respuesta gubernamental. El área de crecimiento con calidad buscará conducir responsablemente la marcha económica del país, elevar la competitividad de la economía, asegurar el desarrollo incluyente, promover el desarrollo regional equilibrado y crear las condiciones para un desarrollo sustentable. El área de orden y respeto buscará defender la soberanía y la seguridad nacionales, contribuir a que las relaciones políticas ocurran dentro de un marco de gobernabilidad democrática, construir una relación de colaboración entre los poderes de la Unión, avanzar hacia un auténtico federalismo, abatir la corrupción, gobernar con transparencia, garantizar la seguridad pública y una procuración de justicia adecuada

El Plan establece como columna vertebral del desarrollo a la educación, por lo que habremos de impulsar una revolución educativa que nos permita elevar la competitividad del país en el entorno mundial, así como la capacidad de todos los mexicanos para tener acceso a mejores niveles de calidad de vida

Con base en lo anterior, a continuación se presenta al pueblo de México el instrumento rector de las acciones del Ejecutivo federal para los próximos seis años, el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

## 2. LA ELABORACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

### 2.1. El Sistema Nacional de Planeación Participativa

En un gobierno democrático, la planeación participativa es un imperativo. Sin ella, las acciones del Poder Ejecutivo se perderían en actos deshilvanados, sin armonía y complementación. La sociedad no tendría un punto de referencia al cual acudir para darle orden y sentido a sus propias iniciativas. Es necesario revitalizar el ejercicio de la planeación para convertirla en el instrumento que armonice las acciones del Ejecutivo y ofrezca un punto de referencia a la sociedad.

La planeación no debe ser más un estéril ejercicio retórico ni tampoco una acción estatista que sustituya a la sociedad e inhiba su creatividad. Debe permitir la atención eficaz de las prioridades que democráticamente se han propuesto. Hablamos de un esfuerzo de previsión, de racionalidad, de orden, de coordinación y, sobre todo, de un gran trabajo de conciliación entre los intereses de los individuos y los de la sociedad, entre las opiniones de los especialistas y las del ciudadano que sabe mejor cuáles son sus necesidades inmediatas, entre la experiencia y el sentido innovador, entre el pasado y el futuro.

El gobierno no debe actuar solo ante la coyuntura, sino con visión de largo plazo para evitar que las circunstancias inmediatas o los tiempos que marcan los ciclos de la administración pública terminen por imponer sus urgencias.

Por ello, la presente administración, por medio del Sistema Nacional de Planeación Participativa, impulsará un proceso de definición, concertación, seguimiento y evaluación de las políticas y acciones del Poder Ejecutivo Federal y las actividades de todas las dependencias y entidades de la administración pública federal; además de integrar la opinión de la población, mediante mecanismos de participación ciudadana para la elaboración y evaluación de planes y programas. En este sentido, ha sido de capital importancia la participación de la sociedad civil en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo y lo será

para los programas sectoriales, regionales, institucionales y especiales que se pondrán en práctica en el periodo 2001-2006.

En el ámbito de la administración pública federal se establecerán espacios de colaboración y concertación intersecretarial para el análisis, seguimiento y evaluación de los programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales. Los avances, logros y retrasos de los programas constituirán el informe de evaluación del Plan Nacional de Desarrollo, que se preparará anualmente.

Mediante el Sistema Nacional de Planeación Participativa se fortalecerán los vínculos de colaboración con los comités de planeación del desarrollo estatales y los comités de planeación municipales.

El Sistema Nacional de Planeación Participativa, tal como se muestra en el esquema de la página siguiente, contempla tres grandes procesos:

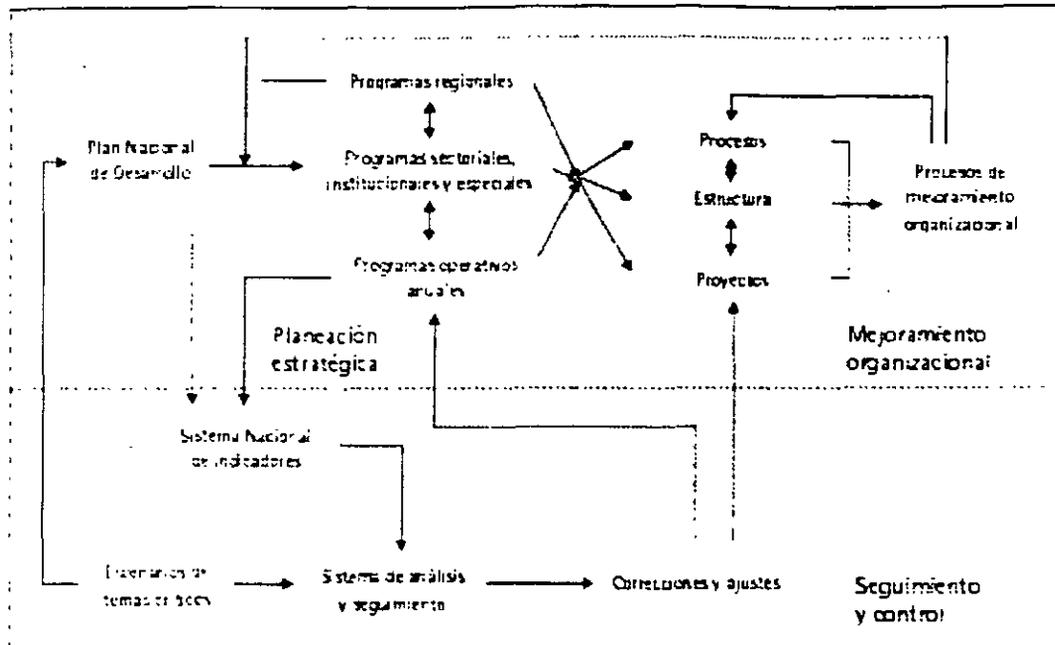
- La planeación estratégica.
- El seguimiento y control.
- El mejoramiento organizacional.

que apoyan la operación continua y eficaz de la administración pública federal.

El proceso de planeación estratégica del desarrollo se estructura en instrumentos y mecanismos de largo, mediano y corto plazos. A largo plazo se define un horizonte de planeación de 25 años, considerando una determinada perspectiva de país y de los sectores estratégicos para el desarrollo. Uno de los elementos para la preparación del Plan Nacional de Desarrollo fue la definición de una visión de México en el año 2025 que propone el rumbo a largo plazo que requiere el país.

La visión de largo plazo, denominada Visión de México en el año 2025, será analizada por un consejo emanado de la sociedad civil, cuya función será identificar oportunidades y proponer análisis, estudios y líneas de acción al Ejecutivo federal y a la sociedad civil. Es importante que este consejo esté en comunicación constante tanto con los tres poderes

Esquema del Sistema Nacional de Planeación Participativa



del Estado y los tres órdenes de gobierno, como con los miembros de la sociedad civil y el sector privado.

El Plan Nacional de Desarrollo constituye el instrumento base de la planeación del Ejecutivo federal con un horizonte de seis años (2001-2006), y presenta los principios de este gobierno y sus objetivos y estrategias. Es el instrumento rector de toda la acción de la administración pública federal y es presentado para su análisis y discusión al H. Congreso de la Unión.

La importancia que la presente administración asigna a superar las desigualdades entre regiones ha llevado a establecer un sistema de planeación para el desarrollo regional y un nuevo marco de relaciones intergubernamentales en torno a este sistema. La planeación del desarrollo regional debe ser vista como un continuo de planeación, y puesta en práctica de acciones, cuyo fundamento es el respeto de la libertad de cada región y entidad de controlar su propio destino en armonía con el resto del país, propiciar la interacción en sentido ascendente (desde los estados hacia la región y de esta a la Federación) y en sentido descendente (de la Federación hacia la región). La sociedad civil organizada y el sector privado son actores fundamentales que deben incorporarse a este proceso de planeación del desarrollo regional.

Las mesorregiones son las unidades base del sistema de planeación para el desarrollo regional. Se componen de varias entidades federativas que en forma práctica se integran para coordinar proyectos de gran envergadura con efectos que trascienden los límites de dos o más entidades federativas. La definición de estas mesorregiones busca organizar el país para facilitar la planeación y la colaboración entre entidades y la Federación. Para este propósito se han definido las siguientes cinco mesorregiones: Sur-Sureste: Campeche, Yucatán, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Guerrero, Veracruz y Puebla; Centro-Occidente: Jalisco, Michoacán, Colima, Aguascalientes, Nayarit, Zacatecas, San Luis Potosí, Guanajuato y Querétaro; Centro: Distrito Federal, Querétaro, Hidalgo, Tlaxcala, Puebla, Morelos, Estado de México; Noreste: Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, Chihuahua y Durango; y Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa, Chihuahua y Durango. Un estado con intereses en dos regiones puede participar en ambas, lo cual permite una articulación entre mesorregiones.

El Plan Nacional de Desarrollo da origen a los programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales, que se constituyen en los mecanismos

operativos para lograr el cumplimiento cabal de los objetivos y metas planteadas para el año 2006, y señalar los procesos, programas y proyectos a ser llevados a la práctica

Cada año se presentarán al Congreso de la Unión los programas operativos anuales de cada entidad de la administración pública federal como el instrumento de corto plazo que compromete al Poder Ejecutivo Federal al cumplimiento de una serie de acciones y proyectos que tienen como objetivo hacer frente a los retos e impulsar las oportunidades que se presentan en el desarrollo del país, siguiendo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo

Para este gobierno es de vital importancia establecer mecanismos que le den la certidumbre de que los programas y proyectos están cumpliendo con las demandas de la sociedad y con los objetivos y metas que requiere el desarrollo del país. Se propone por ello construir una cultura de la información dentro de la administración pública para promover la seriedad y objetividad en la difusión de información sobre los resultados de la administración pública de la Nación, crear un sistema de capacitación y de adopción de las herramientas adecuadas para desarrollar funciones y procesos. Un gobierno bien informado e internamente comunicado está mejor preparado para detectar oportunidades y retos, lo que le permite actuar de manera eficaz y en coherencia con los objetivos y metas de sus programas

La claridad en metas y objetivos, junto con la amplia disponibilidad de información tanto en el seno del propio gobierno como para la sociedad, permiten establecer una relación sistemática y transparente entre el gobierno y los ciudadanos para efectuar el seguimiento y la evaluación del desempeño de las entidades que conforman la administración pública y de sus funcionarios

Para ello se creará un sistema de seguimiento y control, cuyo elemento central es el Sistema Nacional de Indicadores que mide el avance del Plan Nacional de Desarrollo en cada uno de sus objetivos y estrategias. Cada secretaria y organismo descentralizado definirá sus objetivos, así como los indicadores que deberán mostrar el avance real en el cumplimiento de cada uno de ellos. El Sistema Nacional de Indicadores se convierte así en un elemento clave para que la acción del gobierno constantemente se evalúe y se

corrija, aplicando las medidas pertinentes cuando el indicador señale una desviación del Plan.

Los programas de las entidades de la administración pública federal y las mediciones del Sistema Nacional de Indicadores deberán proporcionar los elementos para analizar la estructura y los procesos de cada una de ellas e implantar un proceso de mejoramiento continuo, en el que la justificación de cada puesto y cada proceso debe reflejar su contribución al logro de los objetivos de su entidad

Por otra parte, habrá un esfuerzo continuo para hacer que los procesos sean cada vez más eficaces y más apegados a las demandas de la sociedad

Parte importante de este esfuerzo de mejoramiento es el compromiso con la capacitación y la superación continua de los servidores públicos. Asimismo, se buscará que la modernización de procesos y mecanismos los haga cada vez más rápidos, eficientes y accesibles a la ciudadanía. Este esfuerzo incluye el uso de la tecnología de internet y las telecomunicaciones para lograr procesos que nos lleven a un componente electrónico de gobierno cada vez mayor

Con esta dinámica, el gobierno, por medio del Sistema Nacional de Planeación Participativa, podrá afrontar los retos, resolver rezagos y encaminar a México hacia el logro de su visión

## **2.2. El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006**

Pensar en el futuro ha sido un cuestionamiento constante de las civilizaciones a través del tiempo. Quizá una de las diferencias fundamentales en el avance de los pueblos y naciones es resultado de las distintas formas de pensar acerca del futuro. Algunas sociedades han sido más capaces que otras para comprender que el futuro no es lo que irremediablemente sucederá, sino el producto de una decisión propia para imaginar y decidir con claridad cómo desean que éste sea y para establecer y realizar un plan para hacerlo realidad.

Las profundas transformaciones que se han dado en el país, en esta nueva etapa de democracia plena, así como las grandes transiciones que se viven en el mundo y en México, abren la puerta a nuevos caminos y oportunidades. El país se encuentra hoy en

un momento privilegiado de la historia para decidir su futuro, para planear el México que se desea. Nuestras profundas raíces históricas y culturales nos dan un sentido de Nación; al mismo tiempo, el nuevo ánimo que el proceso de consolidación de la democracia imprime es el fundamento para trabajar en la construcción de un país más justo, más humano, más participativo, con más oportunidades para todos, con más opciones, con más caminos, con mayor tolerancia, más incluyente.

Planear lo que se quiere ser demanda como primer paso, imaginar, vislumbrar, decidir un proyecto de país. Pero esta visión del futuro México no puede estar aislada ni olvidar lo que hasta ahora se ha logrado como nación. Una sociedad solo puede entenderse desde la perspectiva de su pasado, que siempre es una síntesis incompleta de sus aspiraciones.

La convicción de que el cambio por el que luchó la sociedad mexicana se nutre de lo mejor de cada uno de sus habitantes, de la fidelidad a la propia historia, obliga a valorar sin mezquindades todo lo avanzado, sin dejar por ello de reconocer que es imprescindible un giro definitivo en muchos aspectos de la vida nacional, para responder al anhelado cambio de los mexicanos de hoy.

Y no podría ser de otra manera, todo proceso de transformación implica una combinación compleja de continuidad e innovación. Requiere actuar con inteligencia y sensibilidad para saber que debemos mantener y que modificar. En el caudal de mutaciones siempre hay algo que preservar y también que desecha.

Sería error pensar que el cambio al que aspiramos los mexicanos implica ruptura, abandono y negación de lo que se ha logrado antes. Por el contrario, la oportunidad de cambio es ocasión para mejorar lo existente, el mejor camino para darle confianza y seguridad a México, la mejor manera de encargar nuestra responsabilidad histórica.

Por ello, con base en el fundamento legal a que obedece el Plan Nacional de Desarrollo, se presenta al pueblo de México el documento que describe el país que queremos construir, el futuro que buscamos hacer realidad y los esfuerzos que la administración pública federal en el periodo 2001-2006 se compromete a realizar para alcanzarlo, para mejorar la calidad de vida de mexicanas y mexicanos. Contiene los

compromisos y los lineamientos del gobierno expresados en objetivos claros y estrategias concretas para lograrlo, pero también presenta una visión estratégica para el México del nuevo milenio, con un claro sentido de perspectiva histórica.

El Plan Nacional de Desarrollo pone ante la opinión de los ciudadanos lo que este gobierno se propone hacer junto con la sociedad, para que sea visto como un compendio en el que toda mexicana y mexicano pueden consultar lo que el gobierno planea hacer por ellos y con ellos. Para que los técnicos de la planeación y de la administración pública lo vean como instrumento básico que define criterios, prioridades y fundamentos de elaboración de las políticas públicas. Al mismo tiempo, para que los orientadores y líderes de opinión encuentren en él una presentación sistemática de los compromisos de gobierno.

Este marco integral de desarrollo que se presenta a la sociedad, permite pensar de manera más estratégica en las prioridades, políticas, programas, proyectos y reformas que debemos emprender para lograr los objetivos propuestos, pero sin que se conviertan en un marco rígido y limitante.

El Plan establece los objetivos que permitirán realizar los cambios medulares que este gobierno impulsará, cambios que consoliden el avance democrático, que abatan la inseguridad y cancelen la impunidad, que permitan abatir la pobreza y lograr una mayor igualdad social; una reforma educativa que asegure oportunidades de educación integral y de calidad para todos los mexicanos, cambios que garanticen el crecimiento con estabilidad en la economía, que tengan como premisa fundamental ser incluyentes y justos, cambios que aseguren la transparencia y la rendición de cuentas en la tarea del gobierno y que descentralicen las facultades y los recursos de la Federación.

Las estrategias contenidas en este Plan están encaminadas a facultar a los actores sociales y económicos para que participen de manera activa en las reformas que se promoverán. Considera como palancas de cambio en el país la educación, el empleo, la democratización de la economía y el federalismo y el desarrollo regional. Busca, mediante dichas estrategias, establecer alianzas y compromisos con los grupos sociales, económicos y políticos, así como con los gobiernos estatales y municipales del país para

## *Elaboración del Plan*

De esta etapa, el Plan recoge, además de las propuestas ciudadanas y los diversos análisis resultantes de las reuniones de participación ciudadana, la plataforma de la Alianza por el Cambio y los compromisos que se hicieron con diversos grupos de la sociedad organizada. Este proceso se enriqueció con aportaciones de las plataformas de los otros partidos políticos

### *Etapas de participación ciudadana como parte del Sistema Nacional de Planeación Participativa*

A partir de diciembre de 2000, al entrar en funciones esta administración pública federal, y en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, se organizó un sistema de planeación que tuvo como responsabilidad la realización de un proceso de participación ciudadana amplia, pública y abierta para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

Así, quienes tienen la tarea y la responsabilidad de gobernar y atender con precisión las demandas de la sociedad, encuentran en este proceso un mecanismo formal para escuchar las opiniones, propuestas y expectativas en temas y aspectos fundamentales para el desarrollo del país, de los estados, las regiones, las comunidades, la familia y el propio individuo.

Para que la participación ciudadana fuera lo más amplia, incluyente y representativa, se consideraron distintas variables de la población para el diseño de los procesos de participación utilizados y las herramientas para recabar las opiniones, tales como ubicación geográfica, género, nivel socioeconómico, edad, etnicidad y acceso a medios de comunicación, entre otros.

Esta etapa, que es la parte central de la participación ciudadana, se llevó a cabo por medio de dos procesos, en diferentes poblaciones-objetivo y con finalidades distintas, aunque complementarias.

### *Participación ciudadana por medio de encuestas por correo directo y vía internet*

#### *• Encuesta por correo directo*

Este proceso, denominado "Programa Mande", tuvo como objetivo recabar propuestas sobre 110 temas nacionales agrupados en las tres grandes áreas que se

han definido para la acción de este gobierno: desarrollo social y humano, crecimiento con calidad y orden y respeto.

Para tal efecto se distribuyeron, durante los meses de febrero a abril de 2001, cuestionarios en donde podían exponerse una o varias propuestas acerca de cada uno de los 110 temas, usando la infraestructura del Servicio Postal Mexicano, en 2 000 oficinas de correos en todo el país, las oficinas de gobierno y la Secretaría de Educación Pública.

En este proceso se recibieron un total de 153 367 propuestas, de las cuales alrededor de 1 000 fueron de mexicanos que residen en el extranjero. Todas ellas fueron capturadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) que, para este fin, instaló el Centro Nacional de Recepción de Propuestas. Ahi fueron clasificadas las aportaciones y, posteriormente, enviadas a las diferentes áreas que conforman la administración pública federal para que fueran analizadas y consideradas para la elaboración del Plan.

Gracias a este proceso se obtuvo un conjunto muy importante de propuestas ciudadanas sobre un amplio número de temas de interés nacional.

#### *• Encuesta vía internet*

La página de internet creada para el Plan Nacional de Desarrollo amplió el alcance de la participación ciudadana y agilizó el registro de opiniones, además de dar la oportunidad de participar a los mexicanos que viven fuera del país. Por medio de ella se recibieron 43 230 propuestas que, igual que las encuestas recibidas por correo directo, fueron clasificadas por el INEGI y se sumaron a la base de datos de las propuestas generadas.

#### *• Análisis de participación por correo e internet*

Mediante estas dos vías se recibieron 117 040 cuestionarios que aportaron un total de 196 854 propuestas.

En lo que respecta a la edad de quienes participaron respondiendo a esta encuesta, se observa que 26% de las propuestas fueron realizadas por personas menores de 20 años, 34% por personas de entre 21 a 40 años, y el 22 por ciento por personas mayores de más de 40 años. Sólo 18% no especificaron su edad.

### *Elaboración del Plan*

pales para elaborar los programas sectoriales regionales, especiales e institucionales, en los que se detallarán las metas que harán realidad la instrumentación del Plan Nacional de Desarrollo.

Finalmente, es importante hacer notar que este esfuerzo compartido de sociedad y gobierno será la

base que sustente el seguimiento y evaluación de los compromisos que se establecen en el Plan Nacional de Desarrollo, así como los ajustes en la actuación de la administración pública federal en función de los resultados obtenidos y del dinámico entorno en que se encuentra nuestro país.

### 3. MÉXICO: HACIA UN DESPEGUE ACELERADO

#### 3.1. Las transiciones del México contemporáneo

Aunque todos los países del mundo enfrentan los retos de la globalización y del cambio tecnológico, pocos se encuentran inmersos en procesos de cambio simultáneo tan profundos y tan diversos como México.

Los retos del cambio en México están enmarcados en cuatro grandes procesos de transición que nos obligan a redefinir metas, rediseñar instrumentos y adecuar mecanismos de toma de decisiones. Estas cuatro transiciones son:

- La demográfica
- La social
- La económica
- La política

No solo la eficacia de la acción pública sino también la madurez de la comunicación entre gobierno y sociedad, requieren la comprensión de los procesos que condicionan el presente y el futuro, es decir de las transiciones del México contemporáneo. Estas transiciones definen quienes son los interlocutores del Estado, cuáles son sus necesidades, cómo interactúan con los distintos ámbitos de gobierno y cuáles son los instrumentos disponibles para la ejecución de la acción pública. En otras palabras, las transiciones condicionan de manera profunda, por un lado la capacidad estatal para reorientar y conducir el cambio social y, por otro, la manera como la sociedad expresa sus demandas, articula sus intereses y se vincula con el Estado.

El Plan Nacional Desarrollo se propone enfrentar los retos que plantean estas cuatro transiciones, al mismo tiempo que mitigar sus costos y potenciar las oportunidades que suponen. Las transiciones definen el tipo de país al que conduce la inercia de las fuerzas demográficas, económicas, democráticas y sociales. Incluyen las oportunidades que se presentarán y aportan información muy valiosa sobre cómo debe intervenir el gobierno para avanzar hacia el país

que todos deseamos y cómo enriquecer el diálogo con la sociedad para lograrlo.

#### 3.2. La transición demográfica

Este gobierno ha aceptado el reto de servir a los 100 millones de mexicanos que actualmente viven en México y a los más de 18 millones que viven en el extranjero. También ha asumido el desafío de adecuar sus acciones para atender a una población que se estabilizará entre 130 y 150 millones de mexicanos residentes en el país hacia el año 2050, con una proporción creciente de adultos de la tercera edad. Un gobierno plenamente consciente de este proceso de transición demográfica, será un gobierno eficaz.

El crecimiento económico en épocas recientes no ha permitido asimilar la realidad de nuestro crecimiento demográfico. En el país persisten la economía informal, el subempleo y la pobreza, también rezagos en alimentación, educación, servicios de salud, vivienda e infraestructura. Esto se manifiesta en la expulsión de gran número de personas de sus comunidades de origen. Además, la destrucción y la contaminación de los ecosistemas limita el crecimiento.

Todo ello ha ocasionado una inaceptable desigualdad de oportunidades para los mexicanos, que la población resiente y que inhibe no sólo el crecimiento de la economía, sino también la propia convivencia social.

#### *Transformaciones en el tamaño de la población*

La población es uno de los elementos que contribuyen a delinear el perfil de largo plazo de todas las naciones. Durante el siglo XX, nuestro país experimentó transformaciones sin precedente desde el punto de vista demográfico. Primero atravesó por ciclos de intenso crecimiento poblacional y, más recientemente,

que y de rápido crecimiento dio origen a un proceso de "rejuvenecimiento demográfico", que se expresó en un ensanchamiento de la base de la pirámide poblacional. Baste señalar que entre 1930 y 1970 el grupo de menores de 15 años de edad multiplicó su tamaño inicial alrededor de 3.5 veces (al pasar de poco más de 6 a 22 millones de personas) y su peso relativo respecto a la población total aumentó de 39 a 46%. En contraste, el segmento de entre 15 y 64 años creció cerca de 2.5 veces en ese mismo lapso (de casi 10 a 24 millones de personas), aunque su participación en la población total disminuyó de 58 a 50%. Esta dinámica de crecimiento diferenciada de ambos grupos de edad provocó un aumento de la carga de dependencia juvenil, que pasó de 68 a 92 menores de 15 años por cada 100 personas en edad laboral, entre 1930 y 1970.

Con la caída de la fecundidad se inició un proceso gradual de estrechamiento de la base de la pirámide de población y el desplazamiento de generaciones numerosas (resultado del alto crecimiento demográfico del pasado) hacia las edades centrales. Así, entre 1970 y 2000 la población de menores de 15 años de edad aumentó alrededor de 50% (de 22 a 33 millones de personas), mientras que el grupo de 15 a 64 años multiplicó su tamaño inicial poco menos de 2.5 veces (de 24 a 58 millones). Como consecuencia, la razón de dependencia disminuyó entre 1970 y 2000 de 92 a 56 menores de 15 años por cada 100 personas en edad de trabajar.

La dinámica demográfica de la población de menores de 15 años contribuyó a atenuar gradualmente la presión sobre los servicios educativos y de salud y abrió nuevas oportunidades para ampliar su cobertura, aun en un contexto de reducción presupuestal.

