



# Universidad Autónoma de Querétaro

## Facultad de Contaduría y Administración

Estrategias de Competencia y Dirección de Proyectos para el  
Proceso de Licitación de una Constructora

Tesis

Que como parte de los requisitos  
para obtener el Grado de

Maestro en Administración con área terminal en Alta Dirección

Presenta  
Gabriela Capistrán Licona

Dirigido por:  
Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares

Querétaro, Qro. A 27 de Julio de 2021.



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

Estrategias de Competencia y Dirección de Proyectos para el Proceso de Licitación de una  
Constructora

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Gabriela Capistrán Licona

Dirigido por:

Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares

Co-dirigido por:

Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares

Presidente

Mtra. Alejandra Herrera Lechuga

Secretario

Mtro. Alfonso Rodríguez Coss

Vocal

Dr. Martín Vivanco Vargas

Suplente

Mtra. María Verónica Delfín Ruiz

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Fecha de Aprobación por el consejo (Mes/Año).  
México



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

Estrategias de Competencia y Dirección de Proyectos para el  
Proceso de Licitación de una Constructora

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administración con área terminal en Alta Dirección

Presenta  
Gabriela Capistrán Licona

Dirigido por:  
Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares

Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares  
Presidente  
Mtra. Alejandra Herrera Lechuga  
Secretario  
Mtro. Alfonso Rodríguez Coss  
Vocal  
Dr. Martín Vivanco Vargas  
Suplente  
Mtra. María Verónica Delfín Ruiz  
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Fecha de aprobación por el Consejo Universitario (Julio 2021).  
México

## RESUMEN

La empresa constructora Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. enfoca sus esfuerzos en desarrollarse como una empresa de Servicios de Supervisión y Construcción para la Obra Pública, y al proveer este tipo de servicios en sí mismo define la forma en cómo obtiene sus contratos, que es a través de las Licitaciones Públicas. Sin embargo, existen causas de desventaja que limitan su índice de éxito en estos procedimientos de selección. Para mejorar sus oportunidades, es indispensable analizar el proceso de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas, y aquello que modifique su evolución, para entonces construir una ventaja competitiva que asegure el éxito en sus participaciones. La presente investigación busca lograr lo anteriormente descrito, al optimizar el trabajo en equipo y la comunicación interna de la organización, específicamente en este proceso, así como implementar estrategias de Dirección de Proyectos basadas en los lineamientos del PMBOK Guide. La investigación se lleva a cabo en la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., y se cuenta con la participación del equipo de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas. La metodología aplicada es cualitativa, del tipo explicativa, a través del estudio de caso, ya que es una empresa en particular, y el resultado se analiza de manera inductiva. Los instrumentos que se aplican son: herramientas del diagnóstico organizacional como entrevista inicial, análisis FODA y mapeo de procesos; además de observación, análisis documental, entrevistas y reuniones de trabajo. El resultado de la investigación arroja que la correlación, y los aspectos de mejora del trabajo en equipo y la comunicación interna son determinantes para incrementar el índice de éxito en Licitaciones Públicas; así mismo, la implementación de un protocolo de elaboración de propuestas, basado en los lineamientos del PMBOK Guide, incluida la figura de un Director de Proyectos, son un complemento valioso. En tanto que, como estrategias de competitividad, se propone destacar, en las propuestas, las características acreditadas de la empresa que la distinguen sobre otros competidores.

**(Palabras Clave:** Trabajo en Equipo, Comunicación Interna, Dirección de Proyectos, Ventaja Competitiva, Licitación Pública)

## SUMMARY

Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. is a construction company that focuses its efforts on developing Supervision and Construction Services for Public Works, which defines the way the company gets hold of its contracts through Public Bidding. However, there are still disadvantages that limit its success rate in obtaining contracts. Therefore, to improve its opportunities, it is essential to analyze the process of putting together a competitive tender for Public Bidding, and whatever modifies its evolution to develop a competitive advantage that will improve participation success rate. This research seeks to achieve, the above described, by optimizing teamwork and internal communication specifically in this process, as well as implementing Project Management strategies based on the guidelines of the PMBOK Guide. The research is carried out within the company Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. by the team involved in the process of formulating and issuing a bidding. The methodology applied is qualitative, of the explanatory type, through a study case, since it is a particular company, and the analysis is done inductively. The investigation instruments applied in this study are as follows: organizational diagnostic tools such as initial interview, SWOT, and process mapping; in addition to observation, documentary analysis, interviews, and work meetings. The result of the research will show that the correlation, and the improvement, of teamwork and internal communication are decisive to increase the success rate in Public Biddings, as well as the implementation of an offer preparation protocol, based on the guidelines of the PMBOK Guide, involving a Project Manager, would be a valuable complement. As for competitiveness strategies, it is advised to highlight, in tenders, the proven characteristics of the company that distinguish it from other competitors.

**(Keywords:** Teamwork, Internal Communication, Project Management, Competitive Advantage, Public Bidding)

## **DEDICATORIAS**

A mi familia, por acompañarme en este periodo de estudio y creer en mí.

A mi red de apoyo, por proporcionarme el tiempo que necesitaba para cultivarme.

A mí, por darme la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y conocerme mejor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Director de Tesis, por compartirme su sabiduría y alentarme con paciencia a terminar.

Al Posgrado de la UAQ por siempre brindarme alternativas y saber.

Al cuerpo docente del posgrado que contribuyó a mi formación y a construir el conocimiento necesario para elaborar este documento.

A mis compañeros de maestría de quienes aprendí más de lo que se imaginan, y quienes me enseñaron nuevas herramientas.

A la Alta Dirección de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., ya que, sin su ayuda y contribución, este trabajo de investigación no hubiese sido posible.

Al equipo de Licitaciones Públicas por siempre estar dispuestos a participar en las dinámicas, y por su invaluable aportación y conocimiento.

## CONTENIDO

RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Problemática del Estudio	1
1.2 Justificación para la realización del trabajo	5
1.3 Hipótesis.	6
1.4 Pregunta de Investigación	6
1.5 Objetivo General.	7
1.6 Objetivos Específicos.	7
1.7 Alcances y Limitaciones	8
2 MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Marco Conceptual	17
2.2.1 Administración de Proyectos.	17
2.2.2 Etapas del Proceso de Administración de Proyectos.	19
2.2.3 Gestión de los Interesados - PMBOK Guide.	27
2.2.4 Gestión de las Comunicaciones - PMBOK Guide.	28
2.2.5 Comunicación Interna.	31
2.2.6 Trabajo en Equipo.	37
2.2.7 Ventaja Competitiva.	41
3 CASO DE ESTUDIO	43
4 MARCO METODOLÓGICO	49
4.1 Delimitación de la Investigación	50
4.2 Planteamiento del Problema y Matriz de Congruencia	50

4.3	Instrumentos de Investigación	53
4.2.1	Diagnóstico Organizacional.	54
4.2.2	Análisis Documental.	56
4.2.3	Observación.	58
4.2.4	Entrevistas.	59
4.2.5	Reunión de Trabajo.	60
4.4	Descripción y Definición del Problema.	61
5	ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN	63
6	RESULTADOS Y DISCUSIONES	64
6.1	Resultados de las Herramientas del Diagnostico Organizacional	64
6.1.1	Entrevista Inicial.	64
6.1.2	Análisis FODA.	66
6.1.3	Mapeo de Proceso.	68
6.2	Resultados del Análisis Documental	72
6.2.1	Causas de Desventaja.	72
6.2.2	Trabajo en Equipo	81
6.2.3	Comunicación Interna.	82
6.3	Resultados de la Observación	82
6.3.1	Mapeo de Subproceso.	84
6.3.2	Causas de Desventaja.	86
6.3.3	Trabajo en Equipo.	86
6.3.4	Comunicación Interna.	87
6.3.5	Dirección de Proyectos.	90
6.4	Resultados de las Entrevistas	90
6.4.1	Trabajo en Equipo.	90
6.4.2	Comunicación Interna.	91
6.4.3	Dirección de Proyectos.	92
6.4.4	Mejoras al Proceso.	92
6.4.5	Estrategias de Competitividad.	93
6.5	Resultados de la Reunión de Trabajo	94
6.5.1	Estrategias Complementarias.	94

6.6	Discusiones	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		102
	Conclusiones	102
	Recomendaciones	104
	Consideraciones Finales	107
REFERENCIAS		109
APÉNDICES		118
	Apéndice A	119
	Apéndice B	132
	Apéndice C	133
	Apéndice D	134
	Apéndice E	135
	Apéndice F	136
	Apéndice G	137
	Apéndice H	138
	Apéndice I	178

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Matriz de Congruencia	51
2	Tabla Comparativa de Motivos de Desechamientos del Análisis documental y sus Áreas Responsables	80

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura		Página
1	Organigrama de la empresa	4
2	Proceso Administrativo	18
3	Flujo de Procesos del PMBOK 6ª Edición	26
4	Gestión de los Interesados del Proyecto	27
5	Gestión de las Comunicaciones	29
6	Línea del Tiempo. Comunicación dentro de las Organizaciones	31
7	Flujo de la Comunicación	33
8	Canales de Comunicación	37
9	Diferencia entre grupos y equipos de trabajo	37
10	Grupos de Trabajo vs Equipos de Trabajo	41
11	Presentación de la empresa	46
12	Análisis FODA	67
13	Procesos de un Contrato	70
14	Proceso Interno de Licitación Pública	71
15	Motivos de Desechamiento en Actas de Fallo	73
16	Origen de fallas identificadas en Actas de Fallo	74
17	Motivos de Desechamiento en Bases y LOPSRM y su Reglamento	75
18	Área en la que podría originarse el error de acuerdo con Bases y LOPSRM y su Reglamento	77

19	Motivos de Desechamiento en Lineamientos de Evaluación	78
20	Área en que podría originarse el error de acuerdo con Lineamientos de Evaluación	79
21	Porcentaje de Responsabilidad de quien genera la información	82
22	Mapa de Procesos derivado de la Observación	84
23	Tipo de Comunicación	87
24	Medios de Comunicación	88
25	Emisor	88
26	Receptor	89
B1	Causas de desechamiento Actas de Fallo	132
C1	Causas de Desechamiento Bases, Legislación y Normatividad	133
D1	Causas de Desechamiento Lineamientos	134
E1	Carta de Autorización	135
F1	Lluvia de ideas FODA	136
G1	Bitácora de Observación	137
I1	Reunión de Trabajo	178
I2	Reunión de Trabajo 2	179
I3	Asociación de Palabras	180
I4	Afirmaciones	180
I5	Entrega de Información	181

I6	Mejor Competidor	181
I7	Oferta de Valor	182

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Problemática del Estudio**

La industria de la construcción muestra un nivel de competencia alto, ya que cuenta una amplia clasificación de actividades, con competidores para cada una de ellas, y es por esa vasta clasificación que una constructora no abarca todas, y se especializa en un sector, en un tipo de construcción, en un perfil de cliente y/o en una forma de trabajo.

La empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. es una constructora que decidió enfocar sus esfuerzos en desarrollarse como una empresa de Servicios de Supervisión y Construcción para la Obra Pública, es decir, en atender a la Administración Pública, lo cual define la forma en que obtendrá trabajos, a través de Licitaciones Públicas.

Las Licitaciones Públicas pueden ser clasificadas de acuerdo con: i) de dónde provienen los recursos con los que se ejecutarán las obras, y ii) por el tipo de proceso bajo el cual se promoverán.

Dicho lo anterior, las Licitaciones Públicas pueden ser catalogadas por el tipo de recursos como de tipo Federal, Estatal o Municipal, mientras que todas ellas pueden ser requisitadas bajo los procesos de Licitación Pública Nacional, Invitación Restringida o Adjudicación Directa. Conociendo esto, Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. decidió enfocarse en Licitaciones Públicas, en cualquiera de sus tres formas de requisición.

Las Licitaciones Públicas tienen un protocolo de ejecución establecido en la legislación y normatividad vigente propias de la Obra Pública, sin embargo, estas asientan que los protocolos son de manera enunciativa, más no limitativa, lo cual permite a cada dependencia determinar cómo quiere eliminar a la mayor parte de los competidores, y así poder conservar al mejor

competidor posible; sin embargo, este argumento no es uno que deba restringir a las empresas para poder desarrollar estrategias de competitividad que le permitan ser más exitosos en las Licitaciones Públicas y por ende en las contrataciones.

Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., aunque es una empresa con considerable experiencia en participaciones en Licitaciones Públicas, no es infalible en sus participaciones y presenta errores y omisiones en sus propuestas, además de que no siempre puede ser competitiva con el presupuesto y los costos que presenta.

Aunado a lo anterior, la empresa debe tener contratado un cierto importe, derivado de las Licitaciones Públicas, para poder mantener la rentabilidad y los gastos de operación. Es por ello, que debe estar participando en varias Licitaciones Públicas durante el año fiscal.

Las Licitaciones Públicas, por sí mismas, no son garantía de que la empresa esté contratado el importe total que mantenga a Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. como una organización rentable, pero si son el medio para obtenerla. Entonces, es pertinente exponer que la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. debe tener un índice favorable de éxito en las Licitaciones Públicas que contribuya a mantener su rentabilidad.

De lo anterior, se puede decir que el índice de éxito favorable se verá determinado por el importe de los contratos, pero también por la eficiencia de la empresa en presentar las propuestas para las Licitaciones Públicas. Y es aquí donde cabe mencionar cómo y quiénes conforman las propuestas de las Licitaciones Públicas.

Las Licitaciones Públicas, como ya se mencionó, tienen un protocolo establecido en la legislación y la normatividad, y dividen la presentación de

las propuestas en: i) propuestas de documentación legal, ii) propuestas de documentación técnica y iii) propuestas de documentación económica, en otras palabras, el presupuesto con el que se competirá. Estos apartados requieren información de diferentes miembros del equipo de integración de propuestas, tales como: el área legal, área administrativa, el área contable, el área de factor humano, el área técnica, el área de precios unitarios, y en ocasiones de gestores. En el caso de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., la mayoría de las ramas están integradas por agentes externos, ya que la empresa tiene una estructura mixta, es decir, departamental y nodal, definiendo esta última como:

“En esta estructura se considera que hay un eje central que opera con personal interno —el estrictamente indispensable— en áreas clave como finanzas, recursos humanos, informática y producción, y se rodea de una red o tejido de organizaciones externas que suelen subcontratarse para desarrollar diversos proyectos que les sean solicitados.”(Guízar Montufar, 2013, p. 203)

Aunque en esta empresa, en particular, algunas categorías están cubiertas por la Alta Dirección. Ver *Figura 1* Organigrama de la Empresa.

Con lo anterior se puede definir que la empresa cuenta con un grupo de trabajo con individuos de diferentes profesiones, quienes aportan información que se integra a las propuestas, y que solo se limita a eso, sin embargo, no son un “equipo de trabajo” propiamente, ya que trabajan de forma independiente y como agentes externos a la empresa, lo cual afecta la cohesión como equipo. El hecho de que no estén integrados o conformados como un equipo de trabajo altera la forma en que se comunica la información y la relevancia que tiene para todo el grupo que dicha información sea recopilada cabalmente. Resultando en errores, omisiones, y por ende que se pierdan Licitaciones Públicas y oportunidades de contratación.

Figura 1 Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración Propia 2021

Un equipo de trabajo con poca cohesión se torna ineficiente, por lo que la eficacia para obtener resultados positivos se convierte en un reto para la Alta Dirección. No es poco común que, en equipos de servicios para la Obra Pública, los equipos de trabajo se conformen de esta manera, sin embargo, se considera que esto podría mejorar para poder aportar a la organización nuevas oportunidades en las Licitaciones Públicas, y en el quehacer de la propia empresa, ya que un equipo más funcional resultaría más competitivo y, por ende, resultaría en mayores oportunidades de contratación.

Asimismo, la empresa ha detectado un problema de comunicación interna, particularmente durante el proceso de elaboración de propuestas para las Licitaciones Públicas, y esto puede conjugarse con el problema anterior de que el grupo de trabajo no está físicamente en el mismo espacio, y no trabajan a la par, o dependiendo, directamente, de la labor del otro. Solucionar este problema de comunicación, ayudaría a que el equipo se pudiera sentir un poco más integrado, o enlazado con el propósito de las

Licitaciones Públicas, o un poco más a fondo, con el propósito de la empresa.

Considerando que se pudiera establecer una relación óptima entre un equipo más eficiente y una comunicación interna más efectiva y asertiva, entonces se podría comenzar a hablar de construir una ventaja competitiva que no sea únicamente basada en costos, como lo solicita el proceso mismo de las Licitaciones Públicas, sino de una ventaja competitiva que acompañe a la ventaja de costos, que está dada por sentado, y que sea relevante al proceso de elaboración de propuestas para las Licitaciones Públicas.

Una ventaja competitiva ideal sería una aptitud o proceso que lograra que las propuestas de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. pudieran ser más consistentes, casi infalibles y que, a la hora de presentar las propuestas, lo único que quedara al azar fuera la competencia por costos. Se debe aclarar que los costos de los que se están hablando no solo son los costos competitivos del mercado, sino de los costos de competidores desleales que se presentan con poco criterio de competencia, con inexperiencia al presentar sus propuestas, o por la desesperación por la falta de trabajo ante la situación económica del momento.

Una ventaja competitiva diferente a la de costos, que pueda ser duradera, y que pueda ser aplicable a los procesos de Licitación Pública, se vuelve no solo pertinente sino ideal.

## **1.2 Justificación para la realización del trabajo**

Cuando una empresa constructora, como Terranova Supervisión y Construcción, participa en Licitaciones Públicas, existen una serie de variables que contribuyen a que incurra en desaciertos en la presentación de

las propuestas, lo cual demerita su calidad como competidor, y contribuyen en que el índice de éxito en ellas no sea favorable.

Entonces, la importancia de la presente investigación es plantear, a la Alta Dirección de la empresa constructora, estrategias de competencia para construir una ventaja competitiva diferente a la de costos, que puedan contribuir al logro de los objetivos de la empresa, entre los que se pueden resaltar: mantener, y si es posible, incrementar, la rentabilidad de esta.

De igual manera, esta investigación puede resultar pertinente a aquellas organizaciones que deseen proyectar un modelo similar, aplicable a un proceso administrativo equivalente al que en este documento se propone; o para aquellas personas que estén interesadas en temas de Administración enfocadas en la Alta Dirección, como son la Administración de Proyectos, las Estrategias de Competencia y los Factores de Competencia que pudieran influir: los equipos de trabajo y la comunicación interna; así como su interacción.

### **1.3 Hipótesis.**

Entonces la hipótesis quedaría como sigue:

La inadecuada comunicación interna y el deficiente trabajo en equipo, así como la forma en que se implementa la gestión de proyectos, representan los principales obstáculos para generar una ventaja competitiva que mejore los resultados de la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. en Licitaciones Públicas.

### **1.4 Pregunta de Investigación**

¿Cómo se pueden optimizar el trabajo en equipo y la comunicación interna de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. en el proceso

de elaboración de propuestas para generar una ventaja competitiva que mejore el éxito en la participación en Licitaciones Públicas?

### **1.5 Objetivo General.**

Optimizar el trabajo en equipo y la comunicación interna de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. en el proceso de elaboración de propuestas para generar una ventaja competitiva que mejore el éxito en la participación en Licitaciones Públicas.

### **1.6 Objetivos Específicos.**

**Los objetivos específicos serán los siguientes:**

1. Verificar las causas que reducen el índice favorable de éxito en las Licitaciones Públicas.
2. Explicar la participación que tiene la comunicación interna y el trabajo de equipo para tener éxito en las Licitaciones Públicas.
3. Identificar los aspectos de mejora en la Dirección de Proyectos
4. Proponer modificaciones a los procedimientos internos de trabajo seguidos por Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. durante el proceso de licitación para mejorar las oportunidades en las Licitaciones Públicas.
5. Proponer estrategias complementarias, a la competencia con base en costos bajos, para desarrollar una mayor oferta de valor en las Licitaciones Públicas.

## 1.7 Alcances y Limitaciones

Para realizar la investigación, motivo de este documento, se plantearon los siguientes alcances:

- Se realiza una descripción del proceso de elaboración de propuestas de Licitación Pública de la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. con la intención de identificar las causas de desventaja.
- Se analiza y explica la correlación que guardan el trabajo en equipo y la comunicación interna en el proceso de Licitación Pública en esta organización en particular.
- Se formulan propuestas de mejora al proceso de elaboración de propuestas de Licitación Pública por parte de la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., las cuales podrán ser tomadas en consideración por la Alta Dirección de la empresa.
- Se esbozan algunas estrategias de competitividad, basadas en la investigación y participación del personal que forma parte de esta investigación, y las cuales la empresa podrá decidir poner en práctica, si así lo desea.

Con respecto a las limitantes de esta investigación se puede mencionar lo siguiente:

- La investigación se enfoca únicamente al equipo de Licitaciones Públicas.
- La investigación sólo se realiza en la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., por lo que los resultados solo son válidos para esta empresa.

- El equipo de trabajo de Licitaciones Públicas se encuentra en diferentes localidades y las interacciones con ellos dependen de que puedan tener una conferencia virtual o telefónica, así como que sus tiempos laborales permitan un espacio para realizar la investigación.
- La investigación se lleva a cabo durante una pandemia, lo cual limita el acceso presencial a documentación, personas y referencias bibliográficas.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

Las Licitaciones Públicas requieren de un conocimiento específico, y experiencia, de cómo poder participar en ellas, y no sólo se habla del conocimiento que se aplicará en la obra de construcción que requiere los servicios de la empresa, sino del proceso de elaboración de propuestas para ser un buen competidor.

Las Licitaciones Públicas se llevan a cabo en diversas partes del mundo, y debido a las características de su desarrollo, tanto interno de la empresa, como propio de la licitación, se requiere de una gestión adecuada de recursos, de tiempo de elaboración, y de estrategias para una mejor participación, en otras palabras, una adecuada gestión de proyectos; considerando que la ventaja en costos no es siempre lo que se requiere para ser un buen competidor. Por ello, las primeras dos décadas del presente siglo, algunos autores han enfocado sus investigaciones a resolver la pregunta ¿cómo ser un mejor competidor?

Sonnenwald (1996) dice que los proyectos, en especial los de diseño, cada vez requieren de mayor interacción entre personas de diversos dominios de conocimiento, por lo que resalta que la comunicación interna juega un papel importante en el proceso del proyecto, ya que es así como se puede transmitir el conocimiento y la información de las diferentes disciplinas. Además, sugiere que cuando un equipo tiene diferente conocimiento, e información, los índices de prioridad y/o restricciones son contradictorias. Una sugerencia es incorporar a un Director de Proyectos, a quien ella llama “estrella”, para poder vincular a todos los interesados. Y manifiesta que derivado de su investigación y aplicación del modelo, los interesados confirman estar siempre en comunicación entre ellos, y tener mejor

rendimiento. En similitud, Furst-Holloway et al. (2004) plantean que los equipos virtuales corren el riesgo de fracasar cuando no existe una adecuada comunicación interna al inicio de un proyecto, ya que reduce la claridad de los objetivos y la productividad del equipo, por lo que propone que para tener éxito en los proyectos, se establezca un patrocinador senior, o Director de Proyectos, que gestione el proceso y las responsabilidades de los involucrados.

Santos I.Á. (2004) analiza como la mayoría de los participantes de Licitaciones Públicas, en el antes Distrito Federal, desconocen la normatividad y legislación de las Licitaciones Públicas, así como el contenido y documentación que se requieren para participar en un concurso de Obra Pública. Para esta persona lo que se requiere para ser un mejor competidor, es integrar a la organización una persona que tenga la experiencia en la elaboración de propuestas y la normatividad, y que coordine la preparación y presentación de las propuestas, y que además se diseñe una planeación de cómo se hará la propuesta. De igual manera, esboza la necesidad de una organización interna dentro de las empresas.

Ripoll et al. (2004) hablan de la relación que existe entre el medio de comunicación, el proceso de interacción y la eficacia grupal. Ellas establecen que existe una diferencia entre la comunicación cara a cara, y la comunicación virtual y concluyen lo siguiente:

“[...]se observa que los resultados relacionados con la tarea (rendimiento) dependen básicamente del medio de comunicación empleado por el grupo. Sólo cuando las exigencias de coordinación entre los miembros del grupo son elevadas, como consecuencia del tipo de tarea que tienen que realizar, la forma como se desarrolla el proceso de interacción grupal influye en el rendimiento. Sin embargo, en cuanto a los resultados relacionados con el mantenimiento del grupo (cohesión), se observa que son determinantes los procesos de interacción grupal y sólo cuando las exigencias de coordinación de la tarea son elevadas se producen diferencias entre

grupos en función del medio de comunicación que utilizan para realizar la tarea.”  
(p.13)

Por lo tanto, para ellas es importante establecer el adecuado medio de comunicación para mejorar el rendimiento del equipo de un proyecto.

Pineda Morales (2014) observa que, en efecto, existe una gran competencia en la variedad de ofertas económicas dentro de las Licitaciones Públicas, por lo que sugiere que, para mejorar las oportunidades dentro estas, es necesario llevar a cabo una precisa organización de operaciones, motivo por el cual propone una Coordinación de Proyectos, la cual, asiente como resultado de su investigación, ayudó a la empresa a mejorar su rendimiento y oportunidades dentro de las licitaciones.

Bueno y Nicole (2014) realizan una investigación en una empresa constructora sobre la comunicación interna, y los canales de comunicación que utilizan para transmitir la información, y como el que sean ineficientes tiene una repercusión sobre el equipo de trabajo y dicen: *“Mantener una buena comunicación es importante para evitar malos entendidos y no generar malestar entre los empleados. Al usar las correctas vías de comunicación se puede llegar a cada uno de manera adecuada sin importar su cargo.”* (p.124)

Y añaden que:

“Utilizar las herramientas es indispensable para llegar a todo el personal, debido a que no todos se los puede contactar de la misma manera. Algunas empresas no toman en cuenta esto y tratan de informar a todos por igual, ocasionando que muchos ni se enteren de lo que está sucediendo y se genere un malestar a la hora de trabajar” (p.26)

Montero García (2014) propone un enfoque diferente en su tesis *“Auditoría de Comunicación Interna, Propuesta de Campañas Internas y Externas para la constructora Metroeje”* y sostiene lo siguiente:

“El éxito de una correcta comunicación interna no radica en los recursos que pueda tener la misma, si no en la manera estratégica en la cual se comunica y se mide la misma. El éxito está en saber que las herramientas y canales de comunicación que se están utilizando están efectivamente funcionando y teniendo el resultado esperado.” (p.41)

Por otro lado, Monroy y Maldonado (2015) exponen una guía para presentar Licitaciones Públicas. Esta guía tiene como antecedentes la normatividad mexicana para licitaciones, y toma en cuenta conceptos de gestión de proyectos, como son la planeación, la gestión de recursos, y la gestión de riesgos, todo con la finalidad de ayudar a las constructoras a aumentar sus probabilidades de éxito en las licitaciones.

Una reflexión relevante para la presente investigación es:

“[...]precisar la gestión de las comunicaciones, entendiendo que su implementación y control es uno de los factores de éxito para la correcta y oportuna presentación de licitaciones, y en la que el equipo de licitaciones juega un papel predominante en el aseguramiento de esta significativa gestión” (p.20)

Al mismo tiempo Wibowo (2015) habla de la importancia de tener una estrategia de licitación, ya que considera que al aplicar una adecuada gestión de proyectos se puede lograr una licitación integral, al considerar los diferentes factores que participan en el proceso de elaboración de propuestas como son los factores internos, los factores externos y los ambientales, y por ende ser mejores competidores.

Por otro lado Olaya y Aixa (2015) también plantean la importancia de aplicar los lineamientos del PMBOK, pero resaltan la necesidad de enfocarse a la Gestión del Alcance y la Gestión del Tiempo, pues sugieren son los elementos que hay que monitorear para tener éxito en las licitaciones, sin embargo, en sus conclusiones establecen la importancia de la correlación del EDT (Estructura de Descomposición del Trabajo) y el uso adecuado de el

Recurso Humano, es decir el equipo de trabajo; y que el talento humano y el tiempo no sean desperdiciados por una mala planeación y asignación de responsabilidades.

Oyague Galván (2015) comenta que la Gestión de Comunicaciones en el PMBOK no tiene la importancia que merece, para ella, este proceso de gestión debería estar incluido en la etapa de planeación, pues asegura que cuando no se gestiona la comunicación adecuadamente los costos de ejecución se incrementan, los tiempos de entrega se aplazan, y la calidad del trabajo se ve afectada. Por tales motivos, ella considera que implementar esta etapa de la Administración de Proyectos, ayudaría a lograr los proyectos, de construcción o de cualquier índole, de una manera más eficiente.

Alarcón & Névely (2015) plantean la comunicación organizacional como una ventaja competitiva, lo cual ayudará a la empresa superar obstáculos y alcanzar los objetivos, y que para lograrlo es necesario realizar mejoras en los siguientes aspectos: *“el flujo de información, los tramites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos administrativos planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución.”* (p.11)

Guerrero Maguiña et al. (2017) realizaron un diagnóstico en una constructora para verificar la viabilidad de mejorar la comunicación interna de esta, a través de un sistema INTRANET, mediante el cual la información queda almacenada en un repositorio interno de la empresa, y que quien quiera que pertenezca a la empresa pueda tener acceso directo a la información organizacional, sin que tengan que ir buscando la información que necesitan en diversos departamentos. Ellos establecen un plan para que esta plataforma de INTRANET tenga éxito, pues al final concluyen que, como

todo proyecto de mejora, una propuesta de mejora a la comunicación interna *“debe tener un impacto en el desempeño de la organización y en la rentabilidad de la misma.”*(p.8) Lo que este documento resalta es la adaptación de una plataforma de informática a la empresa y sus necesidades particulares, para desarrollar mejor los procesos internos, y el beneficio bidireccional empleado-organización.

Chaca Oliveros y Rivera Quisepe (2018) plantean que la Gestión Administrativa contribuirá a la competitividad de la empresa, ya que observan *“existe mucha competencia en el abarcamiento de las propuestas económicas de las licitaciones, es por ello que tenemos que ser competitivos y ser más eficientes y eficaces”*(p.5) En sus resultados corroboran que la Gestión Administrativa contribuiría a mejorar la competitividad, la calidad de los servicios y la productividad de la empresa constructora.

González-Fajardo y Sánchez Jiménez (2019) analizan la forma en que las constructoras presentan las licitaciones, y llevan a cabo el proceso interno de elaboración de proyectos, y concluyen que las constructoras que participaron en su investigación concuerdan que una adecuada gestión administrativa los ayudaría a mejorar como competidores. González Fajardo et al. (2020) publican *“Lineamientos para la preparación de licitaciones de obra pública de las MIPYMES con base en los procesos del PMBOK”* en donde establecen :

“En el presente artículo se desarrolla una serie de lineamientos metodológicos que toman en consideración el marco normativo mexicano, las buenas prácticas sugeridas por expertos y la propia experiencia de los constructores. Se propone un ordenamiento y estandarización de los lineamientos utilizando las buenas prácticas establecidas en los procesos de la Guía del PMBOK. Aunque la propuesta debe ser aún implementada en las empresas, los expertos la juzgan de gran utilidad para que las MIPYMES de la construcción puedan desarrollar sus licitaciones de obra de una manera ordenada, organizada y eficiente.” (p.1)

Además, en sus conclusiones afirman que los beneficios pueden ser significativos, tanto para los competidores, como para el cliente, las dependencias gubernamentales, pues el resultado a largo plazo puede ser un mejor desempeño en la Obra Pública que se está licitando.

Sánchez López (2019) investiga acerca de la Gestión de Comunicaciones, elemento del proceso de Administración de Proyectos, y sustenta que las estrategias para mejorar la comunicación interna, pueden ser el factor clave del éxito de los equipos, por ende los proyectos, lo importante es saber reconocer la realidad de la comunicación interna de la empresa y el cómo se gestiona, y sobre todo como adaptarla al momento, proyecto, que está viviendo la empresa. Grisales (2020) por otro lado, establece que el departamento de licitaciones, sobre el cual investiga, no tiene un proceso adecuado de gestión administrativa, por lo que sugiere que la incorporación de los lineamientos de la Administración de Proyectos, podrían marcar un incremento en el desempeño. Destaca que al aplicar estos lineamientos mejorarán los tiempos de los procesos de licitación, la reputación del departamento, y particularmente el proceso de comunicación entre los interesados. Mientras tanto, Bautista y Vargas (2020), asientan que los resultados de un equipo de trabajo mejoran cuando existen los factores de comunicación, planeación, resolución de problemas en conjunto y la interacción, señalando los elementos anteriores como *“factores clave en el logro de objetivos y el correcto funcionamiento de los equipos.”*(p.1) En resumen, estos autores coinciden que algunos de los lineamientos de la Gestión de Proyectos, en particular la Gestión de Comunicaciones, ayudarán a las organizaciones a obtener mejores resultados en los proyectos que desarrollen.

## 2.2 Marco Conceptual

**2.2.1 Administración de Proyectos.** Gray Clifford y Erik Larson (2009) definen a la administración de proyectos como *“un estilo de administración, orientado a resultados, que le da una importancia especial a la consolidación de relaciones, de colaboración, entre una diversidad de caracteres.”* (p.25) Y Torres Hernández (2014) agrega que significa *“saber aplicar la administración clásica, tanto como la administración contemporánea, con particular énfasis en los puntos y temas que amerita administrar un proyecto en específico y no una organización en lo general.”* (p.6)

En las organizaciones, como en las actividades cotidianas, constantemente se están desarrollando proyectos de diferente trascendencia y duración, sin embargo, al considerarlos temporales y, tal vez un tanto ajenos a las actividades principales, se les resta importancia y atención, y se omite darles la estructura y el cuidado necesarios para que lleguen a buen término y se obtengan los resultados esperados, por ello es importante entender que existen procesos de la administración, y la administración de proyectos, que vale la pena implementar en estos.

La administración establece los siguientes procesos para obtener resultados: planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos. *Figura 2* Proceso Administrativo (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, p. 43)

Figura 2



Fuente: (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, p. 43)

Mientras que la administración de proyectos establece una línea de procesos dirigida a un proyecto en particular, el cual ayudará al administrador de proyectos a tener éxito, y a la Alta Dirección a mapear con mayor eficiencia lo que se debe hacer. En la guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017) se resalta que en la administración de proyectos se deben considerar los siguientes procesos:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

Dichos procesos integran a su vez diferentes actividades aplicables a un proyecto en particular, que suponen un inicio y un cierre. Las actividades se

muestran en el diagrama de la *Figura 3 Flujo de Procesos del PMBOK 6ª Edición* (Vargas, 2017), y a continuación se describirán.

### **2.2.2 Etapas del Proceso de Administración de Proyectos.**

***Definición de Proyecto.*** Antes de describir el mapa de proceso de la administración de proyectos es necesario definir que es un proyecto.

*“Un proyecto es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente.”* (Clifford F. Gray, Erik W. Larson, 2009, p. 5)

Un proyecto se define como *“La disposición para la ejecución de un aspecto importante, que implica anotar y extender todas las circunstancias principales que deben concurrir para su logro.”* (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, p. 184)

*“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.”* (Project Management Institute, 2017, p. 4)

*“Los proyectos hacen posible la creación de valor del negocio. El PMI define el valor del negocio como el beneficio cuantificable neto que se deriva de una iniciativa de negocio. El beneficio puede ser tangible, intangible o ambos. En análisis de negocios, el valor del negocio es considerado el retorno en forma de elementos como tiempo, dinero, bienes o intangibles, a cambio de algo intercambiado.”* (Project Management Institute, 2017, p. 7)

En otras palabras, un proyecto se puede definir como la idea conceptualizada llevada a la realidad por un grupo de personas, en un tiempo determinado y un presupuesto preestablecido.

**Inicio.** Todo proyecto debe tener un inicio, en otras palabras, saber cuál es el propósito de su existencia, como se va a desarrollar y cuál será el personal requerido para integrar un equipo de trabajo que pueda ser guiado para llevar a buen término dicho proyecto. Es por este motivo que Ricardo Vargas (2017) establece en la *Figura 3 Flujo de Procesos del PMBOK 6ª Edición* que en esta etapa se deberá considerar:

- *“Integración*
  - *Desarrollar un acta de Constitución del Proyecto*
  
- *Interesados*
  - *Identificar a los interesados.”*

Para desarrollar un acta de Constitución del Proyecto será necesario establecer:

“En donde tiene su origen la concepción de la idea, que ha sido generada a partir de una necesidad identificada, una oportunidad o un problema por resolver, lo que podría conducir a obtener las propuestas encaminadas a la satisfacción de esas necesidades o a la solución del problema. En la realización de estas propuestas podrían participar un equipo de proyecto, organizaciones o personas especializadas en el desarrollo y manejo de proyectos” (Torres Hernández, 2014, p. 68)

**Planificación.** Torres Hernández, Z. (2014) establece que *“La planeación es el proceso administrativo mediante el cual se determinan las acciones a realizar para alcanzar un objetivo determinado en un plazo establecido, distribuyéndolas en el tiempo, tomando en cuenta los recursos disponibles y los riesgos existentes.”*(p.83)

Mientras que Barker & Cole (2012) afirma que *“La planeación tiene tanto de arte como de ciencia exacta, la experiencia previa y el sentido común juegan un papel importante.”* (p.17)

Entonces se establece que la planeación es la etapa más importante del proceso de la Administración Proyectos. En esta etapa se concebirán las formas en que se realizará el proyecto, se distribuirán los recursos humanos y financieros, los tiempos de ejecución y el cierre. Aquí también se medirán los riesgos, se establecerá la comunicación interna, el trabajo del equipo, y, por lo tanto, se implementará una estrategia para ejercer una dirección de proyectos basada en liderazgo, todo con la intención de presentar el mejor resultado posible.

Ricardo Vargas (2017) en la *Figura 3 Flujo de Procesos del PMBOK 6ª Edición* establece las siguientes etapas y actividades del proceso de planeación del proyecto:

- “Integración-
  - Desarrollar el plan para la dirección de proyecto
- Alcance -
  - Planificar la Gestión del Alcance
  - Recopilar Requisitos
  - Definir el Alcance
  - Crear la EDT/WBS (Estructura de Descomposición del Trabajo)
- Cronograma-
  - Planificar la Gestión del Cronograma
  - Definir las actividades
  - Secuenciar las Actividades
  - Estimar la Duración de las Actividades
  - Desarrollar el Cronograma
- Costos-
  - Planificar la Gestión de Costos
  - Estimar los Costos
  - Determinar el Presupuesto
- Calidad-
  - Planificar la Gestión de la Calidad
- Recursos-

- Planificar la Gestión de los Recursos
  - Estimar los Recursos de las actividades
- Comunicaciones-
  - Planificar la Gestión de la Comunicación
- Riesgos -
  - Planificar la Gestión de los Riesgos
  - Identificar los Riesgos
  - Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos
  - Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos
  - Planificar la Respuesta a los Riesgos
- Adquisiciones-
  - Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
- Interesados-
  - Planificar el involucramiento de los interesados”

***Ejecución del Proyecto.*** Torres Hernández, Z. (2014) define a la ejecución como:

“La fase posterior a la planeación, sin la cual todo sería simplemente especulación y no se tendrían las consecuencias deseadas relacionadas, por supuesto, con el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados al inicio. Los participantes deberán emprender las funciones y tareas que los lleven al desarrollo del proyecto y al cumplimiento de los tiempos definidos para su terminación. El administrador o responsable del proyecto deberá coordinar y guiar a los demás participantes con las habilidades y destrezas que de él se esperan. Es en esta etapa crucial en la cual se van a presentar y poner en marcha elementos complejos de la gestión y se verá la calidad, el nivel de influencia y de dirección del responsable del proyecto. Se observan aquí los rasgos que definen el liderazgo y se aplican conceptos que ayudan y auxilian en la conducción. Tales conceptos son la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones participativa.” (p.107)

“Es aquí donde aparecen en su mayor dimensión las preocupaciones derivadas del comportamiento de las personas que integran el grupo y de una permanente evaluación que de manera concomitante vaya observando los efectos del funcionamiento diario, de las decisiones que se vayan tomando y haciendo las

precisiones necesarias, corrigiendo aquello que deba corregirse si es que se requiere y asegurando la provisión oportuna de los recursos imprescindibles para garantizar la continuidad de las actividades.” (p.106)

En la *Figura 3* Flujo de Procesos del PMBOK 6ª Edición Ricardo Vargas (2017) establece las siguientes etapas y actividades de la ejecución del proyecto:

- “Integración-
  - Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto
  - Gestionar el Conocimiento del Proyecto
- Calidad-
  - Gestionar la Calidad
- Recursos-
  - Adquirir Recursos
  - Desarrollar al Equipo
  - Dirigir al Equipo
- Comunicaciones-
  - Gestionar las Comunicaciones
- Riesgos-
  - Implementar la Respuesta a los Riesgos
- Adquisiciones-
  - Efectuar las Adquisiciones
- Interesados-
  - Gestionar el Involucramiento de los Interesados”

### ***Monitoreo y Control.***

“La evaluación y el control son parte del trabajo de todo administrador de proyectos. El control por medio de “recorridos” y/o la “participación” puede superar la mayor parte de los problemas en los proyectos pequeños. Pero los proyectos grandes necesitan algún tipo de control formal. El control hace que la gente se haga responsable, evita que los pequeños problemas se multipliquen y se hagan grandes; además, mantiene el enfoque.” (Clifford F. Gray, Erik W. Larson, 2009, p. 387)

El monitoreo y control es el paso que ayuda a rectificar el camino del proyecto, es el proceso mediante el cual se puede verificar que la planeación está funcionando, o si hay que hacer ajuste en alguno de los módulos que integran el proyecto. El monitoreo y control tienen que estar muy ligados a la ruta crítica, para hacer un análisis de los riesgos que van apareciendo, y así poder dar solución oportuna, es decir, es el apartado en el que se puede realizar un trabajo preventivo y no correctivo.