A partir de la década de los ochenta, los incrementos anuales de la población en edad laboral alcanzaron sus niveles más elevados (de 1.3 a 1.4 millones de personas) durante los periodos más críticos de contracción económica, con el consiguiente aumento del empleo informal y del desempleo.

En este contexto, la pobreza creció de manera significativa y continuaron arrastrándose graves rezagos e insuficiencias en materia de desarrollo social, que hoy día se reflejan en el hecho de que más de una de cada dos personas ocupadas (53.9%) recibe ingresos de dos salarios mínimos o menos, al-

rededor de una de cada cuatro personas de 15 años o más (28.5%) carece de escolaridad o no terminó la primaria, una de cada siete (14.8%) reside en vivienda con piso de tierra, y algo más de una de cada diez no cuenta en su casa con servicio de agua entubada (11.2%).

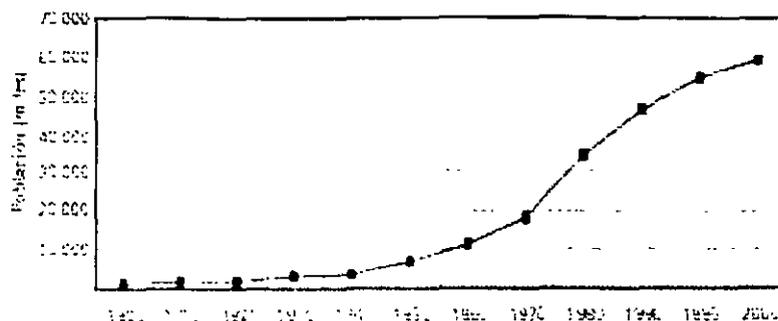
#### *El futuro demográfico*

En las próximas décadas, la población de México completará la última fase de la transición demográfica, encaminándose rápidamente a un crecimiento cada vez más reducido y a un perfil envejecido. Las previsiones para la mitad del presente siglo sugieren que la población podría alcanzar entre 130 y 150 millones de habitantes. Por ello, el país seguirá enfrentando en los próximos años el desafío de proporcionar a sus habitantes empleo, vivienda, vestido, alimentación, educación y salud.

Por su parte, el grupo de población de 15 a 64 años continuará aumentando su tamaño (de 59 millones en 2000 a 75 millones en 2010 y a 87 millones en 2030) y con ello aumentará también el potencial productivo y de creación de riqueza del país. La trayectoria de crecimiento de este grupo de edad representará un enorme desafío en términos de nuevos puestos de trabajo. Se estima que sin contar los rezagos acumulados, el número de nuevos demandantes de empleo, aunque decreciente, seguirá siendo muy significativo, al menos en los próximos tres lustros: de cerca de 1.2 millones anuales entre 2000 y 2005, de 1.1 millones de 2005 a 2010, y de poco menos de un millón entre 2010 y 2015. Sin embargo, a partir del cuarto lustro del presente siglo la demanda de empleos crecerá a razón de 800 000 por año y en la siguiente década será del orden de 500 000. En consecuencia, la población económicamente activa, que en la actualidad es de poco más de 43 millones de trabajadores, ascenderá a casi 55 millones en 2010 y a cerca de 69 millones en 2030.

El arribo de generaciones todavía numerosas a la edad de contraer matrimonio y formar un hogar independiente demandará la construcción de alrededor de 23 millones de viviendas durante las siguientes tres décadas, equivalente al parque habitacional disponible actualmente.

Incremento poblacional urbano, 1900-2000



de 59.2 millones de mexicanos urbanos. También es necesario señalar que los procesos de urbanización han tenido consecuencias negativas, como la pérdida de identidad, la violencia y la inseguridad.

La migración constante y persistente del campo a la ciudad es un factor claramente identificado con el deterioro de la vida rural en todas sus vertientes: económica, familiar, social y comunitaria.

— Siguiendo las tendencias actuales, es posible esperar que más de 80% del crecimiento poblacional de los próximos 25 años se ubique en las ciudades del país. Estas tendencias anuncian una significativa transformación en las estructuras socioeconómicas del país.

Las desigualdades regionales se manifiestan muy nitidamente en los más de 2 000 municipios en que se divide el país, los cuales presentan monumentales diferencias en su población. Esta cuestión deberá ser considerada en el rediseño de dos estrategias clave para la reordenación del espacio nacional: i) la instrumentación de las políticas nacionales de desconcentración económica y demográfica; ii) la adecuación de los órganos de gestión de los municipios y sus aparatos de planeación.

En los municipios de más de 100 000 habitantes, donde reside el grupo más grande de la población total nacional, debe procurarse la modernización de su gestión local en materia de planeación, dotación de servicios, apoyo infraestructural para el aparato productivo, empleo y seguridad pública, entre los renglones principales. En el extremo opuesto se encuentran los más de 1 400 municipios rurales que deben contar con aparatos de gestión adminis-

trativa y de planeación más simples, aunque no menos eficaces, en función de su capacidad financiera y de sus recursos humanos.

En síntesis, en esta etapa de transición que experimenta México en los comienzos del siglo, se observa una clara hegemonía de la concentración económica y demográfica en el sistema de ciudades, la cual tenderá a mantenerse o acentuarse en las siguientes décadas, e implicará la consolidación de una nación de ciudades de carácter industrial y terciarias, proceso que debe ser planeado con el mayor rigor posible. Por otro lado, en el México rural existen millares de localidades que concentran a millones de ciudadanos, las cuales deberán integrarse al circuito moderno constituido por los núcleos urbanos interrelacionados con la economía global.

Las acciones de planeación en el ámbito urbano tendrán como objetivo central una estrategia que permita la competitividad internacional del sistema urbano nacional, a la vez que haga posible incorporar al desarrollo a vastas regiones del país. Las ciudades requerirán adecuar los servicios y equipamiento a las necesidades de la población y de las empresas; estimular la articulación de interrelaciones industriales o cadenas productivas; promover la construcción de infraestructura de alta tecnología; elaborar planes económico-urbanísticos funcionales; establecer una política de reservas y precios bajos de la tierra; diseñar e implantar esquemas administrativos y de normatividad urbanística eficaces; capacitar sus recursos humanos; promover la investigación rigurosa de las cuestiones de la ciudad.

vamente a las actividades humanas, y ello confirma la necesidad de conservar de manera racional los recursos naturales de nuestro país.

### 3.3. La transición social

Junto con los cambios ocurridos en México en materia económica y demográfica durante las últimas décadas, se han gestado importantes transformaciones en la sociedad del país. Las transiciones demográfica, económica y política son la expresión más visible de la transición social que es la más profunda y que compete a la vida privada de las personas y a la organización social.

La evolución social se manifiesta tanto en la modificación de valores, percepciones, motivaciones, conductas y actitudes individuales, como en la recomposición de grupos y en el cambio de los comportamientos colectivos con relación a los asuntos públicos.

#### *Las organizaciones de la sociedad civil*

Hasta fines de los años sesenta, las formas de asociación se restringían fundamentalmente a agrupaciones sindicales o de carácter sectorial (burocratas, obreros, campesinos, empresarios, populares), reconocidas o fundadas por el Estado. A partir de entonces, han surgido y se han multiplicado organizaciones para la defensa de intereses particulares de carácter reivindicativo y de ayuda mutua. Entre ellas, las organizaciones de la sociedad civil desempeñan un papel de importancia creciente en asuntos de interés público.

En general, los objetivos de estas organizaciones ponen de manifiesto la fuerza con que se busca reivindicar viejos y nuevos derechos de la sociedad y de las personas. Entre ellos, los relacionados con la protección de los derechos humanos, la calidad de vida, la lucha por la preservación del medio ambiente y los que competen a la integridad y al desarrollo material, espiritual y profesional de los individuos, principalmente de los más desfavorecidos.

Es un hecho que la acción de estas organizaciones tiene una gran influencia en el logro de resultados concretos para la sociedad, sobre todo entre los grupos tradicionalmente menos favorecidos por el

progreso del país. Además, el uso de los recursos que son utilizados por estos organismos, llega de manera más directa a los grupos que más lo requieren y contribuye a crear lazos y sentido de solidaridad y de corresponsabilidad.

Debido a lo anterior, es conveniente, desde el punto de vista del desarrollo social, impulsar la acción de las organizaciones de la sociedad civil para atender las necesidades sociales más sentidas en el país. Además, esto permite que los satisfactores de esas necesidades sean provistos por personas que están cerca de la problemática, con lo que se agiliza la atención y se maximizan los resultados obtenidos.

#### *El papel de la mujer*

Los cambios demográficos han corrido a la par de una más amplia participación de las mujeres en la vida social, política y económica, y particularmente en el empleo. La mayor intervención de las mujeres en la vida económica ha respondido a varios factores y momentos en los últimos 30 años. Durante los años setenta, la ampliación de la participación femenina en el empleo fue gradual y fue primordialmente de mujeres jóvenes, preparadas y solteras, que se incorporaron al sector moderno de la economía, sobre todo en la administración pública y en los servicios privados, lo cual afectó, benefició y contribuyó al desarrollo de la clase media.

A partir de los años ochenta, por el contrario, el aumento de la participación femenina en el empleo fue más rápido y se integró por mujeres mayores, con hijos y con escasa escolaridad, que se incorporaron sobre todo a empleos precarios e informales en el comercio y los servicios. En general, se puede plantear como hipótesis que esta ampliación fue forzada por el descenso en los salarios reales; la incorporación de las mujeres al empleo aminoró la pobreza de los hogares trabajadores y la desigualdad del ingreso.

En los últimos 30 años la participación femenina en el empleo ha crecido a más del doble. Esto representa un reto para las instituciones públicas, que deben asegurar la equidad en las oportunidades de empleo, salarios y prestaciones que afectan no sólo a la mujer trabajadora, sino a todas las familias. La estructura familiar se ha tenido que adecuar a las nece-

discriminatorios propios del mercado. Es de prioridad nacional que la equidad de género se manifieste en igualdad de oportunidades que vayan cerrando la brecha de la desigualdad de ingresos entre hombres y mujeres.

#### *Cambios en la composición y participación social de la familia*

Es importante mencionar la diversidad que caracteriza a las familias en México, al igual que su naturaleza dinámica. No es posible hablar de un solo tipo de familia compuesto por una pareja y su descendencia, sino que hay una gama importante de formas distintas de vivir en familia. En México existen familias de tipo nuclear (el modelo tradicional), las hay de tipo extenso y, en aumento, familias de jefatura femenina (aquellas compuestas por una mujer y sus hijos, o una mujer, sus hijos y algún otro miembro, sin el esposo-padre). Estas familias de jefatura femenina aumentaron en México —como proporción del total de los hogares— de 13.7% en 1960 a 20.6% en 2000.

Los cambios que caracterizaron a la economía del país durante los años ochenta dieron lugar a respuestas familiares y domésticas de gran envergadura. En particular, las crisis económicas de esa década produjeron reacciones sociales que se gestaron dentro de las familias. Los miembros de los grupos familiares más pobres tuvieron que trabajar más en contextos laborales precarios y con salarios cada vez más bajos. Sobrevivir se convirtió en una tarea que requería estrategias de intensificación del trabajo de los miembros de las familias. Las mujeres adultas y los varones jóvenes aumentaron su presencia en los mercados laborales a cambio de salarios empobrecidos pero de creciente importancia para las economías doméstico-familiares. Fue la década del aumento masivo de las mujeres en el empleo y de obstáculos crecientes para la permanencia de los niños en las escuelas. Sin duda, la familia actuó como un amortiguador; pero los costos fueron altos: los patrones de consumo cambiaron, las dietas se deterioraron, la gente tuvo que trabajar más pero comía peor y menos, muchos niños tuvieron que dejar la escuela y las relaciones de género, según muchos estudios, sufrieron mayores conflictos y roces violentos.

Una transición social que asegure la convivencia pacífica requiere en México un modelo económico que reduzca la brecha entre ricos y pobres. Un modelo que fortalezca a las familias y les permita planear el futuro, educar a sus hijos y disfrutar de la convivencia que se da en el grupo doméstico. Una mejor situación económica se traducirá en menos problemas y menos roces. La población demanda mayor equidad y mayor tolerancia, pero también, un diálogo más abierto y una flexibilidad real en el ejercicio de la función del gobierno. Éstas son las bases necesarias para modificar el ejercicio del poder, la acción del Estado y las políticas sociales y económicas que afectan a los individuos, las familias y las colectividades.

#### *La etnicidad en el México contemporáneo*

En los últimos 30 años, la concepción de los mexicanos acerca de la cuestión étnica se ha modificado en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, hoy reconocemos que la relación entre la cultura y la identidad indígena no ocurre de manera mecánica y que, por tanto, los cambios culturales en una colectividad no necesariamente implican cambios de identidad. En segundo lugar, hemos dejado de pensar en la nación mexicana como algo culturalmente homogéneo y, de hecho, la heterogeneidad se manifiesta con mayor vigor. En tercer lugar, reconocemos que los indígenas existen como sujetos políticos, que representan sus intereses en cuanto miembros de etnias, y hoy existen organizaciones indígenas que influyen poderosamente en el ámbito público.

Respecto al primer aspecto, debemos recordar que la política indigenista del Estado mexicano, a pesar de la fundación del Instituto Nacional Indigenista en 1948, se propuso crear una cultura nacional y una identidad mexicana unitaria. Se creía que, cuando el indígena adoptara el idioma español, la vestimenta, la tecnología y los hábitos occidentales, haría a un lado los rasgos de su cultura propia y se asumiría como un mexicano como todos. Así, las campañas de alfabetización, los programas educativos, la ampliación de las comunicaciones y los servicios, la extensión agrícola y en general las políticas de desarrollo se dirigían a sustituir los conocimientos, valores y costumbres "arcaicas" por conocimientos cien-

cas y de mercado compite con la atención de las necesidades de una población creciente.

#### *Globalización: cambio en el comercio y las finanzas internacionales*

La globalización de la economía mundial es un hecho que nadie puede detener ni acotar. La pregunta que cada nación tiene que plantearse es cual es la mejor manera de integrarse a ese proceso mundial para obtener los máximos beneficios posibles.

La globalización de la economía es producto de cambios fundamentales en la naturaleza de la actividad económica y de avances tecnológicos, lo que ha modificado la forma de producir, la fisonomía de los empleos disponibles y las fuentes de riqueza.

El primer motor del cambio fue la aparición de los sistemas digitales de comunicación, los faxes, los satélites, los teléfonos celulares y toda la variedad de computadoras que se comenzaron a asociar con estas tecnologías, transformaron las relaciones de poder entre los diversos grupos de la población y alteraron la capacidad de los gobiernos en el mundo entero de controlar a sus poblaciones. Las comunicaciones también cambiaron la manera como se podían vincular las empresas entre sí y las diversas plantas de una empresa con sus directivos. En forma inmediata hicieron posible la existencia de plantas manufactureras en los lugares más reconditos del mundo, todas ellas comunicadas en forma permanente como si compartieran un mismo espacio. Las distancias dejaron de medirse en términos de kilómetros para hacerlo en términos de segundos.

La actividad financiera, el segundo motor, adquirió nuevas formas y características en el ámbito internacional. La tecnología hizo añicos la existencia de barreras nacionales, permitiendo que los flujos de capitales tuvieran lugar alrededor del mundo al margen de las preferencias de un gobierno u otro. Las empresas comenzaron a explorar nuevas fuentes de financiamiento más allá de sus fronteras y a vincularse directamente con los mercados financieros. Las finanzas adquirieron una importancia descomunal en el desempeño de la actividad económica, muy por encima de cualquier otra consideración.

La inversión extranjera se transformó en uno de

los factores más importantes para el desarrollo económico, sobre todo porque, paulatinamente, las empresas dejaron de ser nacionales en su comportamiento económico, para convertirse en instituciones cada vez más cercanas a la lógica internacional dado que en la actualidad la globalización marca las reglas y los mercados son los que deciden. Éste es el tercer motor del cambio.

Hoy, prácticamente todas las naciones del mundo, independientemente de la filosofía o ideología que inspiren a su gobierno, avanzan por el mismo camino en cuanto a su política de desarrollo, basada en la captación de la inversión externa. Lo que los diferencia es la velocidad a la cual avanzan en su proceso de reforma interna y de adecuación al cambiante marco internacional.

Es importante reconocer que los procesos de globalización no han resuelto todos los problemas económicos ni han modificado la relación entre las naciones desarrolladas y las que están en vías de desarrollo.

Por último, la economía internacional ha tenido un enorme impacto en el ámbito industrial. A partir del embargo petrolero árabe de 1973, las empresas asiáticas comenzaron a transformar la manera de producir, en lugar de simplemente transferir el costo del incremento en los precios del petróleo. Estas empresas iniciaron un proceso dedicado a elevar la productividad y la eficacia de sus plantas, con lo que están transformando el mundo: partes y componentes producidos en naciones diferentes que se ensamblan en un solo lugar, con grandes economías de escala y niveles extraordinariamente elevados de productividad y calidad.

#### *Cambio en el modelo económico mexicano*

Hacia la mitad de la década de los ochenta comienza la transición mexicana hacia un "nuevo" modelo de desarrollo económico. Es cierto que unos años antes, presionado por una profunda crisis fiscal, el gobierno federal había empezado a reconsiderar su papel en el proceso de crecimiento. Sin embargo, el primer cambio verdaderamente sustantivo se produjo cuando se abandonó, casi de golpe, la política proteccionista en el ámbito del comercio exterior.

del nuevo modelo. Seis años después, sus rasgos principales siguen firmes y, de hecho, se han acentuado, por ejemplo, con la flotación del peso en el mercado de divisas.

La transición no ha sido fácil. Las reformas han modificado la estructura productiva de México, como se manifiesta en la explosión del tamaño relativo del sector externo. Lo nuevo ha desplazado a lo viejo, lo moderno a lo tradicional, lo dinámico a lo inerte. No todos han podido adaptarse a la velocidad de las transformaciones. Ha habido víctimas y marginados del progreso. El cambio no ha disminuido las relaciones desiguales entre los mexicanos sino por el contrario, las ha acentuado.

La tendencia de largo plazo del crecimiento de la productividad es la clave para mejorar de forma sostenida el bienestar de la población. Todo avala la idea de que lo indispensable para el aumento de la productividad es la política de cambio estructural.

#### *Creación de un verdadero mercado interno*

Con el cambio de modelo económico, las empresas tuvieron que competir no solo con el exterior, sino también hacerlo en un mercado interno abierto. Si bien la disponibilidad para incorporar insumos extranjeros fue una alternativa de reducción de sus costos, también trajo como consecuencia un incremento en las importaciones de insumos y componentes, así como la reducción o incluso la desintegración total de ciertos sectores.

Resultado de las negociaciones de los diferentes tratados de libre comercio que nuestro país ha suscritos, en los últimos seis años nuestras exportaciones han registrado tasas de crecimiento promedio anuales del 18.2%, lo que ha colocado a México como el octavo exportador en el mundo y el primero en América Latina. En estos años el sector exportador ha crecido a tasas superiores que el resto de la economía, aumentando su participación en el producto interno bruto de 12.2% en 1994 a 34.8% en 2000.

Las empresas con programas de importación temporal (como el Programa de Importación Temporal para Exportación de las maquiladoras) ascienden a poco más de 9 000 y realizan 93% de las exportaciones manufactureras del país. Por otra parte, la

concentración se manifiesta en los países de destino de nuestras ventas al exterior —aproximadamente 89% se destina a Estados Unidos— y en el número reducido de sectores: automotriz y de autopartes, eléctrico y electrónico, textil y de la confección que, en conjunto, concentran 56.5% de las exportaciones.

Sin embargo, el comercio exterior no ha extendido sus beneficios al resto de la economía. Sus efectos se manifiestan en forma desigual en las diferentes ramas productivas y en los tipos de empresas. Las exportaciones se encuentran altamente concentradas, alrededor de 150 empresas concentran aproximadamente 54% de las exportaciones totales. El rompimiento de las cadenas productivas afectó sobre todo a las pequeñas y medianas empresas y a aquellos sectores que no tenían relaciones con el exterior, o que por sus características no les era factible mejorar su eficacia para competir exitosamente.

Este nuevo entorno globalizado impone un nuevo tipo de competencia basado en la especialización de los procesos productivos. Esta reintegración de cadenas productivas en el ámbito industrial bajo una nueva lógica de segmentación y subcontratación es el tercer motor de cambio. El acceso a insumos importados deberá aprovecharse para identificar los sectores o ramas que demanda el nuevo mercado interno y ajustarse rápidamente a la tendencia internacional. Habrá que incorporar a este cambio de modelo económico, a las pequeñas y medianas empresas, así como a los eslabones que se identifiquen como susceptibles de competir interna y externamente.

La política de integración de cadenas debe tener una sólida visión por regiones y sectores, en función de las posibilidades de crear nuevos polos de desarrollo en diversas zonas del país. Además, se tendrán que ofrecer a las empresas costos de los servicios similares a los de sus competidores, principalmente en el del dinero y el de los energéticos, y no mediante la vía de subsidios, sino con el desarrollo de estructuras ya rebasadas como el transporte y el esquema impositivo.

Para un desarrollo armónico del mercado interno es indispensable el fortalecimiento de la infraestructura que conecte las diferentes regiones del país. Es necesario apoyar e impulsar la tecnificación no sólo de las empresas sino de los empresarios y del personal en general. Por su parte, el gobierno debe pro-

gencia de diversas fuerzas políticas, ha contribuido a la transición política que vive México

El proceso de cambio se ha beneficiado de la intensa participación y el fortalecimiento de los partidos políticos, así como del éxito de sus esfuerzos por influir de manera efectiva en el rediseño del marco normativo que regula las vías electorales de acceso al poder público que ejerce el gobierno del Estado mexicano. El cambio institucional abrió gradualmente las puertas para la celebración de comicios equitativos y justos que dieron pauta para la consolidación de un cambio legítimo de poder político. La transición política en México ha sido, en este sentido, una transición votada.

La paulatina transformación del régimen impulsada por todos los partidos ha tenido su expresión más acabada en la alternancia política del Poder Ejecutivo Federal el 2 de julio de 2000. El cambio se inició en niveles locales y regionales con la alternancia en los cargos de elección popular en municipios y en las entidades federativas, así como con frecuentes situaciones de gobierno sin mayoría en diversos estados.

#### *Las elecciones del 2 de julio de 2000*

Los comicios del 2 de julio de 2000 abrieron un nuevo capítulo en la historia política de México. Por mandato de la ciudadanía y con elecciones más equitativas, organizadas por instituciones electorales independientes, ciudadanizadas y profesionalizadas se llevó a cabo la alternancia política del Poder Ejecutivo Federal. Con ello, el 2 de julio marca una nueva etapa de la transición votada: entra en su fase concluyente y se inicia el difícil pero prometedor proceso de consolidación democrática de las instituciones.

El proceso de transición a la democracia en México se ha distinguido por tres características. La primera es que a diferencia de muchos otros procesos de alternancia en el mundo, la transición en México se logró mediante el sufragio en las urnas, sin necesidad de establecer un nuevo pacto fundacional y sin que aconteciera un rompimiento del marco institucional vigente. La segunda es que con los procesos electorales del año 2000, se demostró la importancia de haber construido, a partir de numerosos procesos de negociación entre las fuerzas políticas, institucio-

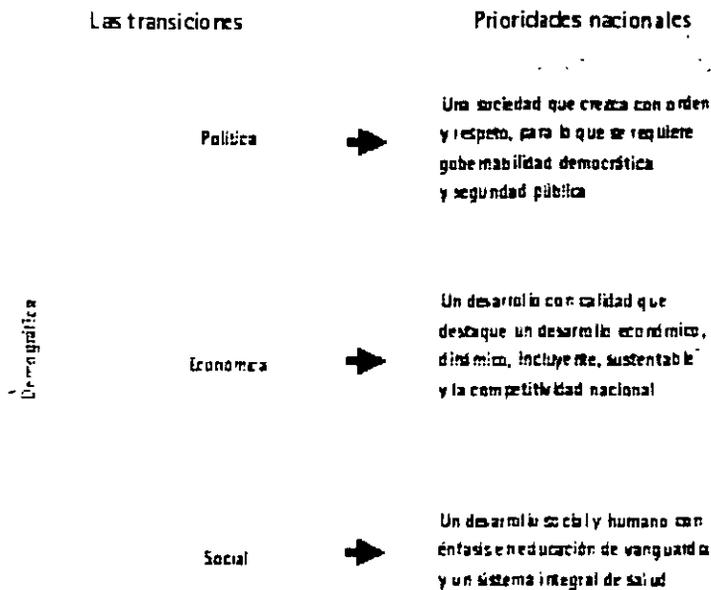
nes electorales imparciales y democráticas que permitieron que el poder se sometiera al veredicto ciudadano en las urnas y, aunque las condiciones de la competencia no fueron totalmente equitativas, se lograron comicios más limpios y transparentes que en el pasado. Finalmente, la transición mexicana arrojó un resultado de poder compartido que exige la convergencia, el establecimiento de acuerdos y la corresponsabilidad en la tarea de gobierno entre las diversas fuerzas políticas.

Hoy, la transición mexicana se caracteriza por una rica pluralidad política, patente en la pacífica convivencia y alternancia en el poder en todos los ámbitos de gobierno. El mapa político del país muestra una amplia diversidad de fuerzas e ideologías partidistas no sólo a lo largo del territorio nacional, sino dentro de los poderes Legislativo y Ejecutivo tanto locales como federales. En la actualidad, ocho partidos interactúan y trabajan en el Congreso, bajo un esquema de responsabilidad compartida, y ninguna fuerza política puede reclamar para sí el monopolio del poder. México vive una situación de poder compartido tanto en el ámbito local como en el federal.

El mandato de la transición mexicana fue claro: la necesidad de construir convergencias. La diversidad política y social se manifiesta en la ausencia de consensos automáticos o impuestos por una sola fuerza política. La pluralidad obliga a la discusión respetuosa, a la negociación entre los distintos ámbitos y poderes de gobierno, entre los partidos y entre las diferentes fuerzas sociales. Más que nunca, con la participación de los diversos actores políticos y sociales, el gobierno debe construir las bases de una nueva gobernabilidad democrática que reconozca y decauce a las demandas e inquietudes de una sociedad más activa y comprometida.

#### *El mandato democrático y el Plan Nacional de Desarrollo*

La alternancia en el poder debe responder a una realidad social y política distinta. En el nuevo sistema democrático que estamos construyendo, el gobierno está obligado a establecer los mecanismos e instrumentos que le permitan informar y rendir cuentas a



No podemos aspirar a una sociedad más justa y equitativa si los individuos no mejoran económicamente y si no avanzan en su educación; solo así podrán valorar y tener acceso a los satisfactores que cultivan el espíritu y el sano esparcimiento.

No podemos aspirar a tener un país en el que se respete el Estado de derecho y se acaben la corrupción y la impunidad, si no contamos con una educación que promueva los valores cívicos y morales necesarios para la convivencia armónica de todos los mexicanos, así como un gobierno que brinde servicios de calidad a toda la población.

No podemos aspirar a un desarrollo sustentable si el crecimiento del país no respeta los recursos naturales y no contamos con un sistema educativo que promueva su conservación y su uso racional.

México tiene ante sí la oportunidad de despegar a partir del cambio. Las transiciones demográfica, social, económica y política serán la plataforma de lanzamiento para orientarnos hacia el país que deseamos construir. Para lograrlo debemos respetar tres prioridades: fortalecer un desarrollo social y humano con énfasis en educación de vanguardia y en un sistema integral de salud; lograr un desarrollo económico dinámico, con calidad, incluyente y sustentable, que promueva la competitividad nacional, y transformarnos en una sociedad que crezca con orden y respeto, con gobernabilidad democrática y seguridad pública.

Ésta es la clave para lograr un desarrollo que haga posible construir el país que todos anhelamos.

# GENERALIDADES SOBRE PLANEACION

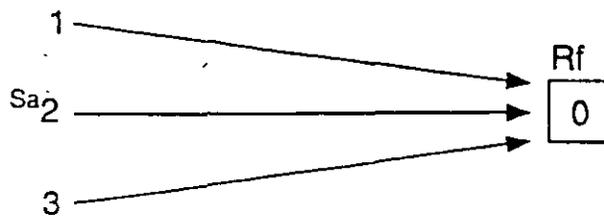
Para comprender perfectamente que es lo que entra en la planeación debemos mencionar, en primer lugar, que para obtener resultados es necesario actuar. Hay dos formas de hacer que el trabajo se cumpla:

- a) Consiste en improvisar, realizar las tareas que parezcan necesarias, resolver los problemas a medida que surgen y aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta forma puede dar resultados, pero, por lo general exige la presencia de un genio que pueda dominar todo el trabajo.
- b) Consiste en pensar por adelantado que es lo que se desea alcanzar y la forma de conseguirlo. En esencia, la formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros. La planeación simplifica en gran parte la tarea de un administrador y facilita el esfuerzo coordinado. Si sabemos a dónde vamos nos será más fácil llegar ahí.

La planeación implica una visión al futuro, ya que, de una situación actual (Sa) se espera llegar a un fin o resultado final (Rf), para lo cual se requiere del transcurso del tiempo.



Para llegar al resultado final existen varios caminos, por tanto, hay que seleccionar las opciones y los medios más pertinentes que alcancen el objetivo esperado.



De manera en que la planeación se vincula con la operación misma, la situación actual (Sa) avanza, de manera que se logran estados diferentes en el tiempo, bajo circunstancias y condiciones también diferentes.

En la figura 2.1 se muestran los estados en el tiempo, adaptado de Carranza (*Administración: un enfoque integral*, Limusa, p. 46)

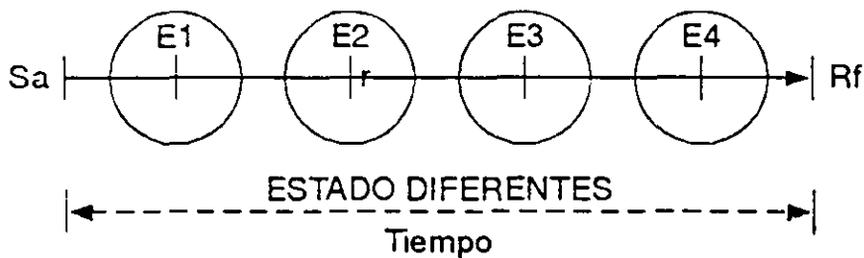


Figura 2.1 Estados diferentes de la planeación.

Este carácter de variación implica por una parte que la planeación sea una función administrativa que debe cubrirse en forma continua dentro de proceso administrativo. Por otra parte, la diversidad de factores y situaciones imposibilitan la elaboración de un manual con las actividades y decisiones que deben aplicarse para la planeación administrativa en los organismos sociales, ya que, la planeación tiene que adaptarse a tal diversidad.

## 1. CONCEPTO DE PLANEACION

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un organismo social, así como, las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación.

Carecer de estas bases implica correr riesgo, desperdicio de esfuerzos y recursos, y una administración improvisada y empírica.

Por ello es que la planeación precede a las demás funciones del proceso de administración, ya que, planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizar.

Munch y García, definen la planeación como:

"La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro".

Harry Jones, define la planeación como:

"El desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas".

Gómez Ceja, define la planeación como:

"El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades".

Burt K. Scalan, la define como:

"El sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias".

La esencia de la administración es alcanzar un objetivo determinado. Si uno se busca un objetivo o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Ya el filósofo romano Séneca expresó: "Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento le es favorable".

La planeación está compuesta de numerosas decisiones orientadas hacia el futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo en el presente para una inversión en el futuro. Algunos tratadistas de la planeación han expresado cómo descubrir cosas hoy, para poder tener un futuro mañana.

Es verdad que ciertos objetivos se alcanzan relativamente con poca planeación, pero, en esta edad moderna en la que algunas tareas se han vuelto bastante complejas (en donde se halla involucrada más tecnología, las personas desean estar informadas y participar en lo que se va a hacer, con la siempre creciente diversidad de bienes y servicios), la planeación se ha convertido en una necesidad.

## 2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

La importancia de la planeación destaca, aún más, cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende tanto de la planeación como de la tecnología; tales organismos esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes antes de tomar cualquier iniciativa.

La planeación es importante por dos razones: su "primacía", desde el punto de vista de su posición en secuencia de las funciones administrativas y su "transitividad", como una actividad que penetra y afecta a todas las otras funciones y a la organización total. El autor L. E. Urwick (*Management and human relations*, p. 416 ) expresa lo siguiente:

a) *Primacía.* La planeación tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas, y la razón de ello es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que ésta no sea posible.

### ASPECTOS QUE MUESTRAN LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona al organismo social al medio ambiente externo.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo ( intuición, improvisación).
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer planes de trabajo, éstos suministran las bases a través de las cuales operara el organismo.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da un oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

Cuadro 2.1 Aspectos que indican la importancia de la planeación.

Cuando esto sucede no hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, dirección, control y coordinación.

b) *Transitividad*: Cuando surge la necesidad de acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de planeación. La implementación de los resultados de planeación tiene sus efectos en las funciones de organización, dirección, control etc. Por otra parte, la planeación es una actividad llamada a ejecutar funciones de organización, dirección, etcétera.

Por lo tanto, la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que, a través de ella, se prevé las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Los aspectos básicos que nos muestran la importancia de la planeación son los que se muestran en el cuadro 2.1

### 3. PROPOSITOS DE LA PLANEACION

La operación de una organización no ocurre bajo condiciones de completa "certeza" ni tampoco bajo condiciones de absoluta "incertidumbre". Las condiciones de "completa certeza" existen cuando más del 99% de todos los factores relevantes son conocidos, mientras que las condiciones de "absoluta incertidumbre" están presente sólo cuando se conoce el 1% de los factores relevantes.

Las operaciones organizacionales ocurren bajo condiciones que descansan entre los extremos de certeza e incertidumbre (del 99% al 1%) que es conocida como "riesgo".



El "riesgo" es definido como:

"El conocimiento de la probabilidad de que un evento dado pueda o no ocurrir".

Durante años, los estudiosos de la administración han presentado varios y diferentes propósitos de la planeación.

- Minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.
- Proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de manera que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.
- Elevar el nivel de éxito organizacional.
- Consiste en establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización.
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

La planeación no elimina el elemento riesgo, pero provee las bases para determinar el grado de riesgo en términos más precisos. En la medida en que el conocimiento de los hechos que influyen el éxito o el fracaso de un plan propuesto se acerca al nivel de certeza, el grado de riesgo disminuye.

#### 4. LA FUNCION DE PLANEACION ES PARTE INTEGRAL DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

La *planeación* "es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo".

La planeación coordina las actividades de la organización hacia objetivos perfectamente definidos y convencidos. La opción la constituye el comportamiento al azar. Existe una pequeña posibilidad de que las actividades se pudieran coordinar sin planeación. Pero, tal posibilidad es muy elevada debido a la casi infinita variabilidad de personas y objetivos que la actividad no planeada haya de ser al azar, no funcional y no dirigida hacia los objetivos organizacionales. En la figura 2.2 se representan los diferentes objetivos departamentales. El centro representa el momento a tiempo actual, y cada flecha representa la dirección potencial o intensidad de los movimientos de los respectivos departamentos sin un plan que los coordine.

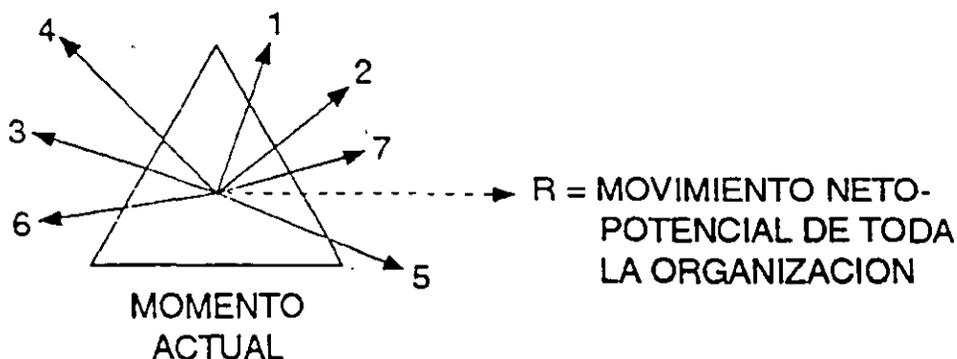


Figura 2.2 Dirección potencial e intensidad de siete departamentos actuando cada uno de forma independiente.

Sin embargo, el mismo movimiento potencial de un organismo social después de su adecuada adopción, comunicación y aceptación de un plan coordinador, nos lleva a reorientar los objetivos respectivos a los diversos departamentos.

En la figura 2.3 se muestra el mismo movimiento después de reorientar los objetivos respectivos.

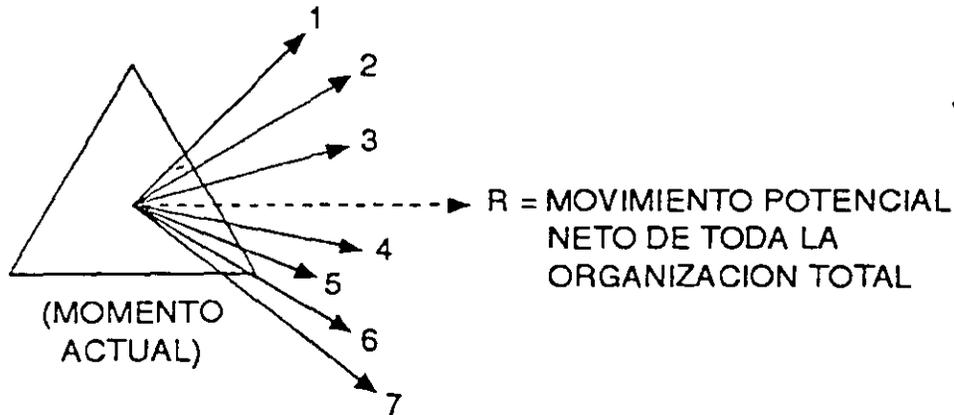


Figura 2.3 Direcciones potenciales de siete departamentos siguiendo un plan coordinado.

### TIPOS DE PLANES

Los planes se derivan de los objetivos organizacionales y se pueden clasificar como vigentes o de un solo uso, dependiendo de la frecuencia con la cual se utilicen. En la figura 2.4 se muestran estas relaciones.

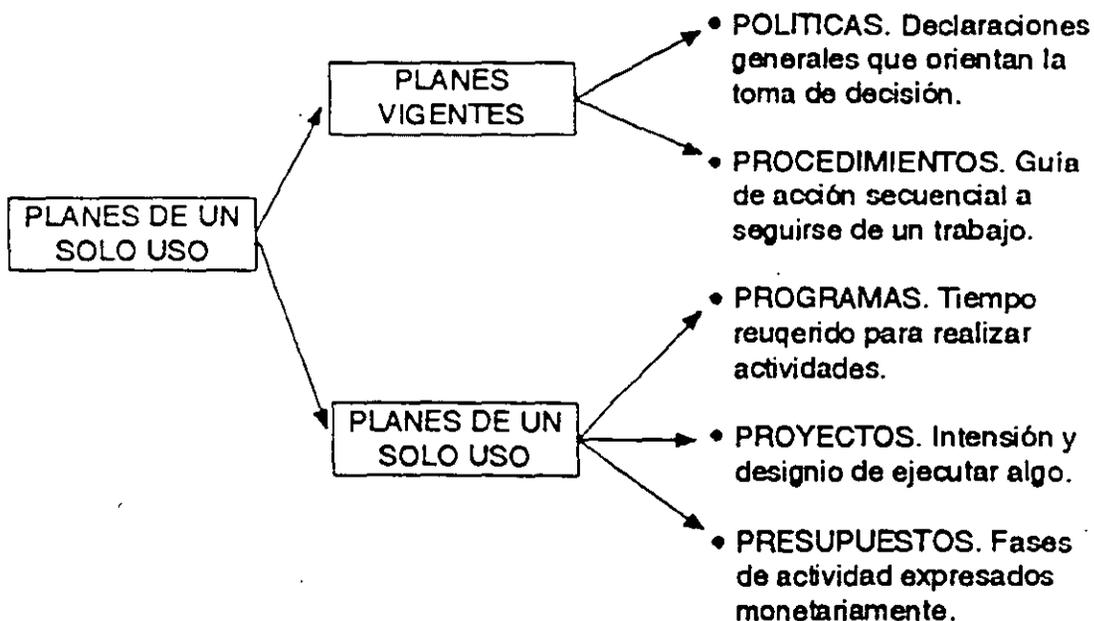


Figura 2.4 Relaciones de planes vigentes y aquellos de un solo uso.

## EL FACTOR TIEMPO Y LA PLANEACION

El factor tiempo afecta mucho la planeación en tres formas:

1. Se requiere un tiempo considerable para hacer una planeación efectiva.
2. Con frecuencia es necesario proceder con cada uno de los pasos de la planeación sin la información plena, concerniente a las variables y alternativas, debido al tiempo requerido para reunir los datos y calcular todas las posibilidades.
3. La cantidad (o espacio) de tiempo que se incluirá en el plan, debe tomarse en cuenta.

La gran mayoría de organizaciones combinan sus planes a corto, mediano y largo plazo. En la figura 2.5 se muestran los periodos de planeación.

NIVEL: DIRECTIVO Consejo admón. Director General Gerentes funcionales	• Planes a largo plazo 3, 5 o más años: ¿Qué índice de crecimiento?, ¿Qué estrategias competitivas?, ¿Qué nuevos productos?
NIVEL: ADMINISTRATIVO Subgerentes de área Jefes de depto.	• Planes a mediano plazo 2, 3 años. ¿Cómo mejorar la programación? ¿Cómo mejorar la coordinación?
NIVEL: OPERATIVO Supervisores de línea	• Planes a corto plazo hasta 1 año: ¿Cómo implantar nuevas políticas? ¿Cómo implantar nuevos procedimientos? ¿Cómo aumentar la eficiencia?

Figura 2.5 Planeación de los diferentes niveles.

Muchas organizaciones (comerciales, industriales, de servicios) públicas o privadas de más éxito en la actualidad están aquí por que hace tiempo lanzaron el bien o servicio en el momento adecuado a un mercado de rápida expansión. No obstante, los administradores actuales reconocen cada vez más que los conocimientos y la intuición por si solos ya no son suficientes para guiar el destino de sus grandes organizaciones en el cambiante medio ambiente moderno, y están recurriendo a la planeación estratégica.

### LAS POLITICAS Y ESTRATEGIAS DAN ORIENTACION A LOS PLANES

La función clave de las políticas y estrategias es dar orientación unificada a los planes. Es decir, su influencia contribuye a que la organización se

acerque a donde quiere llegar. Pero, por sí mismas, no aseguran que se llegue, realmente a donde se quiere.

Las políticas y estrategias, en efecto, confieren estructura a los planes, canalizando las decisiones operativas, y a menudo procediéndolas. Por lo tanto, "cuanto más cuidadosamente se desarrollen y más claramente se entiendan las estrategias y políticas, más firme y efectiva será la estructura de los planes". Si ésta existe realmente y si este principio se sigue en la práctica, la consistencia de la acción y la eficiencia en el empleo de los recursos reemplazarán gran parte del conflicto en la acción y el desperdicio de los recursos que ocurren con frecuencia. Las políticas "son guías generales de acción que se refieren al logro de objetivos". Las políticas definen el universo del cual se toman decisiones futuras.

La organización "RODVAL, S.A.", tiene una política de desarrollar tan sólo nuevos productos que encajen con la organización de su mercado, tal política evitará el desperdicio de recursos en nuevos productos que no satisfagan este requisito.

Las estrategias y políticas afectan todas las áreas funcionales de una organización. La influencia de las estrategias y políticas sobre planeación real es, por supuesto, amplio y considerable. Sin embargo, las estrategias y políticas tienen también un fuerte efecto sobre otras funciones operacionales (producción, comercialización, personal, etc.)

La estrategia "define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un objetivo(s) con un nivel de riesgo aceptable".

En otras palabras, la estrategia es una mezcla de objetivos y políticas principales que resulta en una acción específica y generalmente requiere del desarrollo de recursos. La estrategia traza el planteamiento básico de seguir para alcanzar ciertos objetivos. Por ejemplo:

Las estrategias y políticas influirán naturalmente sobre la estructura de la organización y, a través de esto, sobre otras funciones del administrador. La organización Dupont, (en México) aplicaba un control centralizado alrededor de las líneas de producción seguido de la estrategia de diversificar productos; tal estrategia de diversificación fue dictada por la necesidad de usar los recursos que quedaron como excedentes.

## DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia es el plan básico que se traza para alcanzar y ejecutar los resultados de una organización. Esta crea una dirección unificada que

establece diversos objetivos y guía el empleo de los recursos que se utilizan para alcanzarlos.

- Algunas organizaciones tienen un gran éxito.
- Otras apenas logran resultados modestos o marginales.
- Mientras que otras fracasan del todo.

Una respuesta a estas observaciones está en el concepto de la "supervivencia de los más aptos", que se podría plantear así.

"A la larga sólo sobreviven aquellas organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad en forma eficaz y eficiente, esto es, que suministra los beneficios que la sociedad exige a precios suficientes para cubrir los costos de producción".

## LA EFICACIA

Cuando los administradores utilizan "recursos" deben esforzarse por ser eficaces y eficientes.

*La eficacia administrativa.* Se define en términos del logro de los objetivos organizacionales.

*La eficiencia administrativa.* Se define en términos de la producción de recursos totales utilizados durante el proceso productivo.

En la figura 2.6 se muestra la relación de los conceptos de eficacia y eficiencia.

USOS DE LOS RECURSOS	EFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se logran los objetivos y No se desperdician recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se alcanzan los objetivos y No se desperdician los recursos</li> </ul>
	INEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se alcanzan objetivos y se desperdician recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se alcanzan los objetivos y se desperdician recursos</li> </ul>
		Ineficaz	Eficaz
		Logro de objetivos	

Figura 2.6 Relación de los conceptos de eficacia y eficiencia.

## 5. EL CAMBIO ESTRATEGICO

La planeación estratégica se ha hecho importante para los administradores, es que les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del

medio ambiente en que opera una organización. Cuando el ritmo de vida era más lento, los gerentes podían operar sobre el supuesto de que el futuro iba a ser relativamente igual al pasado; podían establecerse planes y objetivos simplemente explotando de la experiencia pasada (previsión A/P datos estadísticos), pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la experiencia sea siempre una guía digna de confianza y los administradores se ven en el caso de desarrollar "nuevas estrategias" apropiadas para los problemas únicos y las oportunidades del futuro.

- ¿Qué ocurre en las organizaciones ya establecidas que conducen a la ineffectividad? ¿Qué le pasó a Crolls Mexicana, S.A.?

En la década de los 70', la Crolls era una de las tres empresas más eficaces en la fabricación de lavadoras de México, pero no vio los cambios que estaban ocurriendo en el mercado, mientras que Hoover y Easy sí los vieron. En consecuencia, a pesar de su eficacia superior, la Crolls perdió la batalla por la supremacía en la industria de las lavadoras; mientras que, la competencia sí hizo lo que habría que hacer, que era ofrecer cambios de modelos y una línea más completa de lavadoras para satisfacer los gustos y el aspecto económico que se estaban desarrollando en esa época.

El ejemplo anterior nos indica que la eficacia y la eficiencia son necesarias para el buen funcionamiento de una empresa, y las modificaciones que han surgido les hemos llamado cambios estratégicos, porque alteraron las condiciones de efectividad.

En la figura 2.7 se muestra el proceso de determinación de una estrategia organizacional.



Figura 2.7

# PLANEACION ESTRATEGICA-TACTICA-OPERATIVA

Las empresas necesitan una complicada red de decisiones para su funcionamiento, desde las de tipo general a las específicas, que incluyan procesos diarios (como puede deducirse, existen muchos planes en la administración). Toda área funcional, departamento, sección de casi todo tipo de empresa y factor ambiental han estado sujetos a la planeación en algún grado. Sin embargo, un ingrediente común de toda planeación en algún grado, es el tipo de tiempo y los planes con respecto a este último, pueden clasificarse convenientemente como: planeación operativa, abarca planes a corto plazo; planeación táctica, integra planes a mediano plazo (dos a cinco años); planeación estratégica, que abarca planes a largo plazo (de más de cinco años). La longitud de un periodo de planeación es en parte función del ciclo de producción de la empresa en particular, de la fluctuación de las ventas, de la estabilidad de la norma de servicio y de los deseos de la dirección superior.

En la actualidad, la pequeña y mediana empresa debe realizar la planeación estratégica, aunque existe una variación considerable entre los grados de complejidad y formalidad. Desde un punto de vista conceptual, la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso en extremo complejo que requiere de un enfoque de sistemas para identificar y analizar factores externos a la empresa y confrontarlos con las capacidades de ésta.

Objetivo de permanencia. Dentro del "para qué" de las empresas hay varios importantes: generación de riqueza, permanencia, realización de personal y de servicio.

La permanencia de una empresa tiene su mayor garantía o probabilidad de lograrse cuando los objetivos de servicio y de realización personal se obtienen. Es decir, que aunque la permanencia de la empresa es un objetivo de toda empresa, cumple la función de medio; por lo tanto, la permanencia es una condición que se necesita para que los objetivos de servicio y de realización de personal puedan realizarse, nos dice, Luthe G. (*La empresa humana*, Limusa, 1990, p. 58-59).

## ¿EMPRESA O NEGOCIO?

El objetivo de la permanencia permite distinguir el concepto de "empresa" del concepto de negocio. La empresa busca permanencia, no el negocio.

El negocio es una transacción de comercio de corto plazo. La especulación forma parte del concepto de negocio, pero no así el concepto de empresa. El negociante se distingue por oportunista y no por aprovechar oportunidades en relación con los objetivos de empresa.

El negociante puede ganar dinero a través del concepto de negocio, pero no genera empresas que busquen permanencia. Como la visión es de corto plazo, los bienes o servicios del negociante no tienen garantía, y esto es un riesgo adicional para el cliente. Si el cliente ha sido engañado, no hay respaldo, porque la visión es de corto plazo y no está orientada a la permanencia.

La continuidad de la empresa es una condición necesaria cuando se desea que tanto el servicio a la sociedad, como la realización personal del propietario (s) de la empresa continúen a través del tiempo.

Confundir a los negocios con la empresa ocasiona un gran daño y una imagen negativa a la misma. El negociante tratará de aparentar seriedad y los propósitos de empresa, lo que dificulta que los usuarios o clientes no incurran en esa confusión. Esto es posible a través de darse o no la permanencia, pero se requiere de tiempo suficiente para apreciar que este objetivo se ha logrado.

La planeación se hace en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede estar seguro de cómo será el ambiente externo o el interno ni siquiera en el próximo mes y mucho menos dentro de varios años. Por tanto, los gerentes realizan suposiciones o pronósticos que se convierten en suposiciones para otros planes.

Una pregunta clave para un propietario y para su empresa, es la siguiente:

- ¿ Pretende usted que su empresa se mantenga activa unos años o desea que siga funcionando por muchos años más?