Retomando la *Figura 3* Flujo de Procesos del PMBOK 6ª Edición de Ramiro Vargas (2017) se puede observar que la fase de monitoreo y control está constituida por lo siguiente:

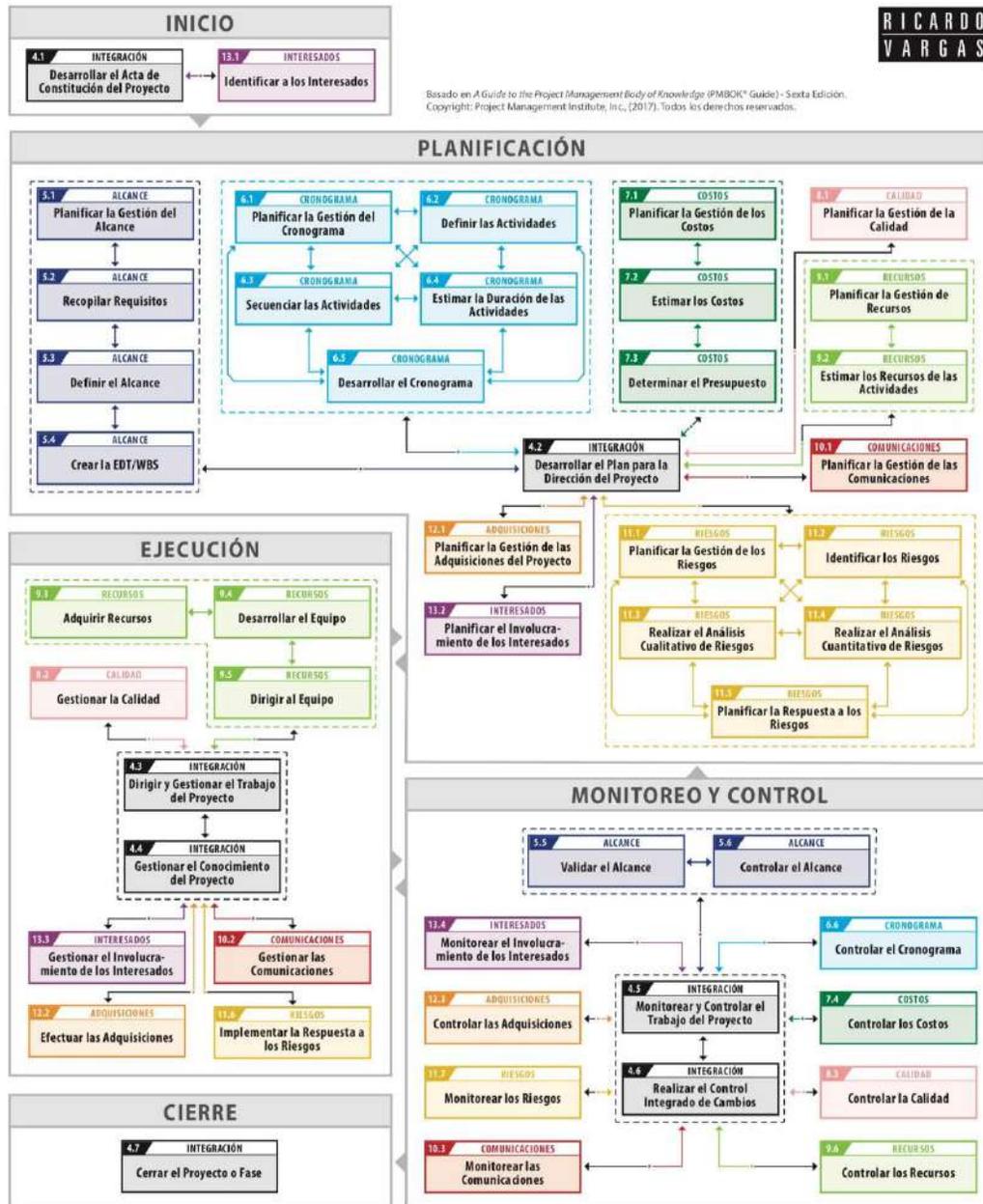
- “Integración
  - Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto
  - Realizar el Control Integrado de Cambios
- Alcance
  - Validar el Alcance
  - Controlar el Alcance
- Cronograma
  - Controlar el Cronograma
- Costos
  - Controlar los Costos
- Calidad
  - Controlar la Calidad
- Recursos
  - Controlar los Recursos
- Comunicaciones
  - Monitorear las Comunicaciones
- Riesgos
  - Monitorear los Riesgos
- Adquisiciones
  - Controlar las Adquisiciones
- Interesados
  - Monitorear el involucramiento de los interesados”

**Cierre.** Es la conclusión del proyecto, es cuando se llegó al tiempo establecido, esperando que todo lo que se planificó, se haya cumplido. Es la etapa en la que se tiene que rendir cuentas, si el proyecto fue exitoso, si se cumplieron las expectativas, si se alcanzaron los objetivos y las metas, si se terminó antes o después. Es cuando la retroalimentación es fructífera. Además, es la fase de la Administración de Proyectos, en donde se pueden recopilar la mayor parte de documentación que contiene la información relevante del proyecto.

De acuerdo con la *Figura 3* Flujo de Procesos del PMBOK 6ª Edición de Ricardo Vargas (2017) el cierre contiene las siguientes etapas:

- “Integración
  - Cierre del Proyecto o Fase”

Figura 3 Flujo de Procesos del PMBOK 6ª Edición



PMBOK® GUIDE 6ª EDICIÓN – 49 PROCESOS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Copyright: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., (2017).  
Derechos de autor y todos los derechos reservados.

Nota explicativa: El flujo de proceso representado se basa en los gráficos de la Guía PMBOK. Solo las conexiones presentadas en los gráficos citados se representan en el flujo. Para ver las relaciones detalladas, por favor compruebe los diagramas de flujo de procesos de datos de la Guía PMBOK®.

Adaptado por: Ricardo Viana Vargas

Diseño Gráfico: Sérgio Alves Lima Jardim

ricardo-vargas.com

Descargue este flujo en <http://rvargas.pmbok6es>

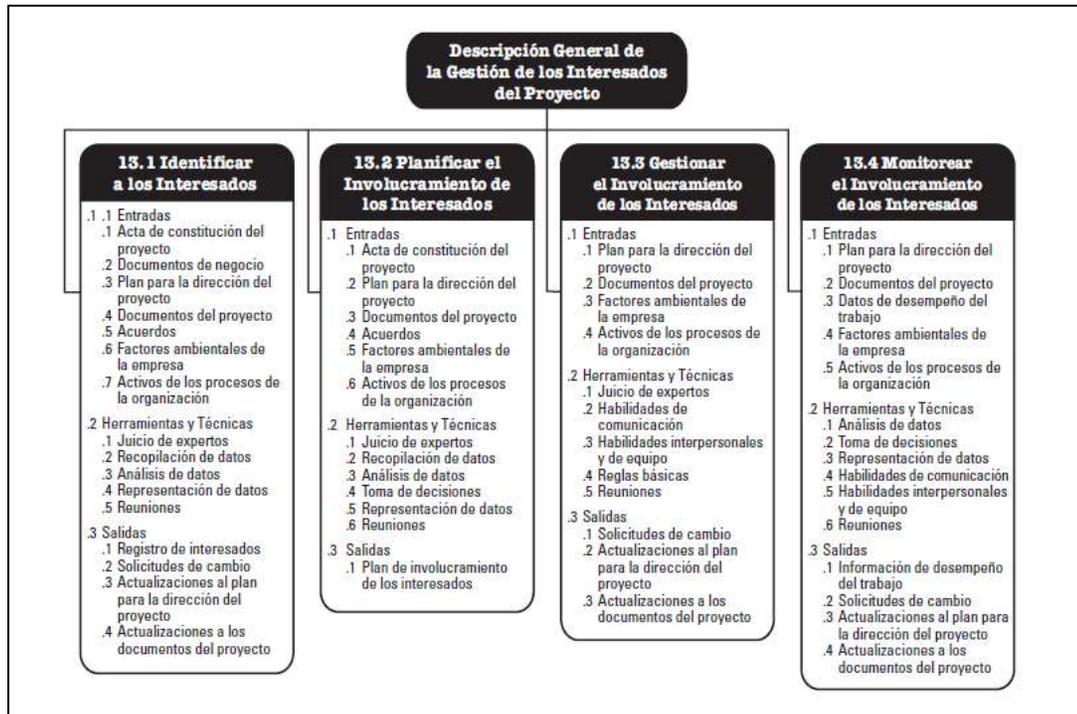
Conviértase en un miembro del PMI y descargue la Guía del PMBOK® y todas las demás normas de PMI en:

[www.pmi.org](http://www.pmi.org)

Fuente: (Vargas, 2017)

### 2.2.3 Gestión de los Interesados - PMBOK Guide.

Figura 4 Gestión de los Interesados del Proyecto



Fuente:(Project Management Institute, 2017, p. 507)

En el PMBOK Guide (2017) consideran la Gestión de los Interesados como parte de cada una de las etapas de la Administración de Proyectos, es decir, en el inicio, la planificación, la ejecución, el monitoreo, y aunque no lo mencionan como tal, también en el cierre. Los interesados son todas aquellas personas que tienen que ver con el proyecto, que aportarán conocimiento o trabajo, o serán afectados por el proyecto; estos interesados pueden ser internos o externos, dependiendo de su involucramiento. Además, se plantea que:

“La capacidad del director y el equipo del proyecto para identificar correctamente e involucrar a todos los interesados de manera adecuada puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. Para aumentar las posibilidades de éxito, el proceso de identificación e involucramiento de los interesados debería comenzar lo antes posible una vez que el acta de constitución del proyecto haya sido aprobada,

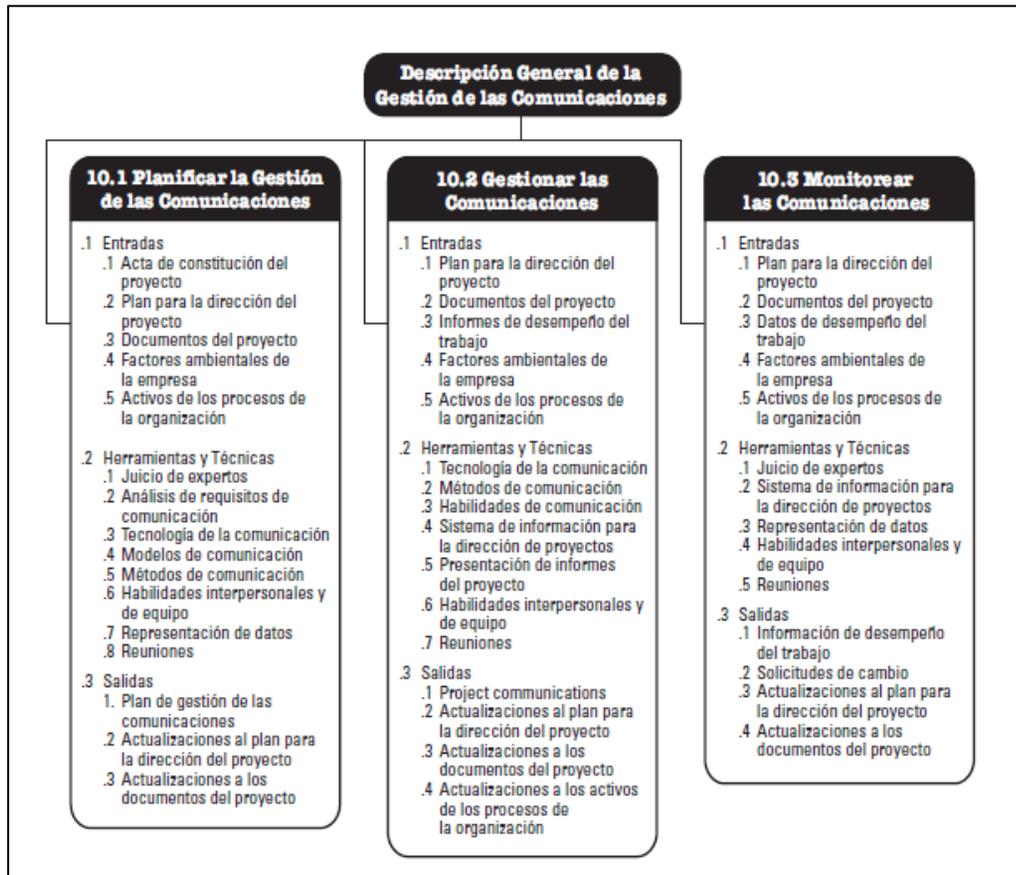
el director del proyecto haya sido asignado y el equipo empiece a formarse.” (pg. 504)

Algunas consideraciones planteadas en la Guía del PMBOK (2017) para que la Gestión de los Interesados sea eficaz son las siguientes:

- “Los interesados tendrán diferentes capacidades, intereses y nivel de influencia
- La capacidad del director del proyecto para identificar a los interesados, y formar al equipo adecuado, es la diferencia entre el éxito y el fracaso
- Entre más rápido se conforme el equipo, después de que se emita la constitución del proyecto, mejores resultados habrá,
- La comunicación continua con los interesados y la satisfacción del equipo son primordiales
- La revisión sostenida del nivel de compromiso del equipo, los objetivos y las metas, son indispensables para que el proyecto fluya.
- Conjuntamente, se debe contemplar que para adaptarse al proyecto las siguientes características son preponderantes: la diversidad de los interesados, la complejidad de las relaciones de los interesados y la tecnología de la comunicación.”

**2.2.4 Gestión de las Comunicaciones - PMBOK Guide.** De acuerdo con el diagrama del flujo de procesos del PMBOK de Ricardo Vargas (2017), *Figura 3 Flujo de Procesos del PMBOK 6ª Edición*, la comunicación es parte integral de un proyecto, motivo por el cual merece un lugar, y observación, en la planificación, ejecución, y monitoreo del proyecto, sin embargo, la comunicación está presente durante todo el ciclo de vida del proyecto, desde el inicio hasta el cierre. Adicionalmente PMBOK Guide (2017), establece los siguientes aspectos acerca de la comunicación:

Figura 5 Gestión de las Comunicaciones



Fuente: (Project Management Institute, 2017, p. 360)

- “Comunicación es el proceso de intercambio de información, intencional o involuntariamente, entre individuos y/o grupos.
- Comunicaciones describe los medios por los cuales la información puede ser enviada o recibida, ya sea a través de actividades tales como reuniones y presentaciones, u objetos tales como mensajes de correo electrónico, redes sociales, informes de proyectos o la documentación del proyecto.
- La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto aborda tanto el proceso de comunicación como la gestión de las actividades y objetos de comunicación.
- La comunicación efectiva crea un puente entre los diversos interesados, cuyas diferencias tendrán en general un impacto o influencia sobre la ejecución o el resultado del proyecto, por lo que es vital que toda la comunicación sea clara y concisa.

- La comunicación efectiva depende de la definición del propósito de la comunicación, la comprensión del receptor de la comunicación y el monitoreo de la efectividad.” (pgs 676-677)
- “La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.” (pg 712)

En la *Figura 3* Flujo de Procesos del PMBOK 6ª Edición se aprecia como se desarrolla la Gestión de las Comunicaciones de acuerdo con el PMBOK Guide (2017), enfatizando que el proceso tiene entradas - herramientas y técnicas – salidas en cada etapa en la que se involucra la comunicación, lo anterior con la intención de llevar a buen término los proyectos.

Algunas características a destacar acerca de la comunicación es que esta debe contemplar, según el PMBOK Guide (2017): A los interesados (internos y externos), ubicación física, tecnologías de la comunicaciones, idioma y gestión del conocimiento (accesibilidad a este). Además, las comunicaciones deben cumplir con las 5Cs: Correcta, Concisa, Clara, Coherente y Controlada; de igual manera algunos atributos que deben tomarse en consideración son: claridad, comprender al receptor y adaptarse, monitorear y medir la eficiencia de las comunicaciones.

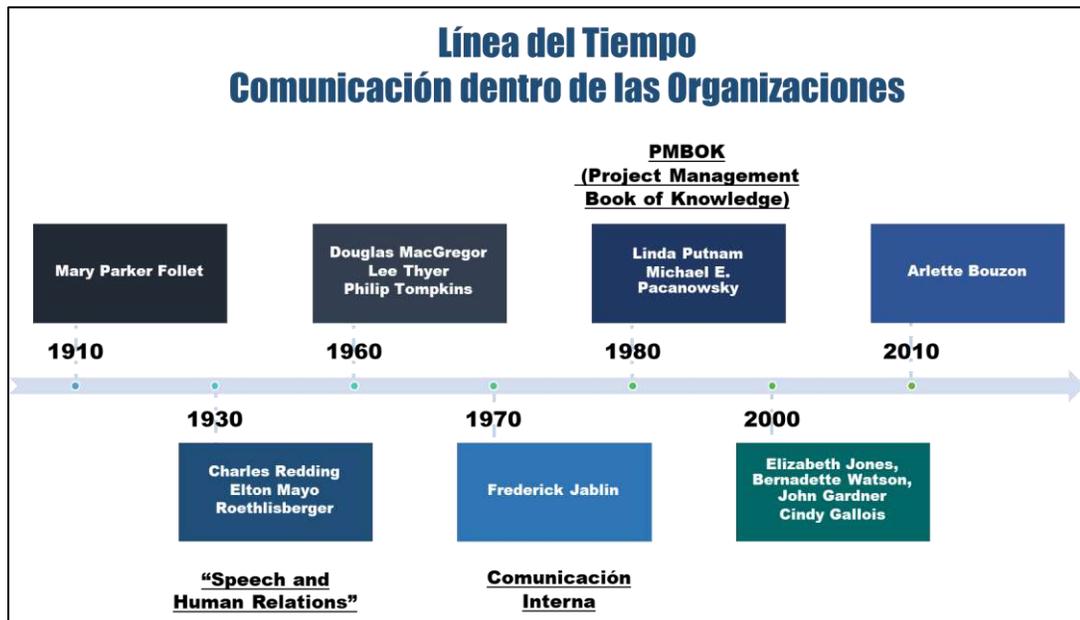
Adicionalmente, plantea como estrategias para mejorar la comunicación, lo siguiente:

- Inclusión de interesados en las revisiones del proyecto
- Inclusión de interesados en las reuniones del proyecto
- Mayor uso de la computación social (infraestructura informática pública)

- Enfoques multifacéticos de la comunicación (idioma, plataformas, contenido)

## 2.2.5 Comunicación Interna.

Figura 6



Fuente: Elaboración Propia 2021

Para exponer las definiciones acerca de la comunicación dentro de las organizaciones hay que establecer que a principios del siglo XX se comenzaron a formalizar las ideas acerca de la gestión organizacional, y por consecuencia la gestión de las comunicaciones, así como el valor que aporta el Recurso Humano a las empresas. Trabajos como los de Mary Parker Follet y la importancia del recurso humano, Elton Mayo y su estudio en Hawthorne y Western Electric, Charles Redding y su ensayo "Speech and Human Relations", Douglas MacGregor y su libro "El lado humano de la empresa", Linda Putnam y Michael Pacanowsky con su libro "Comunicación Organizacional: Un acercamiento Interpretativo", han ayudado a establecer que las organizaciones son un círculo social y, por lo tanto, la comunicación es un factor indispensable para el desempeño positivo de los colaboradores,

y como verifica Newstrom (2011) a través de ésta se vinculan la mayoría de las funciones básicas de la Administración: planear, organizar, dirigir y controlar *Figura 2* Proceso Administrativo.

En trabajos recientes, Chiavenato (2009) y Robbins (2013) concuerdan que la comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización y son: control, motivación, expresión emocional e información. Mientras que Cuenca (2018) añade que *“la comunicación ayuda a crear un clima de confianza, participación, pertenencia, compromiso y motivación.”* (Cuenca, 2018, p. 21)

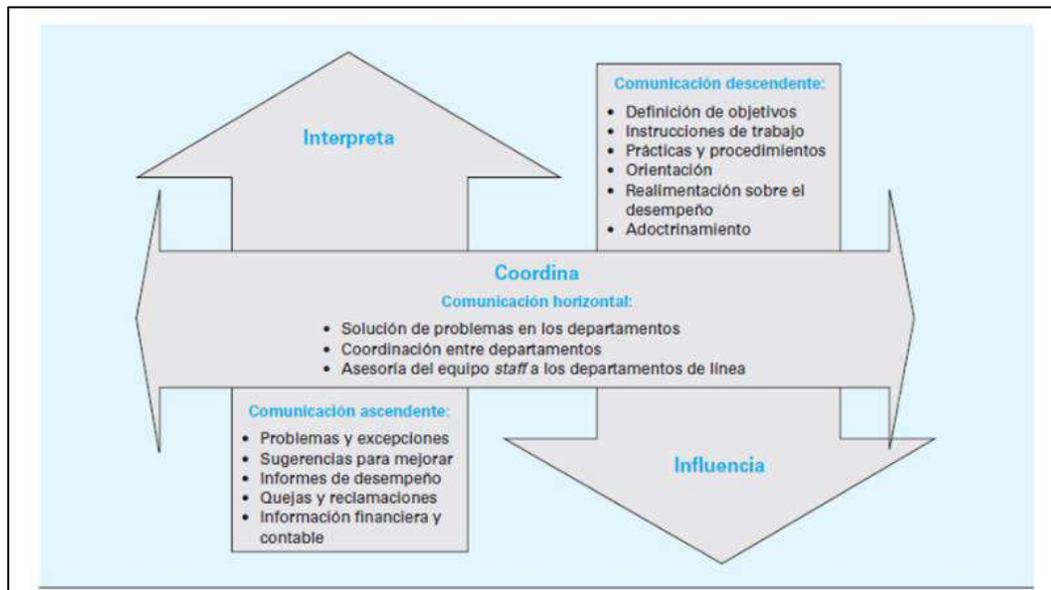
Debido a que el tema de la comunicación es tan amplio en el tiempo, como la historia misma del hombre, en este apartado se hará referencia a los conceptos sobre la comunicación del siglo XX y del siglo XXI, particularmente en las empresas, haciendo una precisión entre comunicación organizacional, comunicación interna, gestores de la comunicación y medios de comunicación.

**Comunicación Organizacional.** La comunicación organizacional se puede definir como el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización (Chiavenato, 2009); esta comunicación puede tener un flujo en varios sentidos, ascendente, descendente y horizontal, y para varios niveles jerárquicos, incluso puede dividirse en interna (stakeholders o interesados) y externa (clientes o todos aquellos que no sean parte de la organización). Además, este tipo de comunicación es *“establecida por las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas.”* (Castro, 2014, p. 19)

**Comunicación Interna.** Dentro de la comunicación organizacional se englobaba a la comunicación interna y externa, como parte de los conceptos de este proceso, sin embargo, en las últimas décadas del siglo pasado, y a la fecha, la comunicación interna *Figura 6* Línea del Tiempo. Comunicación

dentro de las Organizaciones ha adquirido reflectores propios, debido a la importancia que tiene la comunicación dentro de las empresas para lograr los resultados esperados. Por ello existen diferentes enfoques para definirla y a continuación se abordarán:

Figura 7 Flujo de la Comunicación



Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 322)

García Jiménez (2007) define la comunicación interna como la respuesta a un nuevo modo ético de

“[...]concebir las relaciones humanas, basadas en la convicción de que todos, gestores y empleados equivalen en su valor de personas, sujetos de personalidad y de derechos fundamentales, por ello, está convencido que es forma parte de la ética de las empresas.”(2007, p. 86)

Brandolini & González (2008) exponen que la comunicación interna es:

“Una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus

integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.” (pg. 25)

Además Brandolini & González (2008) añaden que es *“un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.”*(pg.12)

Mientras que para Gan y Triange (2012) la comunicación interna *“refleja las relaciones y puntos de encuentro entre las diversas áreas de trabajo y departamentos de la organización, y en cada departamento las relaciones entre las personas que lo integran.”* (pg. 3)

Para Cuenca (2018) la comunicación interna es:

“Una gestión, planificada, con acciones diseñadas, ejecutadas y medidas, en el seno de una organización, desarrollada por alguien responsable de esta función, cuyo destinatario es cada una de las personas que componen esa misma organización y que persigue alinear todo lo que sucede, se dice y se piensa, a la luz de un propósito.” (p.18)

Y Cuenca & Verazzi (2020) añadieron que la comunicación interna *“no es un fin en sí misma, pero ofrece un repertorio de prestaciones que persiguen que un conjunto de trabajadores esté en sintonía con el rumbo, la actividad y el estado de la organización.”* (p. 33)

La comunicación interna además persigue varios fines y por ello es necesario un plan estratégico para su gestión que incluya:

- “Objetivos de comunicación interna. ¿Qué hay que lograr?
- Acciones que realizar. ¿Cómo se va a lograr?
- Mapa de públicos y segmentación. ¿Quiénes serán «sujetos» y «objetos» de la planificación?
- Clientes internos. ¿Qué otras áreas requieren de la comunicación interna y cómo se atenderán sus requerimientos?
- Focos. ¿Qué temas deben priorizarse?

- Mensajes clave. ¿Qué se ha de saber, comprender, sentir, hacer?
- Ecosistema de medios. ¿Qué medios se utilizarán para lograrlo?
- Calendarización. ¿Qué plazos deben cumplirse? ¿Cuándo se llevará a cabo cada acción?
- Presupuesto estimado. ¿Qué recursos se necesitan?
- Instancias de evaluación. ¿Se está cumpliendo con lo planificado?" (Cuenca, 2018, p. 54)

Cuenca (2018) además indica que el objetivo último de las estrategias comunicacionales mejorar la productividad y los resultados. Y Chiavenato (2009) refuerza que la comunicación puede ser considerada una ventaja comparativa.

**Gestores de la Comunicación.** En cuanto a quien debe dirigir la comunicación interna, se sabe que la responsabilidad solía recaer en las Relaciones Públicas, la Comunicación Social, o el departamento de Recursos Humanos, dentro de la institución, pero en la actualidad se está tratando de que exista una figura con las competencias necesarias para gestionar la comunicación interna dentro de una organización, sin embargo, la Alta Dirección, los líderes, los directores de proyecto, los jefes de grupo o equipo, o los colaboradores mismos pueden desempeñar este cargo, siempre tomando en consideración que el objetivo final es que todos estén alineados con el propósito de un proyecto o un fin, y que este se lleve a cabo adecuadamente para alcanzar la meta o el resultado deseado.

Algunas habilidades que debe desarrollar un gestor de la comunicación son:

Para Hayes (2003) expresar claramente los objetivos y lineamientos de un proyecto a quienes se involucran por primera vez en el equipo o en las labores del proyecto, y saber alinear los valores de quien dirige con los colaboradores, para que la información sea transmitida como se desea y se

necesita. Además, un buen líder en comunicación sabrá que generar experiencias es la mejor forma de lograr las dos habilidades anteriores.

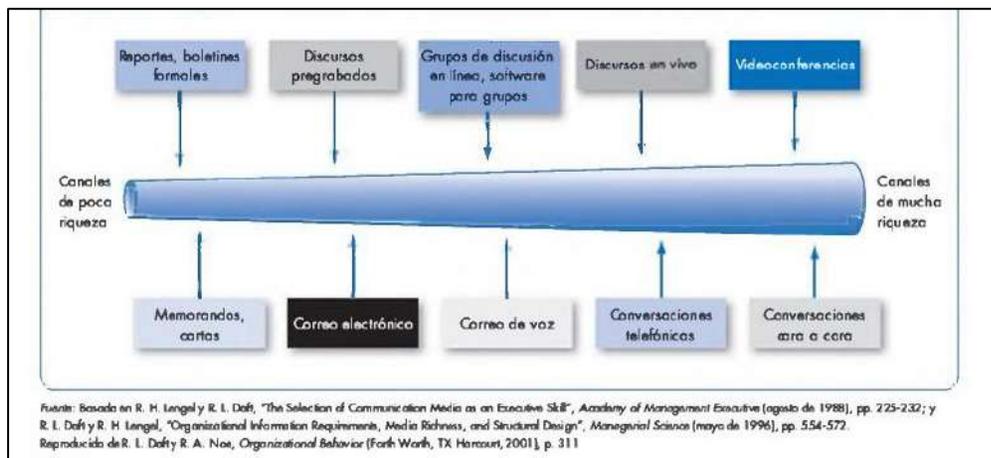
Para Hellriegel & Slocum Jr (2009) un buen gestor debe tener la competencia para la comunicación que incluya *“conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones.”* (p. xx)

**Medios o Canales de Comunicación.** Hellriegel & Slocum Jr (2009) definen los canales de comunicación como *“los medios que permiten que los mensajes transite del emisor al receptor.”* (p. 228) Y estos medios, de acuerdo con Robbins et al. (2013) varían con respecto a su capacidad de transmitir información. Algunos pueden ser *“apropiados ya sea porque manejan diversas claves o información de forma simultánea, facilitan la retroalimentación y son personales.”*(p.350 ) En la *Figura 8* Canales de Comunicación Robbins et al. (2013) plantean diferentes medios de comunicación y como pueden tener un menor o mayor eficacia para transmitir información, destacando, como Hayes (2003), que el encuentro cara a cara, la experiencia presencial, siempre será la mejor forma para obtener un resultado.

Ante la diferencia de impacto de los canales de comunicación en la transmisión de la información, habrá que destacar que la información también fluye de manera la formal y la informal. Para Chiavenato (2009) los canales comunicación formal son los que *“fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización”* (p. 311), mientras que los canales informales son aquellos que surgen entre los colaboradores, o participantes de la organización, la que surgen en los pasillos de la empresa o la cadena de rumores.

**2.2.6 Trabajo en Equipo.** Cuando se habla de un equipo, se tiende a confundir el significado de este con el de trabajo en equipo. Además, se habla indistintamente de grupos de trabajo y equipos de trabajo, los cuales tienen diferencias en su forma de trabajo, y por supuesto esto afecta la forma en que entregan resultados de un proyecto o la eficiencia con la que trabajan en una organización, como se puede observar en la *Figura 9* Diferencia entre grupos y equipos de trabajo.

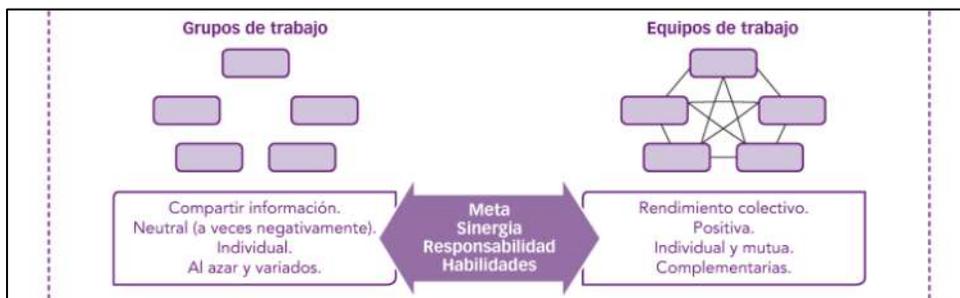
*Figura 8* Canales de Comunicación



Fuente: (Robbins et al., 2013, p. 350)

En este apartado se entregarán los significados de trabajo en equipo, grupos de trabajo, equipos de trabajo, las características que los diferencian y los elementos de cohesión.

*Figura 9* Diferencia entre grupos y equipos de trabajo



Fuente: (Espinoza Medina & Gallarzo, 2011)

**Trabajo en equipo.** Una definición de trabajo en equipo es: *“labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo.”* (Peiró, 2020)

Para Sánchez Pérez (2006) el trabajo en equipo es *“la realización de actividades colectivas que tienen alguna interacción, cooperación y coordinación para lograr objetivos comunes, es el procedimiento básico para que los equipos funcionen adecuadamente.”* (p.28)

Hayes et al. (2003) establece que la esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias, aptitudes y habilidades. Consiste en delegar la responsabilidad en los equipos de trabajo para que puedan concentrarse en el objetivo del trabajo sin tener que acudir a las jerarquías superiores dentro de la organización. Es darles a los equipos la autoridad necesaria para tomar decisiones sobre el trabajo y darles autonomía suficiente para que las cosas se hagan correctamente.

Algunas de las ventajas del trabajo en equipo las mencionan Gómez & Acosta (2003) y subrayan que *“el trabajo en equipo produce mejoras individuales y organizacionales, e interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento.”* (parr. 8) Y Lencioni (2010) declara que *“el trabajo en equipo continúa siendo la ventaja competitiva decisiva porque es tan escaso y tan poderoso.”* (p.7)

**Grupos de trabajo.** El grupo de trabajo se define de acuerdo con Robbins (2013) como *“aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad.”* (p.309)

Guízar (2013) sostiene que un grupo de trabajo:

“[...]se compone de un número específico de personas que generalmente reportan a un jefe común, tienen cierto grado de interdependencia de sus actividades e interactúan de manera directa, cara a cara; todo esto con el fin de alcanzar las metas de la organización.” (p.147)

Para Larson y LaFasto (citados por Espinoza y Gallarzo (2011)), un grupo de trabajo es aquel que:

“[...] incluye a dos o más personas dentro de un entorno laboral o institucional, donde de alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su grupo y de la organización, y donde producen los resultados deseados. Un grupo de trabajo, entre otras actividades puede enfrentar y resolver problemas, explorar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados.” (p.290)

Hayes (2003) aclara que:

“[...]a lo que normalmente se le denomina "equipo", en realidad consiste en un grupo de personas que trabajan juntas, de forma amistosa, pero sin coordinación ni objetivos en común, ni sensación de trabajar en equipo. Es decir, que no es un equipo sino un grupo de trabajo, que es muy diferente.” (p.24)

**Equipos de Trabajo.** El equipo de trabajo Hayes (2003) los define como:

“un grupo de personas que cooperan activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Los integrantes del equipo de trabajo trabajan los unos con los otros para alcanzar sus metas: no se limitan a dedicarse a su propio trabajo mientras los demás se dedican a sus respectivas tareas. Además, cooperan, no intentan entorpecer o dificultar el trabajo de los demás. En vez de eso, dirigen sus actividades a ayudar a los demás miembros del equipo para conseguir el objetivo de todo el equipo.” (p.43)

Mientras que Espinoza y Gallarzo (2011) asientan que los equipos de trabajo son una *“unidad de desempeño básica para las organizaciones, pues combina las habilidades, las experiencias y los conocimientos de varias personas. Se convierte en el complemento natural de la iniciativa y ejecución*

*individual, debido a que crea compromisos firmes con fines comunes.”*

(p.273) A la par manifiestan que:

“Un equipo es una forma de organización particular del trabajo donde se busca que aflore el talento colectivo y la sinergia de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una empresa. En las organizaciones, el trabajo en equipo produce mejoras individuales y grupales, que se ven reflejadas en las métricas primarias de toda la organización” (p.284)

Y para Hayes (2003) y Guízar (2013) el equipo de trabajo tiene sus orígenes en el grupo de trabajo, solo que es una unidad más madura, tiene mayor compromiso con las metas comunes y mayor interdependencia e interacción.

***Equipos de trabajo vs grupos de trabajo.*** Características que los diferencian.

***Cohesión.*** Espinoza y Gallarzo (2011) determinan que la cohesión de un equipo es:

“[...]el grado con el que los integrantes del equipo se sienten atraídos entre sí y, a su vez, al grupo. Las personas sienten cohesión a un equipo cuando consideran que este les ayudará a lograr sus metas personales, saciara sus necesidades de asociación o de estatus, o que le proveerá apoyo social en tiempos de crisis o difíciles. La cohesión existe cuando los miembros del equipo hacen de este parte de su identidad social.” (p.296)

Mientras que para Robbins et al. (2013) *“la cohesión se refiere al grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo.”* (p.28)

Parra Espinoza y Gallarzo (2011), algunos factores que ayudan con la cohesión son la semejanza entre las personas, el tamaño del equipo, la interacción entre los miembros, la dificultad para ingresar, el éxito del equipo,

la competencia externa y los retos impuestos al equipo. Mientras que para Hayes (2003), Brandolini y González (2008) la comunicación interna juega un papel importante en esta característica.

Figura 10

Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo
Liderazgo fuerte e individualizado	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
La formación ocurre a partir de su creación o instalación	La formación es un proceso de desarrollo
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización	Dentro del marco del objetivo global de la organización, se autoasignan propósitos y metas específicas
Los resultados son la suma del esfuerzo individual	Los resultados se toman y evalúan de un esfuerzo en conjunto
El trabajo colectivo es inevitable y un mal necesario	El trabajo colectivo es una oportunidad
Los conflictos se resuelven por imposición	Los conflictos se resuelven por confrontación productiva
Se encuentra centrado en la tarea	Se centra en la tarea y el soporte socio-emocional de sus miembros
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo

Fuente: Faria de Mello citada por (Gómez Mujica & Acosta Rodríguez, 2003)

**2.2.7 Ventaja Competitiva.** Para tener un mejor alcance de sus productos o servicios, las empresas deben construir lo que Michael E. Porter denomina una ventaja competitiva. Una ventaja competitiva se establece *“cuando la rentabilidad es mayor que la rentabilidad media y el crecimiento de utilidades es mayor que el de otras empresas que compiten por el mismo conjunto de clientes”*(Hill & Jones, 2010, p. 6); y se obtiene cuando *“la empresa debe ofrecer un valor mayor a los segmentos meta que elija, sea mediante el cobro de precios más bajos que los de sus competidores u ofreciendo mayores beneficios para justificar precios más altos.”*(Kotler et al., 2008, p. 52)

De acuerdo con lo anterior, y con Michael E. Porter, la ventaja competitiva puede construirse con base a en tres estrategias:

- Estrategia de Costos
- Estrategia de Foco
- Estrategia de Diferenciación

“La estrecha conexión entre ventaja competitiva y rentabilidad significa que la búsqueda de una ventaja competitiva permanente siempre tiene un papel preponderante en la planeación de la estrategia.” (Thompson et al., 2013, p. 9)

### 3 CASO DE ESTUDIO

La Administración Pública debe seguir un proceso democrático, equitativo y transparente para elegir a quienes darán servicios o suministrarán insumos a la misma, incluida la Obra Pública. Este acto está establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 134, párrafos III y IV, los cuales dicen a la letra:

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

Cuando las licitaciones públicas a que hace referencia el párrafo anterior no sean idóneas para asegurar dichas condiciones, las leyes establecerán las bases, procedimientos, reglas, requisitos y demás elementos para acreditar la economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones para el Estado.” (Art. 134)

Las Instituciones Públicas requieren del trabajo de las empresas particulares para poder ejecutar los trabajos que están fuera de su alcance, o que pueden ser hechas por el ejecutante más capacitado, o con el precio más competitivo, el cual no siempre es el más bajo, sino aquel que cumpla en tiempo y forma, con la calidad solicitada y con la solvencia que le permita ejecutar el trabajo o entregar el insumo requerido.

En los ochenta se decidió reorganizar algunas instituciones públicas, y a la par el proceso de licitación, para tener mejores postores en los servicios, y/o adquisiciones, y que los procesos fueran más ordenados. Lo cual ha derivado en diversas modificaciones a la Normatividad y Legislación existente, tales como la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con

la misma, el Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con la misma, la Ley de Adquisiciones y Obra Pública, la Ley de Administración Pública Federal, entre otras. (Nava Negrete, 1992)

Los procesos de Licitación que se abordan en este trabajo son los que se refieren a la ejecución de obra pública y servicios relacionados con la misma. Los servicios a la obra pública incluyen: elaboración y ejecución de proyecto, gestión de proyecto, supervisión de obra pública y auditorías. Estos procesos son regulados por La ley de Obra Pública y Servicios Relacionados con las mismas, así como por su Reglamento. Además de las Normas Internas de cada dependencia pública, o códigos municipales o estatales.

La Administración Pública da acceso a muchas posibilidades de trabajo a través de las Licitaciones Públicas, sin embargo, se debe tener conocimiento y experiencia en los requerimientos de estas, ya que la información que solicita no siempre es obvia, o sencilla de respaldar. Además, la competencia es muy variada, pues hay una gama de competidores con mucha experiencia, y otros tantos que apenas incursionan en este ámbito, lo cual siempre representa una determinante cuando se está compitiendo.

Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. nace de la necesidad de dar servicio a una dependencia en la actual Ciudad de México, ya que había un grupo de empresas que eran las que siempre competían para que se les adjudicara los contratos licitados, y la dependencia requería diversidad para no caer en los supuestos de monopolio con dichas empresas. Y con base a este cliente, y las circunstancias, el fundador de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., conforma la empresa y tiene muy claro que desea prestar servicio a la Administración Pública, lo cual refleja en la filosofía organizacional que a continuación se enuncia:

- MISIÓN

“Terranova Supervisión y Construcción, S.A. de C.V. es una empresa de Servicios relacionados con la Obra Pública, que está integrada por un equipo de trabajo enfocado en respaldar a nuestros clientes, para que la ejecución de los proyectos de construcción, que se encuentren a nuestro cargo, se realice con calidad y de manera eficaz, destacando honestidad, dedicación, responsabilidad y experiencia en el servicio que brindamos.”

- VISIÓN

“Ayudar a nuestros clientes a concretar positivamente los proyectos de construcción en cualquier región de nuestro país, a través de una mejora continua de nuestro servicio, aplicando estrategias que permitan a nuestro equipo de trabajo desempeñarse siempre con los más altos estándares y valores que nos distinguen.”

A manera resumida se puede decir que la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., es una MIPYME que se dedica a ejecutar servicios para la construcción a tiempo determinado en la Administración Pública; que requiere integrar equipos de trabajo en diferentes partes de la República Mexicana; y que cuenta con una plantilla de asesores externos y colaboradores claves internos, para realizar su trabajo.

Las Licitaciones Públicas pueden desarrollarse en diferentes modalidades, a continuación, se enunciarán las más frecuentes:

- Licitación Pública Nacional
- Invitación Restringida
- Adjudicación Directa

Todas estas modalidades se pueden desarrollar en diferentes sectores del gobierno y se define de donde provienen los recursos para la ejecución de las obras y los servicios:

- Gobierno Federal
- Gobierno Estatal
- Gobierno Municipal
- Gobierno de Alcaldías, entre otros.

Figura 11 Presentación de la empresa



Fuente: Elaboración Propia.

La intención de mencionar las formas anteriores es que como competidor se puede determinar en qué tipo de obras se desea participar, de acuerdo con la capacidad financiera de la empresa, ubicación, forma de pago, personal capacitado, y tipo de obras que se ejecutarán.

Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. eligió participar en Licitaciones Públicas en sus tres modalidades, pero eligió trabajar para el Gobierno Federal, debido a que los recursos, valga la redundancia, son, y la variedad de instituciones con las que se puede participar es mucho mayor, siendo algunos ejemplos de instituciones IMSS, ISSSTE, SCT, SEDATU, SEDEMA, SECRETARIA DE SALUD, INFONAVIT, entre muchas otras.

En los últimos años, la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., ha estado participando en proyectos de obra Hospitalaria, sin embargo, ha atendido otro tipo de obras, tales como Parques, Mercados, Vías Terrestres, entre otras.

“Jacobó Wainer (citado por (López-Elías, 1999)) sintetiza las principales desventajas que se han detectado en contra del procedimiento de la licitación, las cuales son las siguientes:

- Se habla de que las licitaciones crean un monopolio porque se establece entre los concurrentes a las licitaciones, en muchos casos, una inteligencia, de tal manera que no se puede competir con ellos.
- Ese entendimiento evita la competencia que debe producirse (como lo quiere el Estado) entre los proveedores, al no existir un verdadero juego entre la oferta y la demanda.
- Trae, en muchos casos, la deshonestidad, porque la potencialidad de ciertos particulares hace que se pueda vencer, en algunos casos, la escrupulosidad de los funcionarios públicos.
- Los trámites son excesivamente burocráticos; se tornan largos y estropean la eficacia de un buen sistema de compras.
- Se encarece el artículo, la obra o el servicio por el retardo en la provisión o en la ejecución y por los gastos de trámites, control, impuestos, sin contar, además, las fluctuaciones de los precios, en ciertos casos pues cuando son en desventaja del Estado, los proveedores exigen que el contrato administrativo sea cumplido en favor suyo.” (p. 59)

Con el tiempo, los gobiernos, las reformas a las leyes y normas, el clima político, económico, y social, las reglas de las Licitaciones Públicas cambian. Debido a esto, la empresa que participa en Licitaciones Públicas debe generar una ventaja competitiva, no solo basada en costes, pues esto no garantizará la adjudicación de contratos, sino que debe buscar formas para posicionarse en las contiendas y poderse mantener en la contienda de acuerdo con las reglas del juego actuales.

## 4 MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación es de tipo cualitativo, es decir, una en la que se recopilan datos, no necesariamente estadísticos, y en el cual la opinión y la experiencia de quien suscribe o de quienes forman parte de esta investigación, se ven plasmados. “Una investigación cualitativa también tiene la particularidad de que la hipótesis puede ser planteada antes, durante o después de la recolección de datos.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 7). Entonces, la información que aquí se plasma, de acuerdo con el tema, y el tipo de datos que se recopilan, no representan una muestra digna de un muestreo estadístico, o no se pueden aplicar cálculos de índices que arrojen información de esta índole.

La estrategia de investigación se hace a través de un estudio de caso

“Estudiamos un caso cuando tiene un interés especial en sí mismo. Buscamos el detalle de la interacción con sus contextos. El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.” (Stake, 2010, p. 11)

Esta investigación es a su vez explicativa, es decir, la que puede encontrar las causas del problema, y correlacional, ya que existen diversas variables, que, debido a su naturaleza y paralelismo, dan respuesta a la hipótesis.

Asimismo, se sigue una metodología inductiva, es decir, se ve de lo particular a lo general, ya que lo que resulte de esta investigación puede ser discutida como modelo aplicable en otros casos similares al que se expone en este texto.

El objetivo de este trabajo se relaciona a una situación organizacional en particular, por lo que resulta pertinente aplicar una forma de investigación obtenida del Diagnóstico Organizacional, la cual Rodríguez Mansilla (2006)

define como “Un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar” (p.32), lo cual apoya el enfoque de estudio de caso.

#### **4.1 Delimitación de la Investigación**

La presente investigación se hizo en la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., en particular sobre el proceso de elaboración de propuestas para Licitaciones Públicas.

El lugar físico de la investigación fue en la Ciudad de Querétaro, aunque la ubicación de los participantes fue en esta misma Ciudad y en la Ciudad de México.

La investigación se enfocó en el grupo de trabajo integrado por diferentes áreas de la organización y que participa en la elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas, y en el caso de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., está integrado por 4 personas.

El tiempo de investigación fue de un año; y debido al tipo de investigación solo se exponen los resultados obtenidos de la exploración de los datos, y, en consecuencia, las propuestas de mejora al proceso de la organización.

#### **4.2 Planteamiento del Problema y Matriz de Congruencia**

Tabla 1

## Matriz de Congruencia

<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Metodología</b>	<b>Instrumentos</b>
¿Cómo se pueden optimizar el trabajo en equipo y la comunicación interna de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. en el proceso de elaboración de propuestas para generar una ventaja competitiva que mejore el éxito en la participación en Licitaciones Públicas?	Optimizar el trabajo en equipo y la comunicación interna de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. en el proceso de elaboración de propuestas para generar una ventaja competitiva que mejore el éxito en la participación en Licitaciones Públicas	La inadecuada comunicación interna y el deficiente trabajo en equipo, así como la forma en que se implementa la gestión de proyectos, representan los principales obstáculos para generar una ventaja competitiva que mejore los resultados de la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. en Licitaciones Públicas.	Índice favorable de éxito en Licitaciones Públicas	–Cualitativa –Explicativa –Correlacional	–Entrevista Inicial –Análisis FODA –Mapeo del Proceso –Análisis Documental –Observación –Entrevistas –Reunión de Trabajo
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Metodología</b>	<b>Instrumentos</b>		
Verificar las causas que reducen el índice favorable de éxito en las Licitaciones Públicas	Causas de Desventaja por determinar	–Cualitativa –Explicativa	–Entrevista Inicial con la Alta Dirección –Análisis FODA de la empresa a través de lluvia de ideas con integrantes de la empresa. –Mapeo del Proceso de Contratación y del subproceso elaboración de propuestas de una Licitación Pública –Análisis Documental de información relativa a Licitaciones Públicas en las que ha participado la empresa. –Observación del proceso interno de una Licitación Pública en progreso.		

Tabla 1 (Continuación)

Explicar la participación que tiene la comunicación interna y el trabajo de equipo para tener éxito en las Licitaciones Públicas.	Correlación de la comunicación interna y el trabajo en equipo.	-Cualitativa -Explicativa -Correlacional	-Entrevista Inicial con la Alta Dirección -Mapeo del Proceso de Contratación y del subproceso elaboración de propuestas de una Licitación Pública -Análisis Documental de información relativa a Licitaciones Públicas en las que ha participado la empresa. -Observación del proceso interno de una Licitación Pública en progreso. -Entrevistas al equipo de trabajo de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas
Identificar los aspectos de mejora en la Dirección de Proyectos	Aspectos de Mejora en la Dirección de Proyectos	-Cualitativa -Explicativa	-Entrevista Inicial con la Alta Dirección -Mapeo del Proceso de Contratación y del subproceso elaboración de propuestas de una Licitación Pública -Observación del proceso interno de una Licitación Pública en progreso. -Entrevistas al equipo de trabajo de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas
Proponer modificaciones a los procedimientos internos de trabajo seguidos por Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. durante el proceso de licitación para mejorar las oportunidades en las Licitaciones Públicas.	Modificaciones al proceso internos de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas	-Cualitativa	-Mapeo del Proceso de Contratación y del subproceso elaboración de propuestas de una Licitación Pública -Observación del proceso interno de una Licitación Pública en progreso. -Entrevistas al equipo de trabajo de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas
Proponer estrategias complementarias, a la competencia con base en costos bajos, para desarrollar una mayor oferta de valor en las Licitaciones Públicas.	Estrategias Complementarias	-Cualitativa	-Análisis FODA -Reunión de Trabajo el equipo de trabajo de Licitaciones Públicas

Fuente: Elaboración Propia 2021

### **4.3 Instrumentos de Investigación**

Los instrumentos que dieron fondo a la investigación fueron: el análisis documental, la observación, las entrevistas y la reunión de trabajo, en la forma en que se muestra en la Tabla 1 Matriz de Congruencia.

Aunado a lo anterior, y al ser una investigación sobre el proceso de una empresa, y al establecer que esta investigación se puede catalogar como un estudio de caso, por tratarse de la profundización en el conocimiento de una realidad en particular, se decidió recurrir a algunas herramientas de las que se vale el flujo de ejecución del diagnóstico organizacional de proceso, para así obtener:

- Panorama de la organización.
- Relación de los integrantes del equipo de trabajo.
- La forma de comunicación interna.
- El desarrollo de los procesos internos.

Lo anterior, para poder poseer la información adecuada para plantear estrategias de competencia y dirección de proyectos para el proceso de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas.

La metodología de investigación se planteó de tal manera que cada herramienta da solución a algún objetivo particular, y todos los resultados en conjunto explican y ofrecen una propuesta al objetivo particular al evidenciar que afecta al objetivo general:

- Optimizar el trabajo en equipo y la comunicación interna de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. en el proceso de elaboración de propuestas para generar una ventaja

competitiva que mejore el éxito en la participación en Licitaciones Públicas.

**4.2.1 Diagnóstico Organizacional.** Para realizar un plausible Diagnóstico Organizacional del Proceso se atendieron diversas recomendaciones y herramientas provenientes de éste.

“Muchas veces los administradores piensan que es posible mejorar el rendimiento de su unidad, pero no saben lo que puede mejorarse ni cómo hacerlo. Por ello, la finalidad de la consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, por lo general un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar. Entre esos hechos se encuentran el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.” (Guízar Montufar, 2013, p. 139)

Las herramientas del diagnóstico organizacional de proceso que se aplicaron en esta investigación fueron:

- Entrevista Inicial a la Alta Dirección
- Análisis FODA elaborado a través de una lluvia de ideas en la que participaron las personas que pertenecen a la estructura interna, en este caso la Alta Dirección y la Coordinación de Supervisiones.
- Mapeo del Proceso de Contratación y del subproceso Licitaciones Públicas.

El flujo y las herramientas del diagnóstico organizacional de proceso que se utilizaron ayudaron a establecer lo siguiente:

- Lugar del trabajo (¿Dónde?)
- Análisis sobre la situación actual de la empresa. (Análisis FODA).

- Selección del proceso a investigar (¿Qué?) (Mapeo de Procesos)
- Selección de los sujetos que participaron en la investigación (¿Quiénes?)

El diagnóstico organizacional del proceso permitió validar el proceso de la empresa sobre el cual se investiga, para tal efecto, la elaboración de propuestas para Licitaciones Públicas.

**Entrevista Inicial.** La entrevista inicial se hizo con el Director General de la empresa, a quien denominamos Alta Dirección constó de una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas cuyo guion y transcripción se pueden consultar en el Apéndice A Entrevista Inicial con Alta Dirección.

Esta entrevista inicial ayudó con los objetivos particulares:

- Verificar las causas que reducen el índice favorable de éxito en las Licitaciones Públicas.
- Explicar la participación que tiene la comunicación interna y el trabajo de equipo para tener éxito en las Licitaciones Públicas.
- Identificar los aspectos de mejora en la Dirección de Proyectos

El análisis FODA arrojó resultados que dieron respuesta a:

- Verificar las causas que reducen el índice favorable de éxito en las Licitaciones Públicas.
- Explicar la participación que tiene la comunicación interna y el trabajo de equipo para tener éxito en las Licitaciones Públicas.

- Proponer estrategias complementarias, a la competencia con base en costos bajos, para desarrollar una mayor oferta de valor en las Licitaciones Públicas.

Mientras que el mapeo de procesos ayudó a examinar los objetivos particulares:

- Verificar las causas que reducen el índice favorable de éxito en las Licitaciones Públicas.
- Explicar la participación que tiene la comunicación interna y el trabajo de equipo para tener éxito en las Licitaciones Públicas.

**4.2.2 Análisis Documental.** La mayoría de las empresas dejan rastro escrito e implícito sobre sus procesos internos. Para Guízar Montufar (2013) *“La información documental es un material histórico que constituye un apoyo inmediato para el consultor, ya que antes de emprender cualquier acción en la empresa, puede consultar de manera rápida.”*(p.76) De igual manera, existen manuales de procedimiento ya sean propios o normativos, de los procesos de licitación, que pueden ser muy útiles, al igual que la normatividad y legislación aplicable a los procesos de licitación.

La intención de esta revisión documental fue respaldar los objetivos particulares:

- Verificar las causas que reducen el índice favorable de éxito en las Licitaciones Públicas.
- Explicar la participación que tiene la comunicación interna y el trabajo de equipo para tener éxito en las Licitaciones Públicas.

Para ello dentro de este apartado se hizo una revisión de lo siguiente:

***Análisis de Causas de Desechamiento en Actas de Fallo.*** En este cotejo de documentos se analizaron 20 Actas de Fallo de Licitaciones Públicas de propuestas presentadas ante 6 dependencias Gubernamentales en el periodo de tiempo del 2013 al 2020. Como resultado de lo anterior, se elaboró un cuadro con la siguiente información: Año de la Licitación, Dependencia Pública en la que se participó, motivos de desechar, área de la empresa que genera la información, y observaciones. Refiérase al Apéndice B Análisis de Causas de Desechamiento establecidas en Actas de Fallo.

***Análisis de Causas de Desechamiento en Bases de Licitación y La Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.*** En este cotejo de documentos se analizaron el formato de unas Bases de Licitación Federal, en que se incluyen 20 motivos de desechar. Después se realizó un cuadro comparativo con los artículos en que se manifiesta el fundamento legal para poder desechar la propuesta, el área que genera el documento, y observaciones. Refiérase al Apéndice C Análisis de Causas de Desechamiento establecidas en Bases de Licitación, Legislación y Normatividad Aplicable.

***Análisis de Causas de Desechamiento los Lineamientos de Evaluación de Puntos y Porcentajes de Bases de Licitación.*** En este cotejo de documentos se analizaron los Lineamientos de Evaluación por puntos o porcentajes. Para el análisis se elaboró una tabla en la que se incluyen 5 motivos de desechar, se elaboró una tabla que incluye motivo de desechar, el área genera el documento, y observaciones. Revisar el Apéndice D Análisis de Causas de Desechamiento establecidas en Lineamientos de Evaluación por Puntos o Porcentajes.

***Análisis de manuales de protocolos internos y/o lineamientos de elaboración de propuestas para Licitaciones Públicas.*** Verificación de la existencia de estos, y qué establecen como motivo de desechamiento.

**4.2.3 Observación.** Para Hernández Sampieri (2014) es útil:

“[...]observar lo que ocurre en el ambiente (desde lo más ordinario hasta cualquier suceso inusual o importante). Aspectos explícitos e implícitos, sin imponer puntos de vista y tratando, en la medida de lo posible, de evitar el desconcierto o interrupción de actividades de las personas. Tal observación es holística o integral y toma en cuenta el contexto social.”(p.368)

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se presentó la oportunidad para realizar una observación del proceso de elaboración de propuestas para Licitaciones Públicas en la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., por lo que se integró al presente estudio una bitácora de la observación del proceso de integración de propuestas de Licitaciones Públicas , y en el que se incluyeron: eventos, incidencias, errores, comunicaciones del equipo de trabajo; el trabajo y la comunicación de la Alta Dirección; el trabajo y la comunicación de los integrantes del equipo, y todo lo que pudo ser observable y útil a la finalidad de esta investigación.

Para esta observación se integró una bitácora de hechos con un periodo de observación del 14 de abril del 2021 al 27 de mayo del 2021, es decir, 44 días calendario. En dicha bitácora se asentaron los siguientes datos: Fecha, Alta Dirección, Concursos y Precios, Coordinación de Supervisiones, Contabilidad, Medio de Comunicación (incluye quienes se comunican) y Tipo de comunicación. La bitácora se encuentra en Apéndice G Bitácora de Observación.

Los resultados atendieron a los objetivos particulares:

- Verificar las causas que reducen el índice favorable de éxito en las Licitaciones Públicas.
- Explicar la participación que tiene la comunicación interna y el trabajo de equipo para tener éxito en las Licitaciones Públicas.
- Identificar los aspectos de mejora en la Dirección de Proyectos
- Proponer modificaciones a los procedimientos internos de trabajo seguidos por Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. durante el proceso de licitación para mejorar las oportunidades en las Licitaciones Públicas.

**4.2.4 Entrevistas.** Hernández Sampieri (2014) las define como *“una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).”*(p.403)

Las entrevistas que se realizaron para este trabajo de investigación fueron semiestructuradas y se hicieron a los participantes e interesados del proceso de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas. Tuvieron como intención respaldar y/o refutar la información recabada del análisis documental y la observación, y obtener datos para respaldar los objetivos general y particulares.

La intención de este instrumento fue indagar sobre los objetivos particulares:

- Explicar la participación que tiene la comunicación interna y el trabajo de equipo para tener éxito en las Licitaciones Públicas.
- Identificar los aspectos de mejora en la Dirección de Proyectos
- Proponer modificaciones a los procedimientos internos de trabajo seguidos por Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V.

durante el proceso de licitación para mejorar las oportunidades en las Licitaciones Públicas.

- Proponer estrategias complementarias, a la competencia con base en costos bajos, para desarrollar una mayor oferta de valor en las Licitaciones Públicas.

**4.2.5 Reunión de Trabajo.** Las reuniones de trabajo Aparicio Martín (2011) las define como *“la congregación, en el ámbito del trabajo, de personas con un perfil profesional y unos intereses comunes, que se unen para tomar alguna decisión, recibir o dar información sobre algún asunto o recibir algún tipo de formación laboral.”*(pg. 137)

Aprovechando las incidencias que derivaron del análisis documental, las observaciones que se hicieron al proceso de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas, y, de los resultados de las entrevistas, en continuidad se llevó a cabo una reunión de trabajo.

Esta reunión de trabajo se trató de contar con los 4 integrantes del grupo de trabajo, sin embargo, por circunstancias de la pandemia y de ubicación de los posibles participantes, se encontraron algunos obstáculos, y uno de ellos fue la falta de participación del de Concursos y Precios.

La Reunión de trabajo se llevó a cabo de manera presencial con la Alta Dirección y la Coordinación de Supervisiones, y de manera remota, videollamada, con Contabilidad.

En esta reunión de trabajo se obtuvieron sugerencias de mejora al proceso de elaboración de propuestas para Licitación Pública, por los integrantes del equipo, así como las bases para formular estrategias de competencia para generar una ventaja competitiva diferente a la de costos, para ser tomadas en consideración en las aportaciones de esta investigación.

Para tener una apropiada reunión de trabajo, se realizó una presentación en Power Point en donde se establecieron los objetivos y las reglas de la reunión.

Posteriormente, se hizo participar a los integrantes en algunos juegos virtuales para que tuvieran interacción, y facilitar la participación y colaboración, y, finalmente se realizó una interacción virtual a través de la plataforma mentimeter.com, en donde contestaron a algunas preguntas para cumplir con el objetivo de la Reunión de Trabajo.

La presentación de Power Point y los resultados de la interacción se pueden revisar en el Apéndice I Reunión de Trabajo.

Esta herramienta de investigación sirvió al objetivo independiente:

- Proponer estrategias complementarias, a la competencia con base en costos bajos, para desarrollar una mayor oferta de valor en las Licitaciones Públicas.

#### **4.4 Descripción y Definición del Problema.**

La empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. se dedica a ejecutar contratos de Obra Pública, ya sea de construcción, de supervisión o de algún servicio relacionado con la misma. Debido a lo anterior, la empresa es contratada por la Administración Pública a través de procesos de Licitación Pública lo cual genera un particular interés el procedimiento interno que lleva a cabo la empresa para participar en dichas licitaciones. La Alta Dirección afirma que no está teniendo el suficiente éxito en Licitaciones Públicas, motivo por el cual su rentabilidad se ve amenazada, y es por ello se decidió hacer una investigación al respecto.

La empresa se ubica en la Ciudad de México, sin embargo, el centro de operaciones del proceso de elaboración de propuestas de Licitaciones

Públicas se localiza en la Ciudad de Querétaro, lo anterior facilita el acceso a la información requerida para este trabajo de investigación.

El grupo de trabajo disponible para la investigación se conforma de cuatro individuos que pertenecen a los siguientes departamentos:

1. Alta Dirección
2. Contabilidad
3. Concursos y Precios
4. Coordinación de Supervisiones

Ellos son los involucrados con el proceso en estudio. Tres de los integrantes radican en la Ciudad Querétaro, y una se encuentra en la Ciudad de México.

Los temas que se abordaron fueron: Dirección de Proyectos, Comunicación Interna, Trabajo en Equipo y Ventaja Competitiva; y el cómo tienen interacción o incumbencia en el proceso de elaboración de propuestas de Licitación de Obra Pública.

En el punto 4.2 Planteamiento del Problema y Matriz de Congruencia y la Tabla 1 Matriz de Congruencia a manera de resumen muestran la pregunta de investigación, objetivos, hipótesis, variables, tipo de investigación e instrumentos de investigación que se utilizaron para dar respuesta a cada objetivo.

## **5 ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la empresa donde colabora quien suscribe; por tal motivo, se podría sugerir que la subjetividad con respecto al problema de investigación podría estar presente, sin embargo, al hacer explícito el problema investigado, y al existir datos e investigación que respalden el problema, y los resultados de la investigación, entonces se da cabida a la objetividad.

Aunque el investigador forma parte del grupo de trabajo, y tiene libre acercamiento al mismo, para el manejo de los datos e información sensible de la empresa, se solicitó permiso a la Alta Dirección para realizar la investigación y tener acceso a los datos e información arrojada derivada de esta, por lo que se incluye en los Apéndices la carta de consentimiento para realizar la investigación en Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. Dicha autorización se puede verificar en Apéndice E Carta de Autorización Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V.

Hay que aclarar que ninguno de los integrantes del equipo de trabajo objeto de la presente investigación fue comprometido en su integridad física; coaccionado, amedrentado u obligado a participar en la investigación; o en contestar en contra de su voluntad o creencias; ni tampoco será sancionado en su trabajo o afectado en su compromiso laboral derivado de sus respuestas u opiniones.

## 6 RESULTADOS Y DISCUSIONES

### 6.1 Resultados de las Herramientas del Diagnostico Organizacional

**6.1.1 Entrevista Inicial.** De la entrevista inicial con el director de la empresa, la cual se transcribe en el Apéndice A Entrevista Inicial con Alta Dirección de la cual resultó lo siguiente:

#### ***Causas de desventaja***

- Situación económica y política actual del país.
- La pandemia y las barreras para contratación en la Administración Pública.
- La falta de inversión pública en los programas de Obra Pública.
- Poca oferta de Obra Pública y muchos competidores.
- No se están ganando suficientes Licitaciones.
- Clientes solo se pueden conocer a través de Licitaciones, no se puede tener una interacción previa.
- El proceso más importante en el proceso de contratación es la Licitación.
- El problema más importante, según palabras del Director, la integración y presentación de propuestas.
- La propuesta económica es la más importante.

### ***Trabajo en equipo***

- El maquilador no es el más eficiente en la elaboración de la propuesta económica
- Contabilidad tiene actividades limitadas. No formula estrategias.
- Coordinación de Supervisiones puede tener una Obra de Construcción en proceso y a su vez elaborar propuestas de Licitaciones Públicas.
- El tiempo es una limitante para la revisión.
- No todo el personal es de la estructura de la empresa, existen agentes externos.
- La Alta Dirección afirma que necesita ayuda para integrar y elaborar las propuestas.

### ***Dirección de Proyectos***

- Alta Dirección da por sentado que el personal sabe elaborar una propuesta, ya que está muy claro en las bases de licitación como hacerlo, ya que todo es normativo.
- Un problema es que las propuestas no están muy bien integradas.
- La Alta Dirección asume la dirección de proyectos, ya que es el quien inicia el proceso decidiendo en que Licitaciones se Participará.

- La Alta Dirección integra y revisa toda la información y la propuesta de Licitación Pública.

En seguimiento, se implementaron las herramientas provenientes del diagnóstico organizacional de proceso:

- Análisis FODA
- Mapeo de Procesos

El análisis FODA derivó de una lluvia de ideas resultante de una reunión de trabajo con la Alta Dirección y la Coordinación de Supervisiones, y cuyos resultados se asentaron en un programa computacional, que se pueden observar en Apéndice F Lluvia de Ideas FODA.

A continuación, el diagrama FODA.

### **6.1.2 Análisis FODA.**

Figura 12 Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en Servicios de Supervisión y Construcción de Obra Pública.</li> <li>- Experiencia en competir en Licitaciones Públicas.</li> <li>- Conocimiento de los precios en el mercado lo cual le permite competir</li> <li>- Atención al cliente una vez concluido el contrato. (Ayuda con Auditorías)</li> <li>- Contratos sin afectaciones de fianzas y/o Auditorías.</li> <li>- Competencia en integración de equipos de trabajo.</li> <li>- Logística para integrar equipos de trabajo en diferentes locaciones.</li> <li>- Habilidad para trabajar de forma remota derivado de las características de los contratos.</li> <li>- Capacidad logística para incrementar o disminuir al equipo de trabajo de acuerdo con el alcance de los proyectos.</li> <li>- La empresa es reconocida como competidor competente por sus contrarios</li> <li>- Asociaciones Estratégicas en Participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca diversidad de Servicios para la Administración Pública.</li> <li>- Rentabilidad amenazada por falta de oferta de contratación de Obra Pública a través de Licitaciones Públicas</li> <li>- Revolvencia limitada debido a que los proyectos no se trabajan secuencialmente sino de manera intermitente, por la poca oferta de Obra Pública.</li> <li>- Proyectos a tiempo determinado y diferentes localidades</li> <li>- Alta Rotación de Personal procedente de los tiempos de ejecución de los proyectos.</li> <li>- Altos Costos de Capacitación no recuperables.</li> <li>- No cuenta con un método infalible de competitividad en Licitaciones Públicas.</li> <li>- Débil estrategia de elaboración de propuestas para Contratación a través de Licitación Pública</li> <li>- Falta de innovación e inversión en una plataforma institucional para la comunicación interna y los comunicados organizacionales.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debilidad de la competencia en cuanto a precios derivados por la economía.</li> <li>- Falta de experiencia de los nuevos competidores dentro de la industria.</li> <li>- Ampliar la red de asociaciones estratégicas en participación.</li> <li>- Reactivación de la construcción como una actividad esencial.</li> <li>- Solicitud del Gobierno a ser competitivos no solamente a través de Costos.</li> <li>- Posibilidad de incursionar en nuevos servicios para la Administración Pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima político del país</li> <li>- Economía del país</li> <li>- Recortes en los presupuestos de la Administración Pública</li> <li>- Pandemia</li> <li>- Inseguridad (no se busca oportunidades de trabajo en lugares que impliquen poner en riesgo a los colaboradores)</li> <li>- Precios establecidos por el Gobierno no redituables.</li> <li>- La creciente competencia desleal o con falta de experiencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia 2021

Del anterior diagrama se extrae lo siguiente:

### ***Causas de Desventaja***

- Rentabilidad amenazada por falta de oferta de contratación de Obra Pública a través de Licitaciones Públicas.

- Revolvencia limitada debido a que los proyectos no se trabajan secuencialmente sino de manera intermitente, por la poca oferta de Obra Pública.
- Proyectos a tiempo determinado y diferentes localidades.
- Poca diversidad de Servicios para la Administración Pública.

### ***Comunicación***

- Falta de innovación e inversión en una plataforma institucional para la comunicación interna y los comunicados organizacionales.

### ***Trabajo en Equipo***

- Alta Rotación de Personal procedente de los tiempos de ejecución de los proyectos.
- Altos Costos de Capacitación no recuperables.

### ***Estrategias de competitividad***

- No cuenta con un método infalible de competitividad Licitaciones Públicas.
- Débil estrategia de elaboración de propuestas para Contratación a través de Licitación Pública

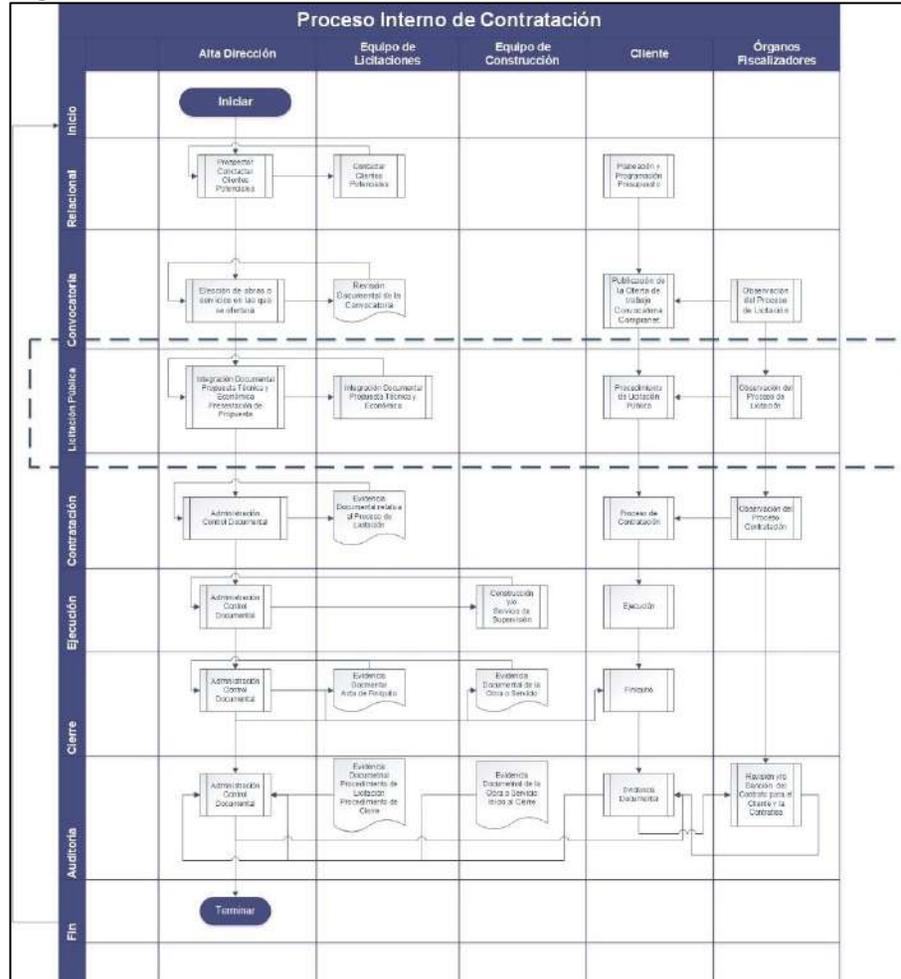
**6.1.3 Mapeo de Proceso.** El mapa de procesos muestra cómo se realizan las actividades en la empresa, y se pueden contrastar con lo señalado en la normatividad, tales como son los Lineamientos en Materia de Obra Pública (Gobierno de México, 2002), y el Proceso de Contratación de

Obra Pública (Gobierno de México, 2021). Aunado a lo anterior se pone de manifiesto la experiencia de Alta Dirección, y cuyos resultados se obtuvieron de la entrevista abierta planteada al principio de este apartado.

Las gráficas de este mapeo se presentan de la siguiente manera:

En el conjunto de procesos de contratación que se puede ver en la *Figura 13* Procesos de un Contrato, el subproceso Licitación Pública, es el proceso que se identificó para análisis, ya que a través de este procedimiento que se asignan y contratan las supervisiones y Obras Públicas del Gobierno, el principal cliente de la empresa. En este subproceso participan la Alta Dirección y el Equipo de Licitaciones integrado por Contabilidad, Coordinación de Supervisiones y Concursos y Precios.

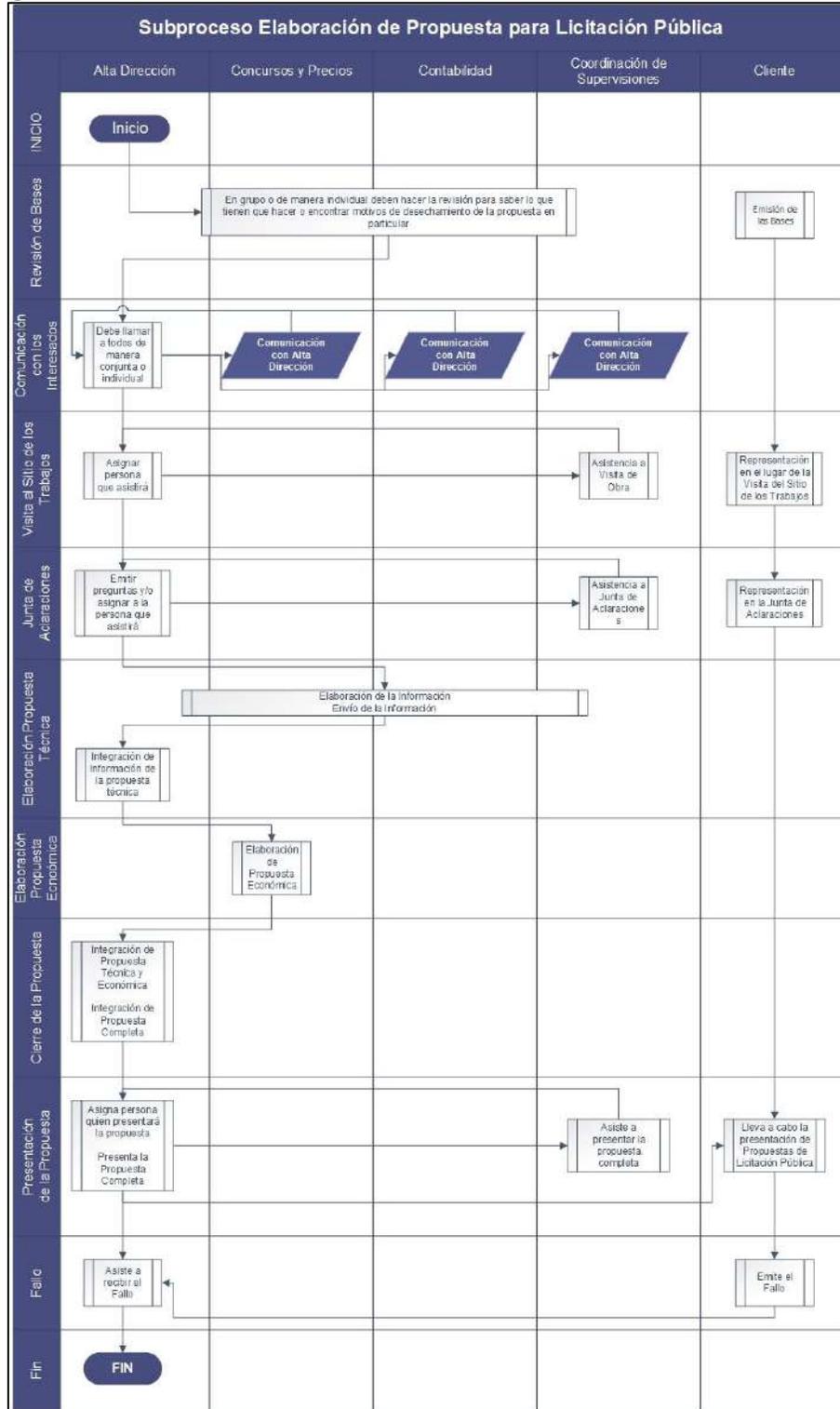
Figura 13 Procesos de un Contrato de Obra Pública



Fuente: Elaboración Propia 2021

**Causas de Desventaja.** Del mapeo en la *Figura 14* Proceso Interno de Licitación Pública se aprecia que existe una desviación en el flujo del subproceso en las fases de Elaboración de Propuesta Técnica y Elaboración de Propuesta Económica; y que en esas fases participan los integrantes del Equipo de Licitaciones, y recae la mayor responsabilidad sobre la Alta Dirección y Concursos y Precios.

Figura 14 Proceso Interno de Licitación Pública



Fuente: Elaboración Propia 2021

**Trabajo en Equipo.** De acuerdo con este mapa de procesos es necesaria la participación de todas las áreas que entregan información para la integración de propuestas de Licitación Pública.

**Comunicación Interna.** En el mapa de procesos se puede observar cómo debe haber una intercomunicación entre las áreas para poder realizar el proceso y lograr el objetivo la entrega de una favorable propuesta de Licitación Pública.

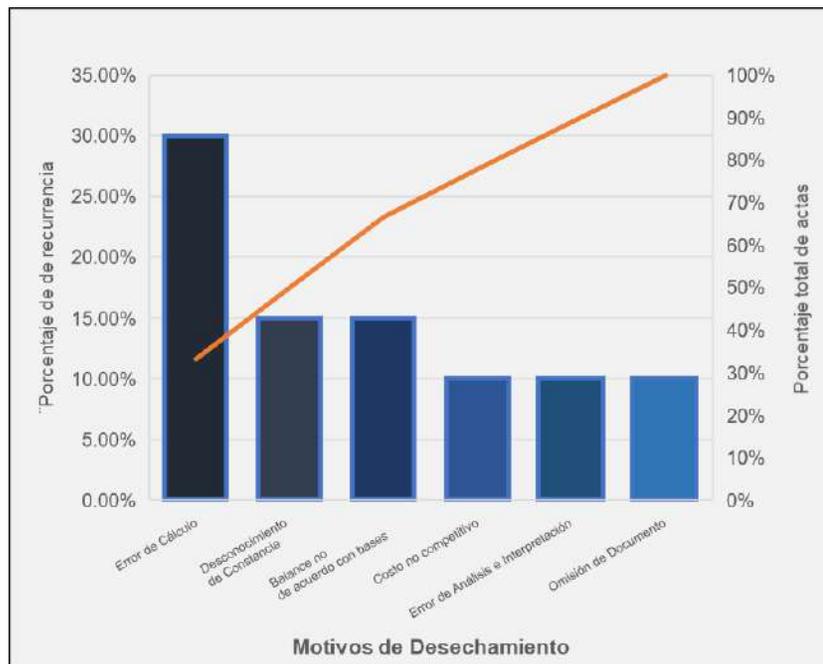
## **6.2 Resultados del Análisis Documental**

Con el Análisis documental se planteó encontrar causas de desventaja que pudieran estar afectando el resultado favorable en Licitaciones Públicas, a través del análisis de Actas de Fallo de Licitaciones Públicas en las cuales no se hubiera asignado un contrato. Del Análisis de las bases de Licitaciones Públicas, en comparación con las Legislación y Normatividad aplicable. Del análisis de documentos que pudieran funcionar como manuales de procedimientos, ya sean internos o propios del cliente, en este caso el Gobierno.

### **6.2.1 Causas de Desventaja.**

**Análisis de Causas de Desechamiento en Actas de Fallo.** Los resultados se presentan en forma de gráfica de Pareto, para poder identificar cual es el motivo de desechamiento con mayor frecuencia, así como el área con la mayor responsabilidad de generar o integrar la propuesta de Licitación Pública:

Figura 15 Motivos de Desechamiento en Actas de Fallo



Fuente: Elaboración propia 2021

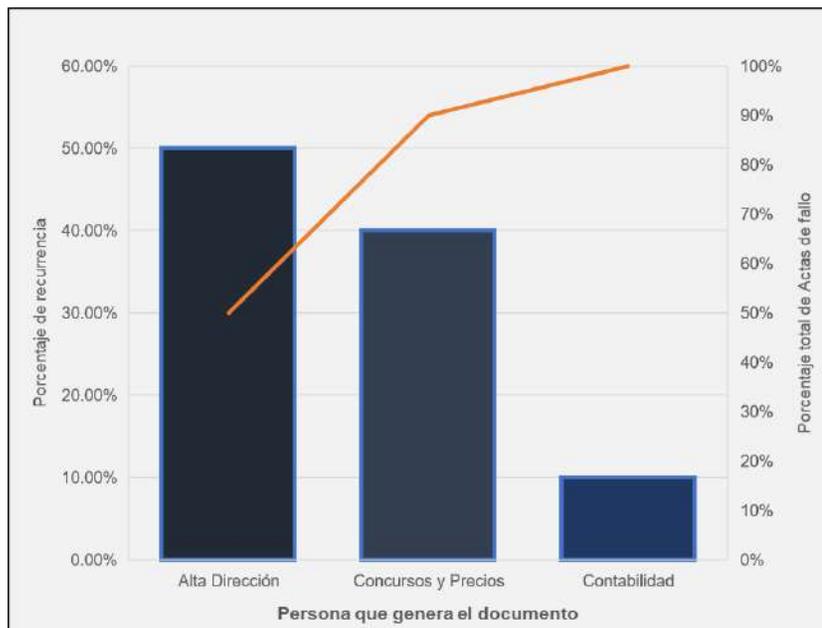
Los motivos de Desechamiento más comunes en Actas de Fallo en orden de incidencia son:

1. Error de Cálculo. No cumplen con los formatos establecidos en las Bases y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con la Misma y su Reglamento; no cumplen con la forma que establecen esta Normatividad y Legislación para su cálculo numérico.
2. Error de Análisis e Interpretación de las Bases. Al leer las bases no consideran el 100% de los requerimientos establecidos, o la interpretación ésta está sujeta a un juicio en lugar de lo que está en el documento.
3. Desconocimiento de Constancias. Algunas Licitaciones solicitan un trámite ante una dependencia, y no se sabe de su existencia o forma de tramitación.

4. Costo No Competitivo. Algunos Precios Unitarios o el importe mismo de la propuesta se consideran no viables para la dependencia.
5. Balance no de acuerdo con Bases. Los formatos de contabilidad de la empresa no se alinean a los requerimientos específicos que solicita la dependencia.
6. Omisión de Documentación: Se omite incluir algún documento en alguno de los Anexos de las Bases.

A continuación, en la *Figura 16* Origen de fallas identificadas en Actas de Fallo se analiza el nivel de responsabilidad del área que elabora la información para las propuestas de Licitación Pública en la que se cometió el error, y la incidencia en errores en orden descendente:

*Figura 16* Origen de fallas identificadas en Actas de Fallo



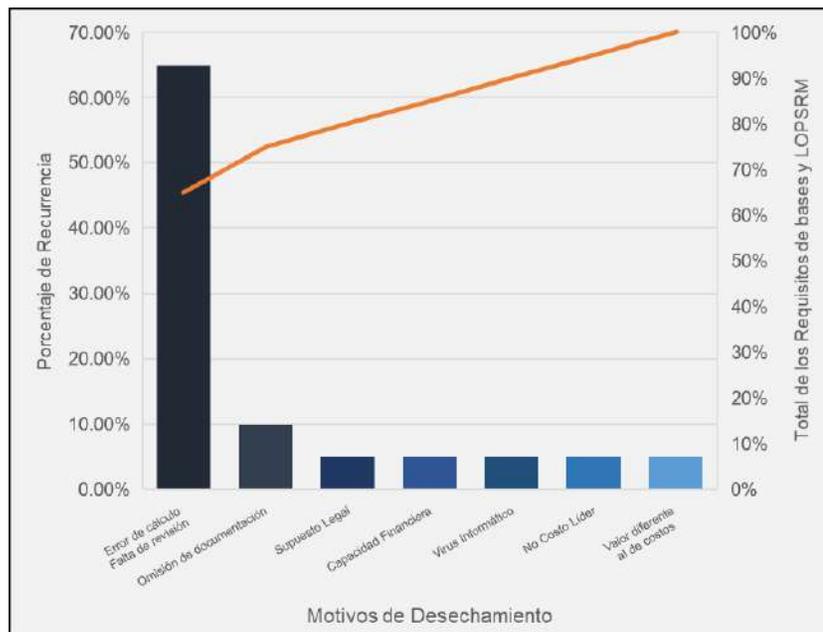
Fuente: Elaboración Propia 2021

En el análisis de causas de Desechamiento en Actas de Fallo el origen de las fallas se encuentra en las siguientes áreas:

1. Alta Dirección: quien integra toda la documentación técnica, y el total de la propuesta
2. Concursos y Precios: quien elabora la propuesta económica
3. Contabilidad: quien genera la información contable y financiera de la empresa

**Análisis de Causas de Desechamiento en Bases de Licitación y La Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Misma.** Los resultados se presentan en forma de gráfica de Pareto, para poder identificar cual es el motivo de desechamiento con mayor frecuencia, así como el área que tiene la mayor responsabilidad de generar o integrar la propuesta de Licitación Pública, y resulta lo siguiente:

*Figura 17* Motivos de Desechamiento en Bases y LOPSRM y su Reglamento



Fuente: Elaboración Propia 2021

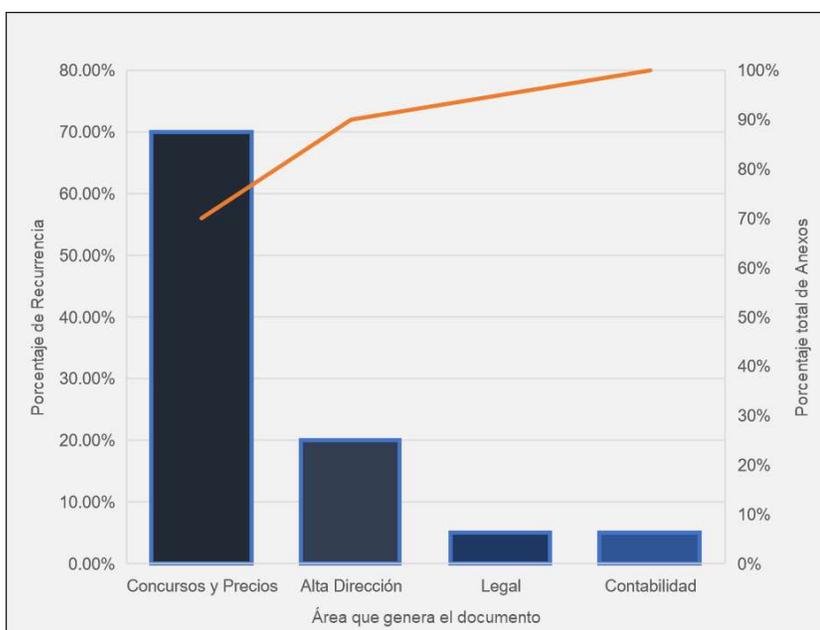
Los motivos de Desechamiento más comunes establecidos en Bases de Licitación y/o en la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Misma y su Reglamento en orden de incidencia son :

1. Error de Cálculo o Falta de Revisión: No cumplen con los formatos establecidos en las Bases y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con la Misma y su Reglamento; no cumplen con la forma que establecen esta Normatividad y Legislación para su cálculo numérico.
2. Omisión de Documentación: Se omite incluir algún documento en alguno de los Anexos de las Bases.
3. Capacidad Financiera: La empresa no logra cumplir con los requisitos financieros y contables que se establecen en estos documentos.
4. Virus Informático: La propuesta o los archivos electrónicos que se entregan a la dependencia contienen virus.
5. Supuesto Legal: La empresa ha sido sancionada por alguna dependencia por incurrir en una falta legal, o por interferir con el resultado en conjunto con otras empresas y/o interpósita persona.
6. Costo Fuera de Mercado: Cuando los Precios Unitarios o la propuesta no es la más viable para la dependencia.
7. Valor diferente al de Costos: Cuando la empresa no presenta una capacidad técnica y profesional suficientes para cumplir con los requerimientos técnicos de la construcción o del servicio, o cuando no oferta un valor agregado a lo solicitado en las bases.