Si la respuesta es que usted desea y se ha propuesto que su empresa perdure por muchos años, que crezca, que se amplíe y se desarrolle, entonces es necesario planear su futuro desde ahora.

La razón de esa necesidad de planeación es muy sencilla. En la actividad empresarial nada sucede realmente al azar. Todo lo que sucede en las empresas es consecuencia de una serie de hechos, acontecimientos, decisiones, que se han producido (o se han dejado de producir) con anterioridad.

Veamos un ejemplo:

El desarrollo de tantas y tan variadas pequeñas y medianas empresas que operan en el sector turismo (hoteles, escuelas de turismo, restaurantes, cafeterías, tiendas de recuerdos, transporte, agencias de viaje, proveedores de hoteles, etc.) se produce básicamente gracias al avión y luego a la aviación comercial.

Una gran deficiencia de las pequeñas y medianas empresas consiste en que, en términos generales, sus actividades no están debidamente planeadas. Los estudios que se han hecho sobre las causas de fracaso de muchísimas empresas coinciden en lo esencial y confirman este hecho.

### 1. ¿QUE PROBLEMAS LLEVA CONSIGO LA FALTA DE PLANEACION?

Como ya expusimos, la falta de planeación provoca en la pequeña y mediana empresa una serie de consecuencias negativas que pueden ser críticas para su éxito y que, incluso pueden afectar a su propia existencia a mediano y largo plazo.

En el cuadro 3.1 se muestran esas consecuencias en forma resumida.

Problemas por falta de planeación
<ul style="list-style-type: none"><li>• Excesivas situaciones imprevistas.</li><li>• Inexistencia de una "media" para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión.</li><li>• Falta de guía de acción clara y precisa.</li><li>• Peligrosa visión a corto plazo.</li><li>• Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.</li><li>• Falta de control</li></ul>

Cuadro 3.1 Consecuencias de la falta de planeación.

Pero existe un aspecto en el que con mucha frecuencia no se piensa con detalle cuando se plantea la necesidad de aplicar un verdadero proceso de planeación en la gestión de pequeñas y medianas empresas: los costos que genera la ausencia de planeación.

Si se realiza un análisis detallado de las seis consecuencias negativas de la falta de planeación, se deducirá que tienen un factor básico en común: "desperdicio"

En la figura 3.1 se muestra que la falta de planeación produce importantes desperdicios.

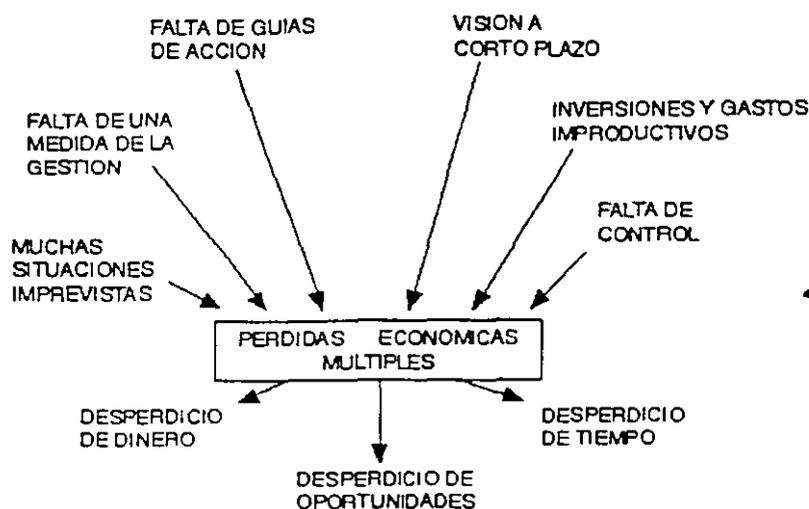


Figura 3.1 La falta de planeación genera desperdicios.

Esas tres áreas de desperdicio se alimentan entre sí y, a su vez, se alimentan a sí mismas. Entre ellas se produce lo que se denomina el efecto "sinergia", es decir, cada una de esas áreas potencia la dimensión e importancia de las otras y la unión de todas hace que el resultado final sea mayor que la suma de los efectos aislados de cada una de ellas.

Por ejemplo:

"La incapacidad para detectar y explotar determinadas oportunidades (desperdicio de oportunidades) le restará potencial al desarrollo y fortalecimiento financiero de la empresa (desperdicio de dinero), lo que exigirá más tiempo para resolver las situaciones conflictivas (desperdicio de tiempo)".

La influencia de esas tres áreas de desperdicio puede provocar que la empresa caiga en un peligroso círculo vicioso que pueda llevarla finalmente a la quiebra y a su cierre.

Todo administrador tiene dos tipos de responsabilidades iniciales. Una comprende fijar planes y objetivos actuales y se cumple mediante las decisiones operativas, cotidianas que el administrador toma. La otra abarca fijar planes y objetivos a futuro, y éstos se logran por medio de la planeación.

Los administradores ejecutan estas responsabilidades de la misma manera, asignan los recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos) a las diversas áreas funcionales básicas de la empresa para que operen con resultados útiles y efectivos.

¿Por qué hay que planear las actividades globales de una empresa?

Si al planear y ejecutar actividades aisladas obtiene ventajas y beneficios, piense como estos se multiplicarían al planear estratégicamente, hasta donde le sea posible, todas las funciones y acciones de su empresa.

Las ventajas de aplicar la planeación estratégica es que:

- Ayuda a establecer objetivos específicos claros y precisos para toda la empresa.
- Ayuda a establecer un plan de trabajo que permita alcanzar esos objetivos con eficacia y eficiencia.

En la figura 3.2 se muestra como la eficacia y eficiencia generan rentabilidad; fuente: adaptado de Mapcal. (*El plan de negocios*, Díaz Santos, 1994, p. 38).

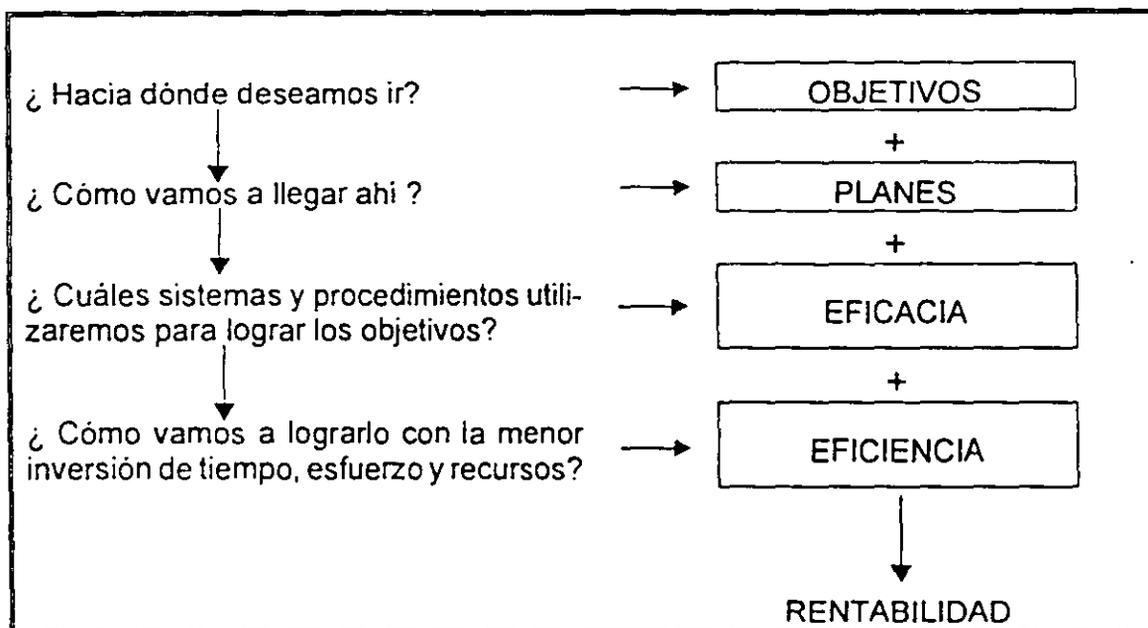


Figura 3.2 La eficacia y eficiencia generan rentabilidad.

La unión de la eficacia y la eficiencia producen mayor rentabilidad, ya que permite alcanzar los objetivos y planes con la menor inversión posible.

## 2. ¿QUE ES UNA ESTRATEGIA?

Durante mucho tiempo, la "estrategia" fue empleada por los militares como manera de designar aquellos grandes planes realizados en vista de lo que se consideraba como un poderoso adversario. Las "tácticas" por su parte, se consideraron como los planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias.

## Definición de estrategia

*Christensen R. y Andrews K*, lo define así:

"Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él".

*Ross y Kami*, la define como:

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica".

Podemos concluir que las estrategias son patrones de objetivos, los cuales, se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.

Dentro de este contexto, la estrategia se refiere al plan general de la empresa, para tratar con el medio ambiente y subsistir en él. La estrategia representa el patrón básico de los objetivos y políticas que definen a la empresa y sus negocios, da contestación a preguntas básicas tales como:

- ¿ en qué rama de negocios nos encontramos ?
- ¿ quiénes son nuestros clientes ?
- ¿ cómo competimos ?
- ¿ qué tipo de organización somos nosotros ?
- ¿ qué estamos tratando de lograr ?

La estrategia que se utiliza para competir se deduce de un procedimiento de análisis que permite conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que en él confluyen con el propósito de obtener ventajas competitivas.

Principales clases de estrategias. En una empresa se estudian las condiciones de los diferentes segmentos de mercado en donde se librará la lucha competitiva, y también, la estructura de las fuerzas competitivas.

En una organización, por lo menos, las principales estrategias que le dan una dirección que abarca todo, se encontrarán en las áreas que nos muestra el cuadro 3.2.

La actividad empresarial se lleva a cabo en un medio dinámico y cambiante: la estrategia, el analizar los factores que confluyen en el medio competitivo lo hace en función del tiempo, para anticipar las transformaciones de índole financiera, económica, tecnológica, etc., que afectarían el desarrollo

Areas	Descripción
1. PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una empresa existe para suministrar bienes o servicios. La estrategia es atender eficientemente al cliente.</li> </ul>
2. MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes o servicios que llamen la atención de los clientes.</li> </ul>
3. CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las estrategias de crecimiento dan dirección a preguntas como: ¿cuánto crecer y qué tan rápido? y ¿en dónde?</li> </ul>
4. FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia para financiar las operaciones de la empresa.</li> </ul>
5. ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta estrategia tiene que ver con el tipo de estructura organizacional que asegure la empresa. ¿Qué centralicé o descentalicé?</li> </ul>
6. PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta estrategia es muy variable y esta relacionada con sindicatos compensaciones, dotación de personal, capacitación, evaluación del desempeño, productividad.</li> </ul>
7. RELACIONES PUBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta estrategia debe apoyar a otras estrategias y a esfuerzos principales como: acercamiento al público, susceptibilidad con el gobierno, imagen corporativa.</li> </ul>

Cuadro 3.2 Principales clases de estrategias.

del negocio. Tiene mucho de ejercicio predictivo y se ejercita en un horizonte de largo plazo.

Estrategias para la pequeña y mediana empresa. Aquí se explicará la aplicación de estrategias genéricas que se aplican de acuerdo con el tamaño de la empresa.

Los autores Ries y Trout (*La guerra de la mercadotecnia*, Mc. Graw Hill, 1986, p. 47) lograron el acierto de relacionar estrategias específicas con respecto al tamaño de la empresa, aunque no hace distinción entre estrategia y táctica, ellos indican que existen cuatro estrategias genéricas apropiadas para las empresas, de acuerdo con su tamaño: estrategia defensiva para el líder, estrategia ofensiva desarrollada por empresas grandes, estrategias de ataque lateral correspondiente a empresas medianas, y estrategia conveniente para empresas pequeñas.

### 1. Estrategia para empresas pequeñas

En este tipo de empresas el tamaño condiciona el volumen de producción y, por tanto, otros factores involucrados: costos de producción y participación en el mercado. Por tanto, la estrategia recomendable para estas tiene afectos singulares.

Conviene señalar los puntos fuertes de la empresa pequeña, y que son los siguientes:

a) *La flexibilidad.* Son organizaciones con estructura elástica y con poco personal. Los empleados desempeñan diferentes funciones y de hecho, cada uno se adapta a las necesidades de la empresa, así se convierten en comodines para enfrentar a la competencia en forma directa.

b) *Su movilidad.* Se puede movilizar a los empleados en forma inmediata ante cambios en las condiciones del mercado, ganando tiempo.

c) *Rápida toma de decisiones.* Esta puede hacerse de manera expedita cuando el caso lo requiera o, en caso contrario, suspender una acción que decida si la situación lo amerita.

d) *Segmento de mercado reducido.* Esto es aconsejable, ya que será difícil de ser atacado por empresas grandes.

e) *Cambio de segmento.* Ante la amenaza de la empresa grande, su opción es retirarse en busca de un segmento no competido, su situación es saltar de segmento en segmento para sobrevivir.

Cuando la empresa pequeña crece, formaliza su estructura organizacional y recurre a otras estrategias competitivas, preferentemente a la estrategia lateral (ataque lateral)

## 2. Estrategia para empresas medianas

En este tipo de organizaciones, la estrategia que se deberá seguir estará de acuerdo con los recursos disponibles. En realidad no existen recetas a la medida de cada empresa, sólo es posible recomendar acciones de tipo general.

La limitación de los recursos en las empresas medianas no les permiten efectuar ataques frontales en contra del líder, y en este caso se recomienda el ataque lateral. La estrategia y las medidas tácticas se orientan en ese sentido, pero, ¿qué es un ataque lateral? Un ejemplo puede ilustrar esto.

Ejemplo 1: Cuando un producto líder logra ocupar un cierto segmento de mercado, se puede diseñar un producto cuyas características permitan atraer a un cierto número de clientes del segmento considerado. Es decir, se forma mercado a expensas del líder".

Ejemplo 2: Cuando una empresa produce un artículo que realiza funciones semejantes al producto líder pero con diferentes características en cuanto a tamaño, versatilidad o sencillez de operación. El producto nuevo contendrá elementos novedosos que puedan ubicarlo en una categoría especial.

Una estrategia de ataque lateral requiere de investigaciones profundas, previsión certera, audacia y movimientos atrevidos; si fracasa, las pérdidas serán desastrosas.

### 3. CONCEPTOS DE PLANEACION ESTRATEGICA

Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores se preguntan así mismos qué debe hacerse en el largo plazo para lograr los objetivos organizacionales. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Por tanto, los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado en un periodo de cinco y siete años hacia el futuro.

#### DEFINICIONES

*Steiner*, la define como:

"El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos".

*Aguirre O.*, Lo define como:

"El proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos".

Nuestra definición:

"Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma".

De las definiciones anteriores deducimos que es evidente que la planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro. Además es integradora, pues ella reúne la totalidad de las funciones operacionales (producción, comercialización etc. ) ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente. En la figura 3.3 se muestra parte integradora de la planeación estratégica.

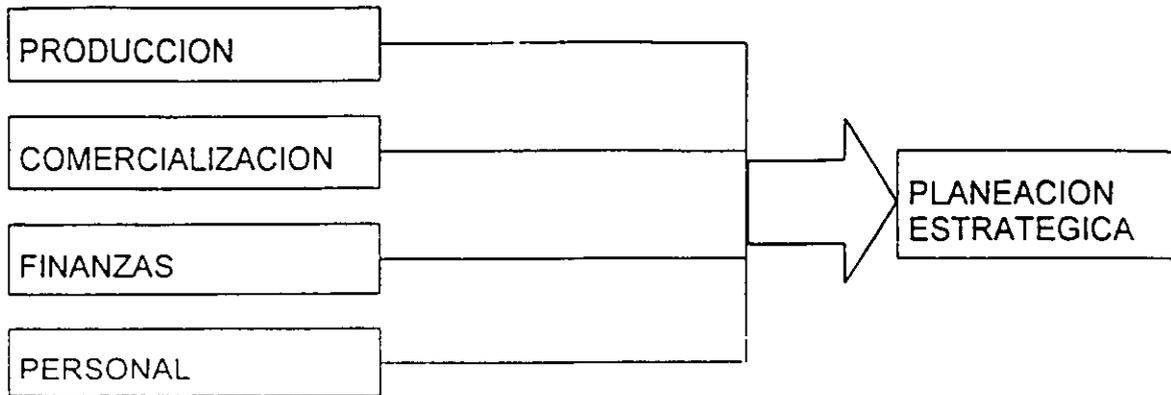


Figura 3.3 La planeación estratégica como parte integradora.

Planeación estratégica formal. La mayoría de las empresas está operando conforme el método de formulación de estrategias denominado de "planeación". La planeación estratégica se puede enfocar de dos formas. A la primera se le ha denominado "enfoque sinóptico" y a la segunda "enfoque incremental", de acuerdo con Whelwright (*Strategie planning in small business*, pp. 51 - 58).

a) *Enfoque sinóptico*. Consiste en establecer los objetivos y señalar las premisas (supuestos) internos y externos. En la figura 3.4 se muestra el proceso sinóptico de planeación.

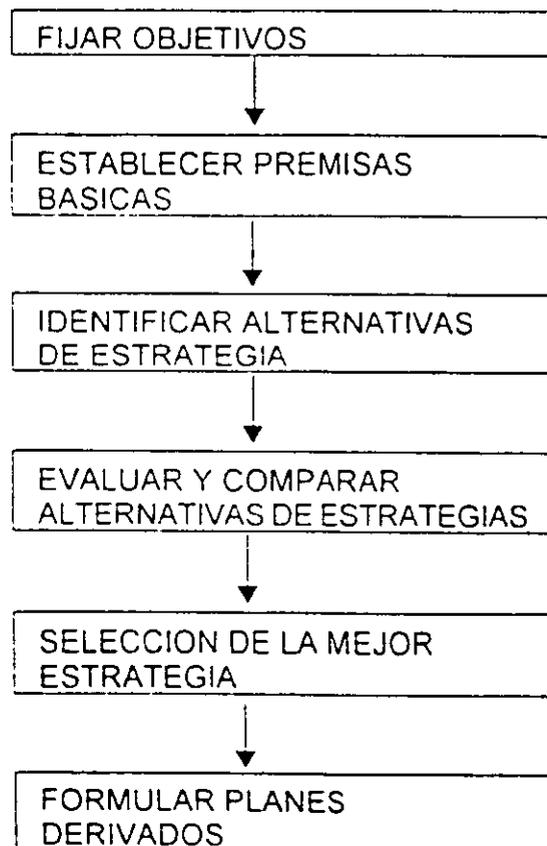


Figura 3.4 Proceso de planeación.

b) *Enfoque incremental.* Se centra en la identificación de las estrategias existentes y en prever la amenazas y oportunidades ambientales. Luego se examinan las debilidades y los puntos fuertes internos determinándose los valores y aspiraciones de los principales protagonistas. En la figura 3.5 se muestra el proceso de planeación incremental.

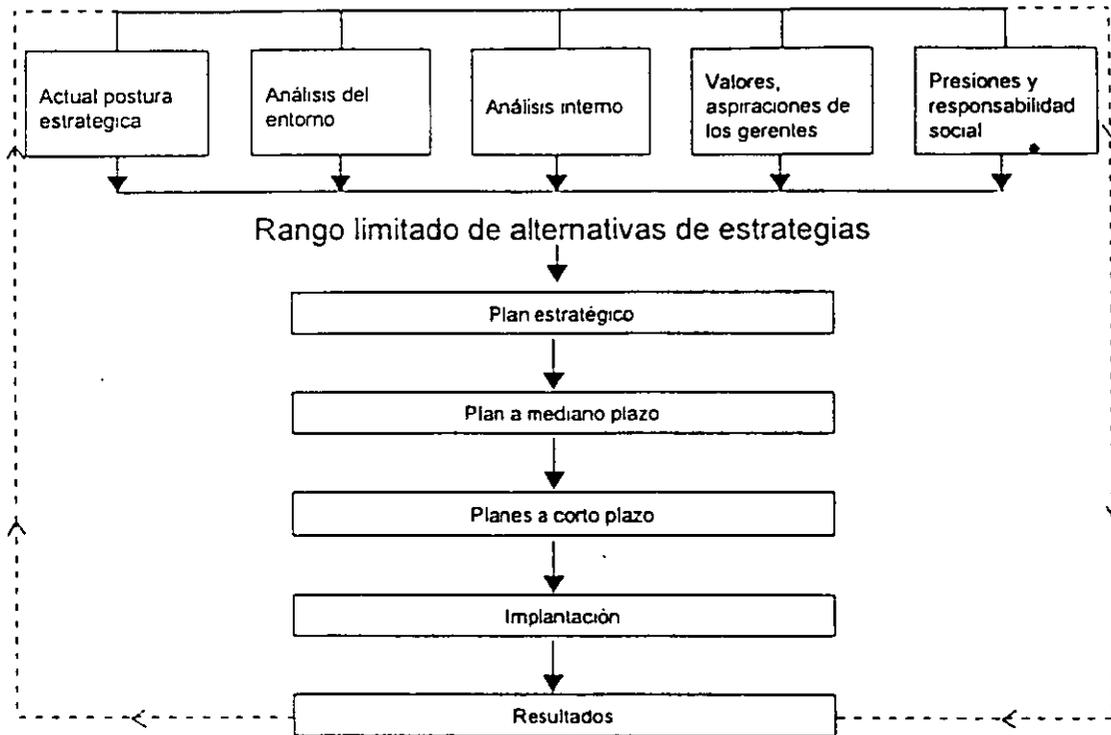


Figura 3.5 Proceso de planeación incremental

### ¿Por qué planeación estratégica?

La importancia de la planeación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los administradores encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia estas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual, a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

Existen diversos acontecimientos representativos que han aumentado la importancia de la planeación estratégica, nos dice Steiner (*Top management planning y strategic planning*). A continuación se muestra en el cuadro 3.3 los aspectos que han hecho importante a este tipo de planeación.

Acontecimientos	Descripción
1. Aceleración del cambio tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A raíz de la explosión tecnológica, surgieron industrias completamente nuevas. Esto hizo necesario que las empresas buscaran nuevas oportunidades en lugar de reaccionar defensivamente ante la competencia.</li> </ul>
2. La creciente complejidad de la actividad gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes tienen que enfrentarse a factores externos: la inflación, el aumento de costos fijos, traslados de los mercados, responsabilidad social y la práctica administrativa.</li> </ul>
3. Creciente complejidad de ambiente externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, si no hay que considerar las demandas e influencias del entorno..</li> </ul>
4. Un intervalo mayor entre las decisiones actuales y sus resultados futuros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas decisiones estratégicas descansan más bien en la expectativa de utilidades a largo plazo que en las perspectivas de ventas inmediatas. Esto significa que los planificadores tienen que ver más adelante que antes.</li> </ul>

Cuadro 3.3 Aspectos que han hecho importante la planeación estratégica.

La planeación del crecimiento de una empresa puede considerarse como representativa de la planeación a largo plazo.

#### Características de la planeación estratégica

Hasta ahora nos hemos referido a que es una estrategia a definir la planeación estratégica y el porqué de ésta, ahora nos interesa tratar sus características

La planeación estratégica es la más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones. Este tipo de planeación proporciona también la estructura de la planeación táctica y operativa, planeaciones detalladas necesarias para poner en práctica la estrategia.

La planeación estratégica tiene varias características distintivas. En el cuadro 3.4 se muestran las características más importantes de este tipo de planeación.

Características	Descripción
1. Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.	• En primera instancia, sólo esta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Además, es necesario un compromiso de la dirección superior para generar un compromiso en niveles inferiores.
2. Trata con cuestiones básicas.	• Da respuesta a interrogantes como: ¿en qué negocio estamos ahora y en qué negocio deberíamos estar? ¿quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían serlo?
3. Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.	• Frente a tales decisiones un gerente debe preguntarse: ¿Cuáles alternativas estarán más de acuerdo con nuestra estrategia?.
4. Se trata de una planeación de largo alcance.	• Implica un tiempo más largo que otros tipos de planeación.
5. Analiza el medio ambiente: ambiente interno y externo de la empresa.	• Presupone estudiar el entorno no externo para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades: estudiar entorno interno para contemplar debilidades y fortalezas.

Cuadro 3.4 Características de la planeación estratégica.

#### 4. PLANEACION TACTICA

Anteriormente comentamos respecto a la planeación estratégica, se presentó uno de los modelos el cual incluía planes a mediano y corto plazo. En este apartado se examinarán los planes a mediano plazo (planeación táctica).

La planeación táctica consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización.

El periodo de planeación típico para los planes a mediano plazo es de dos a cinco años. Sin embargo, la duración del periodo podrá variar; por ejemplo, en sectores estables como el ramo de los servicios públicos, podrá ser más largo (6 años); en las industrias que afrontan condiciones externas rápidamente cambiantes, podrá ser más corto (3 o 4 años). De acuerdo con los autores Gilbert X. Lorange P. (*Strategic planning Systems* p. 39) la planeación a mediano plazo está integrada por dos partes diferentes, pero relacionadas:

1. La proyección o pronóstico de las actuales actividades de las organizaciones respecto del periodo de planeación.
2. El desarrollo y planeación de nuevos programas, así como operaciones de negocios para el futuro.

Las dos partes del proceso están relacionadas de dos maneras importante. La primera forma, si la proyección de actividades actuales dista mucho de los objetivos deseados (por lo general establecidos como parte de los planes estratégicos), será necesario que se inicien nuevos programas para cerrar tal brecha. Otra alternativa podría ser las aspiraciones de los administradores de la empresa fueran más modestas. La diferencia entre los objetivos y el pronóstico es la que se refiere a la "brecha de planeación", esta hace resaltar la necesidad de nuevos planes.