A continuación, en la *Figura 18* Área en la que podría originarse el error de acuerdo con Bases y LOPSRM y su Reglamento se analiza el nivel de

responsabilidad de las áreas que elaboran la información para las propuestas de Licitación Pública en la que podría haber causa de desechamiento, y la incidencia en errores en orden descendente:

*Figura 18* Área en la que podría originarse el error de acuerdo con Bases y LOPSRM y su Reglamento



Fuente: Elaboración Propia 2021

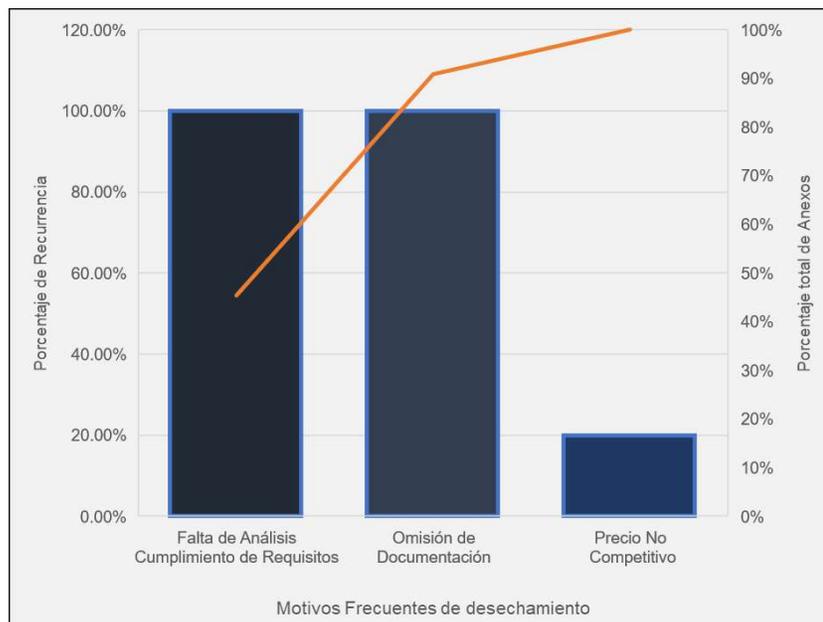
En el análisis de causas de Desechamiento en Bases de Licitación Pública y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con la Misma y su Reglamento las áreas que están involucradas y que tienen responsabilidad y/o podría originarse un error en orden de importancia son:

1. Concursos y Precios: quien elabora la propuesta económica
2. Alta Dirección: quien integra toda la documentación técnica, y el total de la propuesta
3. Legal: quien se encarga de tener al día la información legal de la empresa, o solventar aclaraciones al respecto.

4. Contabilidad: quien genera la información contable y financiera de la empresa

**Análisis de Causas de Desechamiento los Lineamientos de Evaluación de Puntos y Porcentajes de Bases de Licitación.** Los resultados se presentan en forma de gráfica de Pareto, para poder identificar cual es el motivo de desechamiento con mayor frecuencia, así como el área que tiene la mayor responsabilidad de generar o integrar la propuesta de Licitación Pública, y resulta lo siguiente:

*Figura 19* Motivos de Desechamiento en Lineamientos de Evaluación



Fuente: Elaboración Propia 2021

Los motivos de Desechamiento más comunes establecidos en Lineamientos de Evaluación por puntos y porcentajes de Licitaciones Públicas en orden de incidencia son :

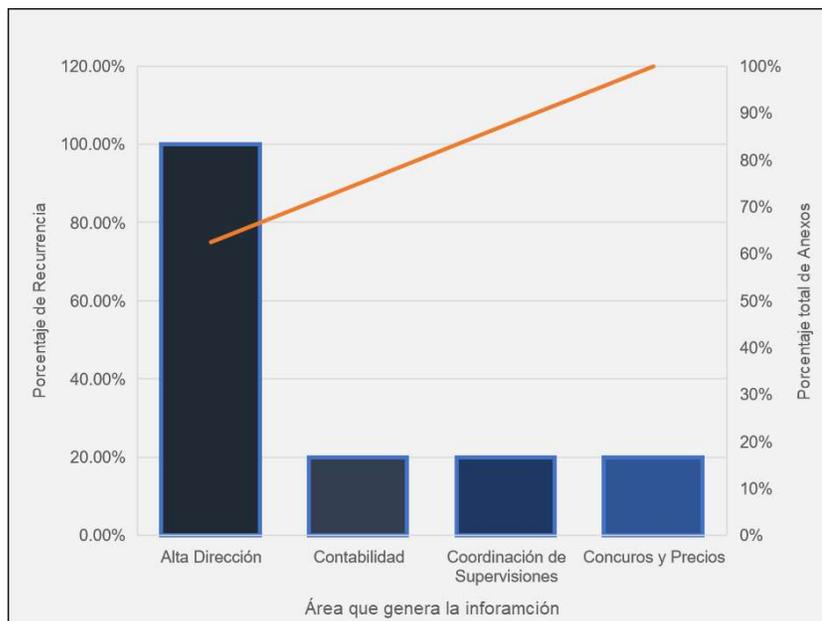
1. Falta de Análisis y Cumplimiento de Requisitos: Algunas partes de las Bases son analizadas subjetivamente y no cumplen con lo

establecido en las convocatorias. No se cumple con todos los requisitos solicitados.

2. Omisión de Documentación: Se omite incluir algún documento en alguno de los Anexos de las Bases.
3. Costo No Competitivo: Algunos Precios Unitarios o el importe mismo de la propuesta se consideran no viables para la dependencia.

A continuación, en la *Figura 20* Área en que podría originarse el error de acuerdo con Lineamientos de Evaluación se analiza el nivel de responsabilidad del área que elabora la información para las propuestas de Licitación Pública en la que podría haber causa de desechamiento, y la incidencia en errores en orden descendente:

*Figura 20* Área en que podría originarse el error de acuerdo con Lineamientos de Evaluación



Fuente: Elaboración propia 2021

En el análisis de causas de Lineamientos de Evaluación por puntos y porcentajes, las áreas que están involucradas y que tienen responsabilidad y/o podrían cometer un error en orden de importancia son:

1. Alta Dirección: quien integra toda la documentación técnica, y el total de la propuesta
2. Contabilidad: quien genera la información contable y financiera de la empresa
3. Coordinación de Supervisiones: quien genera la información y planeación técnica de la obra de construcción y/o servicios.
4. Concursos y Precios: quien elabora la propuesta económica

A continuación, se presenta Tabla 2 Tabla Comparativa de Motivos de Desechamiento del Análisis Documental y sus Áreas Responsables que son considerados en los documentos analizados, y el área responsable de generar la información.

Tabla 2

*Tabla Comparativa de Motivos de Desechamiento del Análisis Documental y sus Áreas Responsables*

<b>Motivos de Desechamiento y sus Responsables</b>			
<b>Actas de Fallo</b>	<b>Bases y LOPRSRM y su Reglamento</b>	<b>Lineamientos de Evaluación</b>	<b>Área Responsable de Generar la Información</b>
<b>Costo No Competitivo</b>	<b>Costo No Competitivo</b>	<b>Costo No Competitivo</b>	<b>Concursos y Precios</b>
<b>Omisión de Documentación</b>	<b>Omisión de Documentación</b>	<b>Omisión de Documentación</b>	<b>Alta Dirección</b>
<b>Error de Cálculo</b>	<b>Error de Cálculo o Falta de Revisión</b>		<b>Concursos y Precios</b>

Tabla 2 (Continuación)

Balance no de acuerdo con Bases	Capacidad Financiera	Contabilidad
<b>Error de Análisis e Interpretación de las Bases</b>	<b>Falta de Análisis y Cumplimiento de Requisitos</b>	<b>Concursos y Precios Alta Dirección</b>
Desconocimiento de Constancias		Alta Dirección
	Valor diferente al de Costos	Alta Dirección Coordinación de Supervisiones
	Virus Informático Supuesto Legal	Alta Dirección Legal
Nota: Abreviaturas LOPSRM: Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con la Misma		

Fuente: Elaboración Propia 2021

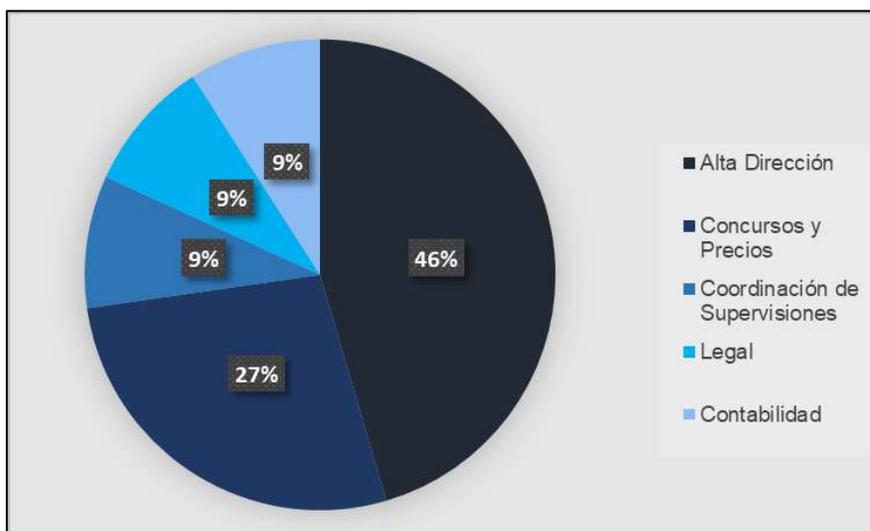
La empresa no cuenta con documentación interna que establezca como se deben integrar, armar y presentar las propuestas de Licitaciones Pública, se basan en los documentos analizados y el conocimiento en la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento.

La organización no cuenta con un manual interno de elaboración de propuestas para Licitación Pública.

La empresa no cuenta con un documento interno que esté al alcance de todas las áreas interesadas, y en que se establezca un historial de motivos de desechamiento, ni un archivo, ya sea virtual o físico, en el que se almacenen las actas de fallo.

**6.2.2 Trabajo en Equipo** La incidencia de las áreas encargadas de la documentación e información que se genera de acuerdo con la Tabla 2 Tabla Comparativa de Motivos de Desechamiento del Análisis Documental y sus Áreas Responsables se muestra como sigue:

Figura 21 Porcentaje de Responsabilidad de quien genera la información



Fuente: Elaboración Propia 2021

Resultando que la Alta Dirección y Concursos y Precios tienen el 73% de la responsabilidad de entregar los resultados de acuerdo con los documentos analizados y los roles asignados a cada área de trabajo.

El alto porcentaje de responsabilidad de la Alta Dirección y del área de Concursos y Precios muestra un desbalance de las actividades del equipo de elaboración de Licitaciones Públicas.

**6.2.3 Comunicación Interna.** En el análisis documental se hace evidente la necesidad de una comunicación constante y eficiente entre las diferentes áreas, sobre todo entre la Alta Dirección y Concursos y Precios, para evitar caer en errores u omisiones.

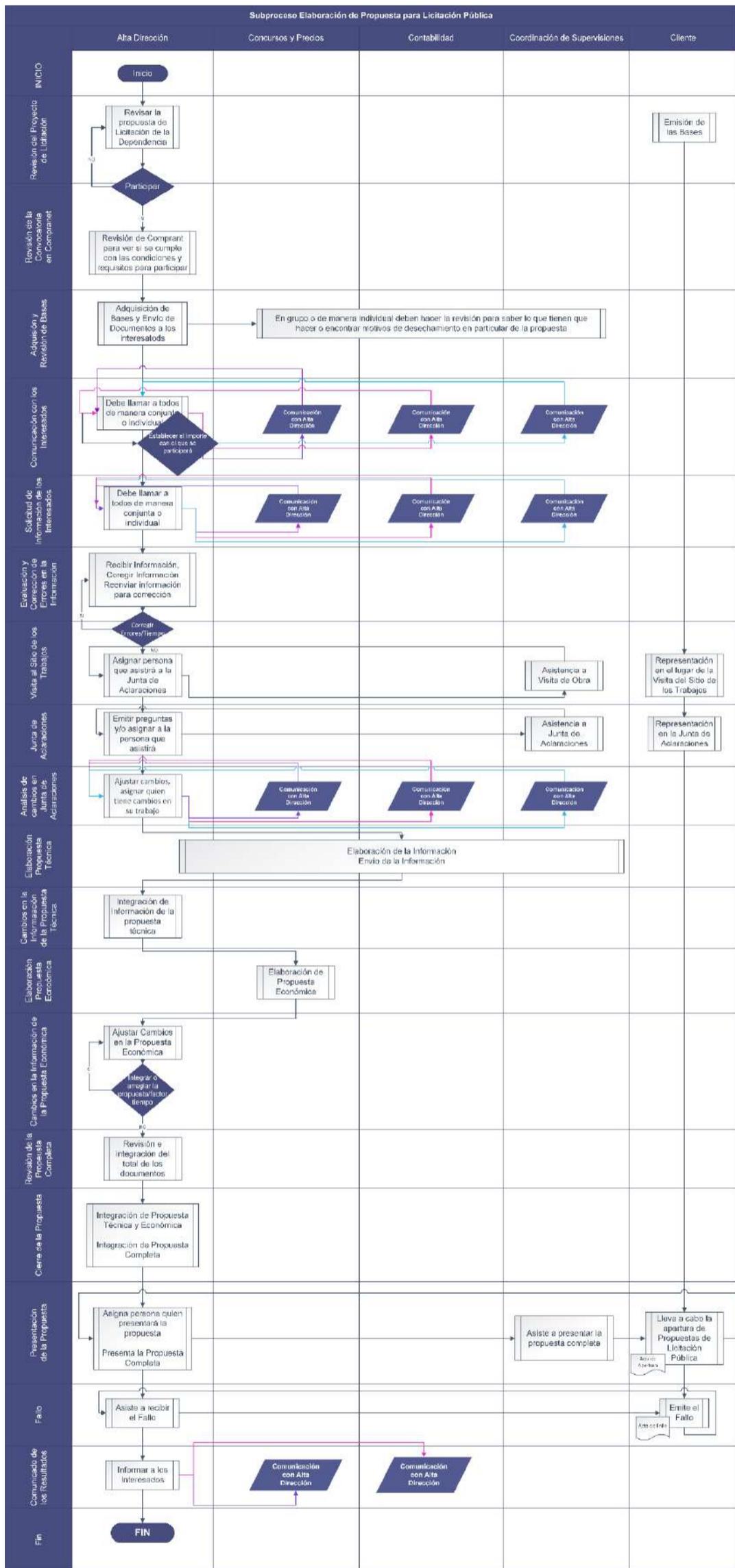
### 6.3 Resultados de la Observación

A continuación, se presentarán los resultados de la observación al proceso de elaboración de propuestas para Licitación Pública, estos

resultados derivan de la Bitácora del proceso de elaboración de Propuestas de Licitación Pública que se encuentra en el Apéndice G.

6.3.1 Mapeo de Subproceso.

Figura 22 Mapa de Procesos derivado de la Observación



Fuente: Elaboración Propia 2021

Resultado de la observación de elaboración propuesta se efectuó un nuevo mapa de procesos Figura 22 Mapa de Procesos derivado de la Observación en el que se observaron los siguientes pasos:

1. Revisión de Proyecto de Licitación
2. Revisión de la Convocatoria revisada en Compranet
3. Revisión de Bases
4. Comunicación con los interesados internos, externos y de apoyo
5. Solicitud de información de los interesados
6. Evaluación y Corrección de Errores en la información entregada y/o elaborada
7. Visita al Sitio de Trabajo
8. Junta de Aclaraciones
9. Análisis de los cambios de la Junta de Aclaraciones
10. Elaboración de Propuesta Técnica
11. Cambios en la información en la Propuesta Técnica
12. Elaboración de Propuesta Económica
13. Cambios en la información en la Propuesta Económica
14. Revisión de la Propuesta antes de entregar
15. Cierre de la Propuesta
16. Presentación de la Propuesta

## 17. Comunicado de los Resultados

## 18. Cierre del Proceso de Elaboración de Propuestas

Las áreas que integran la propuesta técnica y económica en la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. en orden de importancia son:

1. Alta Dirección
2. Concursos y Precios
3. Contabilidad
4. Coordinación de Supervisiones

**6.3.2 Causas de Desventaja.** En la *Figura 22* Mapa de Procesos derivado de la Observación se pueden observar dos cuellos de botella, en la Elaboración de Propuesta Técnica y Elaboración de Propuesta Económica, siendo esto una ineficiencia en el proceso de elaboración de propuestas de Licitación Pública y por consecuencia un obstáculo para obtener un resultado favorable en la Licitación Pública.

**6.3.3 Trabajo en Equipo.** De acuerdo con la observación y derivado de *Figura 22* Mapa de Procesos derivado de la Observación se obtienen los siguientes resultados:

Este grupo de trabajo está integrado por 4 áreas, que están involucradas, en mayor o menor medida, en el proceso de elaboración de propuestas de Licitación Pública.

El área que tiene contacto con todos los integrantes del equipo es la Alta Dirección.

La responsabilidad de integración total de la propuesta de Licitaciones Públicas recae en quien asume la Dirección, Alta Dirección.

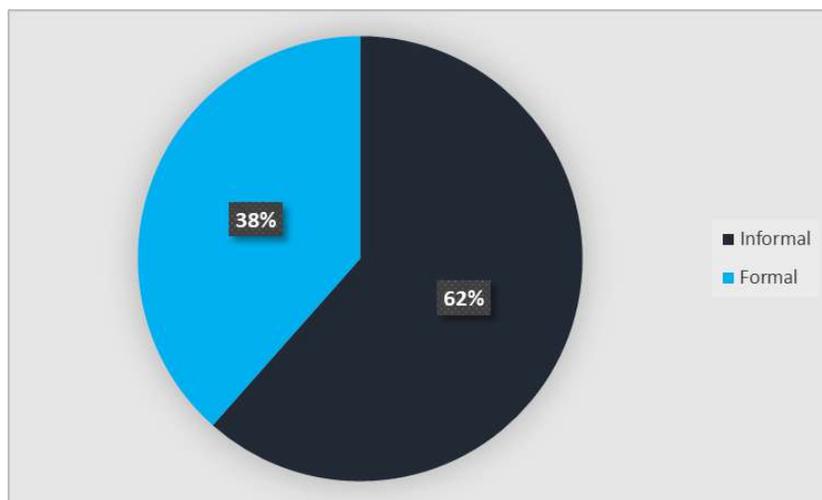
Concursos y Precios, Contabilidad y Coordinación de Supervisiones no trabajan en conjunto, sólo responden a la Alta Dirección.

El trabajo de Concursos y Precios es el que define la calidad de la totalidad de la Propuesta.

Los integrantes del grupo de trabajo conocen la finalidad del proceso de Licitación Pública, pero no manifiestan compromiso a este.

#### 6.3.4 Comunicación Interna.

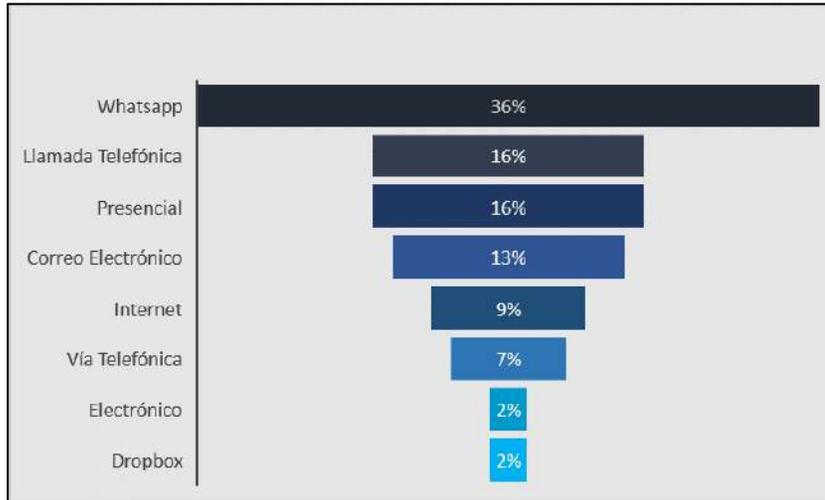
Figura 23 Tipo de Comunicación



Fuente: Elaboración Propia 2021

De acuerdo con lo que resulta de la observación con referencia a la comunicación interna, en la *Figura 23* Tipo de Comunicación la predominante con el 62% es de tipo informal ya que no existe un protocolo de comunicación; no existe una plataforma institucional de comunicación.

Figura 24 Medios de Comunicación



Fuente: Elaboración Propia

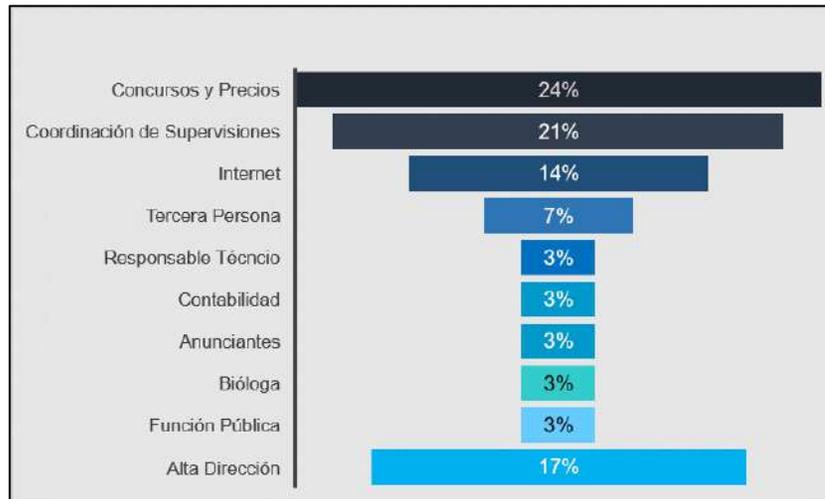
Los medios de comunicación que se utilizan son WhatsApp (aplicación de comunicación instantánea), llamadas telefónicas y/o correos electrónicos. Las instrucciones y/u observaciones acerca de un error en la información y documentación presentada se envía vía WhatsApp y/o correo electrónico.

Figura 25 Emisor



Fuente: Elaboración Propia 2021

Figura 26 Receptor



Fuente: Elaboración Propia 2021

De acuerdo con la observación la persona que se comunica con todas las personas es Alta Dirección *Figura 25 Emisor* y *Figura 26 Receptor*, sin embargo, durante este tiempo no observó comunicación entre todos los integrantes del grupo sólo de la Alta Dirección y hacia la Alta Dirección de trabajo como se muestra en *Figura 22 Mapa de Procesos* derivado de la Observación.

La información que se solicita solo se pide con el nombre de la documentación, por ejemplo, Estados Financieros a cierto periodo, sin embargo, no se corrobora que realmente sea lo que se solicita, se asume que el área que genera la información sabe realizarlo.

El resultado de la participación en Licitaciones Públicas solo se transmite de forma verbal. No existe un comunicado interno o documento que avale dicha información, no existe información explícita.

No existe un documento interno que esté al alcance de todos los involucrados, que establezca el proceso de elaboración de propuestas para Licitaciones Públicas.

No existe un documento interno que esté al alcance de todos los interesados en que se establezca un historial de motivos de desechamiento.

El plan y programa de trabajo del periodo para la elaboración de propuestas de Licitación Pública se basa únicamente en lo que contiene las Bases de Licitación y el calendario de fechas que establecen estas.

**6.3.5 Dirección de Proyectos.** El área que integra la totalidad de los documentos en la propuesta que se presente en Licitaciones Públicas es la Alta Dirección, por ende, es quien asume la dirección de este proceso.

Alta Dirección participa todo el tiempo que dura el proceso de elaboración y presentación de propuestas de Licitaciones Públicas, desde la consulta de las Convocatorias en COMPRANET, hasta la presentación de la propuesta.

La persona que elabora la propuesta técnica es Alta Dirección con el apoyo de información enviada por Contabilidad, Coordinación de Supervisiones y externos (en menor medida).

La persona que elabora en su totalidad la propuesta económica es Concursos y Precios. La entrega de la propuesta económica está sujeta a la disposición de tiempo de este individuo ya que no pertenece a la estructura interna de la empresa.

## **6.4 Resultados de las Entrevistas**

**6.4.1 Trabajo en Equipo.** El 50% de los encuestados considera que para ser un mejor equipo de trabajo se requiere que cada uno conozca con exactitud lo que le toca aportar.

El 25% de los encuestados considera que junta presencial o a través de una videoconferencia es necesaria para que cada uno sepa que tiene que hacer.

De acuerdo con el desarrollo de las conversaciones algunos de los entrevistados consideran que hay una falla con el trabajo y la participación del área de Concursos y Precios.

Dentro del flujo de las entrevistas algunos de los encuestados desearían conocer a todos los integrantes del equipo de trabajo, y manifiestan que la mejor manera podría ser de manera presencial.

De igual forma, dentro del flujo de las conversaciones, se destaca que las personas que integran al grupo de trabajo de elaboración de propuestas de Licitación Pública tienen trabajos o actividades adicionales a los que tienen en la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. y esto interfiere con el compromiso de entrega.

**6.4.2 Comunicación Interna.** El 100% de los encuestados no conoce con precisión lo que significa la comunicación interna, es decir, confunden la comunicación interna con los medios de comunicación.

El 75% de los encuestados considera que el WhatsApp, aplicación de comunicación instantánea, es, actualmente, como mejor se comunica el equipo de trabajo.

El 50% de los encuestados manifiesta que el medio de comunicación debe ser el WhatsApp, aplicación de comunicación instantánea, mientras que el otro 50% considera que el trato presencial y/o a través de videoconferencia sería mejor.

**6.4.3 Dirección de Proyectos.** Con referencia a la Dirección de Proyectos y a algunos Lineamientos del PMBOK, Guía de Administración de Proyectos, los encuestados contestaron como sigue:

El 50% de los participantes de la encuesta considera que no es necesaria una junta inicial para repartir el trabajo y establecer los tiempos de entrega, mientras que el 50% considera que sí sería útil para mejorar el rendimiento del equipo.

El 75% de los entrevistados considera que sería útil integrar un programa o cronograma de elaboración de propuestas de Licitación Pública para mejorar los tiempos de entrega. El 25% restante no tuvo opinión.

En un comentario independiente uno de los entrevistados considera que hay que apoyar al Director de Proyectos ya que es quien tiene la mayor carga de trabajo, en particular porque en las participaciones en la Administración Pública los procesos tienden a ser muy cerrados.

En otro comentario, dentro del flujo de las conversaciones, se manifiesta que la Dirección de Proyectos requiere de ayuda o más personal para mejorar el rendimiento del equipo y el resultado en las Licitaciones Públicas.

En algún comentario dentro de las entrevistas la Alta Dirección manifiesta que da por sentado que las personas saben hacer el trabajo que se les solicita. Además, se asienta que es fácil dar seguimiento a la integración de la información, que lo pueden hacer sin mayor instrucción.

**6.4.4 Mejoras al Proceso.** El 50% de los entrevistados afirma que revisa las bases, las lee, y busca las particularidades que pudieran ser diferentes con respecto a otras licitaciones. El área de Contabilidad afirma en el flujo de la conversación que sólo se le envía una porción de la información, la cual es procedente de su área, mientras que Concursos y Precios, deja ver

que sólo revisa o elabora la información que le corresponde sin revisar otros detalles.

El 100% de los entrevistados considera que necesita un día para hacer cambios en el trabajo o información que elabora que es parte de la propuesta de Licitación Pública.

El 100% de los entrevistados evadió la pregunta de ¿Cómo podemos organizarnos para que pudieras tener antes la propuesta, para que si hay algún cambio nos dé tiempo de revisarla? Lo anterior se puede interpretar como que no quisieron comprometerse o no supieron que proponer.

En comentarios aislados dentro de las entrevistas los participantes consideran que el enemigo a vencer en este proceso de elaboración de propuestas de Licitación Pública es el tiempo.

**6.4.5 Estrategias de Competitividad.** El 75% considera que llevar una Bitácora de motivos de desechamiento de Licitaciones Públicas puede mejorar el rendimiento y futuro éxito en las participaciones.

En comentarios independientes resultantes de las entrevistas para tener una mejor participación se sugirió:

- Tener un borrador de la propuesta al menos un par de días antes de la Licitación Pública para poderla revisar.
- Hacer una revisión de la propuesta antes de entregarla
- Establecer formatos internos de la empresa para acotar los tiempos de entrega, y
- Realizar juntas presenciales, o en su defecto videollamadas, para poder corroborar que todos están entendiendo lo que se está solicitando.

Otra aportación interesante es que algunos integrantes no conocen en su totalidad la Normatividad y Legislación aplicable para la elaboración de propuestas de Licitación Pública, y sugieren realizar algún curso relacionado con ello.

## **6.5 Resultados de la Reunión de Trabajo**

**6.5.1 Estrategias Complementarias.** Al contar con la mayoría de los integrantes del equipo de elaboración de propuestas de Licitación Pública, y enfocarlos a ¿Qué podría hacer a Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. un mejor competidor? Los resultados de las propuestas de los integrantes fueron los siguientes:

- Llevar un registro de los motivos de desechamiento de Licitaciones Públicas, y que sea accesible a todo el equipo de trabajo.
- Contar con un historial de Bases de Licitación Pública que pueda servir de base para formular un protocolo de elaboración de propuestas.
- Integrar un Manual de Procedimiento de integración de propuestas Licitaciones Públicas.
- Hacer saber al cliente que la empresa cuenta con un servicio post consumo, es decir, atención a las auditorías, que no existen afectaciones a fianzas de cumplimiento y/o vicios ocultos, y que la empresa cumple en tiempo y forma con el contrato asignado.
- Contar con reuniones de trabajo y mejor comunicación, establecer claramente el trabajo a entregar y los tiempos de entrega.

- Saber cuáles son los requisitos contables de las Bases de Licitación Pública que harían a la empresa un mejor competidor.
- Mostrar la solvencia y capacidad de endeudamiento y/o financiamiento de la empresa.
- Realizar una revisión en conjunto, todos los integrantes del equipo de Licitaciones Públicas, previa a la entrega de la propuesta.

## **6.6 Discusiones**

A partir de los hallazgos y resultados de la presente investigación se comprueba la hipótesis “La inadecuada comunicación interna y el deficiente trabajo en equipo, así como la forma en que se implementa la gestión de proyectos, representan los principales obstáculos para generar una ventaja competitiva que mejore los resultados de la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. en Licitaciones Públicas.”

Estos resultados guardan relación con los antecedentes que establecieron en el apartado 2.1 Antecedentes.

Con relación a la forma en que se comunica el equipo de trabajo, y la incorporación de una dirección de proyectos, el actual documento se alinea con lo expuesto por Sonnenwald (1996), Furst-Holloway et al. (2004), Santos I.Á. (2004), Ripoll et al (2004), Pineda Morales (2014), Bueno y Nicole (2014), Montero García (2014), Alarcón y Névely (2015) y Guerrero Maguiña et al (2017), quienes afirman que solo adecuando estos dos elementos, se construirá una ventaja competitiva.

Con lo que respecta al planteamiento de incorporar los lineamientos del PMBOK, a las empresas constructoras que participan en Licitaciones

Públicas, para que puedan ser mejores competidores, fundamentado por Monroy y Maldonado (2015), Wibowo (2015), Olaya y Aixa (2015), Oyague Galván (2015), Chaca Oliveros y Rivera Quisepe (2018), Gonzalez-Fajardo y Sánchez Jiménez (2019) (2020), Sánchez López (2019), (2020) y Bautista y Vargas(2020). Cada uno de estos autores defiende diferentes etapas de los lineamientos del PMBOK, lo que no resulta en una visión homogénea, además que consideran que, aplicando este protocolo, será todo lo que se necesitará para construir una ventaja competitiva.

Por otro lado, la presente investigación y sus resultados muestran lo siguiente:

En las entrevistas resultó que sería factible incluir algunas de los lineamientos del PMBOK, tales como planeación del proyecto, gestión de los interesados y gestión de las comunicaciones para obtener mejores resultados en Licitaciones Públicas, sin embargo, derivado del mapeo de procesos y de la observación, se puede enfatizar que la sola aplicación de los lineamientos del PMBOK serían insuficientes para lograr el objetivo, pues es necesario alinear al equipo de trabajo a una mejor forma de elaboración de propuestas a través de la comunicación interna, implementando un medio de comunicación común y eficiente, de tal manera que el sentimiento de cohesión del grupo de trabajo y la integración de todas las áreas de trabajo se amolden a un estilo de trabajo más equilibrado, resultando en menos errores, y representando una ventaja competitiva a la hora de presentar una propuesta de Licitación Pública, y así lograr que las oportunidades de éxito crezcan. Y aunque el PMBOK involucra al equipo de trabajo y a la comunicación interna, y establece acciones, y define que sus estándares mejorarán los resultados del proyecto, una realidad del PMBOK Guide es que no está sujeto a adaptarse a la realidad de cada caso, es decir de cada empresa, lo cual no garantiza su éxito por si mismo, por lo que se sostiene que la empresa deberá, si decide contemplar estos lineamientos del PMBOK,

hacer una introspectiva de su realidad y amoldarse para construir una ventaja competitiva propia.

Otros resultados que se manifestaron en la presente investigación, derivados del caso particular de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., se enlistan como sigue:

De las causas de desventaja se puede destacar que la integración de las propuestas técnica y económica resultan de errores u omisiones cometidos por las diferentes áreas que integran el equipo de trabajo, lo cual destaca la importancia de la correlación del trabajo en equipo y la comunicación interna.

De la correlación del trabajo en equipo y la comunicación interna se puede subrayar que, de lo manifestado en los mapas de proceso, se hace necesaria la participación de todas las áreas que entregan la información para la integración de las propuestas técnica y económica, ya que la mayoría de la responsabilidad recae, en orden de importancia en la Alta Dirección y Concursos y Precios, lo que provoca un cuello de botella, al restarle equidad de responsabilidad a todos los integrantes del equipo. También se puede subrayar que la Alta Dirección se comunica con todos los integrantes del equipo de trabajo, y estos, a su vez, con la Alta Dirección, pero entre ellos no existe una comunicación, lo que no permite una cohesión en el equipo, y no sienten que se deben comprometer, aunque el trabajo de todas las áreas es igualmente importante para un resultado positivo en Licitaciones Públicas. Por lo que la comunicación interna resultaría ser un factor decisivo para generar una ventaja competitiva.

El equipo de trabajo depende del trabajo y la comunicación interna que establezca el de Concursos y Precios, si esta área falla, todo el equipo falla. De igual manera, Alta Dirección en la Entrevista Inicial, manifiesta que el equipo de trabajo actual es insuficiente para cumplir con las metas que

establecen las bases de Licitación Pública, y que se requiere de personal adicional que ayude con la revisión de la documentación entregable en las propuestas, ya que muchas veces el tiempo es una determinante para ello. Por lo que se hace evidente que la correlación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo, así como la dirección de proyectos necesitan ser atendidos.

Por otro lado, el equipo de trabajo establece que el mejor medio de comunicación para el equipo de trabajo es la plataforma de comunicación instantánea, WhatsApp, sin embargo, consideran que las juntas virtuales o presenciales tienen un mayor valor para realizar mejor el trabajo. Por lo que se puede afirmar que un medio de comunicación adecuado sí alienta una entrega de resultados positiva.

De la mejora a la Gestión de Proyectos se puede identificar que quien asume la Dirección de Proyectos de las propuestas de Licitación Pública es la Alta Dirección, y que la carga de trabajo a veces supera los resultados debido al limitante tiempo. De igual manera, en las entrevistas, los integrantes del equipo de Licitaciones Públicas manifiestan la necesidad de una planificación y cronograma de entregas para poder tener un mejor rendimiento. Así mismo, en las entrevistas se destaca que quien dirige el proyecto da por sentado que el personal sabe qué hacer, tiene claros los objetivos, los tiempos y lo que debe entregar. Esto ayuda a determinar que la Dirección de Proyectos, tiene la necesidad de una propuesta de mejora para obtener resultados positivos en Licitaciones Públicas.

De las mejoras al proceso, se define, en las entrevistas al equipo de Licitaciones Públicas, que una limitante en la entrega de propuestas es el tiempo, lo cual manifiesta una falta de planificación y/o compromiso por parte del equipo de trabajo. Afirman, además, todos y cada uno de los integrantes, que pueden arreglar una propuesta 24 horas antes de la entrega, sin

embargo, esto no es una afirmación del todo cierta, pues en la observación se puede inferir que tardan hasta cuatro días en enviar una información rectificadora o ratificada. Por lo que una mejora al proceso a través de los lineamientos del PMBOK se torna factible.

De las estrategias de competitividad, en las entrevistas los integrantes del equipo de Licitación Pública manifestaron la necesidad de un archivo de motivos de desechamiento, establecer formatos internos para la presentación de la información en las propuestas, realizar juntas de trabajo, y cursos de capacitación en términos de Licitación Pública. Lo anterior sugiere, entonces, la necesidad de estrategias de competitividad basadas en la correlación de la comunicación interna y el equipo de trabajo.

Aunado a lo anterior, y derivado de la reunión de trabajo, los individuos que participaron en esta investigación hacen evidente la necesidad de una revisión en conjunto previo a la entrega de la propuesta de Licitación Pública, así como la entrega a tiempo de la documentación. Además, insisten en una forma de revelar y hacer accesibles para todos los integrantes los motivos de desechamiento. Una propuesta de mejora, establecida por el equipo de trabajo, es contar con reuniones presenciales para la integración de las propuestas, y plantear objetivos y límites de tiempo claros con la intención de no afectar el trabajo en conjunto. Para crear valor, sugieren hacer notar al cliente que cuenta con algunas características benéficas para él, como son la atención post consumo, es decir, atención a las auditorías para que no existan sanciones para la dependencia, el contratista o la organización estudiada. De igual manera, mostrar que no existen afectaciones a las garantías otorgadas, fianzas de cumplimiento y de vicios ocultos, lo cual la manifiesta como una empresa confiable, y que es una empresa que cumple en tiempo y forma con los contratos. Una propuesta por parte del área de Contabilidad es demostrarle al cliente la capacidad de endeudamiento y financiamiento de la empresa Terranova Supervisión y Construcción S.A. de

C.V., lo cual garantizaría que la empresa cumplirá con el o los contratos encomendados. En otras palabras, el equipo de trabajo lo que manifiesta es la necesidad de hacer evidente, tangible y obvia la información para el cliente, para que la empresa sea un competidor elegible para ejecutar los contratos licitados.

En suma, si bien el estudio confirma la necesidad de una adecuada Dirección de Proyectos que entienda el proceso de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas, y un protocolo de elaboración de estas tomando en cuenta los lineamientos establecidos por el PMBOK Guide, no se está considerando la necesidad de la práctica del estudio constante, y correspondiente, de los factores internos de una organización que requieren atención específica, las cuales pueden fungir como barreras para el éxito en participaciones en Licitaciones Públicas, y que al ser atendidas mejoren las oportunidades de contratación.

En particular, para el caso de una empresa como Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V., es importante atender la correlación comunicación interna y el trabajo en equipo, pues sin estos factores, que representan al capital mas importante para su desempeño, el capital humano, cualquier estructura que se plantee puede no funcionar, pues las personas son quienes hacen el trabajo y quienes se adaptan al protocolo. Además hay que recordar que estas personas siempre requerirán de la atención y seguimiento de su trabajo, más como un proceso de aceptación a un grupo, que como parte de un protocolo. Por supuesto, esta aceptación les otorga compromiso y cohesión, y así, la madurez para ya no ser un grupo de trabajo, sino convertirse en un equipo de trabajo.

Y así como los factores anteriores deben ser atendidos, de igual manera, la Dirección de Proyectos debe conocer y aceptar, o escoger, adecuadamente a los integrantes de su equipo de trabajo, ya que estas

personas trabajan y entregan resultados entorno a las características particulares del Director de Proyectos, y su papel es determinante para balancear el trabajo y el cumplimiento del proyecto.

Una vez resueltos estos problemas entonces se podrá afirmar que el protocolo bajo los lineamientos del PMBOK Guide servirá y la figura de la Dirección de Proyectos entregará resultados.

En resumen aunque los estudios recientes afirman que con un solo aspecto, ya sea la figura del Director de Proyectos, o los lineamientos aplicados del PMBOK Guide, o la comunicación interna como una ventaja competitiva, este estudio establece que se requieren de los tres elementos trabajando en paralelo y en conjunto, para la consolidación de ventaja competitiva.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Las Licitaciones Públicas, como todo concurso, requieren de competidores audaces y con la capacidad de demostrar que sus características sobresalen de los demás. Los competidores que logren este objetivo lograrán tener mejores resultados, en este caso, Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. conseguirá, en consecuencia, al crear valor en la elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas, mejorar su índice de éxito en las participaciones, y por ende en la capacidad de contratación.

El presente trabajo de investigación estuvo enfocado en los siguientes objetivos específicos: causas de desventaja, correlación de la comunicación interna y el trabajo en equipo; aspectos de mejora en la Dirección de Proyectos; y modificaciones al proceso internos de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas; lo anterior con la finalidad de dar sustento al objetivo general: optimizar el trabajo en equipo y la comunicación interna de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. en el proceso de elaboración de propuestas para generar una ventaja competitiva que mejore el éxito en la participación en Licitaciones Públicas.

La conclusión para el objetivo de causas de desventaja es que las omisiones y errores que se presentan durante la elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas se pueden evitar al incluir un protocolo de elaboración de propuestas, en donde se especifiquen los tiempos de entrega, las características y tiempos de los productos entregables, y la participación de cada área que integra información a las propuestas.

Con relación a la comunicación interna y trabajo en equipo, la conclusión es que la falta de equilibrio en las responsabilidades de cada

área, en cuanto al trabajo que desarrollan y entregan, y sobre todo el tiempo en el que lo entregan, afecta el trabajo global en equipo; de igual manera, reduce el tiempo que se pudiera dedicar para revisar las propuestas de Licitación Pública antes de la entrega, afectando así la calidad del entregable, en este caso las propuestas técnicas y económicas, motivo por el cual existen omisiones y errores, que se traducen en motivos de desechamiento. Lo interesante en este punto es que la empresa logre un equilibrio en el trabajo en equipo, en las responsabilidades de cada área, y, sobre todo, acortar los tiempos de entrega del trabajo interno, para lograr una adecuada revisión y por ende mejoren las posibilidades de ganar las Licitaciones Públicas.

Continuando con la Comunicación Interna y el Trabajo en Equipo, es importante que la organización, en donde se realizó esta investigación, establezca los parámetros y protocolos de comunicación interna, además, de encontrar un medio de comunicación instantáneo que se accesible a todas las personas que integran el equipo, y en donde la información no sea distorsionada o extraviada.

En cuanto a la Dirección de Proyectos, se puede concluir que el equipo de trabajo reconoce a la persona quien dirige la elaboración de propuestas, en otras palabras, el proyecto, sin embargo, hace falta incluir algunos elementos de los lineamientos de la Gestión de Proyectos planteados por el PMBOK Guide, en específico lo que se expone acerca de la planeación del proyecto, la gestión de los interesados (equipo de trabajo) y la gestión de las comunicaciones. Lo anterior con la intención de desarrollar un protocolo, o dar estructura al proceso de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas, con la finalidad de tener mayores éxitos en las participaciones de los concursos.