La segunda forma la constituye la formulación de resúmenes de presupuestos y estados financieros proforma (proyectados) a lo largo de un horizonte de planeación a mediano plazo. Estos estados financieros requieren una combinación de datos tanto de las proyecciones de las operaciones de las actuales como de los planes de nuevas actividades.

## DEFINICION DE PLANEACION TACTICA

Ahora bien, tratamos a la planeación táctica, ¿pero qué es ésta? no intentamos crear otra definición, sino comprender su contenido, de ahí que sólo citaremos algunos conceptos que al respecto han sido formulados.

*Certo S.* la define así:

"Consiste en formular planes a mediano plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización".

*Aguirre Octavio*, la define así:

"Es la etapa donde se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos que llevará a cabo la empresa".

*Gómez Ceja*, la define así:

"Es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica".

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de cinco años o al menos hacia el futuro.

Coordinación de la planeación táctica y la estratégica.

*Ackoff R.* hace el siguiente enunciado:

En general, la planeación estratégica se relaciona con el periodo más largo que sea válido considerar. Ambos tipos de planeación son necesarios, se complementan entre sí.

En otras palabras, los administradores necesitan de planeación estratégica y táctica, pero estos planes deben estar altamente relacionados para tener éxito.

La planeación táctica debe concentrarse en el mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

El proceso de planeación a mediano plazo. Por lo común los datos presupuestados se elaboran bajo la forma de estados de resultados y balances generales proforma, así como en proyectos del flujo de efectivo para el periodo de planeación, estos estados proforma permiten a los administradores de la empresa que proyecten los resultados financieros de sus planes y realicen cambios si los resultados pronosticados se consideran no aceptables. En la figura 3.6 se muestra:

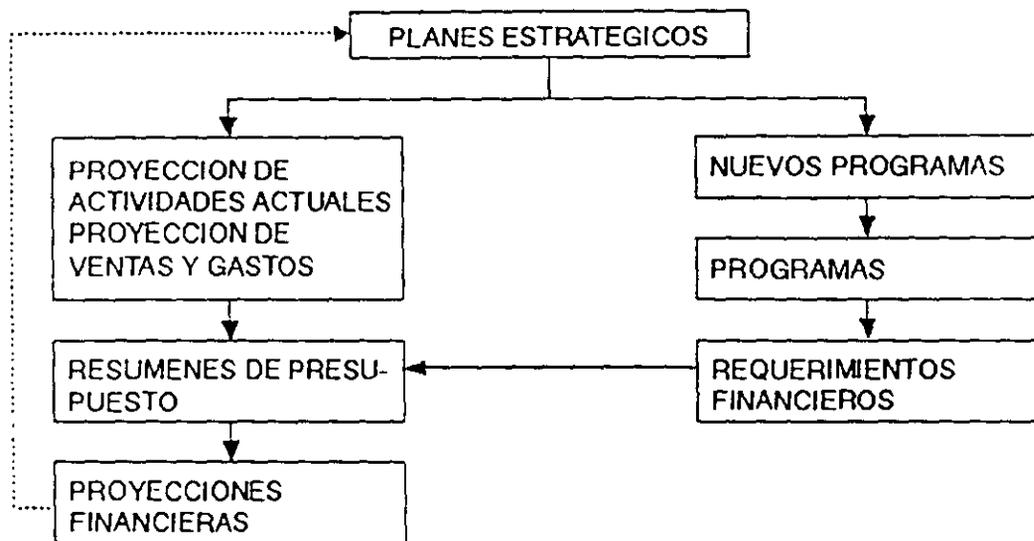


Figura 3.6 Planeación táctica.

### Alcance de la planeación táctica

Los objetivos y la amplia estructura organizacional que se desprende del proceso de planeación estratégica no bastan para asegurar el esfuerzo unido para la ejecución de la estrategia.

Verdadera importancia reviste para la buena marcha de un organismo. El desarrollo de planes específicos para cada una de las áreas funcionales de la empresa, ya que el uso de estas técnicas constituyen una valiosa herramienta para la toma de decisiones ejecutivas.

Para una mejor comprensión del alcance de la planeación táctica en la figura 3.7 se muestra éste.

	<b>Comercialización</b>
Alcance de la planeación táctica	• Ventas
	• Participación en el mercado
	• Nuevos segmentos
	• Nuevos productos
	• Precios competitivos
	• Canales de distribución
	• Medios de promoción
	<b>Producción</b>
	• Demanda de producción
	• Nivel de inventarios
	• Rotación de inventarios
	• Calidad del producto
	• Capacidad instalada
	• Capacidad utilizada
	• Margen de desperdicio
	<b>Finanzas</b>
	• Flujo de efectivo
	• Composición de activos
	• Estructura financiera
	• Costo de venta
	• Punto de equilibrio
	• Utilidad
	• Rentabilidad de las inversiones
	<b>Personal</b>
	• Reclutamiento y selección
	• Contratación de personal
	• Inducción
	• Capacitación
• Perfiles de puestos	
• Admon. de sueldos y salarios	
• Prestaciones	

Figura 3.7 Alcance de la planeación táctica.

## Características de la planeación táctica

La planeación a mediano plazo comúnmente identifica la planeación del futuro inmediato, es decir, los próximos meses o posiblemente dentro de dos años. Es especialmente eficaz en la oficina para establecer tablas de tiempo de facturación, trabajo de duplicación y otras actividades similares. Muchos programas de adiestramiento en la empresa son de un tipo a mediano plazo. Asimismo, los esfuerzos para instituir un programa de mantenimiento de maquinaria y de equipo.

En realidad, los logros se visualizan, pero los planes para alcanzarlos deben basarse en hechos, sobre las realidades de las cosas y condiciones en las que, y con las que, el objetivo esperado ha de lograrse.

Ahora bien, la planeación táctica tiene diversas características que la diferencian de los demás tipos de planeación, como se muestra a continuación:

### CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACION TACTICA

- Coordina las funciones importantes del organismo.
- Su realización se enfoca a mediano plazo.
- Identifica los medios necesarios para lograr los objetivos.
- Los encargados responsables de la formulación de estos planes son los principales gerentes.
- Un conjunto de planes tácticos soportan y complementan un plan estratégico.
- Los planes tácticos están sustentados en valores más objetivos que subjetivos.
- La información necesaria para este tipo de planes se genera de manera interna.
- El nivel de incertidumbre en un plan táctico tiende a disminuir.
- El desarrollo de planes tácticos tiene su marco de referencia en la planeación estratégica.
- Facilita y estimula la evaluación de las actividades funcionales de la empresa.

## ELEMENTOS DE LA PLANEACION TACTICA

Cuando la planeación estratégica responde a las preguntas ¿dónde estamos ahora? y ¿a dónde deseamos ir?

La "planeación táctica" contesta a la pregunta ¿cómo llegamos allá?

La planeación táctica identifica las principales actividades requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Cuatro son los elementos básicos que forman parte de un plan táctico funcional. En la figura 3.8 se muestran los elementos de la planeación táctica.

PLANEACION DE TACTICA	OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los resultados que esperan lograr las áreas funcionales en un periodo de mediano plazo.</li> </ul>
	TACTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituyen el conjunto de acciones que se implementarán para el logro de los objetivos funcionales establecidos.</li> </ul>
	PROGRAMAS TACTICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son las actividades que se realizarán para lograr los objetivos establecidos y seguirán una secuencia cronológica determinando y especificando la duración de cada actividad.</li> </ul>
	PRESUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son esquemas que definen en términos monetarios, la secuencia y la forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de una organización.</li> </ul>

Figura 3.8 Elementos de la planeación táctica.

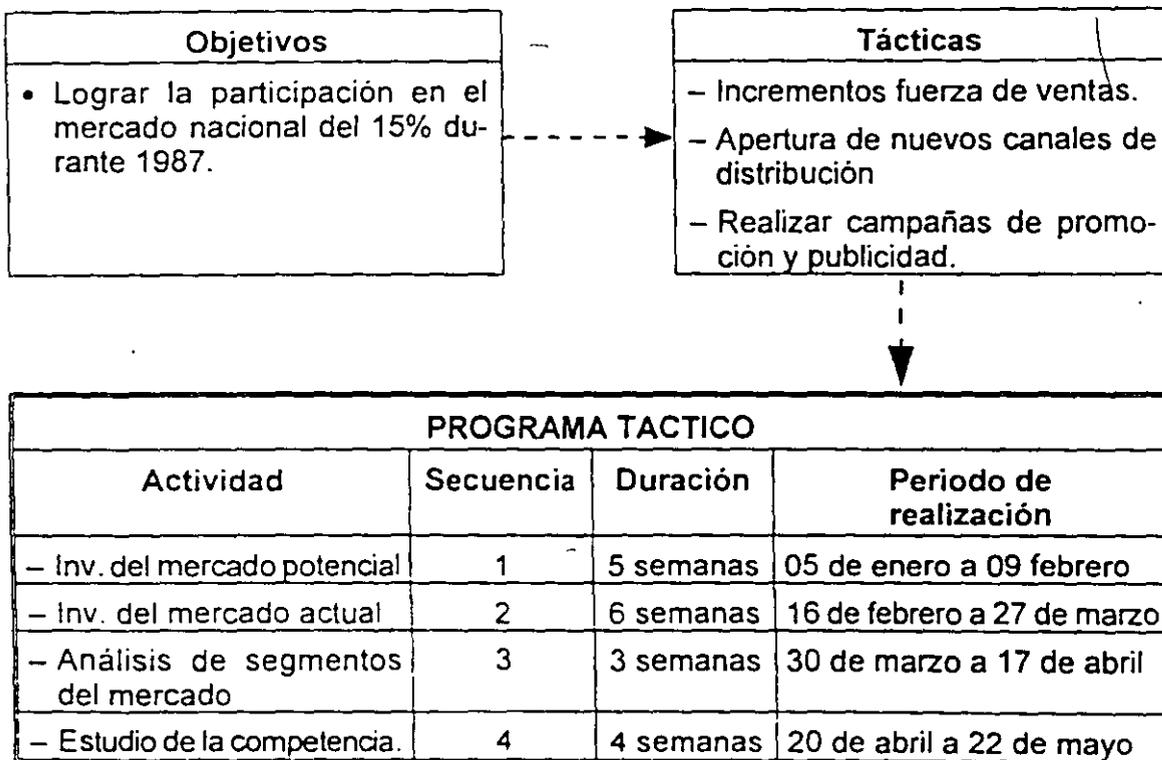
### Ilustración de objetivos

Area funcional	Resultados esperados	Periodo de duración
• Comercialización	• Aumentar en 10% el volumen de ventas durante 19	2 años.
• Producción	• Disminuir en 5% el nivel de desperdicio durante 19	2 años
• Finanzas	• Otorgar en efectivo el 20% de las utilidades netas a los accionistas para 19	3 años
• Rec. humanos	• Incrementar un 10% la productividad del personal durante 19	2 años

## Ilustración de tácticas

Objetivos	Tácticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar en 10% el volumen de ventas durante 19 __</li> <li>• Disminuir en 5% el nivel de desperdicios durante 19 __</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de campañas publicitarias</li> <li>• Fortalecimiento de los vendedores con capacitación</li> <li>• Incremento en las comisiones otorgadas a vendedores</li> <li>• Sustitución de maquinaria</li> <li>• Nuevos métodos de procesamiento</li> <li>• Capacitación al personal.</li> </ul>

## Ilustración de programas tácticos



## Ilustración de presupuestos

Todos los organismos hacen planes; no se puede concebir ninguno cuyos administradores no estén pensando en el futuro de la organización, es decir, cuáles son sus objetivos y cuál sería el mejor método para lograrlos.

Aunque la mayoría de administradores hacen planes, hay diferencias en la forma de planear, tales como:

- Algunos formulan planes sin que trasciendan.

- Unos hacen borradores de estimaciones, sin aplicar técnica.
- Otros expresan sus planes en términos cuantitativos y los trasladan en forma ordenada y sistemática. Esto es presupuestar.

Cuadro 3.5 modelo de resumen y presupuesto consolidado para cinco años (en miles)

## 5. PLANEACION OPERATIVA

La fase final de una planeación integral es la "planeación operativa", consiste en hacer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica. Si la planeación estratégica proporciona los "detalles" sin los cuales el panorama amplio seguiría siendo sólo un esbozo.

Es indispensable llevar a cabo esta función para así respaldar adecuadamente los planes estratégicos y tácticos desarrollados. El uso de este tipo de planes permite ampliar la cobertura de la función de planeación en la empresa de manera integral.

Los niveles inferiores de una empresa se ocupan de la puesta en práctica, los planes políticos, programas que se derivan de la planeación estratégica. Esta actividad requiere unos periodos de planeación más cortos (3, 6, 12 meses). Así mismo, a nivel de puesta en práctica, esperamos y comprobamos la existencia de un mayor interés hacia la técnica y el sistema que rodean las actividades rutinarias de planeación.

En este tipo de planeación es necesario traducir los planes operativos en términos más específicos, es decir, financieros o numéricos, si ello es posible. Algunos planes, sin embargo, no pueden ni deben ser traducidos en términos financieros, por ejemplo el plan de diseñar y poner en marcha un programa de auditoría de calidad; otro sería un plan para mejorar las relaciones de la empresa con la comunidad, y como último ejemplo, el de elevar la moral de los trabajadores, otro programa de producción para un mes, un trimestre o quizás un semestre.

Así, el dar a un plan el carácter de mediano o de corto plazo, depende hasta cierto punto, de si el plan considerado como de corto plazo es parte de un plan más amplio.

La duración de un plan es significativo no sólo como base para su clasificación, sino también, como índice de dificultad en evaluar su éxito. Como norma, es más difícil evaluar planes a largo plazo que los de a corto plazo, porque su duración es a veces, más extensa que la de su originador o la de cualquier observador.

Año pasado	Presente año	Partida	1er. año	2o. año	3er. año	4o. año	5o. año
\$ 369,920	\$ 435,200	Ventas	\$ 512,000	\$ 600,000	\$ 637,000	\$ 688,000	\$ 742,000
173,862	204,544	Costos de producción directos	240,640	282,000	299,390	323,360	348,740
78,238	92,045	Mano de obra	108,288	126,900	134,726	145,512	156,933
69,544	81,817	Material	96,256	112,800	119,756	129,344	139,496
26,080	30,682	Gastos de fabricación	36,096	42,300	44,908	48,504	52,311
129,472	152,320	Gastos de mercadotecnia	179,200	210,000	222,950	240,800	259,700
45,315	53,312	Publicidad	62,720	73,500	78,032	84,280	90,895
51,789	60,928	Gastos de ventas	71,680	84,000	89,180	96,320	103,880
32,368	38,080	Distribución	44,800	52,500	55,738	60,200	64,925
29,664	34,816	Investigación	40,960	48,000	50,960	55,040	59,360
14,797	17,408	Nuevos productos	20,480	24,000	25,480	27,520	29,680
8,875	10,441	Mejoras a los productos	12,288	14,400	15,288	16,512	17,808
5,992	6,967	Reducción de costos	8,192	9,600	10,192	11,008	11,872
22,195	26,112	Nuevas instalaciones	30,720	36,000	38,220	41,280	44,520
14,739	17,340	Costos indirectos del corporativo	20,400	24,000	25,480	27,520	29,680

Cuadro 3.5 Modelo de resumen de presupuesto consolidado para cinco años (en miles).

## DEFINICION DE PLANEACION OPERATIVA

Ahora pasaremos a exponer algunas definiciones de autores más reconocidos con el propósito de obtener los elementos comunes a tales conceptos.

*Stoner J*, la define así:

"Son planes que suministran los detalles de la manera como se alcanzarán los planes estratégicos".

*Aguirre O.* la define así:

"Son planes a corto plazo los que se desarrollan para actividades operativas de la organización".

*Donnelly* la define como:

"Un proceso de planeación que maneja objetivos y actividades a corto plazo".

La planeación a corto plazo, como la de mediano plazo, es una extensión de los planes a largo plazo de la empresa. Este proceso de planeación de la empresa se concentra en presupuestos flexibles que se elaboran en este nivel específico y para el año siguiente.

### Proceso de la planeación operativa

Este tipo de planeación o a corto plazo en la mayor parte de las organizaciones cubre un periodo de un año. El mecanismo de planeación a corto plazo más utilizado es el sistema de presupuestos operacionales. La administración por objetivos (APO) se considera un segundo mecanismo de planeación a corto plazo que se utiliza en muchas organizaciones.

Los presupuestos de operación tienen dos funciones principales de planeación:

1) reflejar los planes estratégicos y de mediano plazo dentro de las decisiones actuales y 2) planear para tener operaciones eficientes. Esto significa que se trata de maximizar las utilidades a corto plazo dentro de las restricciones de planes estratégicos y a mediano plazo. Para lograr estos fines se requieren dos diferentes conjuntos de datos o insumos: uno se refiere a la información financiera concerniente a aquella parte de los planes a mediano plazo que se habrán de llevar a cabo durante el siguiente periodo de operación y el otro se trata del pronóstico de ventas para el siguiente periodo. A continuación en la figura 3.9 se muestra como estas informaciones se traducen en presupuestos de operación. Fuente: adaptado de Hicks H. y Gullett C. (*Administración*, CECSA, p. 208).

La planeación a corto plazo comprende la formulación de presupuestos operativos y de estados financieros proforma para el siguiente periodo.

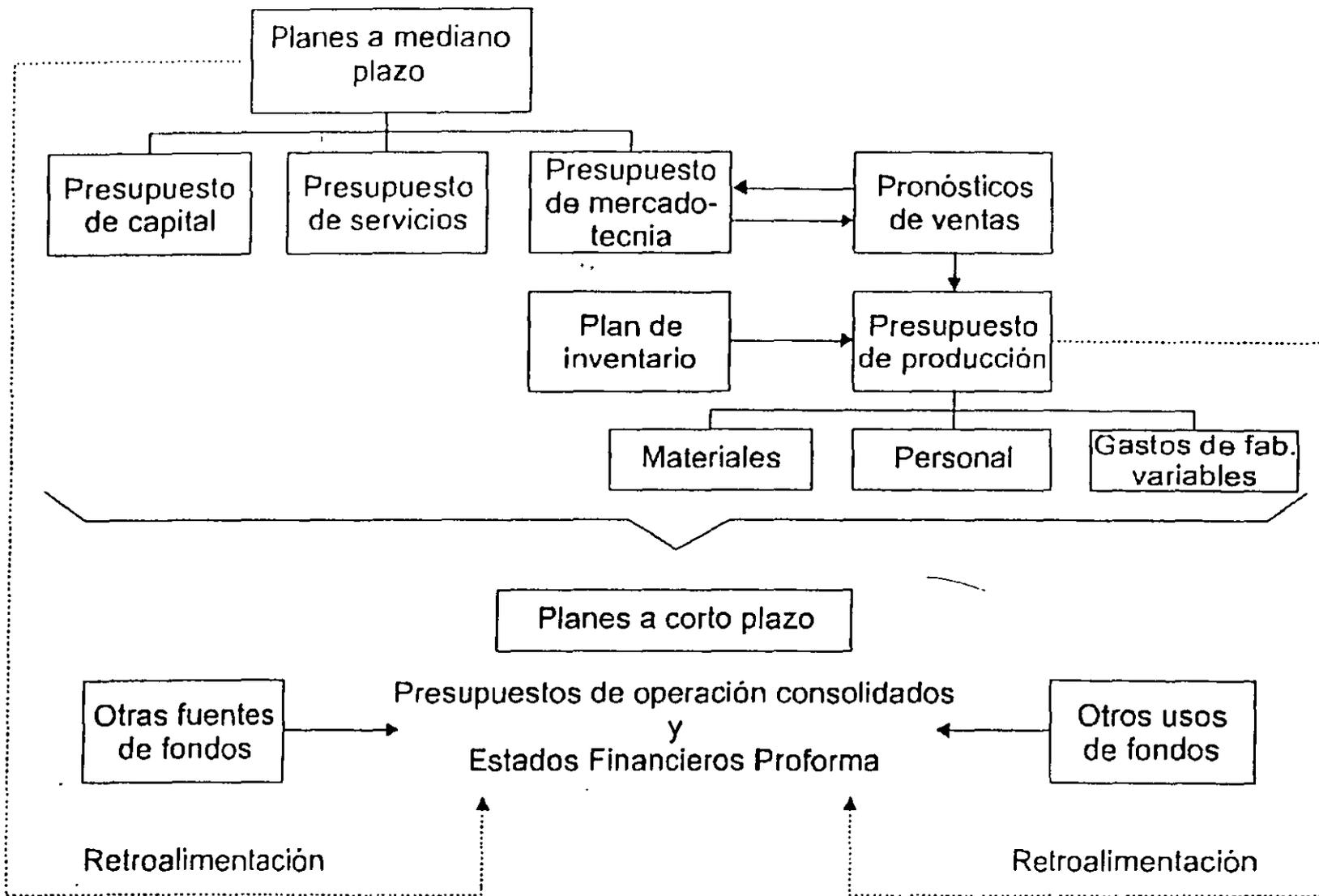


Figura 3.9 Planeación operativa.

## RELACION ENTRE PLANEACION ESTRATEGICA Y PLANEACION OPERATIVA

El hecho es que la mayor parte de gerentes en una organización no desarrollará el plan estratégico directamente. Sin embargo, pueden estar involucrados en este proceso de dos maneras:

1. Por lo general, influyen en el proceso de la planeación estratégica al proporcionar insumos en la forma de datos y sugerencias relacionadas con sus áreas particulares de responsabilidad.
2. Tienen que estar completamente conscientes de lo que implica el proceso de planeación estratégica, así como los resultados, puesto que todo lo que hacen sus respectivos departamentos y los objetivos que establecen para sus áreas de responsabilidad deben derivarse del plan estratégico.

Por tanto, en organizaciones bien administradas, existe una relación directa entre la planeación estratégica y la planeación que los administradores llevan a cabo en todos los niveles. Desde luego, el punto central de la planeación y las perspectivas del tiempo serán diferentes. En la figura 3.10 se muestra la relación entre el plan estratégico y los planes de operación, e indica de manera muy clara que todos los planes deben derivarse del plan estratégico y, al mismo tiempo, han de contribuir a su realización. Fuente: adaptado de Donnelly y otros (*Fundamentos de dirección*, Uteha, p. 93).



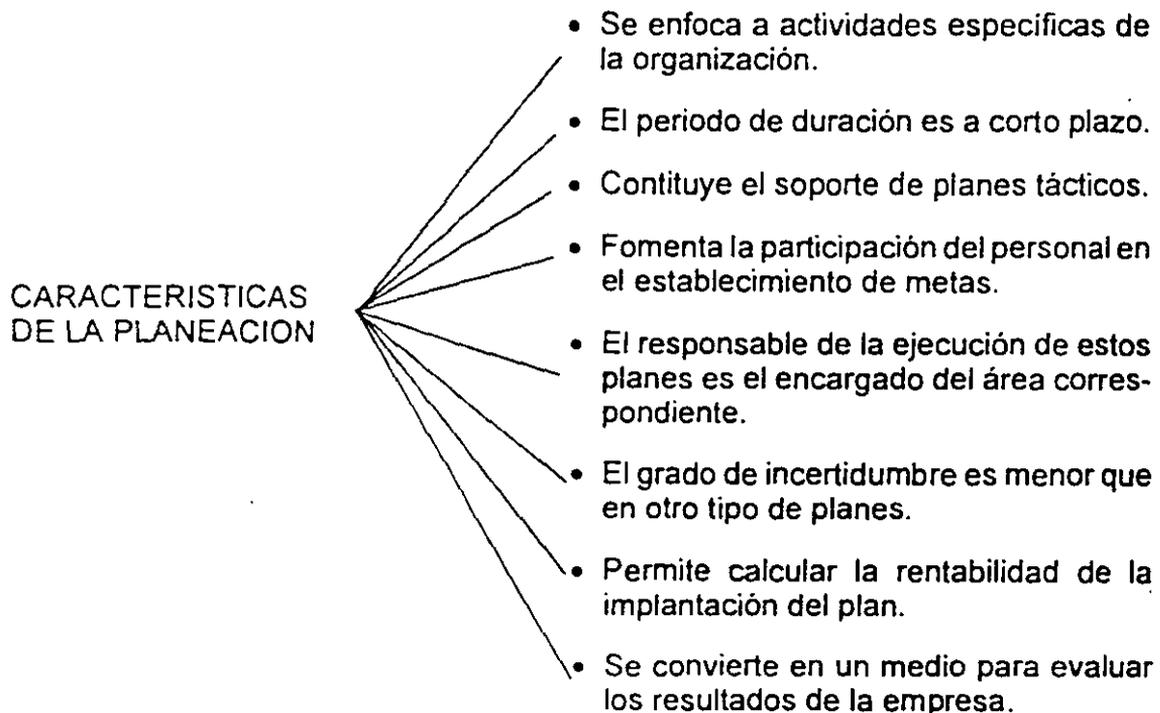
Figura 3.10 Relación entre el plan estratégico de la empresa y los planes operativos.

## CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION OPERATIVA

La planeación operativa se establece como el conjunto ordenado de operaciones a través de algún flujo de información, dotado de mecanismos de decisión que le permiten actuar con arreglo a cierta independencia, definida como la suficiente para que existiendo una serie de responsabilidades establecidas de antemano, el conjunto sea flexible y adaptable y, sobre todo, permita un clima de trabajo creativo entre el personal que lo conforma.

La planeación operativa implica el diseño de la forma de llevar a cabo la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere y a su gestión, enlazándose, en este último caso, con la planeación estratégica y táctica.