En lo que respecta a la mejora del proceso de elaboración de propuestas de Licitación Pública se puede ponderar que la organización adopte los lineamientos del PMBOK Guide o desarrollar sus propios protocolos, sin embargo, sí es importante estructurar dichos protocolos a la forma particular de la organización, para así mejorar el índice de éxito en Licitaciones Públicas; además, estas afirmaciones están sustentadas con la participación del personal que desarrolla las propuestas técnicas y económicas.

Finalmente, como estrategias de competitividad, el equipo de trabajo plantea hacer palpables aquellas características que distinguen a la empresa de otras en el mismo nicho. En este caso, la empresa requiere demostrar el servicio post consumo que brinda, la resolución de auditorías, la no afectación de garantías entregadas a los clientes y la capacidad financiera que lo destaque como un competidor confiable.

En resumen, todos los objetivos anteriores confirman que al optimizar el trabajo en equipo y la comunicación interna de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. en el proceso de elaboración de propuestas, construirán una ventaja competitiva que mejore la participación en Licitaciones Públicas, al reducir omisiones y errores, al eficientar el proceso que se lleva a cabo para elaborar las propuestas de Licitaciones Públicas y al destacar aquellas características que distinguen a la empresa como una elegible para el trabajo.

### **Recomendaciones**

Las recomendaciones que se hacen a la empresa, basadas en los resultados de la presente investigación son las siguientes:

- Las Licitaciones Públicas deben ser consideradas un proceso clave dentro de la organización, y al ser en tiempos específicos y

a tiempo determinado se pueden considerar un “proyecto” y por ello establecer su elaboración basado en que un proyecto basado en una idea, integrado por un equipo de trabajo, a un tiempo determinado.

- La empresa puede considerar diseñar un protocolo o manual de procedimiento de elaboración de propuestas de Licitación Pública basado en: juntas presenciales, cronograma de entrega, además de parte de los lineamientos del PMBOK Guide en lo que respecta a la planeación, la gestión de los interesados y la gestión de las comunicaciones, así como incluir, la legislación y normatividad aplicable para los procesos de contratación pública.
- La empresa puede construir una ventaja competitiva con base en su comunicación interna y trabajo en equipo, al asegurarse que el personal entienda que la comunicación interna es la forma en que se lleva a cabo la comunicación dentro de la organización, lo cual puede incluir, manuales de procesos, formatos de elaboración de propuestas, comunicados internos, correos electrónicos, y la formalidad con la que estos se transmiten. Todo con la intención de tener una mejor estructura y calidad en el desarrollo y entrega de su trabajo. Por supuesto esta comunicación interna puede observar los lineamientos del PBMOK Guide con respecto a la Gestión de las Comunicaciones.
- Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. podría considerar invertir en una plataforma de comunicación que incluya un medio de comunicación instantánea, una plataforma de comunicados internos, una ERP o Nube, en donde puedan ser accesibles los documentos necesarios para elaborar el trabajo de

cada área, un calendario o cronograma, y que sea diseñada específicamente para esta organización.

- Una recomendación que resulta de los comentarios del equipo de trabajo es tener un control de las Actas de Fallo y/o comunicados de motivos de desechamiento. Dicho control puede llevarse a través de una Bitácora de Incidencias de motivos de Desechamiento. Además, dicha Bitácora puede y debe ser consultada por todos los que participan en la elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas, y puede servir como pase para el manual de procedimiento.
- Aunado a lo anterior se sugiere que, como parte de las acciones de la Dirección de Proyectos, se trabaje en la cohesión de los integrantes del equipo, ya que actualmente son un grupo de trabajo que fácilmente se puede convertir en un equipo de trabajo maduro, por el tiempo que llevan trabajando juntos y por las características del trabajo que entregan. La cohesión de este grupo de trabajo se traducirá fácilmente en compromiso, y por ende en resultados más positivos para la empresa en Licitaciones Públicas. Asimismo, se sugiere a la empresa evaluar el desempeño de todos los integrantes del equipo, y decidir cómo proceder, en el mejor interés de la organización, con respecto a su desempeño, ya sea considerar capacitarlos, integrarlos o, si fuese necesario, cambiarlos.
- Y para demostrar el valor que distingue a esta empresa sobre otras, sería interesante que la empresa lograra presentar en su currículum las características que lo distinguen, tales como son el servicio post consumo, la resolución de auditorías, la no afectación de garantías y la solvencia económica. Estas

distinciones pueden integrarse en una ficha de datos destacados o logros y objetivos, o como parte de la filosofía organizacional diseñada en específico para el equipo de trabajo de elaboración de propuestas de Licitación Pública.

### **Consideraciones Finales**

En un trabajo de investigación como el que se presenta aquí, en donde se exhibe el caso de una empresa, se logra apreciar como cada organización en algún momento requiere ser analizada en lo particular para poder diseñar una planeación de acuerdo con sus necesidades, y que hay ciertos factores, puntuales, que pueden afectar el desempeño de una empresa.

Algunas investigaciones, en México y en el mundo, acerca de Licitaciones Públicas, exponen la necesidad de estandarizar un protocolo de elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas a través de la Dirección de Proyectos, ya sea integrando a un Gerente de Proyectos, o alineando al protocolo a los lineamientos del PMBOK Guide, sin embargo, en este documento se plantea que la sola implementación del protocolo no será suficiente si no se toman en consideración los otros aspectos de la organización, como son, en este caso particular, la comunicación interna y el trabajo en equipo, ya que sin estas dos variables correlacionándose y trabajando sincronizadamente, el protocolo no puede ser puesto en marcha, por más sencillo que resulte su implementación y seguimiento.

Desde el punto de vista de quien suscribe, para construir una ventaja competitiva para la elaboración de propuestas de Licitaciones Públicas, es importante establecer, sí un protocolo de elaboración de propuestas, pero al mismo tiempo atender a la empresa en su capital más importante, el humano. Al final la empresa está integrada por personas, y la necesidad de dichas personas siempre será la de comunicarse, y si logran comunicarse e

integrarse, entonces la probabilidad de obtener resultados positivos, en su trabajo, es alta, y por ende resulta productivo para la organización. Además, la participación de los integrantes del equipo para la elaboración de estrategias resulta valiosa, ya que se tiene un panorama global de un problema específico.

Este trabajo podría ser complementado con el estudio de caso de otras empresas que se contraten bajo el modelo de Licitaciones Públicas, para saber si su índice de éxito en Licitaciones Públicas depende únicamente del costo presentado para competir, o si existen motivos internos de la organización que obstaculicen su éxito, como fue el caso de Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V. Aunado a lo anterior, se podría investigar si los protocolos de elaboración de propuestas basados en los lineamientos del PMBOK Guide son suficientes para mejorar la calidad de las propuestas de Licitación Pública o si estandarizar el proceso limitaría al cliente para desechar competidores.

Y finalmente, es importante mencionar que la investigación realizada, y los resultados obtenidos, no hubiera sido posible completarlos sin los conocimientos obtenidos durante los estudios de la Maestría en Administración, los cuales han enriquecido el bagaje sobre el panorama empresarial, y se han aprovechado las herramientas aprendidas para ponderar el quehacer diario de una empresa, así como implementar estrategias de mejora.

## REFERENCIAS

- Alarcón, L., & Névely, L. (2015). *La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2014* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional José María Arguedas. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/193>
- Aparicio Martin, P. (2011). *Relaciones en el entorno de trabajo*. España: Macmillan Iberia, S.A. <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/52794>
- Barker, S., & Cole, R. (2012). *Tips Efectivos para la Administración de Proyectos*. México: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Bautista, M. E. R., & Vargas, J. X. S. (2020). *Diagnóstico de la Competencia de Trabajo en Equipo en Proyectos de Tecnología de Información Desarrollados por Equipos Virtuales* [Tesis de Licenciatura]. Universidad EAN. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10334/PachecoLi a2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brandolini, A., & González, M. (2008). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. Argentina: La Crujía.
- Bueno, V., & Nicole, A. (2014). *Análisis de la comunicación interna y propuesta de un plan de comunicación corporativa, para fortalecer el clima laboral y el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa Constructora Bueno and Castro Ingenieros Asociados Cia. Ltda. En la Ciudad de Quito* [Tesis de Licenciatura]. Universidad de las Américas. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/2363>

Castro, A. de. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*.

Colombia: Universidad del Norte.

<https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/69924>

Chaca Oliveros, A. E., & Rivera Quispe, L. J. (2018). *Gestión administrativa*

*para lograr la competitividad de la empresa constructora y*

*multiservicios Valcer S.A.C. – 2017*. [Tesis de Licenciatura].

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/326>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito*

*en las organizaciones* (2ª ed.). México: McGRAW-

HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Clifford F. Gray, Erik W. Larson. (2009). *Administración de Proyectos* (4ª ed.).

México: McGraw Hill.

Cuenca, J. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. España:

Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/105390>

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: Estrategia,*

*prácticas y casos*. España: Editorial UOC.

<http://digital.casalini.it/9788491806837>

Espinoza Medina, J. de J., & Gallarzo, M. (2011). *Desarrollo organizacional*.

México: Pearson Educación.

<https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/37861>

Furst-Holloway, S., Reeves, M., Rosen, B., & Blackburn, R. (2004). Managing the life cycle of virtual teams. *Academy of Management Executive*, 18. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.13837468>

Gan, F., & Trigine, J. (2012). *Comunicación interna*. España: Ediciones Diaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/62708>

García Jiménez, J. (2007). *La comunicación interna*. España: Ediciones Diaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/52949>

Gobierno de México. (2002). *LINEAMIENTOS EN MATERIA DE OBRAS PUBLICAS*. [www.gob.mx](http://www.gob.mx). <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/344171/lineamientos.pdf>

Gobierno de México. (2021, octubre 14). *Transparencia Presupuestaria | Proceso Contratación*. [transparenciapresupuestaria.gob.mx](http://transparenciapresupuestaria.gob.mx). [https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/proceso\\_contratacion](https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/proceso_contratacion)

Gómez Mujica, A., & Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

González-Fajardo, J. A., Sánchez-Jiménez, J. A., & Solís-Carcaño, R. G. (2020). Lineamientos para la preparación de licitaciones de obra pública de las MIPYMES con base en los procesos del PMBOK. *Ingeniería Revista Académica de la Facultad de Ingeniería*

*Universidad Autónoma de Yucatán.*

<https://www.revista.ingenieria.uady.mx/ojs/index.php/ingenieria/article/view/212/183>

González-Fajardo, J., & Sánchez-Jiménez, A. (2019). Diagnóstico sobre las prácticas de las MIPYMES en las licitaciones de obras públicas.

*Ingeniería Revista Académica de la Facultad de Ingeniería*

*Universidad Autónoma de Yucatán.*

<https://www.revista.ingenieria.uady.mx/ojs/index.php/ingenieria/article/view/164>

Grisales, E. de J. T. (2020). *Formulación de mejoras en los procesos de licitación pública de la secretaría de infraestructura de Pereira de acuerdo algunos de los lineamientos del PMI* [Tesis de Maestría].

Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

<http://repository.unad.edu.co/handle/10596/35159>

Guerrero Maguiña, S. E., Ribeiro Balcázar, A. L., & Villanueva Saberbein, L.

L. (2017). *Implementación de intranet en una empresa constructora para mejorar la comunicación interna* [Tesis de Maestría]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622751>

Guízar Montufar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y*

*Aplicaciones* (4ª ed.). México: McGraw Hill.

[https://www.academia.edu/38391800/Libro\\_Desarrollo\\_Organizacional](https://www.academia.edu/38391800/Libro_Desarrollo_Organizacional)

- Hayes, N., Alonso, T., García-Tenorio Ronda, J., & Pérez Rodríguez, M. J. (2003). *Dirección de equipos de trabajo: Una estrategia para el éxito*. España: Editorial International Thomson Paraninfo S.A.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12<sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.  
<https://play.google.com/store/books/details?id=vN05uFiFS08C>
- Hernández y Rodríguez, S. J., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: Enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2010). *Strategic management theory: An integrated approach* (9<sup>a</sup> ed.). Estados Unidos: South-Western/Cengage Learning.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Martinez Gay, M. G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Lencioni, P. (2010). *Las cinco disfunciones de un equipo: Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz*. España: Editorial Empresa Activa.
- López-Elías, J. P. (1999). *Aspectos jurídicos de la licitación pública en México*. México: Universidad Autónoma de México.

<https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/543-aspectos-juridicos-de-la-licitacion-publica-en-mexico>

Monroy y Maldonado, L. E. (2015). *Formulación de una metodología para la presentación de licitaciones mediante los lineamientos del PMI* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Militar Nueva Granada.

<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6309>

Montero García, C. (2014). *Auditoría de comunicación interna, propuesta de campañas internas y externas para la constructora Metroeje* [Tesis de Licenciatura]. UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO.

<http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3231>

Nava Negrete, A. (1992). *Derecho de las Obras Públicas en México*. México: Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2688/16.pdf>

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13ª ed.).

México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Olaya, P., & Aixa, B. (2015). *Formulación de una metodología para la optimización de los procesos en la presentación de ofertas de licitación según lineamientos PMI* [Tesis de Maestría]. Universidad Militar Nueva Granada.

<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7658>

- Oyague Galván, A. del P. (2015). *La gestión de comunicaciones según el PMBOK y su cuantificación aplicada a un proyecto*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Ricardo Palma.  
<http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2375>
- Peiró, R. (2020, mayo 7). *Trabajo en equipo | Economipedia*.  
<https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>
- Pineda Morales, J. (2014). *Plan de mejoramiento para el departamento de licitaciones y proyectos Ofiarchivo Ltda*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Católica Popular de Pereira.  
<http://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/2429>
- Project Management Institute, I. (Ed.). (2017). *A Guide to Project Management Body of Knowledge PBOK GUIDE* (6ª ed.). Estados Unidos: Project Management Institute.  
[https://www.academia.edu/37404496/PMBOK\\_6ta\\_Edici%C3%B3n\\_Espa%C3%B1ol](https://www.academia.edu/37404496/PMBOK_6ta_Edici%C3%B3n_Espa%C3%B1ol)
- Ripoll, P., González Navarro, P., Zornoza, A., & Oregon, V. (2004). La influencia de los procesos de interacción, grupal y el medio de comunicación sobre la eficacia de los grupos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología*.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80536202>
- Robbins, S. P., Pineda Ayala, L. E., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). México: Pearson Educación de México, S A . de C.V. <http://www.ebooks7-24.com/?il=3543>

- Rodríguez Mansilla, D. (2006). *Diagnóstico Organizacional* (6ª ed.). Chile: Alfaomega.
- Sánchez López, J. M. (2019). *Las estrategias de comunicación interna claves para una adecuada gestión administrativa. Caso empresas Pinto S.A.* [Tesis de Licenciatura]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra. <https://dspace.pucesi.edu.ec/handle/11010/485>
- Sánchez Pérez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. España: McGraw-Hill España.  
<https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/50133>
- Santos Santos, I. Á. (2004). *Metodología para la Elaboración de Concursos de Obra Pública para las PYME Ubicadas en el Distrito Federal* [Tesis de Maestría]. CMIC. <https://docplayer.es/17536647-Metodologia-para-la-elaboracion-de-concursos-de-obra-publica-para-las-pyme-ubicadas-en-el-distrito-federal.html>
- Sonnenwald, D. H. (1996). Communication roles that support collaboration during the design process. *Design Studies | The University of Arizona*.  
<https://repository.arizona.edu/handle/10150/105399>
- Stake, R. E. (2010). *Investigación con estudio de casos* (2ª Ed.). España: Morata.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., Dávila Martínez, F. J., Rubio Ruiz, R. M., Deras Quiñones, A., & Mascaró Sacristán, P. (2013). *Administración estratégica: Textos y casos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración de proyectos*. México: Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/39414>

Vargas, R. (2017). *PMBOK® Guide Processes Flow*. Ricardo Vargas. [https://rvdownloads.s3.amazonaws.com/uploads/downloads/pmbok-6ed/es/ricardo\\_vargas\\_simplified\\_pmbok\\_flow\\_6ed\\_color\\_ES-A3.pdf](https://rvdownloads.s3.amazonaws.com/uploads/downloads/pmbok-6ed/es/ricardo_vargas_simplified_pmbok_flow_6ed_color_ES-A3.pdf)

Wibowo, M. A. (2015). An Analysis of Bidding Strategy, Project Performance and Company Performance Relationship in Construction. *Procedia Engineering*. [https://www.researchgate.net/publication/284559412\\_An\\_Analysis\\_of\\_Bidding\\_Strategy\\_Project\\_Performance\\_and\\_Company\\_Performance\\_Relationship\\_in\\_Construction](https://www.researchgate.net/publication/284559412_An_Analysis_of_Bidding_Strategy_Project_Performance_and_Company_Performance_Relationship_in_Construction)

## **APÉNDICES**

## Apéndice A

### Entrevista Inicial con Alta Dirección

#### Entrevista Semiestructurada. Guion de la Entrevista.

Buenas tardes, Alta Dirección, hoy estamos aquí para comenzar la investigación sobre Terranova.

Se sabe que las empresas atraviesan por diferentes problemas, ya sea por la situación económica y/o política del país, cuestiones internas, o situaciones fuera del alcance de la Administración, sin embargo, me gustaría preguntarte

¿Cuáles son los problemas que atraviesa actualmente la empresa que pudieran estar afectándolos?

De esos problemas, ¿Cuál crees que sería el problema más importante, que esté al alcance de la empresa remediar?

- Falta de oportunidades laborales
- Falta de contratación
- Falta de pago
- Menciona otros

¿Quiénes son tus clientes?

¿Cómo los buscas? ¿Cómo los contactas? ¿Cómo ofreces tus servicios?

Ya que mencionas la falta de contratación ¿cómo sería el proceso de contratación para Terranova? Es decir ¿Qué pasos tienes que seguir para tener un contrato?

Estos pasos están establecidos en algún manual de procedimiento o Norma

De estos pasos que tienes que seguir, ¿cómo los ordenarías en orden de importancia?

¿Qué áreas de tu empresa participan en el proceso de contratación? (Se trabaja con el organigrama actual de la empresa)

¿De las personas que mencionas como las jerarquizarías?

De ese procedimiento de contratación, ¿cuál crees que sería el proceso o paso clave para lograr contratarte y por qué?

¿Tienes un grupo o equipo de trabajo destinado a las Licitaciones?

¿Este grupo de trabajo quienes lo integran?

¿Cuáles son las actividades de cada uno dentro del proceso de Licitaciones Públicas?

¿Este personal está dentro de tu estructura?

De las licitaciones públicas, ¿aproximadamente cuántas licitaciones haces al año?

¿Cuántos contratos se te asignan de ese número de licitaciones?

¿Los importes asignados son suficientes operativamente hablando?

¿Cuándo consideras que tu empresa está en riesgo de no ser operativa?

Algo más que quisieras compartir de tu proceso de contratación y tu proceso de licitación, cómo proceso.

¿Autorizas la publicación de los resultados con fines académico?

### Transcripción

**ALTA DIRECCIÓN:** Está grabando lo tengo ok lo tengo

*ENTREVISTADOR:* Hola Alta Dirección ¿cómo estás?

**ALTA DIRECCIÓN:** Bien gracias, con frío, pero bien

*ENTREVISTADOR:* Otra vez con frío (en tono de broma)

**ALTA DIRECCIÓN:** Hace mucho frío aquí, sí

*ENTREVISTADOR:* Esperemos que pronto pase

**ALTA DIRECCIÓN:** Esperemos

*ENTREVISTADOR:* Bueno, pues hoy estamos aquí para comenzar la investigación sobre un proceso de Terranova (la empresa) te acuerdas que habíamos platicado que iba hacer mi tesis sobre algún proceso de tu empresa

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí

*ENTREVISTADOR:* Se sabe que las empresas atraviesan por diferentes problemas ya sea por una situación económica o política, o por cuestiones internas, o situaciones fuera del alcance de la administración, (sí me ves mi cara ¿verdad?) sin embargo, me gustaría preguntarte ¿cuáles son los problemas que atraviesa actualmente la empresa que pudieran estar afectándolos?

**ALTA DIRECCIÓN:** Pues de entrada a la situación actual del país, la pandemia ha dejado estragos terribles, la falta de inversión pública también ha dejado muchos problemas, hay muy poquita obra pública y seguimos siendo muchos constructores ¿no? muchas empresas que participamos, entonces es una carnicería esto, es una carnicería en cada licitación, le entran por lo menos 25 o 30 empresas, entonces hay muchísima competitividad

*ENTREVISTADOR:* Ok y de esos problemas ¿cuáles crees que sería el problema más importante que esté al alcance de tu empresa remediar?

**ALTA DIRECCIÓN:** Pues la integración y presentación de las propuestas, entre mejor esté integrada y mejor se, y más completa vaya, pues tenemos más probabilidades de vencer a esos 25 ¿no?

*ENTREVISTADOR:* Okey, entonces tú me dirías que estás en ..., pero de las generales, de los problemas generales habíamos mencionado, político y demás que ¿cuál crees que sería la falta de oportunidad laboral, la falta de contratación, la falta de pago, y después ¿cuáles crees que podrías mejorar?

**ALTA DIRECCIÓN:** No, no te estoy entendiendo otra vez el

*ENTREVISTADOR:* Ahorita estábamos hablando de unos problemas más generales de la política, de la economía, de la pandemia, de que todo esto es una carnicería

**ALTA DIRECCIÓN:** Eso, eso, eso es lo que interviene a que no tenga licitaciones ganadas este año, por ejemplo

*ENTREVISTADOR:* Ok

**ALTA DIRECCIÓN:** O, o pues eso es tú, tu pregunta de

*ENTREVISTADOR:* Si o sea esto se traduciría a falta de oportunidades laborales, a falta de licitación, falta de pagos

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí a, a, a falta de oportunidad ¿no?

*ENTREVISTADOR:* Ok y por consecuencia eso sería una

**ALTA DIRECCIÓN:** Falta de contratación, por supuesto

*ENTREVISTADOR:* ¿Quiénes son tus clientes?

**ALTA DIRECCIÓN:** Administración Pública en general, Gobierno Federal, Gobierno Estatal, este, las alcaldías, pero particularmente en los últimos 10 años hemos trabajado para el Gobierno Federal

*ENTREVISTADOR:* Ok y ¿cómo buscas a tus clientes como los contactas? o ¿cómo les ofreces tus servicios además de las licitaciones?

**ALTA DIRECCIÓN:** Pues la licitación es la, la, la puerta, la puerta y la punta de lanza, una vez que estoy trabajando con una dependencia, pues mi trabajo es el que me recomienda, y estar, este, en constante comunicación con los funcionarios

*ENTREVISTADOR:* Ok

**ALTA DIRECCIÓN:** Pero, de entrada, de entrada, es, es muy complicado y es difícil que te reciba un subdirector, o un director de área de una entidad federal, de alguna entidad federativa, pues porque no te conocen ¿no? entonces la forma de, de acercarse a alguna dependencia de entrada es una Licitación Pública

*ENTREVISTADOR:* Ok entonces ya que mencionaste la falta de contratación y las licitaciones públicas ¿cómo sería el proceso, o sea, como las fases de contratación para Terranova?

**ALTA DIRECCIÓN:** Pues primero navegar y buscar en, este, en, en Compranet, en la Gaceta del Distrito Federal, o en el periódico local (diario oficial local) por ejemplo, de aquí de Querétaro, y empezar a investigar, así de investigación a ver cuál nos interesa o con cual cumplimos el, con qué licitación cumplimos el, el perfil, y de ahí empezar a decidir cuál creemos que tenemos oportunidad de ganar, porque, entonces la, la primera etapa es buscar en, en, en, en, en internet ¿no? en Compranet, en la Gaceta municipal, en la Gaceta local, y de ahí empezar á, este, a filtrar, que nos interesa, y que hay una vez que nos interese algo con, con cual cumplimos con el perfil que, que piden.

*ENTREVISTADOR:* Ok y luego ¿qué haces?

**ALTA DIRECCIÓN:** Y luego ya, ya que veo algo que me interesa, empiezo a leer las bases, de entrada, las puras bases, a ver a ver si, este, si es convincente, y si conviene, y repito, si cumplimos con el perfil e

*ENTREVISTADOR:* Entonces, este, después haces ¿Qué? le, la, una propuesta, este, participas en un concurso,

**ALTA DIRECCIÓN:** Ya que decido en qué licitación entrar, pues hay que registrarse en el Gobierno Federal, no cuestan las bases, en los gobiernos locales y en las alcaldías, sí cuestan las bases, entonces hay que ir a pagarlas y que te las den, pero en el Gobierno federal ¿no? te registras y ya empiezas a, este, a acudir a la visita de obra, la Junta de aclaraciones, y armar tu propuesta, para entregarla en la fecha que te solicita ¿no? Empiezo

a trabajar con los currículos, por el, este, identificando al personal que con el que contamos, y que cumpla con el perfil que te están pidiendo en la, en las bases, los contratos, igual empiezo a buscar contratos similares que cumplan con lo que te piden las bases, y, pues, todo lo administrativo ¿no? empiezo a ver, este, a comunicarme con la Contabilidad, que necesitamos el balance, el último balance, necesitamos las declaraciones mensuales, este, con (Coordinación de Supervisiones) también le empiezo a mandar la información de la licitación, que ya decidimos que vamos a participar para que la estudie, y empiece a, este, hacer lo que le toca a él, que particularmente son los, es la descripción pormenorizada de los trabajos, y que me empieza a ayudar a revisar

*ENTREVISTADOR:* Ok muy bien y después ¿presentas eso?

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí se presenta la licitación, en Gobierno federal, la mayoría son electrónicas así que hay que tenerlas y mandar las subidas por internet, y en los municipales y, y las alcaldías todas son presenciales entonces hay que una vez que termines imprimir, firmar, foliar y entregarlas físicamente.

*ENTREVISTADOR:* OK y, después, ¿cómo te comunican el resultado?

**ALTA DIRECCIÓN:** En el Gobierno Federal, este, es igual por Compranet, te mandan un correo cuando ya esté el fallo, en, en la plataforma, y te enteras; y en las municipales, y en las alcaldías te dan una fecha presencial, fecha y hora, para que vayas presencial y ahí den el fallo, pues te enteres

*ENTREVISTADOR:* Ok, ok, y ¿tienes tu manual en tu empresa que, ah, que les diga a los colaboradores cómo se hace ese proceso o, o das por sentado que, que ellos lo saben hacer?

**ALTA DIRECCIÓN:** No. Pues doy por sentado, y doy por, los, cuando les envío las bases doy por sentado que saben cómo hacerlo, porque las bases te piden: documento uno, este, acta constitutiva, documento 2 alta del IMSS, documento 3 balances financieros, entonces no pues doy ir por sentado que, que lo entienden.

*ENTREVISTADOR:* Que lo entienden; Ok y ¿tú sabes si ese esa, esos anexos o esa forma de las bases este tiene un fundamento legal normativo?

**ALTA DIRECCIÓN:** Normativo

*ENTREVISTADOR:* ...¿Si existe en algún lado un procedimiento de contratación para el Gobierno o algo así?

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí, sí es normativo, este, el 90% de los documentos que te piden es por norma, ya sea por bases, lineamientos, Ley Federal, ley local y algunas cosas muy particulares que te pide cada dependencia, por ejemplo, las alcaldías te piden estar registrado en el, en el, en la Secretaría de Obras,

*ENTREVISTADOR:* ok

**ALTA DIRECCIÓN:** Que es una Secretaría de independiente a una alcaldía, pero ellos te lo piden también, te piden ese registro

*ENTREVISTADOR:* ok

**ALTA DIRECCIÓN:** Y si no lo tienes, o no lo tienes vigente, es motivo de desechamiento,

*ENTREVISTADOR:* Entonces sí, todo debe de estar, como, o sea si podríamos investigar

**ALTA DIRECCIÓN:** En las bases las bases de lineamientos de Obra Pública, en la Ley de Obra Pública sí, sí, sí, sí está normado

*ENTREVISTADOR:* De estos pasos de las bases, cómo integras tu, tu, tu propuesta cuál crees que sería el proceso más importante, o sea, ya sea los balances, o la propuesta técnica, o la económica, o, o la plantilla, o sea ¿cuál crees que sería el, el, el, el, más importante a trabajar?

**ALTA DIRECCIÓN:** ¿El más importante a trabajar? Yo considero personalmente que el más importante es la económica porque no la hago yo, ese es el más importante, te repito porque no lo hago yo, estoy en espera de que un alguien, o de que mí, mi maquilador de precios unitarios entienda lo que yo le pido, lo terminé, ya que lo termine, yo lo reviso, en la técnica pues no me parece tan complicado porque lo hago yo físicamente, o sea, yo busco el contrato, y digo este sí cumple sí lo anexo, o pues no este, este es de obra este no lo anexo porque estoy entrando a la supervisión este, los currículos de las personas, igual yo los íntegro, no me parece tan complicado, es laborioso, porque hay que estar leyendo hay que estar integrado, pero no complicado a mí, en lo particular, me parece complicada económica, porque repito, no la hago yo, tengo que esperar a que la terminen, para revisarla, y estar conforme, ahí radica la complejidad para mí.

*ENTREVISTADOR:* Ahora me puedes decir dentro de tu proceso de contratación, el que, el que me estás diciendo primero la convocatoria, las bases, la Junta de aclaraciones, la visita de obra, etcétera ¿Quiénes participan en ese proceso?

**ALTA DIRECCIÓN:** ¿por parte de la empresa? ¿o?

*ENTREVISTADOR:* Sí, por parte de la empresa

**ALTA DIRECCIÓN:** Por parte de la empresa participamos, yo, para estar al a, estar atento de las indicaciones, como por ejemplo, la visita de obra, en la visita de obra te dicen que, qué es lo que se va a hacer ¿no? qué es lo que se pretende hacer, y dónde, muchas veces en la visita de obra te dicen, pues te vamos a asignar esta área para tus oficinas, tienes que traer su oficina móvil, y no te vamos a brindar, ni, nada ¿no? ni agua, ni electricidad, ni nada, entonces eso hay que considerarlo en el indirecto de la propuesta, ahí estoy, ahí estoy muy atento en la Junta de aclaraciones, también estoy presente yo, o bueno, o si trato de estar presente yo, porque también pues, este, se modifican, hay modificaciones a las bases, pueden incrementar o, o, o, o bajar el alcance, incrementar o bajar el, la plantilla, este, modificar el tiempo, el periodo de ejecución, o sea, si es muy, muy, muy importante la Junta de aclaraciones, y hay que estar atentos a ella

*ENTREVISTADOR:* Sí, pero entonces tú eres el único que lo hace en ese estricto proceso de contratación, o sea tú eres el que integras todo, o existen 3,4,5,10 personas que trabajan contigo

**ALTA DIRECCIÓN:** Para entregar hay un par de personas para particularmente, visita de obra y Junta declaraciones, si es electrónica te mandan todo por internet, y soy yo, yo primero la reviso y luego la reparto, sí es física sí, sí generalmente mando a alguien, a algún colaborador para que vaya, y se entere y este y, y nos comente el que fue lo, lo que dijeron en la visita de obra y en la junta declaraciones a parte del documento escrito, claro

*ENTREVISTADOR:* Ok, ok, y en el proceso de elaboración de propuestas de la licitación ¿quienes participan?

**ALTA DIRECCIÓN:** Participa la Contabilidad, pero con su actividad muy, muy particular, que son balances y, y declaraciones no más, no, no participa, y bueno lo del IMSS ¿no? esté el riesgo del trabajo, sí hay que tramitarlo y demás, pero son, la Contabilidad tiene actividades muy específicas, y muy concretas, y son un par ¿no? este, el maquilador que hace todos los precios unitarios, y todo toda la económica, y 2 colaboradores

*ENTREVISTADOR:* Ok

**ALTA DIRECCIÓN:** (Coordinación de Supervisiones) y, o, y, y

*ENTREVISTADOR:* Ahí hay, este, pero como quien dice tú eres, tú que eres la alta dirección, eres el que integra todo, sí, todo

**ALTA DIRECCIÓN:** Todo o sea ellos colaboran con toda la información, yo recibo toda la información

*ENTREVISTADOR:* Okey, okey ahora, de esas personas que mencionas entonces ¿quién, o sea, ¿quién es él, como la persona clave, que necesitarías para que te dé un buen resultado?

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí el maquilador

*ENTREVISTADOR:* El maquilador

**ALTA DIRECCIÓN:** El maquilador y después, este, el, el que me ayude a integrar y a revisar

*ENTREVISTADOR:* Y, por ejemplo, Coordinación de Supervisión ¿qué, qué función tiene a la hora de integrar, al que le asignas?

**ALTA DIRECCIÓN:** Le asigno de entrada, este, la descripción de, de los trabajos, y la descripción pormenorizada de la realización de la supervisión, son 2 documentos que te piden que de entrada él, él, los hace y después una vez integrado a él, este, le pido que revise conforme al índice que nos, que nos dan, ya que integró, yo le pido que revise,

*ENTREVISTADOR:* Ok. Y, ¿a la Contabilidad?

**ALTA DIRECCIÓN:** (continúa refiriéndose a Coordinación de Supervisión) hay veces que da tiempo, hay veces que no da tiempo, hay veces que nada más alcanza a revisar técnica, y ya no alcanza a revisar económica, pero, este, sí, generalmente,

*ENTREVISTADOR:* Él es tus ojos, o sea, tus otros ojos

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí

*ENTREVISTADOR:* Ok. Y a la Contabilidad, ¿qué le asignas?

**ALTA DIRECCIÓN:** Lo que te comenté hace ratito, son, son, este, actividades muy particulares para ella el balance, del último balance de la empresa, y las declaraciones mensuales, la última, de las últimas 2, depende de las que me pidan la, la dependencia ¿no? ella no, no le pido más

*ENTREVISTADOR:* Ok y ¿al de Concursos y Precios?

**ALTA DIRECCIÓN:** Al de Concursos y Precios, le mando la plantilla que yo considero, y le mando el número aproximado, que yo considero, lo que vale (se refiere a valor monetario), en lo que vamos a vender la propuesta, y le mando mis particulares, como por ejemplo, aquí tienes que, este, fui a la visita y me dijeron que no me van a dar, suministrar energía eléctrica, ni

nada, entonces por favor considera un generador de luz eléctrica ¿no? considera un vehículo que me están pidiendo, considera tal cosa, considera, considera, considera,

*ENTREVISTADOR:* O sea, él está sujeto a lo que tú le des de información

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí, sí, él está sujeto a eso, debería (hace énfasis) hacerme caso todo el tiempo, debería, pero hay veces que no, sabe, hay veces que omite, por ejemplo, el, el generador ¿no? hay veces que omite, nos han sacado porque no consideramos la póliza de responsabilidad civil de los riesgos a terceros, porque se le olvidó considerarla en el en el indirecto,

*ENTREVISTADOR:* Ok, ok, muy bien o ¿todo este personal está dentro de la estructura de la empresa o, o todos son agentes externos?

**ALTA DIRECCIÓN:** La Contabilidad es externa, y el maquilador es externo.

*ENTREVISTADOR:* Y Coordinación de Supervisiones es interno, y obviamente tú . Y ahora dime, tú, bueno ya acordamos que tú eres el que dirige todo este proceso ¿no?

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí

*ENTREVISTADOR:* ¿o no consideras que lo diriges?

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí, sí, porque, a fin de cuentas, este, yo soy el que busco, y yo soy el que el que, este, el que le echa el ojo a alguna licitación ¿no? y ya yo digo esta, lo comento con la lo comento con a veces con Coordinación de Supervisiones, y este, pero generalmente es así, generalmente, le echo el ojo y pues si nos aventamos

*ENTREVISTADOR:* Ok, ok, y entonces ahora dime ¿de las licitaciones públicas, aproximadamente cuántas licitaciones haces al año? Digo no necesitas un número exacto, pero en promedio que haces 15,20,10,5,2,3

**ALTA DIRECCIÓN:** En promedio entre 15 y 20

*ENTREVISTADOR:* Entre 15 y 20, ¿y de esas licitaciones cuántas te asignan?

**ALTA DIRECCIÓN:** Es muy variado, este, es muy variado, hace no sé, hace 7,8 años, de 10 me daban 5 o 6, le pegaba a 5 a 6, la mitad, ahorita no, ahorita de 10 llevo 2,

*ENTREVISTADOR:* Ok, Entonces es que sí sería evidente que no estás ganando suficientes licitaciones

**ALTA DIRECCIÓN:** Muy evidente, sí claro, claro, claro,

*ENTREVISTADOR:* Tú, tu empresa, de alguna manera, tiene algún problema ahí de, de, de, de, la operación debido a la falta de contratación

Sí

*ENTREVISTADOR:* o ¿cómo lo ves tú? pues si no hay licitaciones cuál sería la consecuencia esa

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí tenemos un problema porque no nos deberían de sacar por cosas como la que te dije hace ratito de no considerar un, una póliza no de responsabilidad civil, o no deberían de sacarnos por no considerar el, el completo de un catálogo ¿no? ahí tenemos un problema. Y también el problema es lo que te comenté al principio, actualmente, la obra pública está muy restringida, hay poca, poca oferta de trabajo y muchos, muchos competidores, pero sin dejar de lado que, si tenemos un problema interno.

*ENTREVISTADOR:* Sí, por eso me estaba diciendo al principio que tenías un problema de, de, de propuestas ¿no? de que las propuestas no están como demasiado bien integradas

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí, sí exacto.

*ENTREVISTADOR:* O, O las propuestas sí están bien integradas, y todo es al azar de lo que decida el revisor

**ALTA DIRECCIÓN:** No, si tenemos, este, sí tenemos fallas, en, particularmente, el último año hemos tenido fallas este en las cuestiones en la propuesta económica, el maquilador ha sido, he cambiado 2 o 3 maquiladores, y este el que tenía, con el que tenía trabajando ya tiempo pues se llenó de actividades y descuido un poco este extra que que, que era hacerle, hacerme el, los Concursos y Precios a mí ¿no? él siempre ha tenido trabajo, ha estado contratado en una dependencia, en alguna constructora y su extra era hacerme licitaciones, a mí, pero últimamente, se ha distraído mucho, no sé si se incrementó su carga de trabajo, o qué ha pasado, pero, pero hemos tenido errores como los que te conté hace ratito ¿no? te dije que pusieras, que consideras el generador y no lo consideraste, este, te comenté consideradas las pólizas de responsabilidad civil, y no la consideraste, este, el Excel te movió, te movió centavos, o te movió décimas en un catálogo, y eso es motivo de descalificación, esos son errores que se pueden resolver independientemente de que haya o no haya licitaciones, de que haya muchos competidores de la, del revisor, independientemente de eso, si esos errores se pueden, se pueden solventar

*ENTREVISTADOR:* Oye y ahora dime ¿tú sientes que está equilibrada la responsabilidad que tienes de integrar todo el, la propuesta o sientes que de repente te desborda la cantidad de información y que necesitarías tal vez un poco más de ayuda?

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí necesito un poco más de ayuda, sí, cuando, cuando es, cuando estamos con una sola licitación, pues bueno no hay problema, pero si estamos haciendo un trabajo (ejecutando un contrato) y con una licitación ya me distrae ¿no? ¿no? o si estamos haciendo 2 licitaciones a la par también es, este, se aumenta la carga de trabajo.

*ENTREVISTADOR:* Ok; y, por ejemplo, esta persona de Concursos y Precios, ¿no podría hacerte también la propuesta técnica?

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí podría, pero yo le tendría que dar la información, yo tendría que alimentarlo con la información, tendría que decirle, estos contratos considerarlos, y mandarle la información, y decirle esta es la plantilla, y aquí están los currículums, y mandarle la información, entonces, pues no tiene sentido para que selecciona la información yo y se la mando ¿no? no tiene sentido, mejor selecciono la información yo y yo la integró

*ENTREVISTADOR:* Ok, ok, te voy a presentar una bueno si yo, no sé si a la mejor, sentirías un poco más de equilibrio si asignaras un poco más de, de, acción, por ejemplo, a Coordinación de Supervisiones que nada más está haciendo el, este una planeación, y si acaso la revisión, y como que él no está participando demasiado tiempo ¿no?

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí, pero si le doy más responsabilidad en la cuestión de las licitaciones, lo descuido del trabajo de campo, entonces tendría que decidir integrarlo más a la oficina para que me ayude con las licitaciones, y esté más más empapado de lo administrativo, y contratar a alguien más en campo, que podría ser una buena opción eh, pero, pero para eso primero tengo que ganar licitaciones, vamos a un círculo vicioso ¿no? no gano licitaciones porque necesito que me ayuden, y bueno necesito contratar a gente que me ayude, pero tengo que ganar el situaciones ¿no?

*ENTREVISTADOR:* Claro, claro

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí un buen planteamiento no lo había pensado, pero sí, sí tiene sentido Coordinación de Supervisiones me parece muy capaz, y muy competente, y es de mi confianza, entonces sí, sí podría integrarlo más a la oficina a la cuestión administrativa y bueno sabes que podría ir podría, este, capacitarlo en hacer Concursos y Precios

*ENTREVISTADOR:* O a lo mejor si Coordinación de Supervisiones te funciona muy bien operativamente en campo, podrías buscar una persona que a lo mejor mientras no tengas trabajo sea de planta, pero de forma externa lo integres.

**ALTA DIRECCIÓN:** Es que estoy en, este, es ese modelo lo manejo como, como, como, este, como maquilador

*ENTREVISTADOR:* Ok, ok

**ALTA DIRECCIÓN:** Solo, solo te llamo y solo te ocupo y sólo te pago cuando necesito licitaciones ¿no?

*ENTREVISTADOR:* Muy bien bueno pues sí o sea tal vez sí pueda ser factible y si tienes a Coordinación de Supervisiones o alguien como Coordinación de Supervisiones que se puede integrar a los procedimientos ¿no? O, o que pueda ser emergente, no sé, mandarlo a obra un tiempo mientras Coordinación de Supervisiones puede hacer licitaciones ¿no? se puede hacer algún tipo de propuesta ¿no? algo interesante

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí, sí tendría que, tendría que, que evaluarlo y este, y ver el desempeño de Coordinación de Supervisiones haciendo Concursos y Precios por ejemplo ¿no?

*ENTREVISTADOR:* Claro, claro. Pues bueno, ese es un punto interesante lo que acabas de plantear.

Te voy a hacer una, te voy a presentar la pantalla ¿sí? ¿ya la ves? ahí está, esto podría ser un modelo de proceso de un contrato ¿sí? Tus relaciones, las convocatorias, la licitación pública, la contratación, la ejecución del contrato, el cierre del contrato y las auditorías ¿sí?

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí

*ENTREVISTADOR:* En este en este esquema de flujo del proceso de un contrato, eh, ¿cuál crees que sería el más significativo de estos procesos para analizar?

**ALTA DIRECCIÓN:** La convocatoria

*ENTREVISTADOR:* La convocatoria

*ENTREVISTADOR:* Pero organizacionalmente, y hablando de, de recursos económicos, o sea ¿cuál de todos estos mencionarías en orden de importancia que sería así el clave para que tú digas, bueno con este funcionan todos los demás es?

**ALTA DIRECCIÓN:** La licitación Pública

*ENTREVISTADOR:* Algo más que te gustaría incluir en este en este acercamiento acerca de la, del proceso de contratación, ¿del proceso de licitación?

**ALTA DIRECCIÓN:** No nada, Gaby, nada, gracias por, por trabajar en esto

*ENTREVISTADOR:* Sí, Vamos a ver qué, que, podemos mejorar para generar un valor adicional ¿no? para tu empresa

**ALTA DIRECCIÓN:** Ok

*ENTREVISTADOR:* Porque experiencia veo que tienes muchas de acuerdo con tu currículum

**ALTA DIRECCIÓN:** Sí llevamos algunos años haciendo obra, obra pública

*ENTREVISTADOR:* Pues te agradezco nuevamente, y aquí, ya estaremos conversando nuevamente

**ALTA DIRECCIÓN:** De acuerdo gracias, Gaby

*ENTREVISTADOR:* Buenas tardes, gracias a ti buena noche.

**ALTA DIRECCIÓN:** Hasta luego, bye.

## Apéndice B

## Análisis de Causas de Desechamiento establecidas en Actas de Fallo

Figura B1 Causas de desechamiento Actas de Fallo

Análisis de Causas de Desechamiento establecidas en Actas de Fallo							
Tabla Comparativa Motivos de Desechamiento							
No.	Año	Licitación	Dependencia	Causa de Desechamiento	Quién Genera la Información	Observaciones	
1	2020	SEDEMA-004-2020-SE-LPN	SEDEMA	FALTA INCLUIR CONSTANCIA DE PROVEEDOR SALARIALMENTE RESPONSABLE (Anexo 14 de las bases) NUMERAL 9 MOTIVOS DE DESECHAMIENTO , INCISO "E" EL CONCURSANTE NO CUMPLA CON ALGUNO DE LOS REQUISITOS DE ESTAS BASES	Alta Dirección	Desconocimiento del trámite de esta constancia	
2	2020	SEDEMA-006-2020-SE-LPN	SEDEMA	FALTA INCLUIR CONSTANCIA DE PROVEEDOR SALARIALMENTE RESPONSABLE (Anexo 14 de las bases) NUMERAL 9 MOTIVOS DE DESECHAMIENTO , INCISO "E" EL CONCURSANTE NO CUMPLA CON ALGUNO DE LOS REQUISITOS DE ESTAS BASES	Alta Dirección	Desconocimiento del trámite de esta constancia	
3	2020	SEDEMA-008-2020-SE-LPN	SEDEMA	FALTA INCLUIR CONSTANCIA DE PROVEEDOR SALARIALMENTE RESPONSABLE (Anexo 14 de las bases) NUMERAL 9 MOTIVOS DE DESECHAMIENTO , INCISO "E" EL CONCURSANTE NO CUMPLA CON ALGUNO DE LOS REQUISITOS DE ESTAS BASES	Alta Dirección	Desconocimiento del trámite de esta constancia	
4	2020	LP/ISN PA 2020/025/2020 LA PALOMA	CEI-QRO	EL LICITANTE NO PRESENTA CARTA DE CADA UNO DE LOS SOCIOS EN EL ACTA CONSTITUTIVA , INCLUYENDO SUS DATOS GENERALES ,PORCENTAJE DE ACCIONES Y FIRMA AUTÓGRAFA,SOLO PRESENTA CARTA DEL ADMINISTRADOR ÚNICO. INCUMPLIENDO CON LAS BASES EN EL DOCUMENTO T.2 ACREDITACIÓN DE LA PERSONALIDAD,NCUMPLIENDO CON LAS BASES DE LICITACIÓN EN SU NUMERAL 8.1.1 LA FALTA DE PRESENTACIÓN DE UNO O MÁS DOCUMENTOS SERÁ MOTIVO DE DESECHAMIENTO DE LA PROPUESTA	Alta Dirección	Omisión de documento	
5	2020	LP/GEQ PA 2020/038/2020	CEI-QRO	EL PRECIO DEL ESCALÓN NO ESTA DENTRO DEL MERCADO ACTUAL PRINCIPALES MOTIVOS DE DESCALIFICACIÓN NUMERAL 8.1.6 PRECIOS UNITARIOS NO REMUNERATIVOS PARA EL LICITANTE QUE PONGA EN RIESGO LA BUENA CALIDAD DE LA OBRA	Concursos y Precios	Costo no competitivo	
6	2020	LP/GEQ IC 2020/107/2020	CEI-QRO	SE OMITE PRESENTAR LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL MES DE AGOSTO (Anexo T.4) INCUMPLIENDO CON LAS BASES DE LICITACIÓN EN SU NUMERAL 8.1.1 LA FALTA DE PRESENTACIÓN DE UNO O MÁS DOCUMENTOS SERÁ MOTIVO DE DESECHAMIENTO DE LA PROPUESTA	Contabilidad	El balance no se integró como se solicita en las bases	
7	2020	LP/GEQ IC 2020/107/2020 SEGUNDA VUELTA	CEI-QRO	SE OMITE PRESENTAR ACTAS DE ENTREGA DE LOS CONTRATOS DONDE COMPRUEBE SU EXPERIENCIA MÍNIMA DE DOS AÑOS. (Anexo T.3) INCUMPLIENDO CON LAS BASES DE LICITACIÓN EN SU NUMERAL 8.1.1 LA FALTA DE PRESENTACIÓN DE UNO O MÁS DOCUMENTOS SERÁ MOTIVO DE DESECHAMIENTO DE LA PROPUESTA	Alta Dirección	Omisión de documento	
8	2020	DNyF-SOC-O-N-033-2020	ISSSTE	DOCUMENTO E.3, EL LICITANTE OMITE LA PRESENTACIÓN DE LOS ANÁLISIS DE COSTOS HORARIOS, CAUSAS PARA EL DESECHAMIENTO DE LAS PROPUESTAS NUMERAL 2.14,DOCUMENTO E.7, EN EL CÁLCULO DE CARGOS ADICIONALES , NO CORRESPONDE LOS SALARIOS NOMINALES CON LOS OBTENIDOS EN EL ANÁLISIS DE SALARIO REAL, CAUSAS PARA EL DESECHAMIENTO DE LAS PROPUESTAS NUMERAL 2.12, E.10 EL LICITANTE PRESENTA EL CATÁLOGO DE CONCEPTOS INCOMPLETO.NO COTIZA EL CONCEPTO "PRA20.01 DESMONTAJE DE CORTINA O MAMPARA PLEGADIZA DE PVC HASTA UNA ALTURA DE 1.80 MTS." CON 18 PZAS. CAUSAS PARA EL DESECHAMIENTO DE LAS PROPUESTAS NUMERAL 2.14	Concursos y Precios	Error de cálculo y de formato, falla en la Legislación y Normatividad aplicable en Licitaciones Públicas	
9	2020	DNyF-SOC-O-N-034-2020	ISSSTE	E.10 EL LICITANTE PRESENTA EL CATÁLOGO DE CONCEPTOS INCOMPLETO.NO COTIZA LOS CONCEPTOS "ALB43.04,ACR53.03,ACR53.04,ACR53.05,ACR53.06, DE LA PARTIDA DE ACABADOS Y RECUBRIMIENTOS, CAUSAS PARA EL DESECHAMIENTO DE LAS PROPUESTAS NUMERAL 2.14,	Concursos y Precios	Error de cálculo y de formato, falla en la Legislación y Normatividad aplicable en Licitaciones Públicas y en las Bases de Licitación	
10	2019	LPN-LIFECDMX/909028970/04/2019	ILIFECDMX	EL LICITANTE PRESENTA MODIFICACIONES EN LA CANTIDAD DE LOS CONCEPTOS CON CLAVE "ESC067,ESC122,ESC130 Y ESC131" CAUSAS DE DESECHAMIENTO DE PROPUESTAS ÍNDICE P INCISO 7 "EL NO COTIAR LOS CONCEPTOS SEÑALADOS Ó MODIFICAR EL CATÁLOGO DE CONCEPTOS, CANTIDADES O UNIDADES"	Concursos y Precios	Error de cálculo y de formato, falla en la Legislación y Normatividad aplicable en Licitaciones Públicas y en las Bases de Licitación	
11	2019	LPN-LIFECDMX/909028970/06/2019	ILIFECDMX	EL LICITANTE PRESENTA MODIFICACIONES EN LA CANTIDAD DE LOS CONCEPTOS CON CLAVE "0038,0071,TZ1-15,JM-37,MT-13" CAUSAS DE DESECHAMIENTO DE PROPUESTAS ÍNDICE P INCISO 7 "EL NO COTIZAR LOS CONCEPTOS SEÑALADOS Ó MODIFICAR EL CATÁLOGO DE CONCEPTOS, CANTIDADES O UNIDADES"	Concursos y Precios	Error de cálculo y de formato, falla en la Legislación y Normatividad aplicable en Licitaciones Públicas y en las Bases de Licitación	
12	2016	DA-SOC-SP-N-032-2016 ZAPOPAN	ISSSTE	EL LICITANTE OMITE ENTREGAR EL DICTÁMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS , SOLO ENTREGA BALANCES FINANCIEROS FIRMADOS POR CONTADOR EXTERNO ENCONTRÁNDOSE EN LOS SUPUESTOS DEL NUMERAL XII.- CAUSAS Y MOTIVOS DE DESECHAMIENTO INCISOS A) PUNTO 8	Contabilidad	El balance no se integró como se solicita en las bases	
13	2016	LO-012NDF001-E4-2016	INR	EL LICITANTE INTEGRA HOJA MEMBRETADA MANIFESTANDO CONOCER EL SITIO DE REALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS SIN EMBARGO NO ESPECIFICA LA DIRECCIÓN DONDE SE EJECUTARÁN DICHS TRABAJOS INCUMPLIENDO EL APARTADO 15 NUMERAL 2 "QUE CADA DOCUMENTO CONTENGA LA INFORMACIÓN SOLICITADA", EL LICITANTE ERRÓNEAMENTE PROPUSO PARA CADA INTEGRANTE DE SU PLANTILLA TÉCNICA UN ANÁLISIS DE 3184 HORAS HOMBRE NECESARIAS CUANDO EN REALIDAD SE REQUIERE CONSIDERAR PARA UN PERIDO DE 398 DÍAS NATURALES LA CONDICIÓN SOBRE 336 DÍAS LABORALES EXCLUYENDO LOS DÍAS DE DESCANSO, LO QUE REPRESENTA EL TOTAL DE 2688 HORAS HOMBRE EFECTIVAS PARA TODO EL SERVICIO INCUMPLIENDO EL APARTADO 15 NUMERAL 2 "QUE CADA DOCUMENTO CONTENGA LA INFORMACIÓN SOLICITADA" NUMERAL 8 SE VERIFICARÁ QUE LA RELACIÓN DE PERSONAL QUE SE PROPONE, SE INDIQUE CLARAMENTE LA ESPECIALIDAD,CATEGORÍA, NÚMERO REQUERIDO ASI COMO LAS HORAS HOMBRE NECESARIAS PARA LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO	Concursos y Precios	Error de cálculo y de formato, falla en la Legislación y Normatividad aplicable en Licitaciones Públicas y en las Bases de Licitación	
14	2016	LP-019GYN001-007-16	ISSSTE	T.6 INCISO a) CURRÍCULUM, INCISO b) RELACIÓN DE CONTRATOS, ANEXAR COMO MÍNIMO 3 CONTRATOS Y ACTAS ENTREGA RECEPCIÓN DE SERVICIOS DE LA MISMA MAGNITUD Y NATURALEZA DE ESTA CONVOCATORIA. EL LICITANTE PRESENTA 10 CONTRATOS CON SUS RESPECTIVAS ACTAS ENTREGA PERO DE MENOR MAGNITUD DE ESTA OBRA PARA SUPERVISAR CAUSAS PARA EL DESECHAMIENTO DE LAS PROPUESTAS NUMERAL 2.12 INCISO 4	Alta Dirección	Error de Análisis e Interpretación de bases	
15	2014	DA-SOC-SP-N-006-2014 CARRILLO PUERTO	MOTUL, ISSSTE	EL LICITANTE CUMPLE CON TODOS LOS REQUISITOS, PERO NO RESULTA LA PROPOSICIÓN ECONÓMICAMENTE VIABLE PARA EL INSTITUTO	Concursos y Precios	Costo no competitivo	
16	2013	019GYN001-025-13 ZACATECAS	ISSSTE	T.6 INCISO a) CURRÍCULUM, INCISO b) RELACIÓN DE CONTRATOS, ANEXAR COMO MÍNIMO 3 CONTRATOS Y ACTAS ENTREGA RECEPCIÓN DE SERVICIOS DE LA MISMA MAGNITUD Y NATURALEZA DE ESTA CONVOCATORIA. EL LICITANTE PRESENTA 10 CONTRATOS CON SUS RESPECTIVAS ACTAS ENTREGA PERO DE MENOR MAGNITUD DE ESTA OBRA PARA SUPERVISAR CAUSAS PARA EL DESECHAMIENTO DE LAS PROPUESTAS NUMERAL 2.12 INCISO 4	Alta Dirección	Error de Análisis e Interpretación de bases	
17	2013	019GYN001-074-13 HERMOSILLO	ISSSTE	T.6 INCISO a) CURRÍCULUM, INCISO b) RELACIÓN DE CONTRATOS, ANEXAR COMO MÍNIMO 3 CONTRATOS Y ACTAS ENTREGA RECEPCIÓN DE SERVICIOS DE LA MISMA MAGNITUD Y NATURALEZA DE ESTA CONVOCATORIA. EL LICITANTE PRESENTA 10 CONTRATOS CON SUS RESPECTIVAS ACTAS ENTREGA PERO DE MENOR MAGNITUD DE ESTA OBRA PARA SUPERVISAR CAUSAS PARA EL DESECHAMIENTO DE LAS PROPUESTAS NUMERAL 2.12 INCISO 4	Alta Dirección	Error de Análisis e Interpretación de bases	
18	2013	LP-019GYN001-025-13	ISSSTE	B.9.1 NO SE AJUSTA A LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL PARA EL PRIMER EJERCICIO QUE ES DE \$ 4,385,258.62 , Y EL LICITANTE PRESENTA UN GASTO DE \$ 3,419,275.24 LO QUE REPRESENTA UNA DIFERENCIA DE \$ 965,938.38 ESTABLECIDO EN LA CONVOCATORIA. B.10.1 CARTA RESUMEN DE LA PROPUESTA, SEÑALANDO EL MONTO TOTAL POR EJERCICIO ANUAL CO CUMPLE CON EL IMPORTE ASIGNADO PARA ESTE AÑO, CAUSAS O MOTIVO DE DESECHAMIENTO. EL NUMERAL XII,INCISO 1,2 Y 3	Concursos y Precios	Error de cálculo y de formato, falla en la Legislación y Normatividad aplicable en Licitaciones Públicas y en las Bases de Licitación	
19	2013	019GYN001-048-13 PUEBLA,PUE	ISSSTE	NO ACREDITA EXPERIENCIA EN SERVICIOS SIMILARES EN RAZÓN DE QUE LOS CONTRATOS PRESENTADOS NO REUNEN LAS CARACTERÍSTICAS NI MAGNITUD DE LOS SERVICIOS QUE SE LICITAN, ENCONTRÁNDOSE EN LOS SUPUESTOS DEL NUMERAL XII.- CAUSAS Y MOTIVOS DE DESECHAMIENTO INCISOS A) PUNTO 8 Y B) PUNTO 2, NO PRESENTA PLANTILLA REQUERIDA YA QUE FALTÓ CONSIDERAR AL AUXILIAR DE ESTRUCTURAS ,ENCONTRÁNDOSE EN LOS SUPUESTOS DEL NUMERAL XII.- CAUSAS Y MOTIVOS DE DESECHAMIENTO INCISOS A) PUNTO 8	Alta Dirección	Error de Análisis e Interpretación de bases	
20	2013	019GYN001-042-13 TOLUCA	ISSSTE	FORMATO DE VERIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS CONFORME AL ARTÍCULO 34 FRACC. IX DEL REGLAMENTO DE LA LOPSRM , EL LICITANTE PRESENTA EL DOCUMENTO SIN FIRMA EN LA ÚLTIMA HOJA	Alta Dirección	Error que incurre en la LOPSRM, los lineamientos Y bases de concurso	
<p>NOTA: Dentro de las Dependencias que licitan y trabajan la Obra Pública de tipo Federal establecen las Bases de Licitación, de mane ra enunciativa mas no limitativa, a través de la Ley de Obra Pública y Servicios Relacionados con los Mismos, así como su Reglamento.</p> <p>Abreviaturas:  LOPSRM: Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas  SEDEMA: Secretaría del Medio Ambiente  CEI-QRO: Comisión Estatal de Infraestructura Querétaro  ISSSTE: Instituto de Seguridad Social y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado  INR: Instituto Nacional de Rehabilitación</p>							

Fuente: Elaboración Propia (2021)



## Apéndice D

### Análisis de Causas de Desechamiento establecidas en Lineamientos de Evaluación por Puntos o Porcentajes

*Figura D1* Causas de Desechamiento Lineamientos

Análisis de Causas de Desechamiento establecidas en Lineamientos de Evaluación por puntos o porcentajes			
No.	Descripción de los requerimientos	Área dentro de la empresa que genera la información	Motivos de Desechamiento
1	a) Capacidad del licitante. Consiste en el número de recursos humanos que técnicamente estén aptos para prestar el servicio, así como los recursos económicos y de equipamiento que requiere el licitante para prestar los servicios en el tiempo, condiciones y niveles de calidad requeridos por la convocante, así como otorgar servicios de mantenimiento o cualquier otro aspecto indispensable para que el licitante pueda cumplir con las obligaciones previstas en el contrato.	Alta Dirección Contabilidad	<p>Cuando no haya un buen análisis de los requerimientos establecidos en la convocatoria y las bases, y la empresa no pueda cumplir con los requerimientos.</p> <p>Cuando se omita incluir información</p>
2	b) Experiencia y especialidad del licitante. En la experiencia se tomará en cuenta el tiempo en que el licitante ha prestado a cualquier persona servicios de la misma naturaleza de los que son objeto del procedimiento de contratación de que se trate, sin que la convocante pueda solicitar una experiencia superior a diez años.	Alta Dirección	<p>Cuando no haya un buen análisis de los requerimientos establecidos en la convocatoria y las bases, y la empresa no pueda cumplir con los requerimientos.</p> <p>Cuando se omita incluir información</p>
3	c) Propuesta de Trabajo. Consiste en evaluar conforme a los términos de referencia establecidos por la convocante, la metodología, el plan de trabajo y la organización propuesta por el licitante que permitan garantizar el cumplimiento del contrato.	Coordinación de Supervisiones	<p>Cuando no haya un buen análisis de los requerimientos establecidos en la convocatoria y las bases, y la empresa no pueda cumplir con los requerimientos.</p> <p>Cuando se omita incluir información</p>
4	d) Cumplimiento de contratos. Se ocupa de medir el desempeño o cumplimiento que ha tenido el licitante en la prestación oportuna y adecuada de los servicios de la misma naturaleza objeto del procedimiento de contratación de que se trate, que hubieren sido contratados por alguna dependencia, entidad o cualquier otra persona en el plazo que determine la convocante, el cual no podrá ser superior a diez años.	Alta Dirección	<p>Cuando no haya un buen análisis de los requerimientos establecidos en la convocatoria y las bases, y la empresa no pueda cumplir con los requerimientos.</p> <p>Cuando se omita incluir información</p>
5	<p>Para efectos de proceder a la evaluación de la propuesta económica, se deberá excluir del precio ofertado por el licitante el impuesto al valor agregado y sólo se considerará el precio neto propuesto.</p> <p>En caso de que la proposición se efectúe en moneda extranjera, la convocante deberá realizar la conversión a moneda nacional, señalando la fuente oficial que se tomará en cuenta para tal efecto, así como el tipo de cambio. La fecha que se considerará para hacer la conversión, será la que corresponda al acto de presentación y apertura de proposiciones.</p> <p>El total de puntuación o unidades porcentuales de la propuesta económica, deberá tener un valor numérico máximo de 40, por lo que a la propuesta económica que resulte ser la más baja de las técnicamente aceptadas, deberá</p>	Concursos y Precios	<p>Cuando no haya un buen análisis de los requerimientos establecidos en la convocatoria y las bases, y la empresa no pueda cumplir con los requerimientos.</p> <p>Cuando se omita incluir información</p> <p>Cuando no se tenga un precios competitivo</p>

Fuente: Elaboración Propia (2021)

## Apéndice E

### Carta de Autorización Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V.

Figura E1 Carta de Autorización

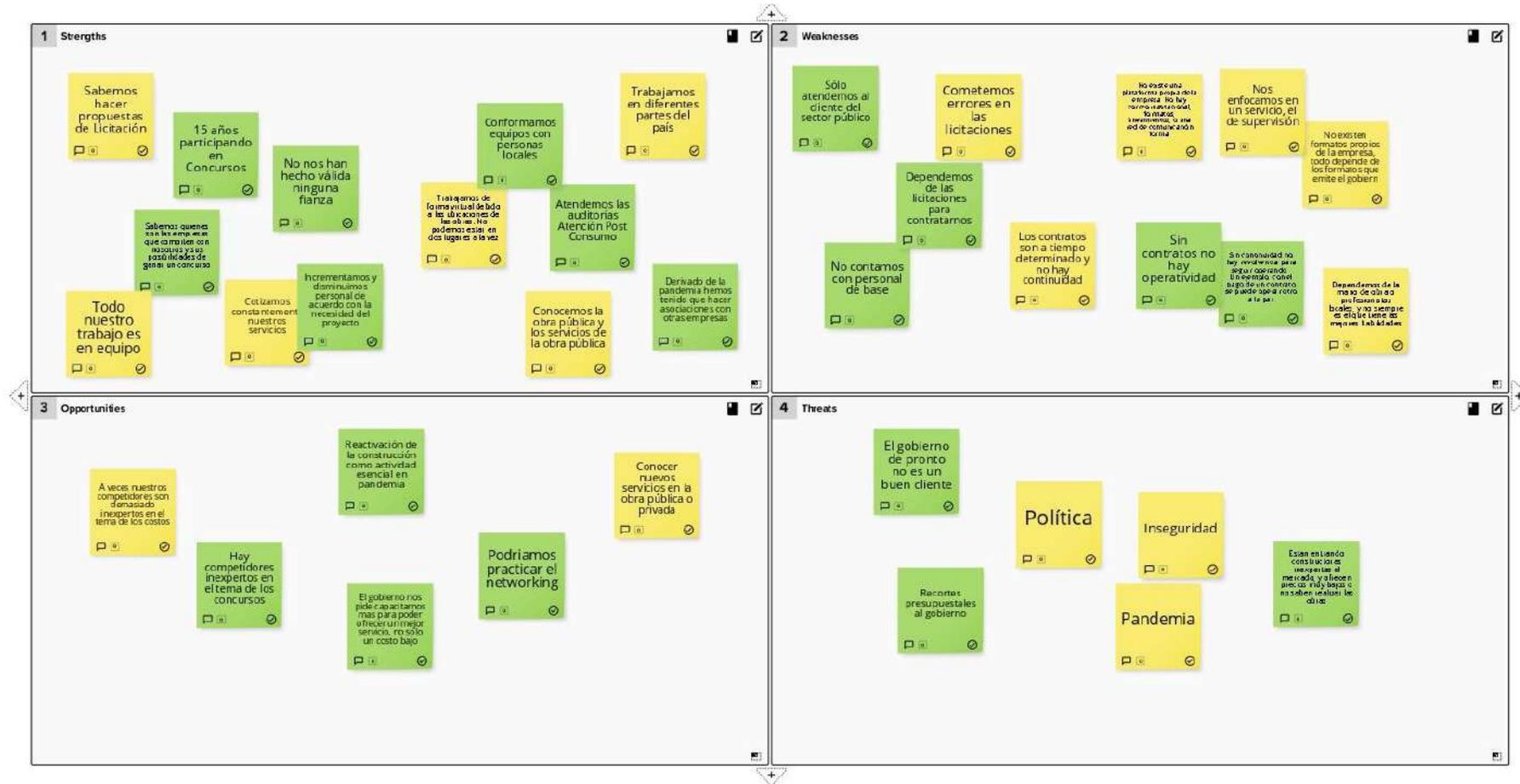
 <p><b>TERRANOVA SUPERVISIÓN Y CONSTRUCCIÓN S.A. DE C.V. TSC-060316-448</b></p>
<p>Santiago de Querétaro, Querétaro, a 29 de enero de 2021</p>
<p><b>A QUIEN CORRESPONDA,</b></p>
<p>Por medio de la presente en mi calidad de Administrador Único de la empresa <b>Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V.</b>, doy el consentimiento para que la alumna <b>Gabriela Capistrán Licona</b> realice su investigación de campo en esta empresa para el desarrollo de su tesis "<b>Estrategias de Competencia y Dirección de Proyectos para el Proceso de Licitación de una Constructora</b>", esperando contribuir de ese modo al conocimiento que se pretende y a la mejora de las prácticas profesionales en el ámbito de su investigación.</p>
<p>Esperando contar con la información correspondiente y de esa manera mejorar los aspectos que sean detectados, quedo en la mejor disposición de colaborar con la Universidad Autónoma de Querétaro en su afán de vincular a la Universidad con las Empresas y realizar investigaciones derivadas de necesidades actuales del medio empresarial.</p>
<p>Atentamente,</p>
<p> <b>Ing. Miguel Ángel Chavarín Rodríguez</b> Administrador Único Terranova Supervisión y Construcción S.A. de C.V.</p>

Fuente: Elaboración Propia (2021)

## Apéndice F

### Lluvia de Ideas FODA

Figura F1 Lluvia de ideas FODA



Fuente: Elaboración Propia (2021)

**Apéndice G**  
**Bitácora de Observación**

Figura G1 Bitácora de Observación

Fecha	Alta Dirección (Terranova Supervisión y Construcción)	Concursos y Precios (Empresa constructora sin relación)	Coordinación de Supervisiones (Terranova Supervisión y Construcción) Obra en Proceso	Contabilidad (Despacho Independiente)	Medio de Comunicación	Persona que se comunica	Persona con quien se comunica	Tipo de Comunicación
14-abr-21			Alta Dirección le solicita los acta de fallo de SEDEMA del año 2020 y le informa que no los tiene		Alta Dirección con Coordinación de Supervisiones - Llamada Telefónica	Alta Dirección	Coordinación de Supervisiones	Informal
20-abr-21	Revisión de Convocatoria Descarga de Proyecto de Licitación Convocatoria tiene controversia si será presencial o electrónico				Alta Dirección - Internet	Alta Dirección	Internet	Formal
21-abr-21	Se establece la relación de personal (plantilla) Se realizan perfiles de los prospectos para formar el equipo de trabajo de los servicios a contratar Se decide el importe con el que se participará				Alta Dirección - Presencial	Alta Dirección	Presencial	Formal
22-abr-21	Análisis Preliminar de Bases Análisis de Anexos y Formatos Análisis de Términos de Referencia Análisis de Planos y Otros aspectos técnicos Análisis del Alcance de los Servicios		Análisis Preliminar de Bases Análisis de Anexos y Formatos Análisis de Términos de Referencia Análisis de Planos y Otros aspectos técnicos Análisis del Alcance de los Servicios		Alta Dirección - Presencial Alta Dirección con Coordinación de Supervisiones -Vía Correo/Whatsapp	Alta Dirección	Coordinación de Supervisiones	Informal
23-abr-21	Invita a la Bióloga a participar			Alta Dirección le pregunta si tiene disponibilidad para elaborar la propuesta económica. Alta Dirección con Concursos y Concursos y Precios Acepta	Alta Dirección con Bióloga-Vía Telefónica Alta Dirección con Concursos y Precios-Vía Telefónica	Alta Dirección	Bióloga	Informal
24-abr-21		Recibe de la Alta Dirección Convocatoria y documentación de la misma			Alta Dirección con Coordinación de Supervisiones - Vía Telefónica	Alta Dirección	Coordinación de Supervisiones	Informal
25-abr-21	La bióloga envía los datos para el concurso				Alta Dirección con Bióloga - Vía Correo Electrónico/Whatsapp	Alta Dirección	Alta Dirección	Formal
27-abr-21				Alta Dirección le solicita: Declaración Anual mensuales con sus detalles Cambio de Domicilio Fiscal	Alta Dirección con Contabilidad-Vía Whatsapp/ Correo electrónico/ Dropbox	Alta Dirección	Contabilidad	Formal
28-abr-21				Envía Declaración Anual 2020 Envía Riesgo de Trabajo del IMSS	Contabilidad con Alta Dirección - Vía Whatsapp/ Correo Electrónico	Contabilidad	Alta Dirección	Informal
03-may-21				Alta Dirección le pregunta si la Carta de Constancia de padrón de contadores se actualiza una única vez. Contabilidad contesta que es cierto. Alta Dirección pide que modifique la dirección fiscal ya que presenta errores. Contabilidad la modifica	Contabilidad con Alta Dirección - Vía Whatsapp/ Correo Electrónico	Contabilidad	Alta Dirección	
04-may-21	Publicación de la Licitación en Compranet			Carga las Declaraciones Mensuales de Enero a Mayo 2021 con sus detalles Envía Balance Financiero	Alta Dirección-Internet Contabilidad con Alta Dirección Vía Correo Electrónico/Whatsapp	Contabilidad	Alta Dirección	Informal
05-may-21	Contacta a una 3era persona para ir a la visita de obra				Alta Dirección con Tercera persona - Vía Telefónica/Whatsapp	Alta Dirección	Tercera Persona	Informal
06-may-21	Se crea una carpeta en Outlook para que todos los integrantes puedan acceder a la información Se llama a la Función Pública para verificar errores en la plataforma para subir la propuesta				Alta Dirección- Internet Alta Dirección con Función Pública -Vía Llamada Telefónica	Alta Dirección	Internet	Formal
07-may-21	Anuncio en el periódico para solicitar un Arqueólogo Anuncio en redes sociales		Alta Dirección le solicita la planeación		Alta Dirección con Anunciantes-Vía Telefónica Alta Dirección con Coordinación de Supervisiones - Vía Whatsapp	Alta Dirección	Anunciantes	Informal
08-may-21	Comienza a integrar la información de la propuesta Técnica en las carpetas que tiene en la nube. Tienen acceso Alta Dirección, Concursos y Precios, y Coordinación de Supervisiones				Alta Dirección- Presencial	Alta Dirección	Presencial	Formal
09-may-21	Existe error en Compranet para subir datos de la propuesta				Alta Dirección- Presencial	Alta Dirección	Presencial	Formal
10-may-21	Se detectan errores en las cartas Se modifican las cartas Se detectan errores en los formatos de la convocatoria El recibo de entrega de la propuesta no es claro en su llenado				Alta Dirección-Presencial	Alta Dirección	Presencial	Formal
11-may-21	Se consulta el manual de Compranet ya que el portal no tiene abierta las opciones para el licitante Recibe la constancia de visita de obra de la persona que contacta el 5 de mayo				Alta Dirección - Presencial Alta Dirección con Tercera Persona -Vía Whastapp	Alta Dirección	Presencial	Informal
12-may-21	Se solicita la FIEL de quien será el representante técnico	Se establece esta fecha, como fecha de entrega, sin embargo, incumple con la entrega. Afirma "no alcancé a terminar" Se le envía Junta de Aclaraciones			Alta Dirección con Responsable Técnico -Vía Whastapp Alta Dirección con Concursos y Precios -Vía Whatsapp	Alta Dirección	Responsable Técnico	Informal
13-may-21	Se lleva a cabo la junta de Aclaraciones por parte de la Dependencia. Existen cambios a la Convocatoria.	Alta Dirección le envía un mensaje y afirma "no he recibido nada para revisión" Concursos y Precios contesta hablamos a las 8:45 pm En la noche afirma enviará la propuesta económica el fin de semana.	Alta Dirección le envía la Junta de Aclaraciones		Alta Dirección- Internet	Alta Dirección	Internet	Formal
14-may-21	Se le indica al de Concursos y Contratos incluir anuncio en los indirectos. Se le envía al de Concursos y Precios la Junta de Aclaraciones	Alta Dirección envía foto de la plantilla de personal, con el número de integrantes que deben ser con los cambios aplicables en la junta de aclaraciones Alta Dirección le envía la propuesta de programa requerido.			Alta Dirección con Concursos y Precios-Vía Whatsapp	Alta Dirección	Concursos y Precios	Informal
15-may-21	Se termina de integrar la propuesta técnica	Empieza a enviar propuesta económica para Revisión Informa que la plantilla no se puede cumplir debido a los jornales que resultan de los salarios aplicables Alta Dirección le confirma que hay que bajar los salarios aunque no cumplan con el tabulador de salarios Concursos y Precios confirma utilizar la plantilla que se le envió el 14 de Mayo basada en la plantilla enviada el 26 de abril	Alta Dirección le envía foto de la plantilla de personal para que integre el plan de trabajo ya que necesita indicar que personal necesitará y como	La contadora envía riesgo de trabajo con errores en los datos de la empresa Envía datos corregidos	Concursos y Precios con Alta Dirección -Vía Whatsapp Alta Dirección con Coordinación de Supervisiones-Vía Whatsapp Alta Dirección con Contabilidad-Vía Whatsapp	Concursos y Precios	Alta Dirección	Informal
17-may-21		Entrega propuesta económica a las 12:57 para revisión Alta Dirección le pregunta de los vehículos y el combustible y Concursos y Precios indica que se incluyó en los Indirectos			Concursos y Precios con Alta Dirección - Vía Whatsapp	Concursos y Precios	Alta Dirección	Informal
19-may-21	Revisión final de la propuesta Envío de la Propuesta a las 22:10		Alta Dirección le envía el Catálogo de Conceptos para revisión		Alta Dirección con Coordinación de Supervisiones -Vía Correo Electrónico Alta Dirección - Internet	Alta Dirección	Coordinación de Supervisiones	Informal
22-may-21		Explica como se calculan los cargos adicionales			Alta Dirección con Concursos y Precios-Vía telefónica	Alta Dirección	Concursos y Precios	Informal
24-may-21		Se le informa el lugar ordinal de la empresa dentro de la licitación			Alta Dirección con Concursos y Precios-Vía telefónica	Alta Dirección	Concursos y Precios	
26-may-21	Fallo a las 5:00pm Motivo de Desechamiento: Anexo 29 no cumple con el requisito solicitado. Relación sin montos de utilización de maquinaria y equipo de construcción				Alta Dirección - Internet	Alta Dirección	Internet	Formal
27-may-21		Alta Dirección le informa verbalmente que no se ganó la licitación y se le informan las causas	Alta Dirección le informa presencialmente que no se ganó la licitación y se le informan las causas	No se le informa de los motivos de desechamiento	Alta Dirección con Concursos y Precios - Vía Telefónica Alta Dirección con Coordinación de Supervisiones - Presencial	Alta Dirección	Concursos y Precios	Informal
						Alta Dirección	Coordinación de Supervisiones	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

## Apéndice H

### Entrevistas con el grupo de trabajo de Licitaciones Pública

#### Entrevista Semiestructurada. Preguntas Planeadas

¿Cómo analizas las bases?

¿Cómo verificas los formatos? ¿Y en particular el catálogo? ¿Cómo sabes que están al 100% el total de los conceptos?

¿Cómo nos comunicamos mejor dentro de la empresa?

¿Cuál es el canal de comunicación que mejor se adaptaría al equipo?

¿Te serviría que hiciéramos un programa de entrega de información para licitaciones públicas?

¿Cuánto tiempo necesitas para hacer un cambio en la propuesta?

¿Crees que serviría una junta inicial, después de que se hayan repartido las bases, para asignar roles, actividades y establecer tiempos?

¿Cómo podemos organizarnos para que pudieras tener antes la propuesta, para que si hay algún cambio nos dé tiempo de revisarla?

¿De qué forma le damos seguimiento al resultado del concurso?

¿Cómo se hace para darle seguimiento al resultado de la licitación?

¿Cómo te gustaría recibir las observaciones de tu trabajo?

¿Se te ha dado retroalimentación de tu trabajo?

¿Cómo seríamos un mejor equipo de trabajo?

¿Crees que sería conveniente llevar una bitácora de errores o motivos de desechamiento en licitaciones públicas?

## Transcripción de las Entrevistas

### Entrevista Concursos y Precios

**Entrevistador:** ¿Cómo sabes que los conceptos están completos? es decir, en supervisión pues son 30 ¿no? ahí no hay tanto problema, ¿pero en obra que son por ejemplo 500 o 700 allá con lo de, era con lo de (licitación) y esos (licitación)? ¿cómo, cómo verificas que tienes todos los análisis de los conceptos?

**Concursos y Precios:** Ah por ejemplo lo puedes hacer por, por partidas, vamos a pensar que vamos a dividir 2, vamos a hacer 2 grandes grupos del presupuesto otra obra civil, trae obra estructural y trae instalaciones electromecánicas, puedes saber cuántos conceptos trae la obra civil, cuanto la estructural y cuántos las, las instalaciones electromecánicas. encuentras alguna anomalía pues ya te vas directamente nada más a la partida.

**Entrevistador:** Ok, pero entonces es uno por uno, los revisas uno por uno

**Concursos y Precios:** Yo sé hacer bloques.

**Entrevistador:** ¿Cómo me estás diciendo bloques de obra civil?

**Concursos y Precios:** Así es si la obra civil son 350 conceptos debes de traer, 350 análisis de PU (precios unitarios)

**Entrevistador:** De acuerdo.

**Concursos y Precios:** Así es, le puedes revisar la suma de los volúmenes de esos 350 conceptos sumas peras con manzanas.

**Entrevistador:** Ok este oye y entonces porque nos falló la vez pasada en (licitación) y en, y en éste, y en (licitación).

**Concursos y Precios:** No, no era cierto (defiende su trabajo muy serio), no era cierto tenía un par de errores que observaron que no que no tenían la razón ellos.

**Entrevistador:** ¿En serio? (pregunta incrédula)

**Concursos y Precios:** Sí eso significaba que iban a correr al analista. Sí, sí, sí, no tenía la razón ellos o sea si estaban los documentos que decían que no estaban, o sea

(**Concursos y Precios** se dispersa y habla de otros temas de su trabajo de base que no se pueden incluir en esta transcripción ya que se consideran confidenciales por parte del entrevistado)

**Entrevistador:** ¿Te serviría a ti que hiciéramos un programa de entrega para un concurso? ¿Entonces crees que nos serviría hacer una programación, es decir, la (Contabilidad) tiene hasta el lunes para entregarme lo que es balances, declaración mensual, este la positiva del SAT, y (Coordinación de Supervisiones) tiene hasta el día martes para entregarme lo que es, este el proceso constructivo, los currículums, y demás, y (**Concursos y Precios**), tiene hasta el jueves para entregarme la económica porque hay que armarla? ¿O sea te serviría a ti para para para mejorar en nuestro proceso que hagamos un programa?

**Concursos y Precios:** Más o menos, más o menos, (se siente incómodo) pero como es electrónica esté todavía un poquito más de, de chance que la podemos subir a las 3:00 am vamos a decir si,

**Entrevistador:** Sí todavía hay un poco más de chance, pero pues la intención es no llegar a eso porque si la subo a las 3:00 am significa que ella me ganó el tiempo.

**Concursos y Precios:** No, no, no, no, no, no, debes de limpiar tu computadora es tener todo listo para que en 20 minutos la subas, o sea, pero a lo que me refiero es que es que vamos, vámonos al extremo, (tono de justificación)

**Entrevistador:** Si la, si la puedo subir a las 3:00 am, pero sí las subo a las 3:00 am significa que ya me ganó el tiempo, que ya no tuve el tiempo suficiente para revisarla.

**Concursos y Precios** ¡ah! (sorpresa) ¡claro, ajá!

**Entrevistador:** Y aquí quiero evitar eso, por eso, por eso te comento que sí sería conveniente o crees, ¿crees tú que funcionaría hacer un programa con actividades y fechas?

**Concursos y Precios:** Este sí, (titubea) sí más o menos digo si este digo debemos planear todo pero lo que se salga, fuera de la planeación, pues lo debemos de suplir con más chamba ¿no?

**Entrevistador:** Oye ahora ¿cuál crees que sea la comunicación correcta que debemos de tener todos como equipo?

**Concursos y Precios:** (Recibe una llamada) Dame un minutito.

(Interrumpe la entrevista el flujo de la entrevista el dialogo paralelo que resulta de esta interrupción, no se incluye en la transcripción por tener datos que el entrevistado considera personales y confidenciales)

**Entrevistador:** Pero bueno oye, este, continuando, ¿Qué canal crees que deberíamos usar para comunicarnos, este (**Concursos y Precios**)? ¿Cuál crees que sería más, más, más eficiente?

**Concursos y Precios:** El de WhatsApp me gusta porque cuando se me olvida algo yo regreso a la plática, ok, o sea yo regreso, oye es que dame chance, eran 3 de la tarde ya tenía hambre, este, me diste 2, 3 comentarios y ya se me olvidaron me acuerdo de uno. Y, entonces ya yo regreso, ¡ah mira! déjame lo saco del correo, me lo saco de COMPRANET, me lo saco del NEODATA.

**Entrevistador:** Entonces para ti lo más eficaz es, este, WhatsApp.

**Concursos y Precios:** Sí, sí.

**Entrevistador:** Ese sería el eficaz y el rápido.

**Concursos y Precios:** Sí

(Se dispersa en conversación que es relativo a su trabajo de base y que contiene datos confidenciales y no se pueden incluir en esta transcripción)

**Entrevistador:** ¿Cómo? ¿cómo le hacemos? o más bien, ¿cuándo lo hacemos, el darle seguimiento a los a los resultados de las convocatorias de los **Concursos y Precios**? ¿qué hacemos? también tenemos que hacerlo de alguna manera, mi intención es mejorar el proceso de, de las licitaciones que estamos haciendo porque nos están sacando por, por detalles que se pueden evitar .

**Concursos y Precios:** Lo que voy a hacer aunque, aunque, suene mal, yo no puedo, yo no puedo revisar, ¿vale? yo no puedo revisar, yo no puedo hacerlo, o sea yo lo hago, le voy a pedir a uno de los amigos que está aquí conmigo (se refiere a su trabajo) entonces voy a pedir a este amigo, que se llama (se protege la identidad del mencionado) cuando yo ya tenga integrado esto, cuando tú ya tengas integrada con tu técnica, nos las compartamos, y el, ajá, la revise de verdad o ya sea en la noche, ya sea en el momento en el que él, en fin de semana, lógico le vamos a dar algo (se refiere a dinero), ¿no? Porque, porque no es lo mismo hacer 48 documentos, que revisar 48 documentos, por supuesto, y, además, tiene, vamos a decir que no me haga uno, nos haga quedar mal, tiene ojo clínico, entonces no importa que, que como dicen que sé qué, que, yo lo considero aquí con algo, que lo invite a comer que le de \$\$\$ ¿eh? pero que él se eche ese clavado ya con la calma, claro.

**Entrevistador:** Ese es ahorita el pre (licitación), pero yo me refiero al post (licitación) o sea sí, sí tenemos que hacer un post, este, tenemos que

reunirnos por, por teléfono o por videollamada, o sino todo el equipo por lo menos tú y yo y para la retroalimentación este (**Concursos y Precios**) es esa esa es mi intención, para evitar, y evitar, y evitar en la medida de lo posible los, los, los posibles motivos de desechamiento.

**Concursos y Precios:**

(se distrae e incluye datos sensibles de su trabajo de base, que considera confidenciales y no se incluyen en esta transcripción)

**Entrevistador.** (reformula el planteamiento) Vamos a volver al caso de SEDEMA, supongamos te digo “sabes que (**Concursos y Precios**), sí ya está bien la propuesta, pero hay que poner la maquinaria y el equipo (Concursos y Precios), o sea sí hay que ponerle sí hay que hacer un programa con este con maquinaria los plotters, las impresoras, la estación total etc.” y obviamente pues va, va a afectar el precio ¿no?