Ahora bien, la planeación operativa tiene una serie de características principales, entre las más importantes están las siguientes:



## ELEMENTOS DE LA PLANEACION OPERATIVA

La planeación operativa la conforman tres elementos básicos, en la figura 3.11 se muestran estos:

## ELEMENTOS DE LA PLANEACION OPERATIVA

ELEMENTOS DE LA PLANEACION OPERATIVA	OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los fines que desea alcanzar una unidad orgánica en un periodo a corto plazo.</li> </ul>
	PROCEDIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado.</li> </ul>
	PROGRAMAS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son aquellos que describen los pasos que realizará alguna de las unidades de una área funcional de la organización.</li> </ul>

Figura 3.11 elementos de la planeación operativa.

a) *Los objetivos a nivel operativo.* Los objetivos son de utilidad para todos los niveles de administración de un organismo. Para que éste prospere, los altos dirigentes deben conocer a fondo los fines que se persiguen en cada una de las actividades básicas de la organización. Esto es válido también para los demás niveles y para el personal ejecutivo. Dentro del plan general, cada administrador establece los objetivos que corresponden a su departamento o grupo.

Los objetivos, además, son el medio que mantiene la unidad entre todos los planes; por ejemplo, si un programa de capacitación es necesario, o si se justifica la preparación de algún presupuesto. Estas son cosas que podemos decidir fundándonos en su utilidad para alcanzar el objetivo señalado.

Los objetivos a nivel operativo se establecen de manera más corta, menos detallada y menos sujeta a un posible cambio.

b) *Procedimientos.* De la misma manera en que una política es una guía para la reflexión y la decisión, un procedimiento es una orientación para la acción. Los "procedimientos" son pasos para llevar a cabo un trabajo determinado.

Un procedimiento puede dictar los pasos que debe seguir quien lleva a cabo una entrevista de empleo para verificar datos y referencias de los solicitantes.

Una técnica que debe utilizar la mayor parte de los organismos es un "manual de procedimientos" o un conjunto de ellos, ya que es una herramienta que fortalece la capacidad para realizar el trabajo. Cuando se conoce y se comunica el método deseado, se logra un orden y uniformidad de la manera en que debe realizarse cada trámite.

c) *Programas operativos*. Estos sirven para especificar periodos para la determinación de actividades concretas. Antes de invertir dinero en personal, materiales, maquinaria, equipo, es de gran importancia determinar la forma más conveniente de alcanzar nuestros objetivos, especialmente si debemos coordinar nuestros actos con las de otras personas y otros departamentos. Será muy difícil conseguir esta coordinación si cada integrante de un equipo de trabajo opera por su lado y según sus preferencias. Por lo tanto, antes de tomar cualquier iniciativa hay que establecer la cronología y la prioridad de cada una de las actividades que debemos cubrir antes de llegar al resultado final.

Como el tiempo es un factor cuyo valor es muy importante, debemos pensar en la mejor forma de utilizarlo. Podremos ocuparnos de cada problema que surja cumpliendo cada etapa con la prontitud y la eficacia que nos permite nuestra capacidad, o bien podemos meditar cuidadosamente con anterioridad para establecer un orden de actividades que facilite la realización del programa dentro del tiempo asignado.

La programación nos proporciona un medio de explorar diversas alternativas y decidir la manera más rápida y económica de alcanzar el fin deseado.

Ahora presentaremos a manera de ejemplo la descripción de unos planes operativos.

Plan operativo: Incrementar la seguridad industrial en las instalaciones.  
Fundamentación: Disminuir el número de accidentes.  
Vigencia del plan: de 01 Enero/ a 31 de diciembre/  
Area funcional: Producción.  
Unidad orgánica: Seguridad Industrial.  
Responsable del plan: Supervisor de producción.  
  
Objetivo: Disminuir los accidentes de trabajo en 20% respecto a año anterior.  
Procedimientos: Adiestramiento al personal en el uso de equipos.  
Asignación de recursos: Financieros \$ 000 000  
Humanos ( Hrs. /Hombre/mes) 84  
Contribución del plan al logro de:  
Objetivos funcionales 2%  
Objetivos organizacionales 0.1%

# **LEY de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.**

**Publicada en el D.O.F. del 4 de enero de 2000.**

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

**ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEÓN**, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes . sabed:

Que el Honorable Congreso de la Unión, se ha servido dirigirme el siguiente

## **DECRETO**

"EL CONGRESO GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, DECRETA:

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

#### **Título Primero**

Disposiciones Generales

#### **Capítulo Único**

**Artículo 1.-** La presente Ley es de orden público y tiene por objeto regular las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, contratación, gasto y control de las adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y la prestación de servicios de cualquier naturaleza, que realicen:

- I. Las unidades administrativas de la Presidencia de la República;
- II. Las Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos 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, con cargo total o parcial a fondos federales, conforme a los convenios que celebren con el Ejecutivo Federal, con la participación que, en su caso, corresponda a los municipios interesados. No quedan comprendidos 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, aplicarán los criterios y procedimientos previstos en esta Ley, en lo que no se contraponga a los ordenamientos legales que los rigen, sujetándose a sus propios órganos de control.

Los contratos que celebren las dependencias con las entidades, o entre entidades, y los actos jurídicos que se celebren entre dependencias, o bien los que se lleven a cabo entre alguna dependencia o entidad de la Administración Pública Federal con alguna perteneciente a la administración

pública de una entidad federativa, no estarán dentro del ámbito de aplicación de esta Ley; no obstante, dichos actos quedarán sujetos a este ordenamiento, cuando la dependencia o entidad obligada a entregar el bien o prestar el servicio, no tenga capacidad para hacerlo por sí misma y contrate un tercero para su realización.

Los titulares de las dependencias y los órganos de gobierno de las entidades emitirán, bajo su responsabilidad y de conformidad con este mismo ordenamiento, 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. Contraloría: la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo;
- 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, y
- VII. Licitante: la persona que participe en cualquier procedimiento de licitación pública o bien de invitación a cuando menos tres personas.

**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,
- III. 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;
- IV. 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;
- V. La reconstrucción y mantenimiento de bienes muebles; maquila; seguros; transportación de bienes muebles o personas, y contratación de servicios de limpieza y vigilancia;
- VI. La contratación de arrendamiento financiero de bienes muebles;

VII. 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

VIII. 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.

**Artículo 4.-** La aplicación de esta Ley será sin perjuicio de lo dispuesto en los tratados.

**Artículo 5.-** Será responsabilidad de las dependencias y entidades contratar los servicios correspondientes para mantener adecuada y satisfactoriamente asegurados los bienes con que cuenten.

Lo dispuesto en el párrafo anterior no será aplicable cuando por razón de la naturaleza de los bienes o el tipo de riesgos a los que están expuestos, el costo de aseguramiento represente una erogación que no guarde relación directa con el beneficio que pudiera obtenerse. La Secretaría autorizará previamente la aplicación de esta excepción.

**Artículo 6.-** El gasto para las adquisiciones, arrendamientos y servicios se sujetará, en su caso, a las disposiciones específicas del Presupuesto de Egresos de la Federación, así como a lo previsto en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y demás disposiciones aplicables.

**Artículo 7.-** La Secretaría, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Contraloría, en el ámbito de sus respectivas competencias, estarán facultadas para interpretar esta Ley para efectos administrativos.

La Contraloría dictará las disposiciones administrativas que sean estrictamente necesarias para el adecuado cumplimiento de esta Ley, tomando en cuenta la opinión de la Secretaría y, cuando corresponda, la de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Tales disposiciones se publicarán en el **Diario Oficial de la Federación**.

**Artículo 8.-** Atendiendo a las disposiciones de esta Ley y a las demás que de ella emanen, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial dictará las reglas que deban observar las dependencias y entidades, derivadas de programas que tengan por objeto promover la participación de las empresas nacionales, especialmente de las micro, pequeñas y medianas.

Para la expedición de las reglas a que se refiere el párrafo anterior, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial tomará en cuenta la opinión de la Secretaría y de la Contraloría.

**Artículo 9.-** En materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, los titulares de las dependencias y los órganos de gobierno de las entidades serán los responsables de que, en la adopción e instrumentación de las acciones que deban llevar a cabo en cumplimiento de esta Ley, se observen criterios que promuevan la modernización y desarrollo administrativo, la descentralización de funciones y la efectiva delegación de facultades.

Las facultades conferidas por esta Ley a los titulares de las dependencias podrán ser ejercidas por los titulares de sus órganos desconcentrados, previo acuerdo delegatorio.

**Artículo 10.-** En los casos de adquisiciones, arrendamientos o servicios financiados con créditos externos otorgados al Gobierno Federal o con su aval, los procedimientos, requisitos y demás disposiciones para su contratación serán establecidos por la Contraloría aplicando en lo

procedente lo dispuesto por esta Ley; y deberán precisarse en las convocatorias, invitaciones, bases y contratos correspondientes.

**Artículo 11.-** En lo no previsto por esta Ley y demás disposiciones que de ella se deriven, serán aplicables supletoriamente el Código Civil para el Distrito Federal en materia común y para toda la República en materia federal, la Ley Federal de Procedimiento Administrativo y el Código Federal de Procedimientos Civiles.

**Artículo 12.-** Las dependencias y entidades, previamente al arrendamiento de bienes muebles, deberán realizar los estudios de factibilidad, considerando la posible adquisición mediante arrendamiento con opción a compra. De estipularse esta condición en el contrato, la misma deberá ejercerse invariablemente.

**Artículo 13.-** Las dependencias o entidades no podrán financiar a proveedores la adquisición o arrendamiento de bienes o la prestación de servicios, cuando éstos vayan a ser objeto de contratación por parte de las propias dependencias o entidades, salvo que, de manera excepcional y por tratarse de proyectos de infraestructura, se obtenga la autorización previa y específica de la Secretaría y de la Contraloría. No se considerará como operación de financiamiento, el otorgamiento de anticipos, los cuales en todo caso, deberán garantizarse en los términos del artículo 48 de esta Ley.

Tratándose de bienes cuyo proceso de fabricación sea superior a 90 días, la dependencia o entidad deberá otorgar por lo menos el veinte por ciento de anticipo, salvo la existencia de causas que impidan a la convocante hacerlo.

La Secretaría podrá autorizar el pago de suscripciones, seguros o de otros servicios, en los que no sea posible pactar que su costo sea cubierto después de que la prestación del servicio se realice.

**Artículo 14.-** En los procedimientos de contratación de carácter internacional, las dependencias y entidades optarán, en igualdad de condiciones, por el empleo de los recursos humanos del país y por la adquisición y arrendamiento de bienes producidos en el país y que cuenten con el porcentaje de contenido nacional indicado en el artículo 28, fracción I, de esta Ley, los cuales deberán contar, en la comparación económica de las propuestas, con un margen hasta del diez por ciento de preferencia en el precio respecto de los bienes de importación, conforme a las reglas que establezca la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, previa opinión de la Secretaría y de la Contraloría.

**Artículo 15.-** Las controversias que se susciten con motivo de la interpretación o aplicación de esta Ley o de los contratos celebrados con base en ella, serán resueltas por los tribunales federales.

Sólo podrá convenirse compromiso arbitral respecto de aquellas controversias que determine la Contraloría mediante reglas de carácter general, previa opinión de la Secretaría y de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; ya sea en cláusula compromisoria incluida en el contrato o en convenio independiente.

Lo previsto en los dos párrafos anteriores es sin perjuicio de lo establecido en los tratados de que México sea parte, o de que en el ámbito administrativo la Contraloría conozca de las inconformidades que presenten los particulares en relación con los procedimientos de contratación, o bien, de las quejas que en audiencia de conciliación conozca sobre el incumplimiento de lo pactado en los contratos.

Los actos, contratos y convenios que las dependencias y entidades realicen o celebren en contravención a lo dispuesto por esta Ley, serán nulos previa determinación de la autoridad competente.

Lo dispuesto por este artículo se aplicará a los organismos descentralizados sólo cuando sus leyes no regulen de manera expresa la forma en que podrán resolver sus controversias.

**Artículo 16.-** Los contratos celebrados en el extranjero respecto de bienes o servicios que deban ser utilizados o prestados fuera del territorio nacional, se registrarán por la legislación del lugar donde se formalice el acto, aplicando en lo procedente lo dispuesto por esta Ley.

Cuando los bienes o servicios hubieren de ser utilizados o prestados en el país, tratándose exclusivamente de licitaciones públicas, su procedimiento y los contratos que deriven de ellas deberán realizarse dentro del territorio nacional.

**Artículo 17.-** La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, mediante disposiciones de carácter general, oyendo la opinión de la Contraloría, determinará, en su caso, los bienes y servicios de uso generalizado que, en forma consolidada, podrán adquirir, arrendar o contratar las dependencias y entidades con objeto de obtener las mejores condiciones en cuanto a calidad, precio y oportunidad, y apoyar en condiciones de competencia a las áreas prioritarias del desarrollo.

## **Título Segundo**

De la Planeación, Programación y Presupuestación

### **Capítulo Único**

**Artículo 18.-** En la planeación de las adquisiciones, arrendamientos y servicios, las dependencias y entidades deberán ajustarse a:

- I. Los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que correspondan, así como a las previsiones contenidas en sus programas anuales, y
- II. Los objetivos, metas y previsiones de recursos establecidos en los presupuestos de egresos de la Federación o de las entidades respectivas.

**Artículo 19.-** Las dependencias o entidades que requieran contratar servicios de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones, previamente verificarán si en sus archivos o, en su caso, en los de la coordinadora del sector correspondiente, existen trabajos sobre la materia de que se trate. En el supuesto de que se advierta su existencia y se compruebe que los mismos satisfacen los requerimientos de la entidad o dependencia, no procederá la contratación, con excepción de aquellos trabajos que sean necesarios para su adecuación, actualización o complemento.

A fin de cumplimentar lo anterior, las entidades deberán remitir a su coordinadora de sector una descripción sucinta del objeto de los contratos que en estas materias celebren, así como de sus productos.

La erogación para la contratación de servicios de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones, requerirá de la autorización escrita del titular de la dependencia o entidad, así como del dictamen del área respectiva, de que no se cuenta con personal capacitado o disponible para su realización.

**Artículo 20.-** Las dependencias y entidades formularán sus programas anuales de adquisiciones, arrendamientos y servicios, y los que abarquen

más de un ejercicio presupuestal, así como sus respectivos presupuestos, considerando:

- I. Las acciones previas, durante y posteriores a la realización de dichas operaciones;
- II. Los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo;
- III. La calendarización física y financiera de los recursos necesarios;
- IV. Las unidades responsables de su instrumentación;
- V. Sus programas sustantivos, de apoyo administrativo y de inversiones, así como, en su caso, aquéllos relativos a la adquisición de bienes para su posterior comercialización, incluyendo los que habrán de sujetarse a procesos productivos;
- VI. La existencia en cantidad suficiente de los bienes; los plazos estimados de suministro; los avances tecnológicos incorporados en los bienes, y en su caso los planos, proyectos y especificaciones;
- VII. Las normas aplicables conforme a la Ley Federal sobre Metrología y Normalización o, a falta de éstas, las normas internacionales;
- VIII. Los requerimientos de mantenimiento de los bienes muebles a su cargo, y
- IX. Las demás previsiones que deban tomarse en cuenta según la naturaleza y características de las adquisiciones, arrendamientos o servicios.

**Artículo 21.-** Las dependencias y entidades pondrán a disposición de los interesados y remitirán a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, a más tardar el 31 de marzo de cada año, su programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios, con excepción de aquella información que, de conformidad con las disposiciones aplicables, sea de naturaleza confidencial.

El citado programa será de carácter informativo, no implicará compromiso alguno de contratación y podrá ser adicionado, modificado, suspendido o cancelado, sin responsabilidad alguna para la dependencia o entidad de que se trate.

Para efectos informativos, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial integrará y difundirá los programas anuales de adquisiciones, arrendamientos y servicios, para lo cual podrá requerir a las dependencias y entidades la información que sea necesaria respecto de las modificaciones a dichos programas.

**Artículo 22.-** Las dependencias y entidades deberán establecer comités de adquisiciones, arrendamientos y servicios que tendrán las siguientes funciones:

- I. Revisar los programas y presupuestos de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como formular las observaciones y recomendaciones convenientes;
- II. Dictaminar, previamente a la iniciación del procedimiento, sobre la procedencia de no celebrar licitaciones públicas por encontrarse en alguno de los supuestos de excepción previstos en el artículo 41 de esta Ley, salvo en los casos de las fracciones II, V y XII del propio precepto, en cuyo caso se deberá informar al propio comité una vez concluida la contratación respectiva. Dicha función también podrá ser ejercida directamente por el titular de la dependencia o entidad;
- III. Proponer las políticas, bases y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como autorizar los

supuestos no previstos en éstos, sometiéndolas a consideración del titular de la dependencia o al órgano de gobierno en el caso de las entidades;

- IV. Analizar trimestralmente el informe de la conclusión de los casos dictaminados conforme a la fracción II anterior, así como de las licitaciones públicas que se realicen y, los resultados generales de las adquisiciones, arrendamientos y servicios y, en su caso, recomendar las medidas necesarias para evitar el probable incumplimiento de alguna disposición jurídica o administrativa;
- V. Analizar exclusivamente para su opinión, cuando se le solicite, los dictámenes y fallos emitidos por los servidores públicos responsables de ello;
- VI. Autorizar, cuando se justifique, la creación de subcomités de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como aprobar la integración y funcionamiento de los mismos;
- VII. Elaborar y aprobar el manual de integración y funcionamiento del comité, conforme a las bases que expida la Contraloría;
- VIII. Autorizar los casos de reducción del plazo para la presentación y apertura de proposiciones en licitaciones públicas, y
- IX. Coadyuvar al cumplimiento de esta Ley y demás disposiciones aplicables.

La Contraloría podrá autorizar la creación de comités en órganos desconcentrados, cuando la cantidad y monto de sus operaciones o las características de sus funciones así lo justifiquen.

En los casos en que, por la naturaleza de sus funciones o por la magnitud de sus operaciones, no se justifique la instalación de un comité, la Contraloría podrá autorizar la excepción correspondiente.

**Artículo 23.-** El Ejecutivo Federal, por conducto de la Contraloría, determinará las dependencias y entidades que deberán instalar comisiones consultivas mixtas de abastecimiento, en función del volumen, características e importancia de las adquisiciones, arrendamientos y servicios que contraten. Dichas comisiones tendrán por objeto:

- I. Propiciar y fortalecer la comunicación de las propias dependencias y entidades con los proveedores, a fin de lograr una mejor planeación de las adquisiciones, arrendamientos y servicios;
- II. Colaborar en la instrumentación de programas de desarrollo de proveedores nacionales,
- III. Promover y acordar programas de sustitución eficiente de importaciones, así como de simplificación interna de trámites administrativos que realicen las dependencias o entidades relacionados con las adquisiciones, arrendamientos y servicios;
- IV. Emitir recomendaciones sobre metas de utilización de las reservas de compras pactadas con otros países;
- V. Promover acciones que propicien la proveeduría con micro, pequeñas y medianas empresas, así como el consumo por parte de otras empresas de los bienes o servicios que produzcan o presten aquéllas;
- VI. Difundir y fomentar la utilización de los diversos estímulos del gobierno federal y de los programas de financiamiento para apoyar la fabricación de bienes;

- VII. Informar a los comités de adquisiciones, arrendamientos y servicios las recomendaciones planteadas en el seno de las comisiones;
- VIII. Elaborar y aprobar el manual de integración y funcionamiento de la comisión, conforme a las bases que expida la Contraloría, y
- IX. Conocer y opinar sobre los programas de licitaciones internacionales de la dependencia o entidad de que se trate.

**Artículo 24.-** En los contratos de adquisiciones, arrendamientos y servicios, cuya vigencia rebase un ejercicio presupuestal, las dependencias o entidades deberán determinar tanto el presupuesto total como el relativo a los ejercicios de que se trate; en la formulación de los presupuestos de los ejercicios subsecuentes se considerarán los costos que, en su momento, se encuentren vigentes, y se dará prioridad a las previsiones para el cumplimiento de las obligaciones contraídas en ejercicios anteriores.

Para los efectos de este artículo, las dependencias y entidades observarán lo dispuesto en el artículo 30 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

### **Título Tercero**

#### **De los Procedimientos de Contratación**

#### **Capítulo Primero**

##### **Generalidades**

**Artículo 25.-** Las dependencias y entidades podrán convocar, adjudicar o contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, solamente cuando se cuente con la autorización global o específica, por parte de la Secretaría, del presupuesto de inversión y de gasto corriente, conforme a los cuales deberán programarse los pagos respectivos.

En casos excepcionales y previa aprobación de la Secretaría, las dependencias y entidades podrán convocar sin contar con dicha autorización.

**Artículo 26.-** 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 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, tomando en cuenta la opinión de la Contraloría, determinará de acuerdo con lo establecido en el artículo 28 de esta Ley el carácter nacional o internacional de los procedimientos de contratación y los criterios para determinar el contenido nacional de los bienes a ofertar, en razón de las reservas, medidas de transición u otros supuestos establecidos en los tratados.

La Contraloría pondrá a disposición pública, a través de los medios de difusión electrónica que establezca, la información que obre en su base de datos correspondiente a las convocatorias y bases de las licitaciones y, en

su caso, sus modificaciones; las actas de las juntas de aclaraciones y de visita a instalaciones, los fallos de dichas licitaciones o las cancelaciones de éstas, y los datos relevantes de los contratos adjudicados; ya sea por licitación, invitación a cuando menos tres personas o adjudicación directa.

**Artículo 27.-** 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 y demás circunstancias pertinentes, de acuerdo con lo que establece la presente Ley.

El sobre a que hace referencia este artículo podrá entregarse, a elección del licitante, en el lugar de celebración del acto de presentación y apertura de proposiciones; o bien, si así lo establece la convocante, enviarlo a través del servicio postal o de mensajería, o por medios remotos de comunicación electrónica, conforme a las disposiciones administrativas que establezca la Contraloría.

En el caso de las proposiciones presentadas por medios remotos de comunicación electrónica el sobre será generado mediante el uso de tecnologías que resguarden la confidencialidad de la información de tal forma que sea inviolable, conforme a las disposiciones técnicas que al efecto establezca la Contraloría.

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.

La Contraloría operará y se encargará del sistema de certificación de los medios de identificación electrónica que utilicen los licitantes y será responsable de ejercer el control de estos medios, salvaguardando la confidencialidad de la información que se remita por esta vía.

## **Capítulo Segundo** De la Licitación Pública

**Artículo 28.-** Las licitaciones públicas podrán ser:

- I. Nacionales, cuando únicamente puedan 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 será determinado tomando en cuenta el costo de producción del bien, que significa todos los costos menos la promoción de ventas, comercialización, regalías y embarque, así como los costos financieros. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial mediante reglas de carácter general, establecerá los casos de excepción correspondientes a dichos requisitos, así como un procedimiento expedito para determinar el grado de contenido nacional de los bienes que se oferten, para lo cual tomará en cuenta la opinión de la Secretaría y de la Contraloría.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de oficio o a solicitud de la Contraloría, podrá realizar visitas para verificar que los bienes cumplen con los requisitos señalados en el párrafo anterior, o

- II. Internacionales, cuando puedan participar tanto personas de nacionalidad mexicana como extranjera y los bienes a adquirir sean de origen nacional o extranjero.

Solamente se deberán llevar a cabo licitaciones internacionales, en los siguientes casos:

- a) Cuando resulte obligatorio conforme a lo establecido en los tratados;
- b) Cuando, previa investigación de mercado que realice la dependencia o entidad convocante, no exista oferta de proveedores nacionales respecto a bienes o servicios en cantidad o calidad requeridas, o sea conveniente en términos de precio;
- c) Cuando habiéndose realizado una de carácter nacional, no se presente alguna propuesta o ninguna cumpla con los requisitos a que se refiere la fracción I de este artículo, y
- d) Cuando así se estipule para las contrataciones financiadas con créditos externos otorgados al gobierno federal o con su aval.

En este tipo de licitaciones la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 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.

Podrá negarse la participación a extranjeros en licitaciones internacionales, cuando con el país del cual sean nacionales no se tenga celebrado un tratado y ese país no conceda un trato recíproco a los licitantes, proveedores, bienes o servicios mexicanos.

**Artículo 29.-** Las convocatorias podrán referirse a uno o más bienes o servicios, y contendrán:

- I. El nombre, denominación o razón social de la dependencia o entidad convocante;
- II. La indicación de los lugares, fechas y horarios en que los interesados podrán obtener las bases de la licitación y, en su caso, el costo y forma de pago de las mismas. Cuando las bases impliquen un costo, éste será fijado sólo en razón de la recuperación de las erogaciones por publicación de la convocatoria y de la reproducción de los documentos que se entreguen; los interesados podrán revisarlas previamente a su pago, el cual será requisito para participar en la licitación. Igualmente, los interesados podrán consultar y adquirir las bases de las licitaciones por los medios de difusión electrónica que establezca la Contraloría;
- III. La fecha, hora y lugar de celebración de las dos etapas del acto de presentación y apertura de proposiciones;
- IV. La indicación de si la licitación es nacional o internacional; y en caso de ser internacional, si se realizará o no bajo la cobertura del capítulo de compras del sector público de algún tratado, y el idioma o idiomas, además del español, en que podrán presentarse las proposiciones;
- V. La indicación que ninguna de las condiciones contenidas en las bases de la licitación, así como en las proposiciones presentadas por los licitantes, podrán ser negociadas;

- VI. La descripción general, cantidad y unidad de medida de los bienes o servicios que sean objeto de la licitación, así como la correspondiente, por los menos, a cinco de las partidas o conceptos de mayor monto;
- VII. Lugar y plazo de entrega;
- VIII. Condiciones de pago, señalando el momento en que se haga exigible el mismo;
- IX. Los porcentajes de los anticipos que, en su caso, se otorgarían;
- X. La indicación de que no podrán participar las personas que se encuentren en los supuestos del artículo 50 de esta Ley, y
- XI. En el caso de arrendamiento, la indicación de si éste es con o sin opción a compra.

**Artículo 30.-** Las convocatorias se publicarán en el **Diario Oficial de la Federación**.

**Artículo 31.-** Las bases que emitan las dependencias y entidades para las licitaciones públicas se pondrán a disposición de los interesados, tanto en el domicilio señalado por la convocante como en los medios de difusión electrónica que establezca la Contraloría, a partir del día en que se publique la convocatoria y hasta, inclusive, el sexto día natural previo al acto de presentación y apertura de proposiciones, siendo responsabilidad exclusiva de los interesados adquirirlas oportunamente durante este período. Las bases contendrán en lo aplicable como mínimo lo siguiente:

- I. Nombre, denominación o razón social de la dependencia o entidad convocante;
- II. Forma en que deberá acreditar la existencia y personalidad jurídica el licitante;
- III. Fecha, hora y lugar de la junta de aclaraciones a las bases de la licitación, siendo optativa la asistencia a las reuniones que, en su caso, se realicen; fecha, hora y lugar de celebración de las dos etapas del acto de presentación y apertura de proposiciones; comunicación del fallo y firma del contrato;
- IV. Señalamiento de que será causa de descalificación el incumplimiento de alguno de los requisitos establecidos en las bases de la licitación, así como la comprobación de que algún licitante ha acordado con otro u otros elevar los precios de los bienes o servicios, o cualquier otro acuerdo que tenga como fin obtener una ventaja sobre los demás licitantes;
- V. Idioma o idiomas, además del español, en que podrán presentarse las proposiciones. Los anexos técnicos y folletos podrán presentarse en el idioma del país de origen de los bienes o servicios, acompañados de una traducción simple al español;
- VI. Moneda en que se cotizará y efectuará el pago respectivo. En los casos de licitación internacional, en que la convocante determine efectuar los pagos a proveedores extranjeros en moneda extranjera, los licitantes nacionales podrán presentar sus proposiciones en la misma moneda extranjera que determine la convocante. No obstante, el pago que se realice en el territorio nacional deberá hacerse en moneda nacional y al tipo de cambio vigente en la fecha en que se haga dicho pago;
- VII. La indicación de que ninguna de las condiciones contenidas en las bases de la licitación, así como en las proposiciones presentadas por los licitantes podrán ser negociadas;

- VIII. Criterios claros y detallados para la adjudicación de los contratos de conformidad a lo establecido por el artículo 36 de esta Ley;
- IX. Descripción completa de los bienes o servicios, o indicación de los sistemas empleados para identificación de los mismos; información específica que requieran respecto a mantenimiento, asistencia técnica y capacitación; relación de refacciones que deberán cotizarse cuando sean parte integrante del contrato; aplicación de normas a que se refiere la fracción VII del artículo 20 de esta Ley; dibujos; cantidades; muestras, y pruebas que se realizarán, así como método para ejecutarlas;
- X. Plazo y condiciones de entrega; así como la indicación del lugar, dentro del territorio nacional, donde deberán efectuarse las entregas;
- XI. Requisitos que deberán cumplir quienes deseen participar, los cuales no deberán limitar la libre participación de los interesados;
- XII. Condiciones de precio y pago, señalando el momento en que se haga exigible el mismo. Tratándose de adquisiciones de bienes muebles, podrá establecerse que el pago se cubra parte en dinero y parte en especie, siempre y cuando el numerario sea mayor, sin perjuicio de las disposiciones relativas de la Ley General de Bienes Nacionales;
- XIII. Datos sobre las garantías; así como la indicación de si se otorgará anticipo, en cuyo caso deberá señalarse el porcentaje respectivo y el momento en que se entregará, el que no podrá exceder del cincuenta por ciento del monto total del contrato;
- XIV. La indicación de si la totalidad de los bienes o servicios objeto de la licitación, o bien, de cada partida o concepto de los mismos, serán adjudicados a un solo proveedor, o si la adjudicación se hará mediante el procedimiento de abastecimiento simultáneo a que se refiere el artículo 39 de esta Ley, en cuyo caso deberá precisarse el número de fuentes de abastecimiento requeridas, los porcentajes que se asignarán a cada una y el porcentaje diferencial en precio que se considerará;
- XV. En el caso de contratos abiertos, la información a que alude el artículo 47 de este ordenamiento;
- XVI. Penas convencionales por atraso en la entrega de los bienes o en la prestación de los servicios;
- XVII. La indicación de que el licitante que no firme el contrato por causas imputables al mismo será sancionado en los términos del artículo 60 de esta Ley, y
- XVIII. En su caso, términos y condiciones a que deberá ajustarse la participación de los licitantes cuando las proposiciones sean enviadas a través del servicio postal o de mensajería, o por medios remotos de comunicación electrónica. El que los licitantes opten por utilizar alguno de estos medios para enviar sus proposiciones no limita, en ningún caso, que asistan a los diferentes actos derivados de una licitación.

Para la participación, contratación o adjudicación en adquisiciones, arrendamientos o servicios no se le podrá exigir al particular requisitos distintos a los señalados por esta Ley.

**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 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 del área solicitante de los bienes o servicios, siempre que ello no tenga por objeto limitar el número de participantes, 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.

**Artículo 33.-** Las dependencias y entidades, siempre que ello no tenga por objeto limitar el número de licitantes, podrán modificar los plazos u otros aspectos establecidos en la convocatoria o en las bases de licitación, a partir de la fecha en que sea publicada la convocatoria y hasta, inclusive, el sexto día natural previo al acto de presentación y apertura de proposiciones, siempre que:

- I. Tratándose de la convocatoria, las modificaciones se hagan del conocimiento de los interesados a través de los mismos medios utilizados para su publicación, y
- II. En el caso de las bases de la licitación, se publique un aviso en el **Diario Oficial de la Federación**, a fin de que los interesados concurren ante la propia dependencia o entidad para conocer, de manera específica, las modificaciones respectivas.

No será necesario hacer la publicación del aviso a que se refiere esta fracción, cuando las modificaciones deriven de las juntas de aclaraciones, siempre que, a más tardar dentro del plazo señalado en este artículo, se entregue copia del acta respectiva a cada uno de los licitantes que hayan adquirido las bases de la correspondiente licitación.

Las modificaciones de que trata este artículo en ningún caso podrán consistir en la sustitución de los bienes o servicios convocados originalmente, adición de otros de distintos rubros o en variación significativa de sus características.

Cualquier modificación a las bases de la licitación, derivada del resultado de la o las juntas de aclaraciones, será considerada como parte integrante de las propias bases de licitación.

**Artículo 34.-** La entrega de proposiciones se hará en dos sobres cerrados que contendrán, por separado, la propuesta técnica y la propuesta económica. La documentación distinta a las propuestas podrá entregarse, a elección del licitante, dentro o fuera del sobre que contenga la propuesta técnica.

Dos o más personas podrán presentar conjuntamente proposiciones en las licitaciones sin necesidad de constituir una sociedad, o nueva sociedad en caso de personas morales, siempre que, para tales efectos, en la propuesta y en el contrato se establezcan con precisión y a satisfacción de la dependencia o entidad, las partes a que cada persona se obligará, así como la manera en que se exigirá el cumplimiento de las obligaciones. En este supuesto la propuesta deberá ser firmada por el representante común que para ese acto haya sido designado por el grupo de personas.

Previo al acto de presentación y apertura de proposiciones, las convocantes podrán efectuar el registro de participantes, así como realizar revisiones preliminares a la documentación distinta a la propuesta técnica y económica. Lo anterior será optativo para los licitantes, por lo que no se

podrá impedir el acceso a quienes hayan cubierto el costo de las bases y decidan presentar su documentación y proposiciones durante el propio acto.

**Artículo 35.-** El acto de presentación y apertura de proposiciones se llevará a cabo en dos etapas, conforme a lo siguiente:

- I. En la primera etapa, una vez recibidas las proposiciones en sobres cerrados, se procederá a la apertura de la propuesta técnica exclusivamente y se desecharán las que hubieren omitido alguno de los requisitos exigidos;
- II. Por lo menos un licitante, si asistiere alguno, y dos servidores públicos de la dependencia o entidad presentes, rubricarán las partes de las propuestas técnicas presentadas que previamente haya determinado la convocante en las bases de licitación, las que para estos efectos constarán documentalmente, así como los correspondientes sobres cerrados que contengan las propuestas económicas de los licitantes, incluidos los de aquéllos cuyas propuestas técnicas hubieren sido desechadas, quedando en custodia de la propia convocante, quien de estimarlo necesario podrá señalar nuevo lugar, fecha y hora en que se dará apertura a las propuestas económicas;
- III. Se levantará acta de la primera etapa, en la que se harán constar las propuestas técnicas aceptadas para su análisis, así como las que hubieren sido desechadas y las causas que lo motivaron; el acta será firmada por los asistentes y se pondrá a su disposición o se les entregará copia de la misma, la falta de firma de algún licitante no invalidará su contenido y efectos, poniéndose a partir de esa fecha a disposición de los que no hayan asistido, para efectos de su notificación;
- IV. La convocante procederá a realizar el análisis de las propuestas técnicas aceptadas, debiendo dar a conocer el resultado a los licitantes en la segunda etapa, previo a la apertura de las propuestas económicas;
- V. En la segunda etapa, una vez conocido el resultado técnico, se procederá a la apertura de las propuestas económicas de los licitantes cuyas propuestas técnicas no hubieren sido desechadas, y se dará lectura al importe de las propuestas que cubran los requisitos exigidos. Por lo menos un licitante, si asistiere alguno, y dos servidores públicos presentes rubricarán las propuestas económicas.

Se señalarán lugar, fecha y hora en que se dará a conocer el fallo de la licitación; esta fecha deberá quedar comprendida dentro de los veinte días naturales siguientes a la fecha de inicio de la primera etapa, y podrá diferirse, siempre que el nuevo plazo fijado no exceda de veinte días naturales contados a partir del plazo establecido originalmente para el fallo, y

- VI. Se levantará acta de la segunda etapa en la que se hará constar el resultado técnico, las propuestas económicas aceptadas para su análisis, sus importes, así como las que hubieren sido desechadas y las causas que lo motivaron; el acta será firmada por los asistentes y se pondrá a su disposición o se les entregará copia de la misma, la falta de firma de algún licitante no invalidará su

contenido y efectos, poniéndose a partir de esa fecha a disposición de los que no hayan asistido, para efectos de su notificación.

**Artículo 36.-** Las dependencias y entidades para hacer la evaluación de las proposiciones deberán verificar que las mismas cumplan con los requisitos solicitados en las bases de licitación.

No serán objeto de evaluación, las condiciones establecidas por las convocantes que tengan como propósito facilitar la presentación de las proposiciones y agilizar la conducción de los actos de la licitación; así como cualquier otro requisito cuyo incumplimiento, por sí mismo, no afecte la solvencia de las propuestas. La inobservancia por parte de los licitantes respecto a dichas condiciones o requisitos no será motivo para desechar sus propuestas.

En la evaluación de las proposiciones en ningún caso podrán utilizarse mecanismos de puntos o porcentajes, excepto cuando se trate de servicios, en los que se demuestre la conveniencia de aplicar dichos mecanismos para evaluar objetivamente la solvencia de las propuestas, de acuerdo con los lineamientos que para tal efecto emita la Contraloría.

Dentro de los criterios de adjudicación, podrá establecerse el relativo a costo beneficio, siempre y cuando sea definido, medible y aplicable a todas las propuestas.

Una vez hecha la evaluación de las proposiciones, el contrato se adjudicará de entre los licitantes, a aquel cuya propuesta resulte solvente porque reúne, conforme a los criterios de adjudicación establecidos en las bases de licitación, las condiciones legales, técnicas y económicas requeridas por la convocante, y garantice satisfactoriamente el cumplimiento de las obligaciones respectivas.

Si resultare que dos o más proposiciones son solventes porque satisfacen la totalidad de los requerimientos solicitados por la convocante, el contrato se adjudicará a quien presente la proposición cuyo precio sea el más bajo, incluyendo, en su caso, el porcentaje previsto por el artículo 14 de este ordenamiento.

La convocante emitirá un dictamen que servirá como base para el fallo, en el que se hará constar una reseña cronológica de los actos del procedimiento, el análisis de las proposiciones y las razones para admitirlas o desecharlas.

**Artículo 37.-** En junta pública 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, levantándose el acta respectiva que firmarán los asistentes, a quienes se entregará copia de la misma. La falta de firma de algún licitante no invalidará su contenido y efectos, poniéndose a partir de esa fecha a disposición de los que no hayan asistido, para efectos de su notificación. En sustitución de esa junta, las dependencias y entidades podrán optar por notificar el fallo de la licitación por escrito a cada uno de los licitantes, dentro de los cinco días naturales siguientes a su emisión.

En el mismo acto de fallo o adjunta a la comunicación referida, las dependencias y entidades proporcionarán por escrito a los licitantes la información acerca de las razones por las cuales su propuesta no resultó ganadora.

Contra la resolución que contenga el fallo no procederá recurso alguno; sin embargo, procederá la inconformidad que se interponga por los licitantes en los términos del artículo 65 de esta Ley.

**Artículo 38.-** Las dependencias y entidades procederán a declarar desierta una licitación cuando las propuestas presentadas no reúnan los requisitos de las bases de la licitación o sus precios no fueren aceptables, y expedirán una segunda convocatoria.

Tratándose de licitaciones en las que una o varias partidas se declaren desiertas, la convocante podrá proceder, sólo respecto a esas partidas, a celebrar una nueva licitación, o bien un procedimiento de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, según corresponda.

Las dependencias y entidades podrán cancelar una 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 o arrendar los bienes o contratar la prestación de los servicios, y que . de continuarse con el procedimiento de contratación se pudiera ocasionar un daño o perjuicio a la propia dependencia o entidad.

**Artículo 39.-** Las dependencias y entidades previa justificación de la conveniencia de distribuir, entre dos o más proveedores de la partida de un bien o servicio, podrán hacerlo siempre que así se haya establecido en las bases de la licitación.

En este caso, los precios de los bienes o servicios contenidos en una misma partida y distribuidos entre dos o más proveedores no podrán exceder del cinco por ciento respecto de la propuesta solvente más baja.

### **Capítulo Tercero**

#### **De las Excepciones a la Licitación Pública**

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

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

En cualquier supuesto se 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 propuestas y las razones para

la adjudicación del contrato. No será necesario rendir este informe en las operaciones que se realicen al amparo del artículo 41, fracciones IV y XII, de este ordenamiento.

**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. El contrato sólo pueda celebrarse con una determinada persona por tratarse de obras de arte, titularidad de patentes, derechos de autor u otros derechos exclusivos;
- II. Peligre o se altere el orden social, la economía, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país como consecuencia de desastres producidos por fenómenos naturales;
- III. Existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, debidamente justificados;
- IV. Se realicen con fines exclusivamente militares o para la Armada, o sean necesarias para garantizar la seguridad interior de la Nación;
- V. Derivado de caso fortuito o fuerza mayor, no sea posible obtener bienes o servicios mediante el procedimiento de licitación pública en el tiempo requerido para atender la eventualidad de que se trate, en este supuesto las cantidades o conceptos deberán limitarse a lo estrictamente necesario para afrontarla;
- VI. Se hubiere rescindido el contrato respectivo por causas imputables al proveedor que hubiere resultado ganador en una licitación. En estos casos la dependencia o entidad podrá adjudicar el contrato al licitante que haya presentado la siguiente proposición solvente más baja, siempre que la diferencia en precio con respecto a la propuesta que inicialmente hubiere resultado ganadora no sea superior al diez por ciento;
- VII. Se realicen dos licitaciones públicas que hayan sido declaradas desiertas;
- VIII. Existan razones justificadas para la adquisición o arrendamiento de bienes de marca determinada;
- IX. Se trate de adquisiciones de bienes perecederos, granos y productos alimenticios básicos o semiprocesados, semovientes y bienes usados. Tratándose de estos últimos, el precio de adquisición no podrá ser mayor al que se determine mediante avalúo que practiquen las instituciones de crédito o terceros habilitados para ello conforme a las disposiciones aplicables;
- X. Se trate de servicios de consultorias, asesorías, estudios e investigaciones cuya difusión pudiera afectar al interés público o comprometer información de naturaleza confidencial para el Gobierno Federal;
- XI. Se trate de adquisiciones, arrendamientos o servicios cuya contratación se realice con campesinos o grupos urbanos marginados y que la dependencia o entidad contrate directamente con los mismos, como personas físicas o morales;
- XII. Se trate de adquisiciones de bienes que realicen las dependencias y entidades para su comercialización o para someterlos a procesos

- productivos en cumplimiento de su objeto o fines propios expresamente establecidos en el acto jurídico de su constitución;
- XIII. Se trate de adquisiciones de bienes provenientes de personas que, sin ser proveedores habituales, ofrezcan bienes en condiciones favorables, en razón de encontrarse en estado de liquidación o disolución, o bien, bajo intervención judicial;
  - XIV. Se trate de servicios profesionales prestados por una persona física, siempre que 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 producir otros en la cantidad necesaria para efectuar las pruebas que demuestren su funcionamiento. En estos casos la dependencia o entidad deberá pactar que los derechos sobre el diseño, uso o cualquier otro derecho exclusivo, se constituya a favor de la Federación o de las entidades según corresponda;
  - 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, o
  - 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.

**Artículo 42.-** Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior, las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, a través de los de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, cuando el importe de cada operación no exceda los montos máximos que al efecto se establecerán en el Presupuesto de 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.

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

Cuando diversas áreas de las dependencias o entidades sean las que por sí mismas realicen las contrataciones, los montos a que se refiere este artículo se calcularán de acuerdo con el presupuesto que a cada una de ellas le corresponda ejercer.

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

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

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, debiendo informar al comité de adquisiciones, arrendamientos y servicios cuando los anteriores procedimientos hubiesen sido autorizados por el mismo.

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

- I. El acto de presentación y apertura de proposiciones se llevará a cabo en dos etapas, para lo cual la apertura de los sobres podrá hacerse sin la presencia de los correspondientes licitantes, pero invariablemente se invitará a un representante del órgano interno de control en la dependencia o entidad;
- II. Para llevar a cabo la adjudicación correspondiente, se deberá contar con un mínimo de tres propuestas susceptibles de analizarse técnicamente;
- III. En las invitaciones se indicarán, como mínimo, la cantidad y descripción de los bienes o servicios requeridos, plazo y lugar de entrega, así como condiciones de pago;
- IV. Los plazos para la presentación de las proposiciones se fijarán para cada operación atendiendo al tipo de bienes o servicios requeridos, así como a la complejidad para elaborar la propuesta;
- V. El carácter nacional o internacional en los términos del artículo 28 de esta Ley, y
- VI. A las demás disposiciones de esta Ley que resulten aplicables.

**Título Cuarto**  
De los Contratos  
**Capítulo Único**

**Artículo 44.-** En las adquisiciones, arrendamientos y servicios deberá pactarse preferentemente la condición de precio fijo. No obstante, en casos justificados se podrán pactar en el contrato decrementos o incrementos a los precios, de acuerdo con la fórmula o mecanismo de ajuste que determine la convocante previamente a la presentación de las propuestas.

Cuando con posterioridad a la adjudicación de un contrato se presenten circunstancias económicas de tipo general, como resultado de situaciones supervenientes ajenas a la responsabilidad de las partes, que provoquen directamente un aumento o reducción en los precios de los bienes o servicios aún no entregados o prestados o aún no pagados, y que por tal razón no pudieron haber sido objeto de consideración en la propuesta que sirvió de base para la adjudicación del contrato correspondiente, las dependencias y entidades deberán reconocer incrementos o requerir reducciones, conforme a los lineamientos que expida la Contraloría.

Tratándose de bienes o servicios sujetos a precios oficiales, se reconocerán los incrementos autorizados.

**Artículo 45.-** Los contratos de adquisiciones, arrendamientos y servicios contendrán, como mínimo, lo siguiente:

- I. La autorización del presupuesto para cubrir el compromiso derivado del contrato;
- II. La indicación del procedimiento conforme al cual se llevó a cabo la adjudicación del contrato;
- III. El precio unitario y el importe total a pagar por los bienes o servicios;
- IV. La fecha, lugar y condiciones de entrega;

- V. Porcentaje, número y fechas de las exhibiciones y amortización de los anticipos que se otorguen;
- VI. Forma y términos para garantizar los anticipos y el cumplimiento del contrato;
- VII. Plazo y condiciones de pago del precio de los bienes o servicios;
- VIII. Precisión de si el precio es fijo o sujeto a ajustes y, en este último caso, la fórmula o condición en que se hará y calculará el ajuste;
- IX. Penas convencionales por atraso en la entrega de los bienes o servicios, por causas imputables a los proveedores;
- X. La descripción pormenorizada de los bienes o servicios objeto del contrato, incluyendo en su caso la marca y modelo de los bienes, y
- XI. Salvo que exista impedimento, la estipulación de que los derechos de autor u otros derechos exclusivos, que se deriven de los servicios de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones contratados, invariablemente se constituirán a favor de la Federación o de la entidad, según corresponda.

**Artículo 46.-** La adjudicación del contrato obligará a la dependencia o entidad y a la persona en quien hubiere recaído, a formalizar el documento relativo dentro de los veinte días naturales siguientes al de la notificación del fallo.

Si el interesado no firmare el contrato por causas imputables al mismo, dentro del plazo a que se refiere el párrafo anterior, la dependencia o entidad podrá, sin necesidad de un nuevo procedimiento, adjudicar el contrato al participante que haya presentado la siguiente proposición solvente más baja, de conformidad con lo asentado en el dictamen a que se refiere el artículo 36 de esta Ley, y así sucesivamente en caso de que este último no acepte la adjudicación, siempre que la diferencia en precio con respecto a la propuesta que inicialmente hubiere resultado ganadora, no sea superior al diez por ciento.

El licitante a quien se hubiere adjudicado el contrato no estará obligado a suministrar los bienes o prestar el servicio, si la dependencia o entidad, por causas imputables a la misma, no firmare el contrato. En este supuesto, la dependencia o entidad, a solicitud escrita del licitante, cubrirá los gastos no recuperables en que hubiere incurrido para preparar y elaborar su propuesta, siempre que éstos sean razonables, estén debidamente comprobados y se relacionen directamente con la licitación de que se trate.

El atraso de la dependencia o entidad en la formalización de los contratos respectivos, o en la entrega de anticipos, prorrogará en igual plazo la fecha de cumplimiento de las obligaciones asumidas por ambas partes.

Los derechos y obligaciones que se deriven de los contratos no podrán cederse en forma parcial ni total en favor de cualquier otra persona, con excepción de los derechos de cobro, en cuyo caso se deberá contar con el consentimiento de la dependencia o entidad de que se trate.

**Artículo 47.-** Las dependencias y entidades que requieran de un mismo bien o servicio de manera reiterada, podrán celebrar contratos abiertos conforme a lo siguiente:

- I. Se establecerá la cantidad mínima y máxima de bienes por adquirir o arrendar; o bien, el presupuesto mínimo y máximo que podrá ejercerse en la adquisición, el arrendamiento o la prestación del servicio. La cantidad o presupuesto mínimo que se requiera no podrá ser inferior al cuarenta por ciento de la cantidad o presupuesto máximo que se establezca;

En caso de bienes que se fabriquen en forma exclusiva para las dependencias y entidades, la cantidad o presupuesto mínimo que se requiera no podrá ser inferior al ochenta por ciento de la cantidad o presupuesto máximo que se establezca.

No se podrán establecer plazos de entrega en los cuales no sea factible producir los bienes;

- II. Se hará una descripción completa de los bienes o servicios con sus correspondientes precios unitarios;
- III. En la solicitud y entrega de los bienes o servicios se hará referencia al contrato celebrado, y
- IV. Los plazos para el pago de los bienes o servicios no podrán exceder de treinta días naturales.

**Artículo 48.-** Los proveedores que celebren los contratos a que se refiere esta Ley deberán garantizar:

- I. Los anticipos que, en su caso, reciban. Estas garantías deberán constituirse por la totalidad del monto de los anticipos, y
- II. El cumplimiento de los contratos.

Para los efectos de este artículo, los titulares de las dependencias o los órganos de gobierno de las entidades, fijarán las bases, forma y porcentajes a los que deberán sujetarse las garantías que deban constituirse. En los casos señalados en los artículos 41, fracciones IV, XI y XIV, y 42 de esta Ley, el servidor público que deba firmar el contrato, bajo su responsabilidad, podrá exceptuar al proveedor, de presentar la garantía de cumplimiento del contrato respectivo.

La garantía de cumplimiento del contrato deberá presentarse a más tardar dentro de los diez días naturales siguientes a la firma del contrato, salvo que la entrega de los bienes o la prestación de los servicios se realice dentro del citado plazo y, la correspondiente al anticipo se presentará previamente a la entrega de éste, a más tardar en la fecha establecida en el contrato.