**Concursos y Precios:** No, no, se va a absorber en algún lugar.

**Entrevistador.** Bueno, pero va a afectar en la estructura del precio unitario ¿no?

**Concursos y Precios:** Sí, sí, sí, sí.

**Entrevistador.** Ahora ¿cuánto tiempo te tardarías tú? para tener una idea, y un ejemplo, ¿cuánto tiempo te tardarías tú en hacer ese cambio?

**Concursos y Precios:** Digamos que si me lo dices a esta hora pues por lo menos en la noche

**Entrevistador.** O sea, un día vamos a poner aquí un día puedes.

**Concursos y Precios:** Ajá. O sea, el momento en que yo puedo trabajar es después de las 8:00 pm

**Entrevistador.** Bueno muy bien, entonces, a ver si fuera entre semana tú puedes trabajar después de las 8:00 pm.

**Concursos y Precios:** Sí

**Entrevistador.** Ok, y, y bueno yo creo que necesitarías 2 noches o 3 noches ¿no?

**Concursos y Precios:** No una, no, una

**Entrevistador.** ¿una noche? (no suena seguro)

**Concursos y Precios:** No, no, no, más ya no, ya más, ya sería este burócrata, burócrata

**Entrevistador:** Ya no da.

**Concursos y Precios:** No pues ya no, no, no, no, no.

**Entrevistador:** Entonces un cambio, un cambio difícil, o un cambio que genere, un cambio, supongamos que me entregas ya la propuesta no y te digo, no fijate que, pues que nos equivocamos en el programa, o que nos equivocamos, por ejemplo, en lo de la, lo de las penas convencionales te acuerdas, que tú lo hiciste tú muy bien con los 2, con el 1.5 del Gobierno, y con el punto 5 del federal.

**Concursos y Precios:** Sí

**Entrevistador:** Supongamos que me pongo de necio, se me subió el pinche Apache mariguano, y te digo no, (**Concursos y Precios**), no, no, quita el 5% quítaselo, no lo quiero ver (**Concursos y Precios**) o al revés sí lo quiero ver, o sea mi pregunta es, es, hacer un cambio drástico cuánto, ¿cuánto tiempo necesitas tu para, para lograrlo para hacer un cambio drástico en la propuesta?

**Concursos y Precios:** Vamos a pensar que yo te entregue la propuesta.

**Entrevistador:** Sí y yo la empiezo a revisar y te digo no me gustó esto (**Concursos y Precios**) cámbiale a esta parte, o sea un cambio drástico, un cambio que signifique que muevas el programa y que muevas la estructura del precio unitario, por ejemplo.

**Concursos y Precios:** Podría ser, podría ser por lo menos 2 noches, pero si es súper urgente, o sea, es también lo podría hacer una noche, pero me dormiría a las 4:00 am

**Entrevistador:** Ajá

**Concursos y Precios:** Y ya no te cobraría una propuesta, te cobraría a lo mejor 1.3 de propuesta, porque yo la estoy haciendo 2 veces, entonces en el sentido de que estoy generando reportes de ese tipo, o sea ya, ya no ya no la vería como una propuesta sino 1.3 propuesta, porque aunque lo haga 2 veces, como ya nada más son detalles pero esos detalles afecta de 20 documentos, afecta al 18 ó 15, yo estaría haciendo 1.3 propuestas, o sea le diría al Excel o al NEODATA sabes que ahora cámbiate esto, pero al decirle cámbiate esto es volverle a decir ahora mándame este reporte, el reporte 1 el 2 el 3,4,5,6,7 el 10, no se cambia el 11 el 12 y así, o sea también existe la posibilidad de que yo te diga “sabes que es mi buen amigo disculpa pero en esta ocasión contigo la, la este o bueno pues dame 1.25 de propuesta de costo ok y/o si de veras y lo sabes que no alcanzó en una noche para que

quede bien” oye correcto todo me voy a echar 2 noches si puedo robarle tiempo ahorita no le estamos robando tiempo en el trabajo

(no termina la idea y se distrae con sus familiares no se incluye la conversación con los familiares por contener información confidencial y sensible por parte del **Entrevistador**)

**Entrevistador.** Oye don (**Concursos y Precios**) crees, crees que sea factible, o que sea benéfico hacer una junta virtual entre tú que eres el de la económica (se refiere a la propuesta), entre (Coordinador de Supervisiones), entre la (Contabilidad) y (Alta Dirección) antes de, de empezar a chambear, o sea cuando sale la propuesta decidimos le entro a este (se refiere a las licitaciones) me inscribo en uno o 2 días después sería, ¿crees sería correcto? o ¿crees que sería éste beneficioso que lo hiciéramos? O, o, o ¿no?

**Concursos y Precios:** No creo que no, creo que no, ya lo que tienen ustedes avanzado, lo que tenemos nosotros más bien en algún momento antes de cerrar nosotros, lo que sí pediríamos es que nos apoyen con las cotizaciones, digamos lo más cercano a lo más, o decir, sabes que yo voy a llevar esto de la Ciudad de México, entonces cotizar bien con él, con la, con el que lo va a llevar, con el de los fletes, o sea eso sí tenerlo bien para que ver cuánto va a quedar al final ese material.

**Entrevistador.** Ok, perfecto, pero eso me lo dices o me lo tendrías que decir tú por qué porque por qué por qué por ejemplo ahorita en (licitación) son 800 conceptos sí, por ejemplo

**Concursos y Precios:** Sí, sí, ya desde ahorita, ahorita a ver con que aseguradora, básico en una de allá conoce a de dónde para que nos deje exactamente la, la, la fianza, la prima expresada en dinero, si nosotros vamos a lo mejor un poquito más arriba por si hay un convenio o sea esos detalles donde nosotros y, este, donde nosotros sí necesitamos el apoyo de ustedes y por ejemplo vas a llevar a tu gente en cuanto anda la renta allá, o sea algo oye que \$3,800 bueno vamos a ponerle \$4,350 ¿ok? Por, por 6 meses 26 cierra los 27,000 ok, ya que no nos pase donde dijimos que el equipo de cómputo la librábamos con 5 ¿no?

**Entrevistador.** Correcto

**Concursos y Precios:** Este llamar a por ejemplo, llamar a, a, a nosotros les damos el listado llamar a (licitación), oye aquí el sanirent, ¡ah no! pues cuánta gente va a haber me regreso a la plantilla, 28 entonces, por lo menos vamos a traer 2 este, sanirent, 2 módulos, este, qué onda con la luz falla mucho, eso aquello no pues bueno por lo menos vamos a comprar los

garrafones, o sea 2 garrafones por, por, por 3 días o englobando 5 garrafones por la semana, o sea detalles de esos donde diga uno sabes que mi indirectos salió en 12. 25%

**Entrevistador.** ¿Real?

**Concursos y Precios:** Real, real ciérralo en 13.7, ¡Ah perfecto! sabes que me dio el visto bueno (Alta Dirección) sí ya me dijo el que en 13.7, ok la utilidad bueno en la utilidad, como también el indirecto es algo de utilidad, pues la utilidad la dejamos en 9.1 para para estar en la pelea ¿no? para para cerrar en un 22.5 en (licitación).

**Entrevistador.** Ok, ok ahora, particularmente, ahorita en (licitación) si te hace falta cotizaciones mira gran parte de, de todos estos conceptos ya los estaba viendo y es lo mismo que hicimos el año pasado o antepasado con el ejercicio de, de (licitación) te acuerdas y con lo de (licitación) y sus cosas, los, los conceptos son muy parecidos.

**Concursos y Precios:** Sí

**Entrevistador.** Muy bien tú, ya tienes la mayoría de precios, este, cuando, ¿cuándo te acuerdas de cosas como estas que me acabas de decir, de oye (Alta Dirección) dime exactamente, dime un precio muy aproximado de la de la fianza mándame mensaje (Alt Dirección) por WhatsApp de lo que te acuerdes después.

**Entrevistador.** De acuerdo.

(Rompe el flujo de la entrevista y habla de su trabajo de base, la conversación no se incluye debido a que cuenta con datos confidenciales para el entrevistado)

**Entrevistador.** Bueno, Oye (**Concursos y Precios**) y, por último, este, algo más que se te ocurra para que seamos un, un mejor equipo para mejor, para, para, mejorar las presentaciones, ¿alguna idea que tengas? ¿algo, algo que se te ocurra que digas pues, pues, podemos hacer esto?

**Concursos y Precios:** Creo que digo está mal que lo diga, pero en este primero nos vamos a dar cuenta, por lo que ya comentamos, cómo me dijiste, me acordé de (Alta Dirección) ahí te va el WhatsApp, este ya cerramos, cerramos un borrador vamos a llamarle borrador perfecto va con el amigo (se omite el nombre) digo te digo el nombre porque, porque le tengo confianza y por si fuera yo.

**Entrevistador:** Conozco muy bien a (se omite el nombre) también, él también nos ha ayudado en un par de ocasiones hace como 10 años ahí con este creo, que él me hizo 2 con el con, con lo de (licitación).

**Concursos y Precios:** Perfecto entonces, sabes qué (se omite el nombre) ahí van \$400 aquí para ti y el viernes pues una comida, y necesito que, mira, le echas el ojo, el ojo más estricto aquí, ahora le, perfecto sabes que salieron esos detalles, 2 van para la técnica. 2 van para la económica de acuerdo (se omite el nombre) de acuerdo, eso significa que tengo que trabajar 3 horas más, pero yo me apego a lo que tú me digas, entonces así va a ser, y las cotizaciones, manejar un rango que me estás dando, ese precio cuanto le puedo aplicar descuento el 4%, bueno le aplicó el 1.5 nada más, ok perfecto, vámonos, aquí va el costo y cosas de esas que vayamos viendo nosotros, ahora sí que en la marcha y lo que lo que vaya, lo que vaya saliendo en el COMPRANET, de lo que vayan diciendo pues nos vamos retroalimentando a lo mejor vamos a decir ustedes tienen tiempo más de analizar las juntas, ¡Ah perfecto! las juntas de aclaraciones, ya lo analice, yo pienso esto, esto y esto es 5 puntos perfecto ahora dame chance bien en la noche de leerlos y que podamos comentarlos.

**Entrevistador:** ok

**Concursos y Precios:** Sí, pero sin ningún temor, oye sabes que la calabaceaste re-feo aquí, no seas, pues perfecto sabes que, pues aguanta me deja corregirlo. Ah sí, sí nada más de, de burro castigado, ahora que nos veamos que vengas a firmar tu contrato, pues la tercera ronda la voy a tener que invitar yo, o sea no, no hay ningún problema no todo, todo es en aras de que el equipo mejore profesionalmente, o sea no, no tengo ningún problema.

**Entrevistador:** ¡Exacto! Es, esa es la intención primordial mejorar en la presentación de, de las propuestas ¿no? Esa es la intención que hacemos lo que tenemos que hacer o cómo lo hacemos para mejorar no esa es la idea fundamental exactamente (**Concursos y Precios**) ¡Qué bueno que ya la cachaste!

**Concursos y Precios:** Sí, sí, sí, no, no hay ningún problema tengo, aquí no hay ningún problema que, que, que nos sentemos el, no sé el 20 de diciembre, que vengas, el 15 de diciembre, que digas sabes que nos vamos a ver aquí en este lugarcito de los mariscos, la verdad traigo una botellita de vino blanco vamos a festejar que ganamos 3 supervisiones en el año exactamente.

**Entrevistador:** Sí, sí, sí o de que no cabo mejor nos vemos en el Enriques porque nos llevamos 3 obras (**Concursos y Precios**) ¿no?

**Concursos y Precios:** ¡Ándale, ándale! Le pudimos combinar y entonces nosotros decimos, pues claro, claro fuera (del trabajo) pues somos, somos socios de trabajo ¿no?, si no hay ningún problema digo así se arman los equipos de trabajo, oye el sábado no quiero que uses tu teléfono para trabajar estos presupuestos (habla de restricciones por parte de su trabajo de base), o sea son de las cosas que, que, ya superó uno

(Rompe el flujo de la entrevista y comienza a hablar de su trabajo de base se omite la transcripción de esa conversación por contener datos confidenciales para el entrevistado)

**Entrevistador:** Muchísimas gracias, eres muy amable y este, pero estamos en comunicación, seguimos en comunicación, a ver cómo nos pinta esto no

**Entrevistador:** Muchas gracias buena tarde y estamos en comunicación. ¿Va?

**Concursos y Precios:** Claro que sí, claro sí, buen amigo, nos vemos hasta luego.

**Entrevistador:** Bye.

Se cierra la entrevista con la autorización de presentar los datos con fines académicos y el permiso de sólo publicar lo que sea pertinente para la investigación y no los datos confidenciales y/o sensibles para el entrevistado que se dieron durante el diálogo.

## Entrevista Coordinador de Supervisiones

**Entrevistador:** Pues muy bien (Coordinador de Supervisión) pues vamos a ver esto de las licitaciones ¿no? primero vamos a ver ¿cómo nos comunicamos en con las licitaciones? ¿tú cómo crees que se acomoda mejor la comunicación interna? ¿la forma de que nos mandamos información es cómoda? ¿crees que esto podría mejorar?

**Coordinador de Supervisiones:** Creo que de forma electrónica o cómo se manda la información es un poquito más fácil digerir la información creo que es mejor cuando es en físico, incluso los Concursos físicos se me hacen fácil que en electrónico.

**Entrevistador:** Pero ahora la forma es electrónica entonces ¿cómo crees que pudiéramos hacer? ¿cómo, o sea, crees que, haciendo una nueva forma, una nueva plataforma de la empresa, o utilizando la plataforma de la nube, utilizando el mismo WhatsApp? o ¿Cómo crees que sería mejor?

**Coordinador de Supervisiones:** La plataforma de la nube está muy bien porque ahí se pueden estar subiendo continuamente los archivos y ahí se quedan, en cambio por el WhatsApp muchas veces es estarle buscarlo. Yo creo que la nube es una muy buena opción.

**Entrevistador:** Ok. Entonces eso sería como desarrollarla ¿no? bueno y ¿tú personalmente has recibido retroalimentación de tu trabajo con referencia a los concursos o a las licitaciones? ¿o sea alguna vez te hemos dicho que, si te equivocaste, no te equivocaste digo obviamente pues sí?

**Coordinador de Supervisiones:** Más bien es como dice Usted es retroalimentarse entre el equipo.

**Entrevistador:** Pero lo hemos hecho o sea tú tienes memoria de que lo hayamos hecho.

**Coordinador de Supervisiones:** Solamente, más bien son peticiones de que yo revise que esté ciertos puntos para pues para que todos nos equivocamos ninguno del equipo.

**Entrevistador:** ¿Y tú crees que sería ideal que hiciéramos como, como una bitácora de errores de las licitaciones para tener, como una lista que revisemos de cosas?

**Coordinador de Supervisiones:** Yo considero que sí para posteriores licitaciones, este ver en qué nos hemos equivocado en los anteriores y no volver a cometer el mismo error.

**Entrevistador:** Estábamos pensando hacer como un programa, así como hacemos el programa de obra y el programa de supervisión, hacer un programa de la licitación físicamente, es decir, en lugar de nada más tener el listado de fechas hacerlo en una en un en un programa de barras ¿crees que eso sería útil?

**Coordinador de Supervisiones:** Tal vez para mejorar a lo mejor los tiempos o las esperas de, para completar el concurso tal vez sí será mejor este dedicarle ciertos tiempos a cada uno de los puntos.

**Entrevistador:** Y también a lo mejor decirle, decirte a ti, bueno tú tienes hasta tal día para presentarme la descripción, (**Concursos y Precios** y Precios) tienes hasta tal día para presentarme la propuesta y (Contabilidad) tiene hasta tal día para presentar la información del SAT.

**Coordinador de Supervisiones:** Así es (asiente seguro)

**Entrevistador:** Cuando te mandamos las bases, ¿cómo verificas los formatos?

**Coordinador de Supervisiones:** Bueno, bajo toda la información (se puede asumir que se envía vía electrónica) y empiezo desde la convocatoria, las bases y los anexos o sea empiezo a leer por partes y si tengo duda si detecto que está en algún punto algo difiere uno al otro le sigo buscando.

**Entrevistador:** Cuando te damos a revisar el trabajo que hacemos nosotros el (Alta Dirección) ¿te saturas de información, te es fácil revisarlo, o crees que podríamos hacerlo de otra forma para buscar los errores?

**Coordinador de Supervisiones:** Me es más fácil porque como ya hemos realizado varios y como muchos son muy parecidos, o sea en cuanto a la información que se solicita este siento que me sirve, me sirve para en algunos casos a lo mejor solicitan algunos puntos nuevos, y me sirve para seguir este dándome conocimiento de cómo se manejan diferentes dependencias y me parece una forma muy buena la que se hace de mandarme información en cuanto ya se tiene para empezar a revisar

**Entrevistador:** ok ¿Cómo crees que nos podríamos coordinar para trabajar la licitación con (**Concursos y Precios** y precios) por ejemplo que es el de concursos y contratos?

**Coordinador de Supervisiones:** Yo creo que con esta persona es más que nada (titubea para hablar del individuo) , yo creo que, si tomas la presión, la presión de solicitarle con anterioridad lo que a él le toca, lo que a él le corresponde, este y no estar esperando, esperando los tiempos de él.

(se puede percibir que existe un problema con el trabajo de **Concursos y Precios**).

**Entrevistador:** ¿Crees que si hiciéramos una junta al inicio con todos (Alta Dirección) (Contabilidad), este (**Concursos y Precios**), tu ¿crees que sería el bueno o crees que no se entorpecería?

**Coordinador de Supervisiones:** Yo creo que sí sería bueno para coordinar que le toca a cada uno y los tiempos en los que se tendría que entregar.

**Entrevistador:** ok ¿cuánto tiempo tienes para entregar tu trabajo?

Bueno en lo que a mí me corresponde a veces en realizar las planeaciones y los procesos constructivos, a veces este dependiendo del tipo de obra, sea supervisión o sea obra, esté no sé me llevó de 3 a cuatro días para realizar eso, y en la revisión pues voy tomando eso como que esos espacios de lo que estoy haciendo para estar revisando (el resto de la licitación).

**Entrevistador:** ¿Y te sientes presionado para entregarlo?

**Coordinador de Supervisiones:** No (muy seguro y hasta orgulloso).

**Entrevistador:** No. O sea, si te sientes holgado.

**Coordinador de Supervisiones:** Siempre y cuando no tenga estas otras responsabilidades, de que esté viendo otra obra u otras cosas.

**Entrevistador:** ¿te ha pasado que lees las bases detenidamente? o ¿te ha pasado que confías en tu experiencia basado en las otras licitaciones para decir "ay, estoy sí ya no lo voy a revisar?"

**Coordinador de Supervisiones:** Este sí hay muchos puntos que son repetitivos que esté en cuanto a lo mejor especificaciones de construcción esta convocatoria casi se repite lo mismo, pero aun así leo todos los puntos eran todos los puntos para darme cuenta de lo de lo que se trata.

**Entrevistador:** Muy bien ¿sabes si en algún punto el (Alta Dirección) o (**Concursos y Precios**) cambian la información que tú presentas?

**Coordinador de Supervisiones:** De hecho, es algo que es bueno, que yo le entregue la información al (Alta Dirección) (se percibe que siente confianza y respaldo) y él revise, qué está bien y que está mal que él pueda modificar.

**Entrevistador:** ¿Pero te consta que la revisa? o ¿no?

**Coordinador de Supervisiones:** Sí (muy seguro), me consta que sí lo hace porque si cambia, cambia párrafos, cambia palabras, que yo mismo me doy cuenta que están mal.

**Entrevistador:** ¿Pero en algún momento te has dado cuenta de que cambió cosas y él no te dijo, no te informó? (insiste para saber si es lealtad a Alta Dirección o si reconoce que se modifican los documentos)

**Coordinador de Supervisiones:** Es que el asunto es, que es que yo se lo mando para que él, él lo revise y el modifique lo que a él crea conveniente.

**Entrevistador:** Ok. ¿Crees que habría alguna forma de hacer, de algún protocolo que pudiéramos sugerir para revisar mejor las propuestas?

**Coordinador de Supervisiones:** Pues a lo mejor sería este que todas las partes que intervenimos este anotáramos, en cada uno de los puntos si vimos algún detalle que a lo mejor este no vimos en otros, en otros.

**Entrevistador:** ¿Cómo crees que pudiéramos trabajar en equipo con estos 2 agentes externos que son la (Contabilidad) y el (**Concursos y Precios**)?

**Coordinador de Supervisiones:** Yo creo que sería este una vez que ya todas las partes tienen su, lo que le corresponde para la licitación, este a lo mejor hacer una reunión vía zoom, y este una vez que ya todos revisamos el concurso y resolver nuestras dudas con, con todos.

**Entrevistador:** ¿Y porque vía zoom? es interesante que me diga eso

**Coordinador de Supervisiones:** Yo creo que, para ver, ver esta comunicación todos o videollamada, para estar en comunicación todos, y pues que realmente que vean quiénes son los que estamos participando.

**Entrevistador:** De todos nosotros de todos los 5 que participamos en este proceso ¿a quién conoces y a quién no? o más bien ¿a quién no conoces?

**Coordinador de Supervisiones:** Conozco, más bien conozco a todos menos a la (Contabilidad) (ríe nervioso)

**Entrevistador:** Y nunca has hablado con ella nunca,

**Coordinador de Supervisiones:** Nunca he tenido oportunidad de saber quién es

**Entrevistador:** ¿No sabes donde vive, no sabes si es local o foránea?

**Coordinador de Supervisiones:** No, la desconozco no se quien sea, se que creo se llama (Contabilidad) y es lo único que sé. (lo dice con curiosidad, se muestra abierto a conocerla)

**Entrevistador:** Y, por último, alguna otra cosa que se te ocurra para que seamos mejores para presentar en las licitaciones.

**Coordinador de Supervisiones:** Sí yo creo que sí hacer una revisión al menos 24 horas antes de, de que se va a entregar el concurso.

**Entrevistador:** El tiempo, el tiempo verdad es una determinante porque al final de cuentas eso es lo que establece el Gobierno no a veces es muy holgado y a veces es muy, muy corto.

**Coordinador de Supervisiones:** Así es. (asiente seguro)

**Entrevistador:** Pues bueno (Coordinador de Supervisiones) creo que esas son las preguntas de hoy te agradezco.

Se cierra la sesión con la autorización para presentar los resultados de la presente entrevista con fines académicos.

## Entrevista Contabilidad

**Entrevistador:** Bueno Cris ¿cuántos años tienes trabajando con nosotros?

**Contabilidad:** ya tenemos si no mal..., desde el 2016, creo

**Entrevistador:** Desde 2015

**Contabilidad:** 2015 ¿verdad?

**Entrevistador:** 2015 de que estas en Terranova eso ya son 6 años

**Contabilidad:** 6 años

**Entrevistador:** Estabas más jovencita, los años pasan

**Contabilidad:** Sí rápido ¡oye!

**Entrevistador:** ¡Eh!, ¿cuándo te mando información de las bases para hacer, este, pues la parte de contabilidad cómo analizas los datos?

**Contabilidad:** Es que hay fórmulas contables o de razones financieras que ya nos, nos ayudan con la balanza de comprobación, a arrojar los resultados que te piden en las bases, como si una empresa, este, si tiene solvencia, si tiene liquidez si tiene este, este puede con su activo cubrir sus deudas, etcétera, entonces partiendo de la balanza es como nosotros este obtenemos esas fórmulas que a la vez te dan resultados como más específicos a lo que te piden en las en los concursos.

**Entrevistador:** Oye Cris, ¿te mandamos las bases completas o sólo te mandamos parte de la información?

**Contabilidad:** Solo parte de la información

**Entrevistador:** Sólo parte de la información ¿y tú crees que te serviría que te mandamos el completo de las bases?

**Contabilidad:** Desde mi punto de vista no, porque a lo mejor hay cuestiones más técnicas, este, sobre todo en el área de ingeniería o construcción, que, pues no es mi área, y entonces no tendría caso yo verlas, yo, yo siento que el dividirlo por áreas si facilita un poco más o sea que cada, que cada área específica haga su trabajo y ya, esté, quien lo arme tenga como su parte ¿no?

**Entrevistador:** Claro

**Contabilidad:** Pero yo siento que para mí no sería necesario ver otras áreas

**Entrevistador:** Ok, muy bien, por eso es muy útil. Bueno ¿y los formatos como los verificas tú? ¿tienes como algo como qué hacer pues comparativo?

**Contabilidad:** Sí, bueno en el sistema de contabilidad que nosotros manejamos hacemos el vaciado Excel, y ese Excel es está formulado, es el que hace la comparación de lo que te piden de un año anterior este al cierre del año anterior, todas las fórmulas de razones financieras de activos, el desglose de clientes, pero partiendo del sistema de contabilidad hacemos el vaciado a Excel, que es el que está formulado, y es mucho más amigable en, en el manejo de información.

**Entrevistador:** Ok. Entonces eso quiere decir que tú tienes un, una plataforma independiente a lo que nosotros tenemos

**Contabilidad:** Sí, sí el sistema de contabilidad

**Entrevistador:** El sistema de contabilidad ¿cómo sabes que estamos al 100% las razones financieras por lo mismo por el Excel?

**Contabilidad:** Por los números, ajá, sí como es la información que ustedes proporcionan que está, está cuadrada, y en base a las fórmulas, o sea es como es, es contable, o sea es financiero eso me da, me da un número, por los números que traigo, o sea no, no hay forma de, o sea como es ya una fórmula establecida no hay forma que me pueda dar otra cosa, o sea si no me da, o sea cuando, me tiene que dar uno mayor a uno, cero o así, y me da fuera de los rangos, entonces la fórmula no está bien pero si hay un error,

**Entrevistador:** Te marca error,

**Contabilidad:** exacto sí hay un rango en el que tú tienes que poner los números correctos porque si no la fórmula no está funcionando

**Entrevistador:** ¿Crees que si conocieras el reglamento y la ley de obra pública con base a lo que tú haces de contabilidad para los concursos o licitaciones te funcionaría, te ayudaría te respaldaría, sería interesante?

**Contabilidad:** A lo mejor si, si respaldaría mucha de la información ¿no? esté sobre todo pues cuando, o sea, te piden activos fijos, o sea, las características, cosas así a lo mejor sí serviría y creo que también puede estar interesante no porque al final es parte de, de un trabajo ¿no? entonces también como cultura general estaría bien ¿no?

**Entrevistador:** ¿Nunca te has dado un salto a la ley?

**Contabilidad:** Nunca no, no.

**Entrevistador:** Ok ¡Ah! bueno pues eso sería interesante

**Contabilidad:** Sería interesante como, si son como demasiados puntos y eso

**Entrevistador:** Sí, no esto es como cuando tú me dices es que la ley fiscal, la ley del imss

**Contabilidad:** Exacto

**Entrevistador:** Y a veces ni lo entiendo no sé qué artículo,

**Contabilidad:** Es que sí, o sea, ya ves que todas son muy muy extensas, pero digo creo que al final es importante ¿no? por algo están ahí entonces, este, es bueno ¡qué bueno!

**Entrevistador:** Muy bien Cris ¿cómo nos comunicamos dentro de la empresa?

**Contabilidad:** Por correo, por el grupo de WhatsApp, o por llamada telefónica.

**Entrevistador:** ¿Y tú sabes si tenemos un tipo de comunicación, es decir, como un léxico o tú te has dado cuenta de eso?

**Contabilidad:** No, no me he dado cuenta de eso

**Entrevistador:** No te has dado cuenta de eso, o, o como si la, si la comunicación es como más formal, o de repente informal

**Contabilidad:** Este no, este la verdad es que no

**Entrevistador:** No te has percatado

**Contabilidad:** O sea, o sea, sí, sí nos, sí hay veces que me escribes, pero no lo noto en que sea formal o así no la verdad no que ...

**Entrevistador:** ¿Muy técnico tampoco?

**Contabilidad:** No mucho, no, no

**Entrevistador:** Puede decirse que es como coloquial

**Contabilidad:** Sí este ajá, si no lo he sentido técnico

**Entrevistador:** E impositivo o amigable

**Contabilidad:** Amigable

**Entrevistador:** Ok, sí

**Contabilidad:** La verdad siempre son muy amables

**Entrevistador:** Ok

**Contabilidad:** Y este piden la información muy amable con tiempo, que urge, a veces que urge, pero también sé que en, en, en las licitaciones también muchas veces es como de mañana abren y no hay opción ¿no? o sea también las fechas en que ellos establecen también luego no es un margen muy ¿no? o sea de repente los tiempos son ¿no?

**Entrevistador:** ¿Sí tú te sientes holgada en los tiempos cuando te pedimos información? digo exceptuando alguna vez que quedamos así, o sea, no te sientes nada como decir, hijo mañana de veras no te puedo entregar la información digo

**Contabilidad:** No, no la verdad es que no ¡eh! Sí sí ha sido con con tiempo con tiempo

**Entrevistador:** Ok y de todos estos canales de comunicación que tenemos que comentaste que son correos electrónicos, WhatsApp y llamadas, llamada telefónica ¿no? de todas nuestras plataformas ¿cuál crees que se adapta mejor al sistema que usamos contigo? O sea para información y demás.

**Contabilidad:** A mí me ha funcionado el WhatsApp, el WhatsApp porque a veces este, o sea ves, o sea si no lo abres, pero sabes que tienes el recordatorio como ahí entonces este yo tengo la costumbre, o sea, de abrirlo en la computadora, y anotarlo en mi agenda entonces también es como que a mí me ayuda a verlo, así en el WhatsApp abierto, esa tengo que entregar esto, tengo que hacer esto y lo voy subrayando en mi agenda

**Entrevistador:** Ok

**Contabilidad:** Entonces a mí me ha funcionado así

**Entrevistador:** ¿Si desarrollamos una plataforma para la empresa que tuviéramos cosas como WhatsApp y una cosa como en la nube de Dropbox, como otra cosa, te adaptarías a eso o con lo que tenemos es suficiente?

**Contabilidad:** No (afirmativo), me adaptaría y la verdad es que sí es una herramienta, que también facilita, o sea ,para dejar los archivos para la comunicación, o para dejar evidencia de las cosas del trabajo, también me adaptaría, o sea no, no tengo inconveniente, en este punto con que me explicaras cómo usarlo

**Entrevistador:** Claro tiene que ir acompañado de eso capacitación

**Contabilidad:** Me adapto

**Entrevistador:** Este ¿te serviría que hiciéramos un programa de entrega de información para las licitaciones, es decir, ya ves que nosotros en la obra pública manejamos gráficas de GANT o sea ponemos un programa y decimos para tal fecha me tienes que entregar esto, para tal fecha me tienes que entregar esto, te serviría a ti para medir el tiempo?

**Contabilidad:** Sí, sí, sí, sí yo creo que, para organización, y que la información esté a tiempo, sí, sí me serviría

**Entrevistador:** Si tuviéramos un cambio en el balance, vamos a decir, fíjate, Cris que hay que subirle al banco ¿Cuánto tiempo tardarías en hacer un cambio en, en un balance?

**Contabilidad:** Con minuto, o sea, como tienes el Excel lleno pues nada más sería o, a lo mucho 5 minutos en los que se mueven las fórmulas

**Entrevistador:** ¿Podríamos considerar que tuvieras un día de rango para

**Contabilidad:** Un día de rango

**Entrevistador:** sobre todo por los costos laborales ¿no?

**Contabilidad:** Exacto

**Entrevistador:** También, ¿crees que una junta inicial para repartir el trabajo entre todos los del grupo que hacemos en la licitación te serviría o te interesaría tener relación con los otros individuos del equipo

**Contabilidad:** Este no, o sea, si usted, si tú lo considerarías que fuera importante, sí, pero si no, o sea, no, no, no o sea, estaría bien sin la reunión integrando la información, digo pero sí, sí es parte, de que dices oye, pero a lo mejor en el que tú estés, y te conozcan y facilita el manejo para todos o sea, o para hacer más rápido la licitación, o para este que haya más fluidez o, o integración como equipo tampoco, no, no me, este molestaría no estaría de acuerdo en no asistir o sea...

**Entrevistador:** Eso es importante

**Contabilidad:** Sí porque a lo mejor sí para algún proceso o algo consideras, oye vamos a tener una licitación grande, pero me gustaría que como que todos los involucrados estamos en el mismo canal o, a lo mejor que nos explicaras las fechas o la importancia del proyecto o todo lo que se va a establecer entonces dices, en vez de estarle haciendo comunicación a tal persona, y luego a tal, y luego tal, para mí me facilita más hacer una reunión con todos ¿no? ver los temas ahí, y ya después delegar las, las tareas ¿no? pero como el, como el proyecto en general o todo lo que involucra ¿no? a lo

mejor si te puedes facilitar el que estemos todos ¿no? sí sobre todo en fechas en montos o cosas así

**Entrevistador:** ¿Tú crees que una licitación se puede ver como un proyecto, es decir, que tenga un inicio, y que tenga un dirigente?

**Contabilidad:** Yo creo que sí que sí, sí, sí, sí considero que debe haber un responsable ¿no?

**Entrevistador:** ¿De todo verdad?

**Contabilidad:** O sea, el que lleva la batuta o sea, pues desde qué va si te inscribes, y estás ahí me faltó esto, y hacerlo ¿no? o sea alguien tiene que llevarla

**Entrevistador:** Alguien se tiene que hacer responsable, de los aciertos y de los errores, de todos también ( entre risas las dos personas)

**Contabilidad:** También

**Entrevistador:** Bueno, definitivamente no, pero es que a veces las licitaciones, nos pasan que la vemos como muy independiente ¿no? como que es nada más un trámite, y en realidad no sólo es un trámite es todo un proceso de contratación ¿no? es

**Contabilidad:** Claro

**Entrevistador:** Este, luego lo vemos de forma independiente y a lo mejor a veces eso es un error y

**Contabilidad:** Exacto ¿no? y es un conjunto de todo, o sea, yo creo que también es como un paquete ¿no? o sea como que dices llevas ciertas cosas que si no está completo pues ¿no? o sea al final. el cliente, no te lo voy a aceptar ¿no? o sea debe ir todo en su conjunto con todo para que ¡órale!

**Entrevistador:** Además es clave porque si tú fallas de la licitación pues no obtienes el concurso, y si no obtienes el concurso no tienes trabajo ¿no? es cómo está todo entonces

**Contabilidad:** Sí, sí, exacto, o sea, sí, sí,

**Entrevistador:** Yo creo que sí es muy importante mantener como a todos en rango, entonces, el que haya un gestor de todos y, creo que es importante ¿no? o ¿tú qué piensas?

**Contabilidad:** Y muchas veces, y muchas veces también o igual, si haces como junta con todos a lo mejor se sienten como más involucrados ¿no? Ah no pues si tengo que cumplir para el 15 porque es la fecha y ¿no? como

parte de a lo mejor ¿no? eso también podría funcionar, como que sea más compromiso ¿no? no que no lo tengas, pero a lo mejor dice ¡Ah pues ya sé o sea tengo conocimiento ya sé que para tal fecha tengo que entregar esto y todo! ¿no?

**Entrevistador:** Y cuéntame, ¿conoces a todos los del equipo te comenté que somos bueno sólo 5 pero en realidad estoy entrevistando a cuatro?

**Contabilidad:** No bueno, no, o sea los he escuchado a (**Coordinación de Supervisiones**), a ti y a (**Alta Dirección**)obviamente, pero nada más nada más

**Entrevistador:** Fíjate que ahí te faltaría conocer al, a la otra parte importante que es la parte económica, que es el que hace los concursos, el de concursos y contratos,

**Contabilidad:** Ajá, si a él no

**Entrevistador:** Ese, ese, ese se mantiene en el anonimato, pero no solo contigo

**Contabilidad:** Sino con todos

**Entrevistador:** Con todo el mundo es como un poco, pues no sé, tiene su muy particular forma de ser,

**Contabilidad:** Exacto

**Entrevistador:** Es como los de sistemas

**Contabilidad:** Lo resuelven, pero no preguntes más

**Entrevistador:** ¿Crees que podríamos hacer un programa como, para que pudieras entregar antes los balances que hubiera un, un, un, una licitación tú podrías como decir, sabes que los días 5 o 10 de cada mes te voy a tener las declaraciones, así antes de lo previsto?

**Contabilidad:** Sí, sí, sí o sea los días 10 se podría, o sea como entre lo que hacemos la descarga, si suben los estados de cuenta, se alimenta el sistema, pues con 10 días es suficiente tiempo.

**Entrevistador:** Ok, ok, pero ¿no menos de 10?

**Contabilidad:** No, es que no nos dan, no es, o sea, ya muchísimo así, con muchísimo esfuerzo 5, apretado, pero si se logra

**Entrevistador:** Eso ya dependería qué si tuviéramos un, un mes, no sé, un primero de junio, o sea me piden el del mes

**Contabilidad:** Sí, o sea, sí se podría o sea, si es por urgencia de que se abrió el contrato esta fecha pues sí

**Entrevistador:** Ok Eh ¿sabes de qué forma damos seguimiento al concurso es decir cuando tenemos el resultado te avisamos si es positivo o negativo?

**Contabilidad:** No

**Entrevistador:** No

**Contabilidad:** Bueno o sea, no, pero ya después veo la facturación, ya lo lograron hacer concurso

**Entrevistador:** O sea que no te tenemos que platicar

**Contabilidad:** O sea, no luego, o sea, no sé, es que están los balances y todo, pero ya después veo que está la factura a una, una entidad ¿no? o una empresa lo que sea, pues ya tienen contrato

**Entrevistador:** Ok este ¿te gustaría que se te comentara cuando tenemos positivo o negativo?

**Contabilidad:** No, o sea, no, también no, no tengo inconveniente en que no lo hagan, o sea, no

**Entrevistador:** Ok

**Contabilidad:** Al contrario, me da gusto que haya trabajo para que yo también tenga trabajo, ya cuando esta la facturación está bueno.

**Entrevistador:** Oye Cris, ¿alguna vez te hemos dicho si hemos tenido algún error en el balance o en las declaraciones cuando nos revisan los concursos?

**Contabilidad:** Si, si, **(Alta Dirección)**si, me lo ha comentado

**Entrevistador:** ¿Y te sirve esa información?

**Contabilidad:** Sí, sí me sirve

**Entrevistador:** Te ha servido y has dicho hídole si es cierto y creo que yo no lo había tomado en cuenta

**Contabilidad:** Sí, si me comenta en donde le están marcando el error y cosas que se tienen que corregir, Sí. Y ya este,

**Entrevistador:** ¿no? Por qué obviamente esta parte contable no es igual, que la parte de las licitaciones ¿no?

**Contabilidad:** Exacto, pero sí, sí hay cosas como el desglose del activo, las fechas del activo, las facturas, y si hay puntos que me han señalado que creo

que sí, si, este, siempre me lo han comentado me piden que sea de tal forma o así

**Entrevistador:** Ah bueno pues entonces si de alguna forma se comunica la información

**Contabilidad:** Sí, sí

**Entrevistador:** Cómo te gustaría recibir esas observaciones además de que te las diga eso te gustaría que quisiéramos como una bitácora o

**Contabilidad:** Pues si quieres un correo estaría bien, o sea, correos desglosando lo que se tiene que corregir estaría bien

**Entrevistador:** ¿Sería útil una bitácora de? ¿cómo de? ¿errores? vamos a ver tu caso en particular, de la contabilidad ¿no? esté dentro de errores que nos hayan marcado que dijéramos, sabes que las, las licitaciones que no hemos ganado, y que ha habido una observación de contabilidad ¿te serviría que hicieras un registro de bitácora para que pudieran revisar?

**Contabilidad:** Yo creo que para antes de mandar la información darle como un check up ¿no? o sea, que vaya más o menos todo, sí serviría,

**Entrevistador:** Si serviría. Ok ¿cómo crees que seríamos un mejor equipo del trabajo?

**Contabilidad:** Pues yo creo que con una buena comunicación ¿no? este con, con la especificación de, de actividades, también ¿no? eso ayudaría, y este, pues creo que de lo demás estamos, estamos bien, hacemos nuestra parte.

**Entrevistador:** Deja me acuerdo, ya esto como Lucerito está hablando y luego se le olvida (broma y ambas partes ríen) ¿consideras que somos un equipo de trabajo?

**Contabilidad:** Sí, sí lo considero, este como te digo, todos tienen su parte fundamental para lograr este, el proyecto, entonces sí, sí somos un equipo, o sea, a lo mejor no como en una empresa ¿no? este, que ves al director y a todos los demás ¿no? pero al final de cuentas lo hacemos de manera diferente, pero sin cada pieza de cada uno yo creo que es más difícil que se logre algo, no sé, si, si es como que cada quien forma parte de un elemento para lograr lo que tenemos que lograr.

**Entrevistador:** Te causaría curiosidad o te gustaría participar de repente en algún evento social de las personas de este poquito equipo que digo porque tú tienes tu equipo grupo trabajo tengo mis otros grupos de trabajo

supervisión, pero de este grupo en particular me gustaría conocerlo tengo curiosidad

**Contabilidad:** Sí, sí, sí me gustaría, o sea, o sea, escucho a **(Coordinación de Supervisiones)**, pero no lo conozco, o al de concursos, que también no sé quién es ¿no? pero pues también está padre que al momento dices oye tengo contacto con, con Miguel, si se quien es Miguel, con Gaby si se quien, o **(Coordinación de Supervisiones)** el ingeniero que está en la obra.

**Entrevistador:** Que es, el ingeniero que está en la obra, que gana tanto, que lo tengo en la nómina y que está en el IMSS, (risas de ambas partes)

**Contabilidad:** También, este sí, como creo que se está padre ¿no? la parte de ser sociable

**Entrevistador:** Bueno pues otras cosas que te gustaría agregar de nuestro proceso de integración, de nuestra comunicación,

**Contabilidad:** Este no, creo que ha funcionado bien, este, pues sé qué, que a veces son temas como difíciles los balances, y cosas así, o sea, luego es mucha información y muchas, este, muchos requisitos que piden, pero pues cuando se logra también es un, un buen resultado ¿no? o sea, a lo mejor luego uno dice, ya tanta loquera de tantos pasos, y tanto ¿no? pero creo que se puede lograr y también vas agarrando como conocimiento sobre todo al que dirige o tenga la batuta. Yo creo que también todo un tema porque pues tanto Gobierno, o donde sea ¿no? tienen sus procesos muy, muy cerrados, a veces, y, este, entonces también creo que quien tiene la batuta se merece también todo el respeto y apoyo porque luego sí, sí son muy así, y así.

**Entrevistador:** Ya sé que te iba a preguntar hace ratito ¿crees que hiciéramos como un curso para todos, del proceso establecido en la ley y el proceso o sea el conocimiento de los datos de, de, de la ley la legislación y la normatividad tanto, tanto de la obra pública como los aspectos contables sería productivo para todo el equipo

**Contabilidad:** Yo creo que sí, facilitaría mucho, o sea, o sea, ayudaría mucho a realizar el trabajo o a lo mejor conocer cosas que, que no teníamos conocimiento, o que a lo mejor tu si lo ves porque pues vas y lo ves ahí, y te lo están diciendo ¿no? este y que a lo mejor ya como si todos conociendo como es la ley o lo que implica, el cómo lo piden contablemente a lo mejor sí, sí facilitaría el trabajo

**Entrevistador:** ¿Y crees que con eso podríamos armar entre todos una estrategia de mejora? porque bueno los concursos se ganan con el precio ¿no? pero también con la falta de errores,

**Contabilidad:** Exacto

**Entrevistador:** Entonces, ¿si crees que con eso pudiéramos además la estrategia para hacernos un, un, un, una empresa más competitiva todavía?