**Artículo 49.-** Las garantías que deban otorgarse conforme a esta Ley se constituirán en favor de:

- I. La Tesorería de la Federación, por actos o contratos que se celebren con las dependencias,
- II Las entidades, cuando los actos o contratos se celebren con ellas, y
- III Las Tesorerías de los estados y municipios, en los casos de los contratos celebrados al amparo de la fracción VI del artículo 1 de esta Ley

**Artículo 50.-** Las dependencias y entidades se abstendrán de recibir propuestas o celebrar 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;

- 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 Contraloría conforme a la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos; así como las inhabilitadas para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público;
- III. Aquellos proveedores que, por causas imputables a ellos mismos, la dependencia o entidad convocante les hubiere rescindido administrativamente más de un contrato, dentro de un lapso de dos años calendario contados a partir de la notificación de la primera rescisión. Dicho impedimento prevalecerá ante la propia dependencia o entidad convocante durante dos años calendario contados a partir de la notificación de la rescisión del segundo contrato;
- IV. Las que se encuentren inhabilitadas por resolución de la Contraloría en los términos del Título Sexto de este ordenamiento y Título Séptimo 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 en suspensión de pagos, estado de quiebra o sujetas a concurso de acreedores;
- VII. Aquellas que presenten propuestas 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;
- 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;
- 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 esta Ley sin estar facultadas para hacer uso de derechos de propiedad intelectual, y
- XI. Las demás que por cualquier causa se encuentren impedidas para ello por disposición de ley.

**Artículo 51.-** La fecha de pago al proveedor que las dependencias y entidades estipulen en los contratos quedará sujeta a las condiciones que establezcan las mismas; sin embargo, no podrá exceder de cuarenta y cinco días naturales posteriores a la presentación de la factura respectiva, previa entrega de los bienes o prestación de los servicios en los términos del contrato.

En caso de incumplimiento en los pagos a que se refiere el párrafo anterior, la dependencia o entidad, a solicitud del proveedor, deberá pagar gastos financieros conforme al procedimiento establecido en el Código Fiscal de la Federación como si se tratara del supuesto de prórroga para el pago de créditos fiscales. Dichos gastos se calcularán sobre las cantidades no pagadas y se computarán por días naturales desde que se venció el plazo pactado, hasta la fecha en que se pongan efectivamente las cantidades a disposición del proveedor.

Tratándose de pagos en exceso que haya recibido el proveedor, éste deberá reintegrar las cantidades pagadas en exceso, más los intereses correspondientes, conforme a lo señalado en el párrafo anterior: Los cargos se calcularán sobre las cantidades pagadas en exceso en cada caso y se computarán por días naturales desde la fecha del pago, hasta la fecha en que se pongan efectivamente las cantidades a disposición de la dependencia o entidad.

En caso de incumplimiento en la entrega de los bienes o la prestación de los servicios, el proveedor deberá reintegrar los anticipos que haya recibido más los intereses correspondientes, conforme a lo indicado en este artículo. Los cargos se calcularán sobre el monto del anticipo no amortizado y se computarán por días naturales desde la fecha de su entrega hasta la fecha en que se pongan efectivamente las cantidades a disposición de la dependencia o entidad.

**Artículo 52.-** Las dependencias y entidades podrán, dentro de su presupuesto aprobado y disponible, bajo su responsabilidad y por razones fundadas y explícitas, acordar el incremento en la cantidad de bienes solicitados mediante modificaciones a sus contratos vigentes, dentro de los doce meses posteriores a su firma, siempre que el monto total de las modificaciones no rebase, en conjunto, el veinte por ciento del monto o cantidad de los conceptos y volúmenes establecidos originalmente en los mismos y el precio de los bienes sea igual al pactado originalmente.

Igual porcentaje se aplicará a las modificaciones que por ampliación de la vigencia se hagan de los contratos de arrendamientos o de servicios, cuya prestación se realice de manera continua y reiterada.

Tratándose de contratos en los que se incluyan bienes o servicios de diferentes características, el porcentaje se aplicará para cada partida o concepto de los bienes o servicios de que se trate.

Cuando los proveedores demuestren la existencia de causas justificadas que les impidan cumplir con la entrega total de los bienes conforme a las cantidades pactadas en los contratos, las dependencias y entidades podrán modificarlos mediante la cancelación de partidas o parte de las cantidades originalmente estipuladas, siempre y cuando no rebase el cinco por ciento del importe total del contrato respectivo.

Cualquier modificación a los contratos deberá formalizarse por escrito por parte de las dependencias y entidades, los instrumentos legales respectivos serán suscritos por el servidor público que lo haya hecho en el contrato o quien lo sustituya o este facultado para ello.

Las dependencias y entidades se abstendrán de hacer modificaciones que se refieran a precios, anticipos, pagos progresivos, especificaciones y, en general, cualquier cambio que implique otorgar condiciones más ventajosas a un proveedor comparadas con las establecidas originalmente.

**Artículo 53.-** Las dependencias y entidades deberán pactar penas convencionales a cargo del proveedor por atraso en el cumplimiento de las fechas pactadas de entrega o de la prestación del servicio, las que no

excederán del monto de la garantía de cumplimiento del contrato, y serán determinadas en función de los bienes o servicios no entregados o prestados oportunamente. En las operaciones en que se pactare ajuste de precios, la penalización se calculará sobre el precio ajustado.

Los proveedores quedarán obligados ante la dependencia o entidad a responder de los defectos y vicios ocultos de los bienes y de la calidad de los servicios, así como de cualquier otra responsabilidad en que hubieren incurrido, en los términos señalados en el contrato respectivo y en la legislación aplicable.

Los proveedores cubrirán las cuotas compensatorias a que, conforme a la ley de la materia, pudiere estar sujeta la importación de bienes objeto de un contrato, y en estos casos no procederán incrementos a los precios pactados, ni cualquier otra modificación al contrato.

**Artículo 54.-** Las dependencias y entidades podrán rescindir administrativamente los contratos en caso de incumplimiento de las obligaciones a cargo del proveedor, en cuyo caso el procedimiento deberá iniciarse dentro de los quince días naturales siguientes a aquél en que se hubiere agotado el monto límite de aplicación de las penas convencionales. Si previamente a la determinación de dar por rescindido el contrato, se hiciere entrega de los bienes o se prestaren los servicios, el procedimiento iniciado quedará sin efecto.

El procedimiento de rescisión se llevará a cabo conforme a lo siguiente:

- I. Se iniciará a partir de que al proveedor le sea comunicado por escrito el incumplimiento en que haya incurrido, para que en un término de diez 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, se resolverá considerando los argumentos y pruebas que hubiere hecho valer, y
- III. La determinación de dar o no por rescindido el contrato deberá ser debidamente fundada, motivada y comunicada al proveedor dentro de los quince días hábiles siguientes a lo señalado en la fracción I de este artículo.

Asimismo, podrán dar por terminados anticipadamente los contratos cuando concurren razones de interés general, o bien, cuando por causas justificadas se extinga la necesidad de requerir los bienes o servicios originalmente contratados, y se demuestre que de continuar con el cumplimiento de las obligaciones pactadas, se ocasionaría algún daño o perjuicio al Estado. En estos supuestos la dependencia o entidad 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 contrato correspondiente.

**Artículo 55.-** Las dependencias y entidades estarán obligadas a mantener los bienes adquiridos o arrendados en condiciones apropiadas de operación y mantenimiento, así como vigilar que los mismos se destinen al cumplimiento de los programas y acciones previamente determinados.

Para los efectos del párrafo anterior, las dependencias y entidades en los contratos de adquisiciones, arrendamientos o servicios, deberán estipular las condiciones que garanticen su correcta operación y funcionamiento; en su caso, la obtención de una póliza de seguro por parte del proveedor, que garantice la integridad de los bienes hasta el momento de su entrega y, de ser necesario, la capacitación del personal que operará los equipos.

La adquisición de materiales cuyo consumo haga necesaria invariablemente la utilización de equipo propiedad del proveedor podrá realizarse siempre y cuando en las bases de licitación se establezca que a quien se adjudique el contrato deberá proporcionar el citado equipo sin costo alguno para la dependencia o entidad durante el tiempo requerido para el consumo de los materiales.

## **Título Quinto** De la Información y Verificación

### **Capítulo Único**

**Artículo 56.-** La forma y términos en que las dependencias y entidades deberán remitir a la Contraloría, a la Secretaría y a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la información relativa a los actos y contratos materia de esta Ley, serán establecidos por dichas Secretarías, en el ámbito de sus respectivas atribuciones.

La información a que se refiere el último párrafo del artículo 26 de esta Ley deberá remitirse por las dependencias y entidades a la Contraloría a través de medios magnéticos o remotos de comunicación electrónica, conforme a las disposiciones administrativas que para tal efecto establezca la propia Contraloría.

Las dependencias y entidades conservarán en forma ordenada y sistemática toda la documentación comprobatoria de los actos y contratos materia de este ordenamiento, cuando menos por un lapso de tres años, contados a partir de la fecha de su recepción; excepto la documentación contable, en cuyo caso se estará a lo previsto por las disposiciones aplicables.

**Artículo 57.-** La Contraloría, en el ejercicio de sus facultades, podrá verificar, en cualquier tiempo, que las adquisiciones, arrendamientos y servicios se realicen conforme a lo establecido en esta Ley o en otras disposiciones aplicables. Si la Contraloría determina la nulidad total del procedimiento de contratación por causas imputables a la convocante, la dependencia o entidad reembolsará a los licitantes los gastos no recuperables en que hayan incurrido, siempre que éstos sean razonables, estén debidamente comprobados y se relacionen directamente con la operación correspondiente.

La Contraloría podrá realizar las visitas e inspecciones que estime pertinentes a las dependencias y entidades que realicen adquisiciones, arrendamientos y servicios, e igualmente podrá solicitar a los servidores públicos y a los proveedores que participen en ellas todos los datos e informes relacionados con los actos de que se trate.

**Artículo 58.-** La Contraloría podrá verificar la calidad de las especificaciones de los bienes muebles a través de los laboratorios, instituciones educativas y de investigación o con las personas que determine, en los términos que establece la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y que podrán ser aquéllos con los que cuente la dependencia o entidad de que se trate.

El resultado de las comprobaciones se hará constar en un dictamen que será firmado por quien haya hecho la comprobación, así como por el proveedor y el representante de la dependencia o entidad respectiva, si

hubieren intervenido. La falta de firma del proveedor no invalidará dicho dictamen.

## **Título Sexto** De las Infracciones y Sanciones

### **Capítulo Único**

**Artículo 59.-** Los licitantes o proveedores que infrinjan las disposiciones de esta Ley, serán sancionados por la Contraloría con multa equivalente a la cantidad de cincuenta hasta mil veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal elevado al mes, en la fecha de la infracción.

**Artículo 60.-** La Contraloría, además de la sanción a que se refiere el artículo anterior, inhabilitará temporalmente para participar en procedimientos de contratación o celebrar contratos regulados por esta Ley, al licitante o proveedor que se ubique en alguno de los supuestos siguientes:

- I. Los licitantes que injustificadamente y por causas imputables a los mismos no formalicen el contrato adjudicado por la convocante;
- II. Los proveedores que se encuentren en el supuesto de la fracción III del artículo 50 de este ordenamiento, respecto de dos o más dependencias o entidades;
- 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 con especificaciones distintas de las convenidas, y
- IV. Los licitantes o proveedores 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 queja en una audiencia de conciliación o de una inconformidad.

La inhabilitación que se imponga no será menor de tres meses ni mayor de cinco años, plazo que comenzará a contarse a partir del día siguiente a la fecha en que la Contraloría la haga del conocimiento de las dependencias y entidades, mediante la publicación de la circular respectiva en el **Diario Oficial de la Federación**.

Las dependencias y entidades dentro de los quince días naturales siguientes a la fecha en que tengan conocimiento de alguna infracción a las disposiciones de esta Ley, remitirán a la Contraloría la documentación comprobatoria de los hechos presumiblemente constitutivos de la infracción.

**Artículo 61.-** La Contraloría impondrá las sanciones considerando:

- I. Los daños o perjuicios que se hubieren producido o puedan producirse;
- II. El carácter intencional o no de la acción u omisión constitutiva de la infracción;
- III. La gravedad de la infracción, y
- IV. Las condiciones del infractor.

La Contraloría impondrá las sanciones administrativas de que trata este Título, con base en las disposiciones relativas de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo.

**Artículo 62.-** La Contraloría aplicará las sanciones que procedan, conforme a lo dispuesto por la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, a los servidores públicos que infrinjan las disposiciones de este ordenamiento.

**Artículo 63.-** Las responsabilidades a que se refiere la presente Ley serán independientes de las de orden civil o penal que puedan derivar de la comisión de los mismos hechos.

**Artículo 64.-** No se impondrán sanciones cuando se haya incurrido en la infracción por causa de fuerza mayor o de caso fortuito, o cuando se observe en forma espontánea el precepto que se hubiese dejado de cumplir. No se considerará que el cumplimiento es espontáneo cuando la omisión sea descubierta por las autoridades o medie requerimiento, visita, excitativa o cualquier otra gestión efectuada por las mismas.

### **Título Séptimo**

#### **De las Inconformidades y del Procedimiento de Conciliación**

#### **Capítulo Primero**

##### **De las Inconformidades**

**Artículo 65.-** Las personas interesadas podrán inconformarse ante la Contraloría por cualquier acto del procedimiento de contratación que contravenga las disposiciones que rigen las materias objeto de esta Ley.

La inconformidad será presentada, a elección del promovente, por escrito o a través de medios remotos de comunicación electrónica que al efecto establezca la Contraloría, dentro de los diez días hábiles siguientes a aquél en que ocurra el acto o el inconforme tenga conocimiento de éste.

Transcurrido el plazo establecido en este artículo, precluye para los interesados el derecho a inconformarse, sin perjuicio de que la Contraloría pueda actuar en cualquier tiempo en términos de ley.

Lo anterior, sin perjuicio de que las personas interesadas previamente manifiesten a la Contraloría las irregularidades que a su juicio se hayan cometido en el procedimiento de contratación, a fin de que las mismas se corrijan.

La falta de acreditamiento de la personalidad del promovente será causa de desechamiento.

**Artículo 66.-** En la inconformidad que se presente en los términos a que se refiere este Capítulo, el promovente deberá manifestar, bajo protesta de decir verdad, los hechos que le consten relativos al acto o actos que aduce son irregulares y acompañar la documentación que sustente su petición. La falta de protesta indicada será causa de desechamiento de la inconformidad.

La manifestación de hechos falsos se sancionará conforme a las disposiciones de esta Ley y a las demás que resulten aplicables.

Cuando una inconformidad se resuelva como no favorable al promovente por resultar notoriamente improcedente y se advierta que se hizo con el único propósito de retrasar y entorpecer la continuación del procedimiento de contratación; se le impondrá multa conforme lo establece el artículo 59 de esta Ley.

**Artículo 67.-** En las inconformidades que se presenten a través de medios remotos de comunicación electrónica deberán utilizarse medios de identificación electrónica en sustitución de la firma autógrafa.

Dichas inconformidades, la documentación que las acompañe y la manera de acreditar la personalidad del promovente, se sujetarán a las disposiciones técnicas que para efectos de la transmisión expida la Contraloría, en cuyo caso producirán los mismos efectos que las leyes otorgan a los medios de identificación y documentos correspondientes.

**Artículo 68.-** La Contraloría podrá de oficio o en atención a las inconformidades a que se refiere el artículo 65 del presente ordenamiento, realizar las investigaciones que resulten pertinentes, a fin de verificar que los actos de cualquier procedimiento de contratación se ajustan a las disposiciones de esta Ley, dentro de un plazo que no excederá de cuarenta y cinco días naturales contados a partir de la fecha en que tenga conocimiento del acto irregular. Transcurrido dicho plazo, deberá emitir la resolución correspondiente dentro de los treinta días hábiles siguientes.

La Contraloría podrá requerir información a las dependencias o entidades correspondientes, quienes deberán remitirla dentro de los diez días naturales siguientes a la recepción del requerimiento respectivo.

Una vez admitida la inconformidad o iniciadas las investigaciones, la Contraloría deberá hacerlo del conocimiento de terceros que pudieran resultar perjudicados, para que dentro del término a que alude el párrafo anterior manifiesten lo que a su interés convenga. Transcurrido dicho plazo sin que el tercero perjudicado haga manifestación alguna, se tendrá por precluido su derecho.

Durante la investigación de los hechos a que se refiere este artículo, la Contraloría podrá suspender el procedimiento de contratación, cuando:

- I. Se advierta que existan o pudieren existir actos contrarios a las disposiciones de esta Ley o a las que de ella deriven, o bien, que de continuarse con el procedimiento de contratación pudiera producirse daños o perjuicios a la dependencia o entidad de que se trate, y
- II. Con la suspensión no se cause perjuicio al interés social y no se contravengan disposiciones de orden público. La dependencia o entidad deberá informar dentro de los tres días hábiles siguientes a la notificación de la suspensión, aportando la justificación del caso, si con la misma no se causa perjuicio al interés social o bien, se contravienen disposiciones de orden público, para que la Contraloría resuelva lo que proceda

Cuando sea el inconforme quien solicite la suspensión, éste deberá garantizar los daños y perjuicios que pudiera ocasionar, mediante fianza por el monto que fije la Contraloría, de conformidad con los lineamientos que al efecto expida; sin embargo, el tercero perjudicado podrá dar contrafianza equivalente a la que corresponda a la fianza, en cuyo caso quedará sin efecto la suspensión.

**Artículo 69.-** La resolución que emita la Contraloría tendrá por consecuencia:

- I. La nulidad del acto o actos irregulares, estableciendo, cuando proceda, las directrices necesarias para que el mismo se reponga conforme a esta Ley;
- II. La nulidad total del procedimiento, o
- III. La declaración relativa a lo infundado de la inconformidad.

**Artículo 70.-** En contra de la resolución de inconformidad que dicte la Contraloría, se podrá interponer el recurso que establece la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, o bien, impugnaria ante las instancias jurisdiccionales competentes.

## **Capítulo Segundo**

### **Del Procedimiento de Conciliación**

**Artículo 71.-** Los proveedores podrán presentar quejas ante la Contraloría, con motivo del incumplimiento de los términos y condiciones pactados en los contratos que tengan celebrados con las dependencias y entidades.

Una vez recibida la queja respectiva, la Contraloría señalará día y hora para que tenga verificativo la audiencia de conciliación y citará a las partes. Dicha audiencia se deberá celebrar dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha de recepción de la queja.

La asistencia a la audiencia de conciliación será obligatoria para ambas partes, por lo que la inasistencia por parte del proveedor traerá como consecuencia el tenerlo por desistido de su queja.

**Artículo 72.-** En la audiencia de conciliación, la Contraloría tomando en cuenta los hechos manifestados en la queja y los argumentos que hiciere valer la dependencia o entidad respectiva, determinará los elementos comunes y los puntos de controversia y exhortará a las partes para conciliar sus intereses, conforme a las disposiciones de esta Ley, sin prejuzgar sobre el conflicto planteado.

En caso de que sea necesario, la audiencia se podrá realizar en varias sesiones. Para ello, la Contraloría señalará los días y horas para que tengan verificativo. En todo caso, el procedimiento de conciliación deberá agotarse en un plazo no mayor de sesenta días hábiles contados a partir de la fecha en que se haya celebrado la primera sesión.

De toda diligencia deberá levantarse acta circunstanciada, en la que consten los resultados de las actuaciones.

**Artículo 73.-** En el supuesto de que las partes lleguen a una conciliación, el convenio respectivo obligará a las mismas, y su cumplimiento podrá ser demandado por la vía judicial correspondiente. En caso contrario, quedarán a salvo sus derechos, para que los hagan valer ante los tribunales federales.

## **TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** La presente Ley entrará en vigor a los sesenta días siguientes al de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

**SEGUNDO.-** Se abroga la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.

**TERCERO.-** Las disposiciones administrativas expedidas en esta materia, vigentes al momento de la publicación de este ordenamiento, se seguirán aplicando en todo lo que no se opongan a la presente Ley, en tanto se expiden las que deban sustituirlas.

**CUARTO.-** El Ejecutivo Federal expedirá el Reglamento de esta Ley en un plazo no mayor a 120 días naturales, contados a partir del día siguiente en que entre en vigor el presente ordenamiento.

**QUINTO.-** Los procedimientos de contratación, de aplicación de sanciones, y de inconformidades, así como los demás asuntos que se encuentren en trámite o pendientes de resolución se tramitarán y

resolverán conforme a las disposiciones vigentes al momento en el que se iniciaron.

Los contratos de adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios de cualquier naturaleza que se encuentren vigentes al entrar en vigor esta Ley, continuarán rigiéndose por las disposiciones vigentes en el momento en que se celebraron. Las rescisiones administrativas que por causas imputables al proveedor se hayan determinado de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, se continuarán considerando para los efectos de los artículos 50, fracción III, y 60 de esta Ley.

México, D.F., a 30 de noviembre de 1999.- Sen. **Dionisio Pérez Jácome**, Vicepresidente en funciones.- Dip. **Francisco José Paoli Bolio**, Presidente.- Sen. **Raúl Juárez Valencia**, Secretario.- Dip. **Francisco J. Loyo Ramos**, Secretario.- Rúbricas”.

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintinueve días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y nueve.- **Ernesto Zedillo Ponce de León**.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, **Diódoro Carrasco Altamirano**.- Rúbrica.

Menú Principal	Normatividad	Boletines de Precios	Otros Ordenamientos	Información General
----------------	--------------	----------------------	---------------------	---------------------

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 1 de Enero de 2002

## PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACION PARA EL EJERCICIO FISCAL DE 2002

### Capítulo V De las Adquisiciones y Obras Públicas

Información
Capacitación de Adquisiciones
Capacitación de Obras Públicas
Taller en Adquisiciones
Taller en Obras Públicas
Asesorías

**ARTICULO 50.** Para los efectos del artículo 43 de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, los montos máximos de adjudicación directa y los de adjudicación mediante invitación: a cuando menos tres personas que reúnan los requisitos a que dicha disposición se refiere, de las obras públicas y servicios relacionados con las mismas que podrán realizar las dependencias y entidades, serán los siguientes:

Presupuesto autorizado para realizar obras públicas y servicios relacionados con las mismas (miles de pesos)		Monto máximo total de cada obra que podrá adjudicarse directamente (miles de pesos)	Monto máximo total de cada servicio relacionado con obra pública que podrá adjudicarse directamente (miles de pesos)	Monto máximo total de cada obra que podrá adjudicarse mediante invitación a cuando menos tres personas (miles de pesos)	Monto máximo total de cada servicio relacionado con obra pública que podrá adjudicarse mediante invitación a cuando menos tres personas (miles de pesos)
Mayor de	Hasta				
	15,000	160	100	1,300	400
15,000	30,000	200	120	1,600	600
30,000	50,000	240	140	1,900	800
50,000	100,000	280	160	2,300	1,000
100,000	150,000	330	180	2,700	1,200
150,000	250,000	380	200	3,100	1,400
250,000	350,000	440	220	3,600	1,550
350,000	450,000	500	235	4,100	1,700
450,000	600,000	570	250	4,700	1,850
600,000	750,000	640	265	5,300	2,000
750,000	1,000,000	710	280	6,000	2,150
1,000,000		780	300	6,700	2,300

Cuando diversas áreas de las dependencias y entidades, sean las que por sí mismas realicen las contrataciones, los montos a que se refiere este artículo se calcularán de acuerdo con el presupuesto que a cada una de ellas le corresponda ejercer

En el caso de las dependencias y los órganos administrativos desconcentrados listados en los

capítulos de compras del sector público de los tratados de libre comercio, las contrataciones de servicios relacionados con la obra pública previstas por dichos tratados, deberán licitarse cuando el monto de ellas supere cualquiera de los umbrales establecidos en los mismos, salvo que tales contrataciones sean incluidas como reserva a dichos tratados o se cumpla con algún supuesto de excepción a la licitación pública en los términos de los referidos capítulos.

Los montos establecidos deberán considerarse sin incluir el importe del Impuesto al Valor Agregado.

**ARTICULO 51.** Para los efectos del artículo 42 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, los montos máximos de adjudicación directa y los de adjudicación mediante invitación a cuando menos tres personas, de las adquisiciones, arrendamientos o servicios de cualquier naturaleza, que podrán realizar las dependencias y entidades, serán los siguientes:

Presupuesto autorizado de adquisiciones, arrendamientos y servicios (miles de pesos)		Monto máximo total de cada operación que podrá adjudicarse directamente (miles de pesos)	Monto máximo total de cada operación que podrá adjudicarse habiendo invitado a cuando menos tres personas (miles de pesos)
Mayor de	Hasta		
	15,000	100	400
15,000	30,000	120	600
30,000	50,000	140	800
50,000	100,000	160	1,000
100,000	150,000	180	1,200
150,000	250,000	200	1,400
250,000	350,000	220	1,550
350,000	450,000	235	1,700
450,000	600,000	250	1,850
600,000	750,000	265	2,000
750,000	1,000,000	280	2,150
1,000,000		300	2,300

Cuando diversas áreas de las dependencias o entidades, sean las que por si mismas realicen las contrataciones, los montos a que se refiere este artículo se calcularán de acuerdo con el presupuesto que a cada una de ellas le corresponda ejercer.

En el caso de las dependencias y los órganos administrativos desconcentrados listados en los capítulos de compras del sector público de los tratados de libre comercio, las contrataciones de bienes o servicios previstas por dichos tratados, deberán licitarse cuando el monto de ellas supere cualquiera de los umbrales establecidos en los mismos, salvo que tales contrataciones sean incluidas como reserva a dichos tratados o se cumpla con algún supuesto de excepción a la licitación pública en los términos de los referidos capítulos.

Los montos establecidos deberán considerarse sin incluir el importe del Impuesto al Valor Agregado.

---



Documentos disponibles por ftp.



---

Desarrollado por:  
Sistematización de Información  
UNAOPSPF  
<http://www.secodam.gob.mx/unaopspt/comunes/egresos.htm>