**Contabilidad:** Yo creo que sí, porque a lo mejor del mismo curso, podremos establecer como formatos internos, o archivos internos, que de cierta forma te, te ayuden a que el, la (licitación) vaya con menos errores ¿no? o sea, que decir, oye pues ya sé que tengo que entregar de tal forma, oye pues a lo mejor un diseño en Word ¿no? nada más lo vamos a ir rellenando y lo verificamos y cuando llegemos, ya va a estar en orden o llevar el índice de diferente forma, o el formato contable diferente forma ¿no? no sé o sea puede ser que sí nos, nos ayude para tener menos errores

**Entrevistador:** Porque bueno de los errores está lleno el mundo (ríen ambas partes)

**Contabilidad:** Exacto, pero si hay algo que te ayude a mejorar, yo creo que siempre es bienvenido ¿no?

**Entrevistador:** Sí. Pues bueno Cris con esas completaríamos las, las, las preguntas de la entrevista y solo te voy a pedir ¿tienes problema que publique los datos? No incluyó nombres de nadie. Está todo es para una cuestión académica ¿estás de acuerdo?

**Contabilidad:** De acuerdo de acuerdo . ¡Qué te vaya muy bien!

**Entrevistador:** Deja de terminar la grabación y este, y seguimos platicando.

## Entrevista Alta Dirección

**Entrevistador:** Hola Atla Dirección ¿cómo estás?

**Alta Dirección:** Hola, Hola bien, gracias y ¿tú? con frío, pero bien.

**Entrevistador:** Bien sí, hoy a hace frío. Bueno pues como te he estado platicando vamos a hablar un poco de las licitaciones, y de ¿cómo se lleva a cabo algunos, este, trámites de acuerdo con el equipo de trabajo y, y la comunicación ¿de acuerdo?

**Alta Dirección:** De acuerdo

**Entrevistador:** Al final de todas las entrevistas te haré saber cuáles son los resultados de todo el grupo, y eh, pues algunas posibles soluciones ¿te parece bien?

AD Ok

**Entrevistador:** Ok bueno, ¿cuándo bajas las bases de licitación cómo analizas las bases?

**Alta Dirección:** (interrupción de videollamada falla técnica) Chao ay no ay a ella, ... si se había quedado congelada la, la imagen

**Entrevistador:** Entonces, Cuando bajas las bases de las licitación ¿cómo analizar las bases?

**Alta Dirección:** Pues las empiezo a leer, así empiezo a leer y subrayar lo más importante que en ese momento consideró, como por ejemplo, este, que te para, para comprobar el capital contable hay algunas dependencias que te pide nada más declaración anual y un balance financiero, hay otras que te piden declaración anual, el último balance que no tenga, el último balance que hayas hecho que no sea mayor a 3 meses, algunas te piden nada más declaración anual, y otras te piden declaración anual y todas las mensuales del año, esto lo subrayo, por ejemplo, esté la firma del sí es electrónica la firma de la propuesta electrónica algunas dependencias te dicen que tiene que firmar el representante legal, otras dependencias te dicen que tiene que firmar la persona moral, también lo subrayó, para tenerlo en cuenta a todos esos pequeños detalles o pequeños particularidades que cada dependencia te pide, pues lo subrayo y así las analizo y después de eso, inmediatamente después de eso, me voy a la plantilla para sacar un número aproximado qué, qué tantas personas, personal me piden cuánto tiempo qué participación, y así empiezo a sacar el presupuesto

**Entrevistador:** Ok muy bien, y ya ves que las bases tienen varios formatos ¿no? para llenar ¿cómo verificas esos formatos?

(Se interrumpe la entrevista con una llamada) con el quieres que le paremos si tantito

**Entrevistador:** A ver si, entonces te comentaba, ya ves que existen diferentes formatos de todas las bases para que llenes ¿cómo verificas esos formatos?

**Alta Dirección:** Pues hay una lista en las dependencias te ponen una lista de los que tienes que entregar, y hay que estar leyendo porque hay veces que cambia lo que cambia el cuerpo del escrito entonces hay que estarlo leyendo, también la base principal o la principal, si la base principal de la revisión es estar leyendo, y leyendo, y leyendo, y leyendo, leyendo lo que te piden, y luego ya que hiciste el documento pues leer el documento que no tenga errores, y que, que sea lo mismo que te piden en las bases

**Entrevistador:** ¿Y tú sabes si esos formatos vienen de la ley o del reglamento de la ley de obra pública?

**Alta Dirección:** La mayoría vienen de la Ley, y ahora sí que depende de la de la, de la dependencia, el ISSSTE por ejemplo, los tiene muy bien, muy bien identificado si te pide un formato y te cita el artículo de la ley que lo fundamenta, SEDEMA no, por ejemplo, SEDEMA te lo pide y sin fundamento eh, hay algunas cosas muy, muy particulares que te piden que no vienen la ley, pero por ejemplo, SEDEMA te pide el número de registro de SOBSE de la Secretaría de obras del Distrito Federal, cosa que no te pide el ISSSTE no este no te piden ningún registro

**Entrevistador:** Ok y ¿considerarías que el catálogo de conceptos es el formato más importante?

**Alta Dirección:** ¡Sí, sí! por supuesto es el documento más importante

**Entrevistador:** ¿Y tienes tiempo de revisarlo?

**Alta Dirección:** Generalmente procuró sí revisarlo hasta el último, si te lo mandan a las 3:00 am, a esa hora se revisa, y ese, yo creo que a esa hora va a ser el único documento que sí sé si revisamos a las 3:00 am y si tiene error lo corregimos a las 3:00 am

**Entrevistador:** Ok bueno, ¿tú sabes cómo nos comunicamos dentro de la empresa?

**Alta Dirección:** ¡Sí! Vía, vía telefónica y vía WhatsApp y

**Entrevistador:** ¿y tu consideras así ...?

**Alta Dirección:** Así mandamos toda la información, vía correo electrónico y vía teléfono sí

**Entrevistador:** ¿Y consideras que el tono de la de la comunicación es formal, informal, amigable, agradable, impositivo?

**Alta Dirección:** Lo que es este, que es, es, es eficaz y es agradable

**Entrevistador:** ¿Formal o informal pues?

**Alta Dirección:** No sé de qué manera puede ser formal enviar un correo electrónico ¿no?

**Entrevistador:** Ok, ok muy bien, bien, ¿tienes algún correo institucional?

**Alta Dirección:** no, no, tampoco de la empresa

**Entrevistador:** Ok y de acuerdo con tu experiencia ¿cuál es el canal de comunicación que mejor se adaptaría a tu equipo de trabajo?

**Alta Dirección:** Pues el que acabamos de comentar el correo electrónico, y el, el teléfono, yo creo que nos hace falta un poquito de, ya sea antes, bueno sí más bien, yo creo que, antes, antes, de entregar una propuesta a la hora de armar nos faltaría una reunión física o por lo menos por zoom, para, para, pues ver algunos detalles, algunas dudas.

**Entrevistador:** Ok ¿entonces el medio de comunicación ahorita que podría ser inmediato y adaptable a todo el equipo sería el WhatsApp?

**Alta Dirección:** Sí

**Entrevistador:** ¿y el correo electrónico?

**Alta Dirección:** Correcto

**Entrevistador:** Ok ¿te serviría que se hiciera un programa de entrega de información para las licitaciones, donde se le asignará pues el valor de tiempo a cada personaje que, era, interactúa dentro del el equipo?

**Alta Dirección:** Sí es que si sirviera para para determinar los tiempos que cada persona tiene para hacer para hacer la parte que le toca, sí, sí funcionaría.

**Entrevistador:** ¿Tú lo aplicas actualmente algo así?

**Alta Dirección:** No,

**Entrevistador:** No,

**Alta Dirección:** Este solo les digo a los compañeros de trabajo, tú tienes que hacer el balance por ejemplo a la (Contabilidad), y pues me lo entrega cuando puede me lo entrega en 2 días, en 3 días o me lo entrega en la misma tarde o sea cuando, cuando tiene oportunidad la, la (Contabilidad), con, con (Coordinación de Supervisiones) igual, oye tú tienes que hacer la descripción pormenorizada de del trabajo y me lo entrega 3 días antes o me lo entrega un día antes depende, y bueno el, el gran problema que tenemos es con el maquilador, ¿no? que lo entrega, siempre le entrega un día antes por la noche,

**Entrevistador:** Y este problema es con cualquier maquilador, o, o, es específico con alguna persona, con cualquier maquilador externo, sí, sí con el maquilador externo y, si tuviera una persona de, de, esté dentro de mi estructura pues le digo que me entregue el presupuesto, o el concurso tal día, a tal hora, que deje de hacer el servicio de supervisión, que deje de hacer lo que está haciendo, y que se dedique al concurso ¿no? pero un externo, no, el externo depende, dependo del tiempo que tenga el para trabajar en mis cosas ¿no?

**Entrevistador:** Ok, ok, muy bien ¿De acuerdo a tu experiencia cuánto tiempo necesitarías para hacer un cambio en la propuesta? es decir, si de repente dijeras, hígole se me olvidó meter un personaje en la propuesta o sabes que la Junta de aclaraciones dijeron esto, y

**Alta Dirección:** Un día, por lo menos 1 día por lo menos 1 día por lo menos

**Entrevistador:** Entonces estaríamos hablando que el tiempo pertinente para hacer un cambio o más bien de establecer en un programa sería hasta el día 2 días antes de la entrega de la propuesta

**Alta Dirección:** Sí, pues por lo menos por lo menos por lo menos 2 días antes, si pudiéramos tenerlo cuatro días antes, sería maravilloso, porque ya cuatro días antes ya está todo ya está el balance, ya está el concurso, está la técnica ya están todos los documentos hay que revisarlos ¿no? Y, Y, ahí lo revisamos un día con calma.

**Entrevistador:** Y ya que dices eso ¿qué tanto sabes que tanto trabajo le cuesta a cada uno de tus integrantes entregarte el trabajo?

**Alta Dirección:** No creo que sea difícil, no, no creo que les cueste mucho trabajo, en el sentido de que no sepan hacerlo, les cuesta trabajo el tiempo, el tiempo, en estos momentos, particularmente en estos momentos, estamos trabajando con personal externo en estos momentos exactamente estamos trabajando con personal externo, (Coordinación de Supervisiones) que es personal de la estructura, él está haciendo otro servicio igual para la

empresa, pero está ocupado en un trabajo entonces también tenemos que depender un poquito de que esté libre del otro trabajo, para hacer lo que le encargo en este momento, hace 2 o 3 años era diferente, a excepción del de concursos y contratos ¿no? él generalmente más bien, él siempre ha sido un externo, ya sea el que conozco que es (Concursos y Precios), o ya sea al a la dependencia que voy, por ejemplo en Veracruz este lo, el maquilador el que me hizo los concursos, era gente que trabajaba dentro de, de la estructura de ahí del del Gobierno es seguía siendo una externo

**Entrevistador:** Ok y ¿Y Nunca has tenido uno interno que no haya trabajado dentro de dependencias, pero que si sepa hacer un curso?

**Alta Dirección:** No.

**Entrevistador:** Siempre ha sido a través de gente que sepa de la elaboración o de revisión de propuestas internas de la dependencia

**Alta Dirección:** Mi intención de que sea externo es que busco siempre algún revisor o algún maquilador que trabaja dentro de la dependencia que voy a trabajar, por ejemplo, vuelvo a ponerte el ejemplo de Veracruz, si los revisores, si voy a entrar a Veracruz pido o trato de encontrar algún maquilador que trabaje en Veracruz, para que sepa las particularidades entonces, si él me lo hace ya no, ya no voy a tener “errores” aparentemente, ¿no? me salgo de Veracruz, y ya se queda el ahí me voy me voy al ISSSTE por ejemplo, y trato de buscar un, un revisor del ISSSTE que me haga el concurso porque ya sabe las particularidades que pide el ISSSTE, y voy a tener menos errores sí

**Entrevistador:** Sí eso es como el mismo patrón que utilizas para hacer supervisiones actualmente

**Alta Dirección:** Exactamente, exactamente la

**Entrevistador:** La gente se queda ahí no le tienes que pagar adicionalmente ¿no?

**Alta Dirección:** Sí, pero mí, mi idea para, mi idea principal es, si me lo hace el que revisa uno va a tener errores de todas maneras, de todas maneras, voy a pagar a alguien que lo haga y si le pago a alguien que me lo revisa, pues la, la cantidad de errores se, se minimiza desafortunadamente, cómo trabajan en la dependencia pues me dedican el tiempo que le sobra ¿no?

**Entrevistador:** Bueno como cualquier externo ¿no?

**Alta Dirección:** Sí sé cómo cualquier externo

**Entrevistador:** Está claro que no están vendidos 100% a ti ¿no? Vamos a decir ¿crees que serviría una junta inicial, repartiendo los roles y las actividades, y estableciendo los tiempos de las bases? a los algo ya me habías comentado

**Alta Dirección:** Sí yo creo que sí, no inicial, bueno, de cuando bajo las bases y las leo, 2 días, después para decirle a cada persona fíjate que aquí te pide esto ten cuidado en eso, aquí te pide, ya que lo ya que lo subrayé, o sea que lo analicé, y subrayar los puntos que yo considero importantes, decirle a cada personaje, aquí le cambiaron todas las cartas que hiciste están bien, pero fíjate que aquí le cambiaron el formato, ahora ahí ten cuidado ¿no? a la (Contabilidad), fíjate que ahora me piden las mensuales de todo el año, no me las habían pedido pero ahora sí me las piden ¿no?, y ahora me piden a ver, no en todas las dependencias, pero ahora me piden la interpretación del balance que me des tu dictamen del balance, o sea eso es muy particular no? y decirle a la (Contabilidad) ahora me lo piden así que del balance tienes que hacerme un escrito donde me des la interpretación del balance acabo de hacer ¿no?

**Entrevistador:** ¿Y ahorita haces una de esas juntas?

**Alta Dirección:** No, no ahorita les mando la información por correo y leí este y las particularidades las mando nada más por, por el mismo correo por WhatsApp o lo subrayo

**Entrevistador:** ¿Por qué nunca lo has hecho como grupal?

**Alta Dirección:** No tengo idea.

**Entrevistador:** O sea hay algún motivo, así como .

**Alta Dirección:** El tiempo, nada más el tiempo, nada más, si el tiempo

**Entrevistador:** Ok ¿De qué forma le das seguimiento a los resultados del concurso? es decir, qué tienes como un archivo donde guardas las actas de fallo, o, o, te sientas con alguien y analizas cuáles fueron los errores, y que se podría mejorar

**Alta Dirección:** O sea si tengo, sí tengo los archivos de fallo, y las causas por las cuales nos echaron, y este, y las analizo yo nada más, pero no, no las comparto, no, no, no y debería de hacerlo

**Entrevistador:** ¿Por qué tan egoísta?

**Alta Dirección:** Exactamente, sí por, por torpe por impráctico no porque si debería de hacerlo, y este y confío en la memoria cuando hago otro ¡ah! fíjate

que en la pasada echaron porque no puse el formato a) firmado con azul no ahora, si hay que firmarlo con azul, pero tampoco puedes confiar todo el tiempo en la memoria ayer y ahí está el documento que te dice porque te echaron

**Entrevistador:** Ahora dime una cosa ¿cuándo entras a una dependencia, vamos a decir el ISSSTE, en cuántos concursos haces para esa dependencia en un año? si es que hay oferta de trabajo ¿no? que entras a 2 concursos a 3 a 5 g

**Alta Dirección:** No, le entro por lo menos a 10

**Entrevistador:** Entonces si hay forma de saber una incidencia de errores en una misma dependencia

**Alta Dirección:** Correcto sí, sí, sí hay forma por supuesto, sí

**Entrevistador:** ¿Alguno de tus colaboradores o compañeros de trabajo te ha hecho saber si tú tienes un error en tu trabajo o te hecho una observación acerca de tu trabajo?

**Alta Dirección:** Sí, sí, sí claro, este, aquí se equivocó en el número de licitación, o aquí le puso la licitación anterior, o la fecha, sí. (seguro)

**Entrevistador:** O sea que si sientes que existe apertura en la comunicación de los de tus colaboradores contigo y viceversa

**Alta Dirección:** Sí ,sí, sí.

**Entrevistador:** ¿Sí se hiciera sistemático las observaciones a tu trabajo cómo te gustaría recibirla?

**Alta Dirección:** Por teléfono y en pantalla

**Entrevistador:** ¿Pero por escrito no?

**Alta Dirección:** Sí o por escrito no importa, pero sería más práctico y más más eficientes y si me dicen por pantalla o me las traen y me subrayan el papel, aquí mire aquí tuvo el error (hace ademán con la mano como puntualizando en un papel) ¿no? aquí la fecha era tal, aquí la fecha era tal, o aquí la junta de aclaraciones decía esto, y no lo consideramos.

**Entrevistador:** Entonces por pantalla te querrías decir algo así como que te lo manden en un screenshot a todo

**Alta Dirección:** O así por este medio, oiga mire aquí dice, no aquí dice y no lo pusimos a bueno está bien

**Entrevistador:** Está bien ¿cómo considerarías que seríamos un mejor equipo de trabajo?

**Alta Dirección:** Nos falta integrar gente, nos falta integrar al equipo de trabajo, después de estas entrevistas que hemos tenido y el análisis que hemos hecho si nos falta un, un, un maquilador de precios unitarios de base de estructura, para que haga pues los caprichos que tenemos no por llamarlos de alguna manera, o sea, en todas las licitaciones o en la mayoría de estaciones considera que la oficina móvil, en todas las estaciones considera el generador porque la dependencia dijo claramente que no iba a suministrar nada, considera la póliza de seguros o las fianzas porque nadie las considera, ¿no? parece este tipo de particularidades se las digo, por ejemplo, el maquilador y se le olvida al maquilador, se las pongo por escrito, le digo, le recuerdo y en la noche que lo hace, ya se le olvidó

**Entrevistador:** Ahora que mencionas eso te voy a preguntar, entonces, ¿cómo crees que se puede mejorar la comunicación con las personas, porque a veces pareciera que uno dice una cosa y entienden otra?

**Alta Dirección:** Pues la única manera de intentarlo, porque no puedo asegurarlo, de intentarlo es por correo electrónico, por WhatsApp, y por el screenshot a ver aquí dice tal por favor ponle tal

**Entrevistador:** ¿O quizás con más juntas, a lo mejor por eso?

**Alta Dirección:** Pues sí, también (no muy convencido) pero, pero volvemos al mismo punto del principio es tiempo,

**Entrevistador:** Claro

**Alta Dirección:** Tiempo, tiempo, tiempo, tiempo, tiempo todo para ambos para el equipo para el externo y para mí ¿no?

**Entrevistador:** Entonces es una de las limitantes, una de las cosas que, que afectan en gran medida la, la calidad de las propuestas el tiempo

**Alta Dirección:** Sí el tiempo, siempre es el enemigo

**Entrevistador:** Muy Interesante. ¿Crees que sería conveniente, entonces llevar una bitácora eh, o, un archivo de desechamientos y de, y de, de mejoras y de y de hacer los cambios inmediatos? por ejemplo, no sé hay un formato de datos de la empresa ¿no? y que si de repente ya le cambiaron que debería estar, por ejemplo, un número de un registro, o el capital, este, que se hiciera inmediatamente, pero que estuviera accesible a todo el equipo de trabajo ¿tendrías algún problema por compartir toda la información con todo el equipo de trabajo o si les limita su información?

**Alta Dirección:** Depende del, del personal por ejemplo (Coordinación de Supervisiones), es una persona que lleva 10 años trabajando con nosotros y a él sí le comparto toda la información, los archivos, las carpetas, le doy acceso a toda la información, con el no tengo problema,

y con la (Contabilidad),

a la (Contabilidad) pues todo lo relativo a su a su género, o, a, los balances los gastos del banco, pues también sin problemas, pero a la (Contabilidad) no le interesa y no le sirven los contratos que tengo ¿No?

**Entrevistador:** No, claro.

**Alta Dirección:** El acta entrega, la copia del contrato, eso no le sirve para nada no, no le funciona no, no tiene caso,

**Entrevistador:** Bueno ahí pues ¿alguna otra cosa que te gustaría compartir acerca de las licitaciones las causas por las que crees que no se ganan suficientes licitaciones o que se pudieran mejorar algo que no te haya comentado aquí?

**Alta Dirección:** Pues lo de lo que, de algo que no me hayas comentado no, pero lo que lo que mencionábamos hace ratito, si falta una Junta uno o 2 días después de, de que sale unas bases para para este decirle claro al, a cada compañero que tiene que hacer lo que comentamos, también hace ratito de, de qué, de qué manera podemos comunicarnos claramente con los compañeros, yo creo que así por este medio (videollamada) sería bueno para verlo de frente, que me vea los ojos, oye si me entendiste lo que te dije que le pusieras las fianzas, y Ah bueno! te lo mando de todas maneras por correo, pero recuerda que la fianza esa si va en el indirecto, sí, a la (Contabilidad) y acuérdate que el balance lo necesito tal fecha, o el concurso es tal fecha tienes que entregarme lo antes ¿no? acuérdate del dictamen, o sea en esta ocasión si nos piden que nos hagamos un escrito con, con la interpretación de tu balance acuérdate, de eso, creo que es más fácil pues yo considero que viéndolo así de frente y viendo a los ojos oye acuérdate acuérdate lo más posible pero acuérdate así está bien

**Entrevistador:** Sí, sí de acuerdo, y de acuerdo sí

**Alta Dirección:** Porque, porque traerlos a la oficina es todavía más difícil

**Entrevistador:** Sí claro, sí, porque son gente que tienes como en células, diferentes lugares, diferentes actividades, pero esto la videollamada se ha vuelto una buena herramienta.

**Alta Dirección:** Se ha vuelto una buena herramienta, exactamente, por lo que te vuelvo a repetir, vamos a verlo a los ojos ¿no? acuérdate verdad ¿sí? ¡Ah verdad si te acordaste!, sí te acuerdas porque por teléfono pueden estar viendo al niño en la tele manejando y tal vez si me agarren todo y tal vez no.

**Entrevistador:** Ajá ajá (interrupción por que se congela la imagen)

**Entrevistador:** ¿Y a tu equipo de trabajo como los socializas?

**Alta Dirección:** : Antes de la pandemia tratamos de, este, de hacer la comida de fin de año, cuándo es mucho el equipo de trabajo si traemos a todos de dónde estén, los traemos a distrito federal que es la zona neutral o la zona

**Entrevistador:** Pues sí dónde está, pueden llegar aviones camiones y todo

**Alta Dirección:** : Exactamente, entonces ahí hacemos la, la, este la comida anual de la empresa generalmente en diciembre, y así lo socializamos. Cuando están más separados y no hay tiempo no hay oportunidades, les mando a cada jefe de grupo, le mando dinero para que hagan la comida ellos ¿no? por ejemplo, en Aguascalientes a ver cuántos son, cuatro, bueno pues te mando para que ustedes cuatro se vayan a comer no hacia el convivio entre ustedes porque ahora no pudieron venir, y tenemos un detalle que hacemos desde hace muchos años, con la gente de trabajo que el día de su cumpleaños le les damos cierta cantidad de dinero de regalo para un pastel, entonces a veces algunos compañeros deciden comprar el pastel y compartirlo con los compañeros de la oficina, y otros dicen no yo me voy a mi casa, y me contesta en mi casa, pero, pero es una forma de pues de integrar al equipo y ha funcionado muy bien, a funcionado muy bien hay compañeros que me dicen, oye acuérdate que mi cumpleaños está el día ¿eh? sí como no, ya va a ser mi cumpleaños inge, sí cómo no, no te preocupes no hay problema.

**Entrevistador:** ¡Qué buen detalle!

**Alta Dirección:** Si es un detalle simple, pero la gente lo agradece mucho

**Entrevistador:** ¿Y tú consideras que tu personal es leal a ti después de que dejan de trabajar contigo, es decir, están dispuestos a regresar a trabajar en...?

**Alta Dirección:** Sí, sí, yo creo que el 90% de las personas que, que han trabajado conmigo les sigo hablando y, y me siguen contestando el teléfono y después siguen atendiéndome, inclusive, este, han seguido trabajando conmigo, se van una temporada, acaba el contrato se van, y luego al año al

medio año les llama oye hay chance acá vienes sí como no, si voy, el 90% de las personas si regresan a trabajar.

**Entrevistador:** ¡Qué bueno está padre! Entonces a lo mejor si tendrías opción de conseguir alguien de planta de, o de concursos, o algún personaje eventual de concurso, pero que te sea leal a seguir trabajando contigo

**Alta Dirección:** Sí la idea, yo creo que estamos planteando o estamos evaluando, la idea de, de conseguirlo de contratar a un a un analista de planta con nosotros, este para lo que para lo que te comenté hace ratito, a ver quiero que pongas en mi concurso estos estos parámetros forzosamente ¿no? estos necesito estos y que se quede pues sí conmigo todo el tiempo de estructura ya terminado el concurso bueno pues ahora vete a supervisar ¿no? Córrele, o bueno vete a hacer las estimaciones o algo

**Entrevistador:** ¿Pero tú crees que están así de fácil eso solo estos personajes de concursos y precios son factibles que vayan a obra o son o son personas que les gusta estar en gabinete?

**Alta Dirección:** Los maquiladores que se dedican nada más hacer precios no van obra, no van a la obra, y conviven poco, son unos seres oscuros (risas) no sé, les gustan los números les gusta su programa, y no, no van mucho a obra, pero mi idea no es esa mi idea es agarrar a un ingeniero X, Y empezarlo a formar ¿no? o sea que no se dedique, que no sea que no sea un maquilador que sea un ingeniero un arquitecto, que sea un analista en comienzo, y decirle bueno a ver vente a chambear conmigo, este es mi forma de trabajar quiero que hagas así mis concursos, y después, pues quédate, quédate y vete a supervisar, córrele, o vete a hacer los informes las estimaciones, los generadores pero no te vayas quédate, o sea, moldearla por decirlo de alguna manera, los, los maquiladores generalmente ya son gente de más de 40 años, de 40 a 60 años entonces, difícilmente puedes cambiar la forma de ser de una persona ya adulta, ya, ya con una forma de trabajar, ya, ya muy, muy arraigada a él no, pero una persona no sé de 20, 30 años o de 30, y me parecía, me parece perfecto una persona de 30 años este que le diga vente vamos a ver ¡eh! ver conmigo vas a hacer mis, mis concursos pero después te vas a te vas a hacer supervisión y te quedas conmigo ¿no? y cuando venga otro concurso dejas de hacer supervisión y haces mi concurso que ya es, es, es la idea que tengo para próximamente a ver si podemos hacerlo ya, este, antes de que termine el año o el siguiente año, pero esa es la idea que, que tenemos en mente para para tratar de funcionar mejor

**Entrevistador:** Y ya por último te quería preguntar ¿si tú ves eficientes las reuniones de trabajo? porque supongo que para la supervisión y la

construcción las haces, pero para las licitaciones reuniones de trabajo pues programadas o para tener como retroalimentación, o actualización

**Alta Dirección:** Tendremos que hacerla para ver cómo funciona porque no, no, no las hacemos aquí en Terranova no hacemos una reunión de trabajo. post concurso o pre-concurso no, no lo hacemos.

**Entrevistador:** ¿Y tú crees que porque...? Mira comentas que, que (Coordinación de Supervisiones) tiene 10 años contigo, el de concursos ha de tener ¿qué también, 6 años, 7 años trabajando contigo? Y la (Contabilidad) más o menos igual, o sea más de 5 años si tienen trabajo entonces estos estos personajes ya tienen, como pues una estructura para volverse un buen equipo de trabajo, porque finalmente conocen tus mañas, tus formas, o conocen tu forma de trabajar, o lo que esperas de ellos, ¿tú crees que hay una forma en que se les pueda trabajar para que den el salto a que su trabajo, no, sólo el equipo de trabajo sino su trabajo en equipo sea mejor o sea más eficiente para tener mejor oportunidad en tu, en las licitaciones?

**Alta Dirección:** Con los demás sí, particularmente, con el maquilador no, porque el maquilador no, porque él tiene un trabajo base con un sueldo base y, y lo que hace conmigo, de hacerme los concursos es un extra, pero no sólo lo hace conmigo lo hace con otras empresas así cuatro empresas le, le, le piden concursos los hace

**Entrevistador:** Entonces tiene mucho trabajo

**Alta Dirección:** Tiene mucho trabajo, entonces no puedo, no puedo ofrecerle el salto de veinte conmigo, veinte aquí a la empresa y ser parte de la estructura, porque no le va a convenir la de ganar MXN\$20,000 en sueldo en estructura, y cobra 10 por cada concurso no le puedo pagar MXN\$50,000, para nada no hay manera

**Entrevistador:** No, o sea no es capitalizable, pues

**Alta Dirección:** Claro que no, no

**Entrevistador:** Si fuera una inversión que a lo mejor te diera un, sí, una rentabilidad pues estaría de acuerdo, pero así es un poco complicado.

**Alta Dirección:** Pero él particularmente no se va a obra

**Entrevistador:** Ajá, exacto.

**Alta Dirección:** Entonces una vez que terminen los concursos, tengo que estar haciendo concursos cada 3 concursos al mes para que me sea rentable Él (Concursos y Precios)

**Entrevistador:** Bueno entonces ya ves que hemos comentado que bueno la, la falla es que no tienes suficientes contratos porque no ganas suficientes licitaciones.

**Alta Dirección:** Correcto.

**Entrevistador:** ¿cuál crees que sería la clave? ya que hemos platicado de esto de la comunicación y el trabajo en equipo ¿cuál crees que sea la clave para que se hiciera una propuesta casi infalible?

**Alta Dirección:** No existe.

**Entrevistador:** No existe

**Alta Dirección:** No existe la propuesta, la propuesta infalible no existe, porque ya no depende de ti, depende del criterio que el que te está revisando, entonces, en lo general considero que estamos bien excepto de que me sacan por un documento que te piden verdad bueno, sí es una tontería, pero, pero en general, yo creo que estamos bien y la única manera de que yo veo para mejorar eso sí, es hacer una revisión, tener tiempo de, de de, de, de una vez qué haces en este concurso completo, de tener tiempo para revisarlo un día por lo menos, este todo un día dedicarle a la pura revisión, pero no un día que empieces a las 8:00 pm y termina a las 8:00 am ¿no?

**Entrevistador:** Para, o sea, para entregarlo a las 4:00 pm

**Alta Dirección:** Exactamente ¿no? tiene que ser un día completo un día relajado, no relajado, si no un día dedicado nada más a esta revisión

**Entrevistador:** De las bases de licitación y todos los eventos que involucran la convocatoria, hasta que presentas el, la propuesta ¿cuál es la cosa que más influye para que no se elaboren la propuesta económica por ejemplo?

**Alta Dirección:** El importe si hay, hay que determinar el importe

**Entrevistador:** ¿Y consideras que el mercado es, es, este, leal o hay gente que se cotiza muy alto muy bajo o ...?

**Alta Dirección:** No, no es leal, no para nada no, no para nada no, eso no lo podemos controlar no como, como empresa pues no, no puedes controlar que el vecino cobre MXN\$5 en vez de \$8 o cobre dos en vez de cuatro, no, no, no lo puedes controlar.

**Entrevistador:** Pero ¿cómo puedes tú controlar que tengas un precio viable?

**Alta Dirección:** Pues en base a la experiencia, y a los sueldos y salarios actuales, ¿no' vamos a hablar de supervisión nada más, entonces en supervisión ahí, este necesitas personal que lo haga ¿no? y a ese personal tienes que pagarle un sueldo, un salario y bien lo tomas como referencia el salario del, del Colegio de Ingenieros, o por ejemplo en el Gobierno del Distrito Federal, el tabulador de servicios de ellos del Distrito Federal ahí está la base con esa base, con esa base comienzas.

**Entrevistador:** ¿Entonces en el precio no tienes forma de saber cuánto va a cobrar el competidor?

**Alta Dirección:** Ninguna

**Entrevistador:** Pero en la entrega de la documentación ¿si tienes forma de controlar que haya el menor número de errores posible?

**Alta Dirección:** Correcto

**Entrevistador:** ¿Alguna otra cosa que quieras agregar?

**Alta Dirección:** Pues no, creo que no

**Entrevistador:** Bueno esta esta entrevista va a ser puesta para estudio de, de la tesis ¿estás de acuerdo?

**Alta Dirección:** Sí, claro

**Entrevistador:** ¿Puedo publicar los resultados de esta entrevista con fines académicos?

**Alta Dirección:** Sí, claro

**Entrevistador:** Sí hay algunas, o consideras que hay algunas cosas sensibles, información, luego me dices para a omitirla.

**Alta Dirección:** Ok

**Entrevistador:** Este y, y bueno pues te agradezco tu tiempo como siempre.

**Alta Dirección:** Gracias a ti y estamos en comunicación. Vale, adiós .

## Apéndice I Reunión de Trabajo

Figura I1 Reunión de Trabajo.

07/11/2021

1

2

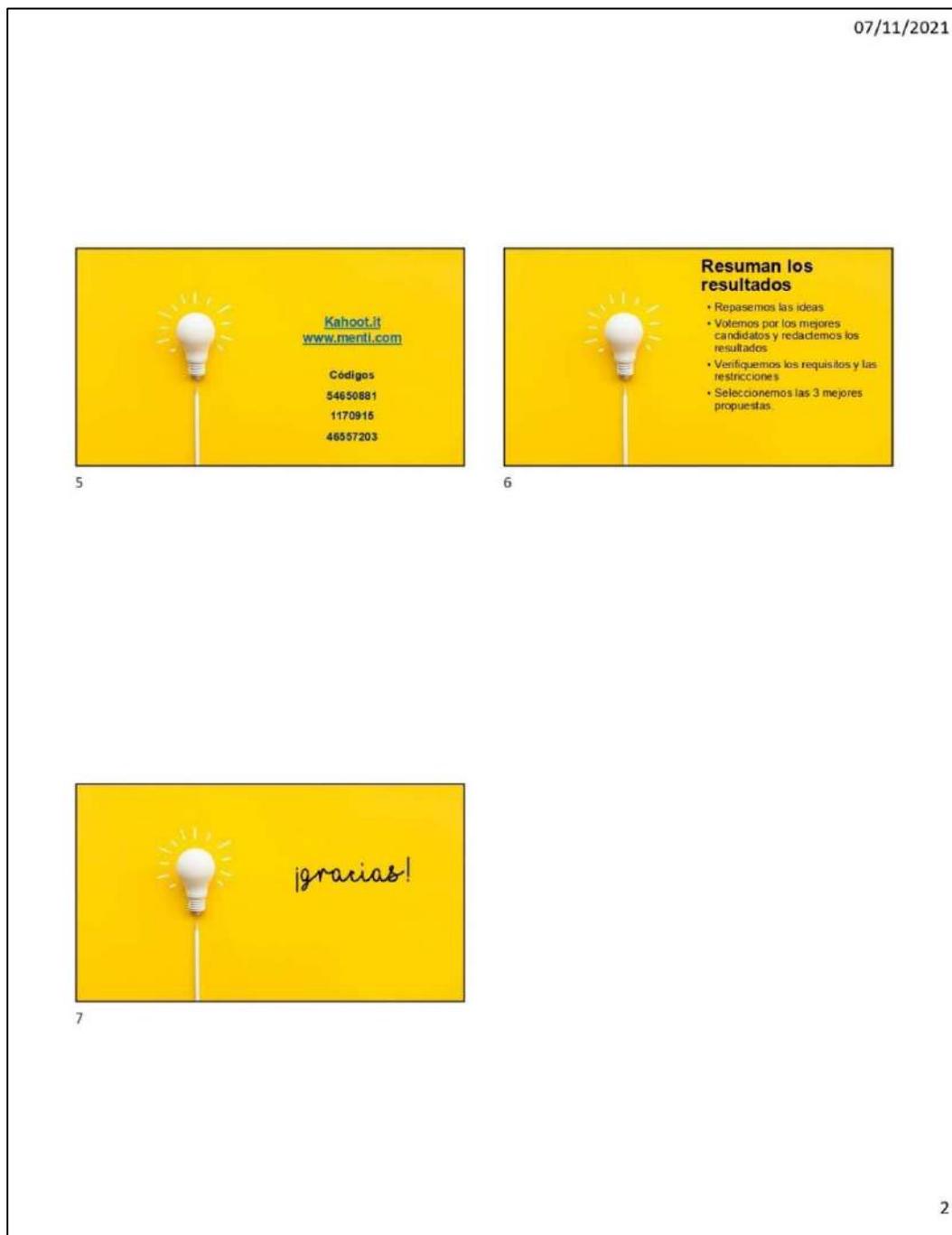
3

4

1

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Figura I2 Reunión de Trabajo 2



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Figura 13 Asociación de Palabras



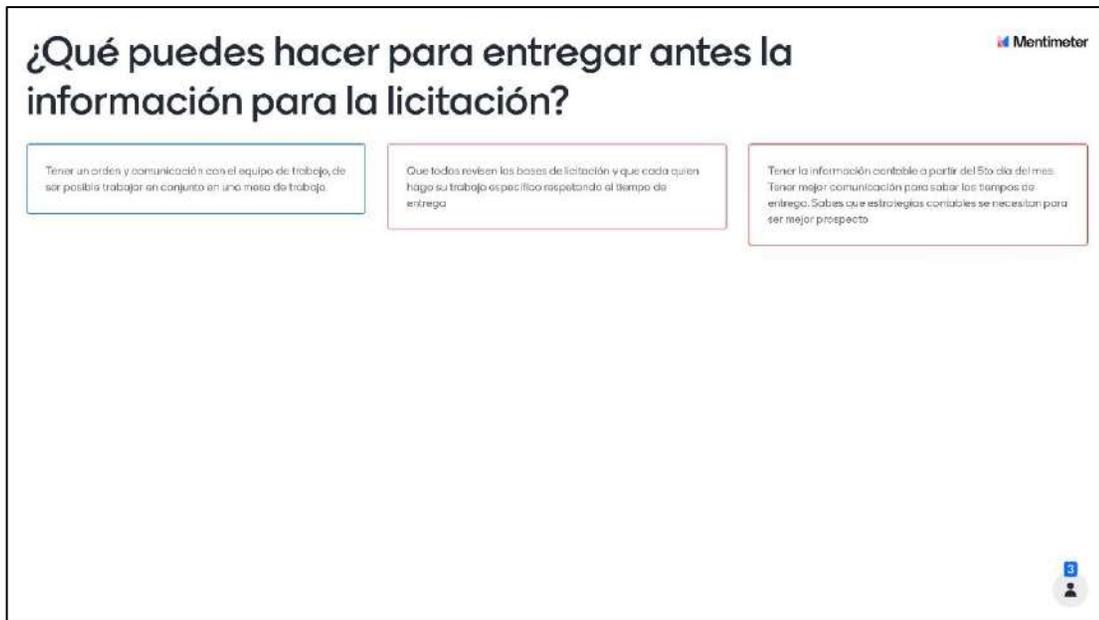
Fuente: Elaboración Propia (2021)

Figura 14 Afirmaciones



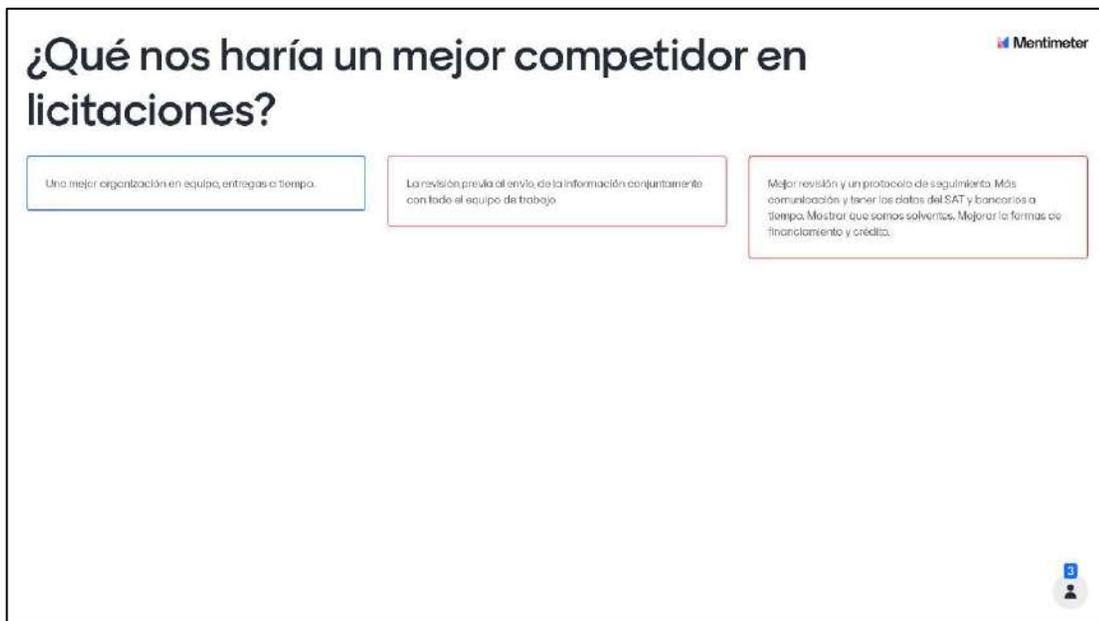
Fuente: Elaboración Propia (2021)

Figura 15 Entrega de Información



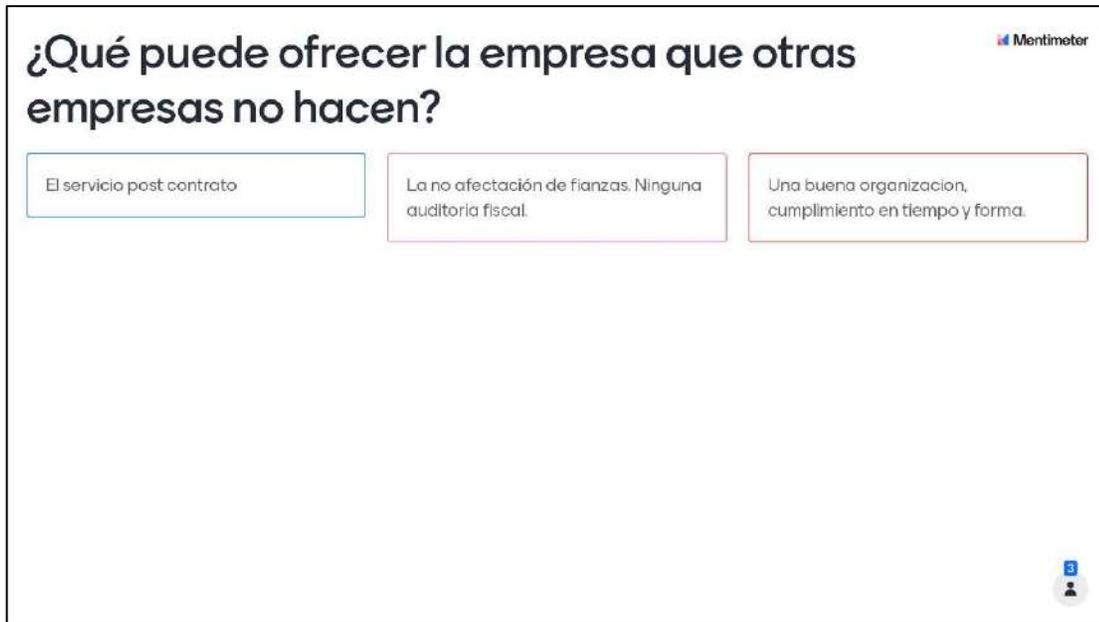
Fuente: Elaboración Propia (2021)

Figura 16 Mejor Competidor



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Figura 17 Oferta de Valor



Fuente: Elaboración Propia (2021)